

## Mitbestimmungsförderung

Information | September 2015

### Inhalt

Inhaltsverzeichnis.....	2
Einleitung.....	3
Analyse strategischer Risiken .....	7
Identifikation strategischer Risiken.....	21
Management strategischer Risiken.....	49
Fazit.....	56

**Dr. Henrik Steinhaus und Mandy Guttzeit**  
**Excellence in Change GmbH & Co. KG**

## Management strategischer Risiken

### Früherkennung von Indikatoren für Beschäftigungsrisiken

#### Auf einen Blick ...

- Strategische Risiken umfassen alle Risiken, die aus strategischen Entscheidungen des Managements resultieren und mittel- oder langfristig Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen haben können. Eine frühzeitige Identifikation solcher Risiken ermöglicht es Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, diese Themen im Gremium zu diskutieren.
- Die systematische Untersuchung solcher Risiken zeigt, dass es nicht ausreicht, nur Maßnahmen des Managements mit direkten Auswirkungen auf die Arbeitnehmer zu betrachten. Vielmehr müssen auch die solchen Maßnahmen vorgelagerten Ursachen frühzeitig erkannt werden. Diese können im Rahmen einer Analyse externer und interner strategischer Unternehmensrisiken identifiziert werden. Im vorliegenden Arbeitspaper werden dazu Kernfragen vorgestellt, anhand derer drohende strategische Risiken frühzeitig identifiziert werden können.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	3
1.2	Aufbau	5
<b>2</b>	<b>Analyse strategischer Risiken</b>	<b>7</b>
2.1	Begriffliche Grundlagen	7
2.1.1	Risikobegriff	7
2.1.2	Abgrenzung strategischer und operativer Risiken	9
2.2	Klassifizierung strategischer Risiken	13
2.3	Vorgehen bei der Risikoanalyse	17
2.3.1	Überblick	17
2.3.2	Risikoidentifikation und -bewertung	18
<b>3</b>	<b>Identifikation strategischer Risiken</b>	<b>21</b>
3.1	Charakterisierung der Analyseebenen	21
3.2	Risiken auf Makroebene	24
3.2.1	Analyse der globalen Unternehmensumwelt	24
3.2.2	Kernfragen zur Frühindikation	29
3.3	Risiken auf Mesoebene	31
3.3.1	Analyse der Branchenstruktur	31
3.3.2	Kernfragen zur Frühindikation	36
3.4	Risiken auf Mikroebene	39
3.4.1	Analyse auf Unternehmensebene	39
3.4.2	Analyse auf Geschäftsfeldebene	43
3.4.3	Kernfragen zur Frühindikation	45
<b>4</b>	<b>Management strategischer Risiken</b>	<b>49</b>
4.1	Umgang mit strategischen Risiken	49
4.2	Risiko-Matrix als Ausgangspunkt für Gegenmaßnahmen	53
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>56</b>

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Drohende Entlassungen: E.on-Sparplan überrascht Betriebsrat“<sup>1</sup>, „Betriebsrat überrascht über Stellenabbau-Pläne bei Karstadt“<sup>2</sup>, „Import von Auto-Teilen: Betriebsrat von Ankündigung Daimlers überrascht“<sup>3</sup> – solche Schlagzeilen über die Reaktion von Betriebsräten auf geplante Maßnahmen zum Personallabbau in großen, etablierten Unternehmen sind in der Presse nicht selten. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und Betriebsräte sind häufig auf Betriebsänderungen, also Maßnahmen des Managements, die sich auf die Arbeitnehmer im Unternehmen auswirken, **nicht vorbereitet**. Dies ist auf drei Gründe zurückzuführen. Erstens ist es in seltenen Fällen möglich, dass selbst die Unternehmensführung von einer Entwicklung *überrascht* wird und zu kurzfristigen Maßnahmen gezwungen wird, beispielsweise wenn plötzlich ein Großkunde wegfällt. Häufiger kommt es jedoch zweitens vor, dass die Arbeitgeber die Arbeitnehmervertreter *absichtlich zu spät oder unvollständig* informieren, um beispielsweise den Betriebsrat zu umgehen oder unter Zeitdruck zu setzen. Damit verbunden berichten Arbeitnehmervertreter drittens in der Praxis häufig, dass sie bestehende *Warnsignale im Unternehmen übersehen* haben und eine frühere Erkennung der geplanten Maßnahmen bei richtiger Risikowahrnehmung und -bewertung grundsätzlich möglich gewesen wäre.<sup>4</sup>

### Kernaussage 1

---

Arbeitnehmervertreter sind häufig von Maßnahmen der Unternehmensführung, die zu Personalabbau führen, überrascht.

### Kernaussage 2

---

In der Literatur wird sich nur in sehr engem Umfang mit Möglichkeiten beschäftigt, mittels derer Arbeitnehmervertreter Beschäftigungsrisiken frühzeitig identifizieren können. Häufig richtet sich die Literatur zum Risikomanagement an die strategischen Abteilungen im Unternehmen selbst und nicht an Arbeitnehmervertreter.

### Kernaussage 3

---

Eine frühzeitige Identifikation strategischer Beschäftigungsrisiken ermöglicht es Arbeitnehmervertretern, sich auf drohende Konflikte rechtzeitig einzustellen und Handlungsalternativen zu entwickeln. Dabei ist die Erkennung solcher Risiken jedoch aufgrund der eingeschränkten Informationsbasis von Arbeitnehmervertretern häufig problematisch

An diese Problemstellungen knüpft das vorliegende Arbeitspapier an. Ziel ist es, Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, mit denen sie **Risiken**, die sich potenziell auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen auswirken, **frühzeitig erkennen** können. Für die Arbeitnehmervertreter ergibt sich dadurch die Chance, sich auf drohende Konflikte frühzeitig einzustellen, sich rechtzeitig mit möglichen politischen, rechtlichen und taktischen Handlungsoptionen auseinander zu setzen und eventuell frühzeitig externe Hilfe (z.B. Sachverständige, Unternehmensberater, Rechtsanwälte) in Anspruch zu nehmen.<sup>5</sup> Der Fokus des vorliegenden Arbeitspapiers liegt dabei auf strategischen Risikofaktoren. Operative Risiken, die beispielsweise durch eine Risikoanalyse des Jahresabschlusses identifiziert werden können, bleiben hier unberücksichtigt.<sup>6</sup>

Zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker im Bereich Risiko- und Krisenforschung sowie Restrukturierungsmanagement beschäftigen sich

---

<sup>1</sup> vgl. Presseartikel Spiegel Online (2011)

<sup>2</sup> vgl. Presseartikel Die Welt (2012)

<sup>3</sup> vgl. Presseartikel Deutsche Mittelstands Nachrichten (2013)

<sup>4</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 129 f.

<sup>5</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 131.

<sup>6</sup> vgl. für eine genauere Erläuterung Kapitel 2.1.2.

mit der frühzeitigen Erkennung von **Risiken im Unternehmen**. Diese sind jedoch in Bezug auf strategische Risiken oft sehr allgemein gehalten und konzentrieren sich auf wenige Aspekte. Außerdem beziehen sich die meisten Arbeiten auf allgemeines Risikomanagement im Unternehmen und nicht auf die Identifikation durch Arbeitnehmervertreter.<sup>7</sup> *Görütz et al.* geben Hinweise zur frühzeitigen Identifikation von Betriebsänderungen durch Betriebsräte, die jedoch wenig umfassend und konkret sind und außerdem zahlreiche operative Indikatoren beinhalten, bei deren Auftreten die Abwehr von Personalabbaumaßnahmen häufig bereits schwierig oder unmöglich ist. Die Autoren fokussieren sich in ihrer Arbeit schließlich auf den Umgang mit Betriebsänderungen in Form von Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan.<sup>8</sup> Auch *Neumann* beschäftigt sich mit einer beteiligungsorientierten Krisenfrüherkennung unter Einbezug von Arbeitnehmervertretern. Der Autor leitet jedoch eher Nutzenpotenziale einer solchen Krisenfrüherkennung ab und gibt keine spezifischen Handlungsempfehlungen für Arbeitnehmervertreter zur frühzeitigen Identifikation von Beschäftigungsrisiken.<sup>9</sup>

Ein weiteres Problemfeld in der bestehenden Literatur besteht darin, dass sich ein Großteil der Risiko- und Krisenforschung vorrangig dem reaktiven Krisenmanagement in **bereits existenten Krisen** widmet, bei denen sich die Probleme des Unternehmens in erfolgs- und finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und der Bilanz niederschlagen. Viel wichtiger ist aber aufgrund der weniger eingeschränkten Möglichkeiten zur Entwicklung von Gegenmaßnahmen eine Betrachtung der latenten und strategischen Risiken.<sup>10</sup> **Die Zielgrößen für strategische Entscheidungen lassen sich jedoch nur begrenzt operationalisieren, weshalb die häufig genutzte kennzahlenbasierte Früherkennung hier unmöglich ist.**<sup>11</sup>

Die Ausführungen zeigen, dass eine Fokussierung auf **strategische Risiken** sinnvoll ist, ihre Identifikation jedoch auch eine Herausforderung darstellt. Dies ist vor allem dem Umstand geschuldet, dass Arbeitnehmervertreter für eine systematische Früherkennung häufig nicht über die notwendigen Informationen verfügen.<sup>12</sup> Aus diesem Grund sollen im Rahmen des vorliegenden Arbeitspapiers Hilfestellungen gegeben werden, anhand derer Arbeitnehmervertreter auf Basis verschiedener Analysemethoden Informationen generieren können und weiter bestehende Informationsdefizite durch gezielte Fragestellungen im Aufsichtsrat kompensieren können.

---

<sup>7</sup> vgl. z.B. Hoffmann (2012); Roselieb/Dreher (2008)

<sup>8</sup> vgl. Görütz et al. (2012)

<sup>9</sup> vgl. Neumann (2004)

<sup>10</sup> vgl. Hauschildt et al. (2006), S. 9; Lützenrath et al. 2006, S. 13 f; Kirchner (2002), S. 56 ff.

<sup>11</sup> vgl. Martin/Bär 2002, S. 75.

<sup>12</sup> vgl. Neumann (2004), S. 149.

Das **Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers** besteht darin, eine umfassende *Checkliste* zu erarbeiten, anhand derer Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat strategische Risiken frühzeitig identifizieren können. Dazu werden systematisch anhand von Methoden des strategischen Managements Kernfragen zur Risikoidentifikation hergeleitet. Die daraus abgeleiteten Risiken werden im Rahmen eines Früherkennungssystems in eine *Risikomatrix* überführt, anhand derer die Risiken priorisiert werden. So können ausgehend von der Dringlichkeit der einzelnen Risiken gezielt Gegenmaßnahmen zur Verhinderung des Personalabbaus entwickelt werden.

## 1.2 Aufbau

In **Kapitel zwei** werden zunächst die Grundlagen zum Risikobegriff und zum allgemeinen Vorgehen einer Risikoanalyse gelegt. In einem ersten Schritt werden dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede einschlägiger Definitionen von Risiko aufgezeigt sowie der dem Arbeitspapier zu Grunde liegende Risikobegriff festgelegt. Anschließend erfolgt eine detaillierte Abgrenzung strategischer und operativer Risiken. In *Kapitel 2.2* werden strategische Risiken klassifiziert. Dazu wird ein Überblick über sämtliche Betriebsänderungen, die sich auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen auswirken können, gegeben. Dazu gehören beispielsweise Werkschließungen, interne Reorganisationen oder Offshoring. Im weiteren Verlauf des Arbeitspapiers werden solche Risiken als „strategische Risiken im engeren Sinne“ bezeichnet. Um diese Bedrohungen frühzeitig erkennen zu können, bedarf es einer strategischen Analyse von Indikatoren, die ein Handeln seitens des Unternehmens erfordern. Diese werden als „strategische Risiken im weiteren Sinne“ definiert. *Kapitel 2.3* bündelt das vorliegende Arbeitspapier in die Literatur zum Risikomanagement ein. Dabei wird in einem Überblick das Vorgehen einer klassischen Risikoanalyse im Unternehmen aufgezeigt. Aufgrund der Ausrichtung des Arbeitspapiers auf die Identifikation strategischer Risiken erfolgt im Weiteren eine detailliertere Betrachtung der Phasen der Risikoidentifikation und -bewertung.

**Kapitel drei** beinhaltet mit der Identifikation von strategischen Risiken im weiteren Sinne den Kern des vorliegenden Arbeitspapiers. Die Risiken werden als Grundlage für das weitere Vorgehen im Arbeitspapier verschiedenen Betrachtungsebenen zugeordnet, welche zunächst charakterisiert werden. Anschließend erfolgt eine Darstellung von Instrumenten zur strategischen Analyse der Ebenen. Darauf basierend werden schließlich systematisch Kernfragen (siehe Checklisten) abgeleitet, anhand derer strategische Risiken frühzeitig identifiziert werden können.

**Kapitel vier** beschäftigt sich mit dem Management strategischer Risiken. Da es sich dabei nicht um operative Probleme im Unternehmen handelt, ist eine Vermeidung der Risiken häufig sehr schwierig bzw. liegt teilweise außerhalb des Einflusses der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Im Fokus der Betrachtungen liegen daher proaktive Maß-



### Wichtig | Info

#### Lesehinweis für Eilige

Um einen schnellen Überblick über Indikatoren strategischer Risiken mit möglicher Folge für die Beschäftigung zu erhalten wird empfohlen, wie folgt vorzugehen:

Für einen Überblick zu strategischen Risiken sollte Kapitel 2.2 gelesen werden. Hier werden alle Veränderungen im Unternehmen dargestellt, die sich direkt auf die Beschäftigungssituation auswirken.

Um als Arbeitnehmervertreter die richtigen Fragen im Aufsichtsrat bzw. an die Geschäftsführung zu stellen, sollten die Checklisten in den Kapiteln 3.2.2, 3.3.2 und 3.4.3 betrachtet werden. Anhand dieser können drohende Risiken, die sich indirekt und längerfristig auf die Beschäftigungssituation auswirken, identifiziert werden. In Kapitel 4.2 wird eine Möglichkeit zur Priorisierung dieser Risiken vorgeschlagen.

nahmen zur Früherkennung dieser Risiken. In *Kapitel 4.1* wird basierend auf den Kernfragen in Kapitel drei vorgestellt, welche Möglichkeiten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben, strategische Risiken frühzeitig zu erkennen. Ziel ist dabei die Entwicklung eines Früherkennungssystems. In *Kapitel 4.2* wird dazu eine Risikomatrix vorgestellt, in die der Leser die für sein Unternehmen relevanten Risiken einordnen kann. Dabei wird sichtbar, welche Risiken einen dringenden Handlungsbedarf erfordern (hohe Eintrittswahrscheinlichkeit, große Auswirkungen auf die Beschäftigung im Unternehmen) und welche Risiken geringere Priorität haben. Anhand dieser Matrix können Gegenmaßnahmen entwickelt werden, um die Risikofolgen zu minimieren.

In einem Fazit werden in **Kapitel fünf** die Erkenntnisse des Arbeitspapiers zusammengefasst sowie Implikationen für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abgeleitet.

### 2.1 Begriffliche Grundlagen

#### 2.1.1 Risikobegriff

Zur Analyse von strategischen Beschäftigungsrisiken bedarf es zunächst einer genaueren Untersuchung der Definition von Risiko im Unternehmenskontext.

In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen des **Risikobegriffs**, die sich aus unterschiedlichen Analyseaspekten der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen oder gar betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen ergeben.<sup>13</sup> Häufig wird dabei der Begriff des Risikos von Ausdrücken wie Unsicherheit und Wagnis abgegrenzt sowie nach verschiedenen Kriterien wie Messbarkeit, Wirkungseintritt oder der Integration *positiver* Abweichungen vom erwarteten Zielzustand weiter systematisiert.<sup>14</sup> Dieser definitorische Feinschliff erscheint für das vorliegende Arbeitspapier jedoch nicht zweckmäßig.

Zur Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes wird auf eine eher allgemeine Risikodefinition, über deren Bestandteile in der relevanten betriebswirtschaftlicher Literatur weitgehend Einigkeit herrscht, zurückgegriffen. Diese beinhaltet sowohl eine ursachen- als auch eine wirkungsbezogene Betrachtungsweise des Risikobegriffs<sup>15</sup>, was einer systematischen Analyse strategischer Beschäftigungsrisiken dienlich ist. Unter dem Begriff Risiko wird daher im Folgenden die aus **unvollkommenen Informationen resultierende Gefahr verstanden, gesetzte Ziele aufgrund extern oder intern auftretender Faktoren nicht zu erreichen**.<sup>16</sup>

Durch die Erweiterung des Risikobegriffs um eine Risikofolge wird der Zusammenhang mit dem Begriff der **Unternehmenskrise** deutlich. Eine Krise ist ein Bruch einer kontinuierlichen Entwicklung<sup>17</sup> und beinhaltet das Risiko, dass ein Unternehmen wichtige Ziele nicht erreicht und als Folge zu scheitern droht.<sup>18</sup> Krisen sind also Folgen von Risiken, die für Unternehmen überlebenskritisch sind.<sup>19</sup> Dabei ist zu beachten,

#### Kernaussage 1

---

Risiko ist die aus unvollkommenen Informationen resultierende Gefahr, gesetzte Ziele aufgrund extern oder intern auftretender Faktoren nicht zu erreichen. Krisen sind Folgen von Risiken, die für Unternehmen überlebenskritisch sind.

#### Kernaussage 2

---

Strategische Risiken umfassen die Risiken, die aufgrund von strategischen Managemententscheidungen zur Abwehr drohender oder bereits existierender Krisen entstehen, und sich auf die Personalressourcen im Unternehmen auswirken können.

#### Kernaussage 3

---

Strategische Risiken i.e.S. umfassen alle strategischen Maßnahmen des Managements, die die Arbeitsplatzsicherheit der Belegschaft direkt gefährden können. Strategische Risiken i.w.S. umfassen Unternehmensrisiken, die zu einer Krise führen können und daher Maßnahmen der Unternehmensführung nach sich ziehen, welche die materiellen Interessen der Arbeitnehmer beeinflussen.

---

<sup>13</sup> vgl. Kajüter (2012), S. 16.

<sup>14</sup> vgl. für nähere Ausführungen dazu z.B. Neumann (2004), S. 5 ff.; Kajüter (2012), S. 19 f.

<sup>15</sup> vgl. dazu z.B. Kajüter (2012), S. 16 ff.; Christians (2006), S. 202.

<sup>16</sup> vgl. Hoffmann (2012), S. 5; Kirchner (2002), S. 16; Kajüter (2012), S. 18 f.

<sup>17</sup> vgl. Krystek (1987), S. 3.

<sup>18</sup> vgl. Krystek (2002), S. 87.

<sup>19</sup> vgl. Kihm (2006), S. 38; Krystek (2002), S. 89 f.; hier findet sich auch eine Abgrenzung des Risiko- und Krisenbegriffs von Störungen, Katastrophen und Konflikten.

dass nicht jedes Risiko zu einer weitreichenden Unternehmenskrise führt und nicht jede Krise letztendlich ein Scheitern des Unternehmens bedeutet.<sup>20</sup>

Eine in der Literatur auch heute noch anerkannte Zusammenfassung der Merkmale von Unternehmenskrisen gibt *Krystek*:

*„Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.“*<sup>21</sup>

Potenzielle Krisen können am besten vorhergesagt werden, indem Informationen über bestehende *Unternehmensrisiken* abgeleitet werden.<sup>22</sup> Erfolgreiche Maßnahmen zur Krisenprävention beim Erkennen eines Risikos im Unternehmen führen dazu, dass das zukünftige Risiko geringer bewertet wird. Dies verdeutlicht den engen Zusammenhang zwischen Risiko- und Krisenmanagement.<sup>23</sup>

Unternehmerische Maßnahmen zur Abwendung drohender oder bereits existierender Krisen können sich jedoch nachteilig auf die Situation der Arbeitnehmer auswirken. Folgen sind im schlimmsten Fall die Einführung von Kurzarbeit oder gar Entlassungen.<sup>24</sup> Das Ausmaß des Arbeitsplatzabbaus hängt dabei vom Erfolg des Krisenmanagements ab.<sup>25</sup> Solche Risiken stehen im Fokus des vorliegenden Arbeitspapiers. Darunter werden alle Risiken verstanden, die sich negativ auf die Arbeitsplatzsicherheit der Belegschaft auswirken können.

Davon abzugrenzen ist der im Arbeitsrecht relevante Begriff des unternehmerischen Beschäftigungsrisikos. Dieses beinhaltet das Risiko für einen Arbeitgeber, einen leistungsfähigen Arbeitnehmer bezahlen zu müssen, obwohl er ihn nicht mehr beschäftigen will oder kann.<sup>26</sup> Ebenfalls inhaltlich abzugrenzen sind Personalrisiken (häufig auch als Risiken des Personalmanagements bezeichnet), welche im Gegensatz zu strategischen Risiken keine Risiken für den Arbeitnehmer darstellen, sondern Gefahren für die Zielerreichung im Unternehmen, die auf die

---

<sup>20</sup> vgl. Krystek (2002), S. 87.

<sup>21</sup> Krystek 1987, S. 6 f.

<sup>22</sup> vgl. Kihm (2006), S. 37.

<sup>23</sup> vgl. Töpfer (1999), S. 5.

<sup>24</sup> vgl. Neumann (2004), S. 37; Pfaffenholz (1998), S. 13.

<sup>25</sup> vgl. Neumann (2004), S. 39.

<sup>26</sup> vgl. Otto (2008), S. 252.



Ressource Personal zurückzuführen sind. Dazu gehören Engpass-, Ausfall-, Anpassungs- und Motivationsrisiken.<sup>27</sup>

### 2.1.2 Abgrenzung strategischer und operativer Risiken

Zur Abgrenzung der im Fokus des vorliegenden Arbeitspapiers stehenden strategischen Risiken von operativen Risiken werden zunächst die Merkmale des **Strategiebegriffs** herangezogen. Dieser ist in der Wissenschaft nicht einheitlich definiert, sondern weist je nach theoretischer Perspektive und Aspekten, die im Fokus der Betrachtung stehen, unterschiedliche Merkmale auf.<sup>28</sup> Einem gemeinsamen Grundverständnis des strategischen Managements folgend sind mit dem Begriff „strategisch“ folgende Merkmale verknüpft:<sup>29</sup>

- Strategische Entscheidungen haben einen *langfristigen Charakter* und sollen die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung weitgehend unabhängig von kurzfristig eintretenden situativen Schwankungen bestimmen.
- Ziel strategischer Entscheidungen ist die nachhaltige *Sicherung des Unternehmenserfolgs* durch den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen.
- Strategische Entscheidungen beinhalten sowohl die *externe* (Marktpositionierung) als auch die *interne* (Ressourcenbasis) Ausrichtung des Unternehmens und deren potenzielle Veränderungen zur Sicherung des Unternehmensziels.
- Strategische Entscheidungen sind die Basis für *Erfolgspotenziale* eines Unternehmens, die durch die Handlungen im operativen Tagesgeschäft realisiert werden müssen.
- Strategische Entscheidungen sind komplex und richtungsweisend. Sie werden daher *organisationseinheitenübergreifend* vom Top Management getroffen.

„Strategisch“ sind nach *Hungenberg* also „solche Entscheidungen des Managements, die aus einer übergeordneten Perspektive die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens bestimmen. Sie determinieren seine Position im Markt und die Ausgestaltung seiner Ressourcenbasis mit dem Ziel, Vorteile im Wettbewerb zu erlangen und auf diesem Weg den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern.“<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> vgl. Klaffke (2009), S. 8.

<sup>28</sup> vgl. Ayaz (2011), S. 12; Welge/Al-Laham (2012), S. 15; für eine Übersicht zu verschiedenen Strategieverständnissen vgl. Welge/Al-Laham (1992), S. 166 ff.

<sup>29</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 4 ff.

<sup>30</sup> Hungenberg (2008), S. 6.

Analog dazu können unter **strategischen Risiken** solche Risiken verstanden werden, **die langfristig aufgrund von Abweichungen in den strategischen Zielen die Erfolgspotenziale des Unternehmens negativ beeinflussen.**<sup>31</sup> Ein Beispiel hierfür ist der Verlust von Marktanteilen aufgrund von falscher Marktpositionierung.

Demgegenüber sind **operative Risiken**<sup>32</sup> alle Risiken, die mit den Prozessen im Unternehmen verbunden sind. Diesen kann durch betriebliches Fehlermanagement vorgebeugt werden.<sup>33</sup> Die Ursachen für operative Risiken liegen dabei in einer falschen Qualifizierung der Mitarbeiter (z.B. Fehler aufgrund unzureichender Weiterbildung), in den internen Verfahren (z.B. unvollständige Arbeitsanweisungen), oder in (technischen) Systemen (z.B. Softwarefehler).<sup>34</sup>

Zusammengefasst sind strategische Risiken im Gegensatz zu operativen Risiken langfristig, weisen einen hohen Grad an Komplexität auf und sind nur schwer quantifizierbar. Sie entstehen auf globaler Ebene, d.h. hängen häufig nicht mit den einzelnen Geschäftsfeldern des Unternehmens zusammen und sind stark abhängig von der Unternehmensumwelt.<sup>35</sup> Die Ursachen strategischer Risiken können dabei sowohl auf Fehler in der Strategieentwicklung, als auch in der Strategieimplementierung oder im strategischen Controlling zurückzuführen sein. Auch eine fehlerhafte oder ungeeignete Unternehmens- und Umweltanalyse kann zu strategischen Risiken führen.<sup>36</sup> Im Ergebnis beeinflussen strategische Risiken die Erfolgspotenziale negativ.<sup>37</sup>

Nachdem in Kap. 2.1.1 auf den engen Zusammenhang zwischen Risiko- und Krisenbegriff aufmerksam gemacht wurde, soll zur weiteren Abgrenzung strategischer und operativer Risiken sowie zur Darstellung der Bedeutung strategischer Risiken auf die Krisenforschung zurückgegriffen werden. Müllers Einteilung folgend, lassen sich drei **Arten von Krisen** unterscheiden: Strategische Krisen, Ertragskrisen und Liquiditätskrisen.<sup>38</sup> Da Krisen die Folge von Unternehmensrisiken darstellen, können analog Risiken in strategische Risiken, Ertragsrisiken und Liquiditätsrisiken unterteilt werden. Diese drei Krisen- bzw. Risikoarten unterscheiden sich hinsichtlich des Gefährdungspotenzials für das Un-

---

<sup>31</sup> vgl. Gleißner (2011), S. 52; Martin/Bär (2002), S. 75.

<sup>32</sup> Im Bankensektor wird häufig auch von operationellen Risiken gesprochen. In der Literatur werden die Begriffe teilweise voneinander abgegrenzt (vgl. z.B. Steinhoff 2008, S. 10). Demnach beinhalten operationelle Risiken im Gegensatz zu operativen Risiken auch externe Ursachen wie Naturkatastrophen oder politische Entwicklungen. Andere Autoren fassen unter operationellen Risiken operative und strategische Risiken zusammen (vgl. z.B. Romeike/Hager 2013, S. 91). Im Folgenden wird diese Unterscheidung nicht weiter thematisiert, sondern auf die o.g. Definition operativer Risiken zurückgegriffen.

<sup>33</sup> vgl. Michell-Auli/Schwemmler (2008), S. 149.

<sup>34</sup> vgl. Steinhoff (2008), S. 11.

<sup>35</sup> vgl. Haas (2007), S. 11.

<sup>36</sup> vgl. für Beispiele Romeike/Hager (2013), S. 90.

<sup>37</sup> vgl. Gleißner (2011), S. 52.

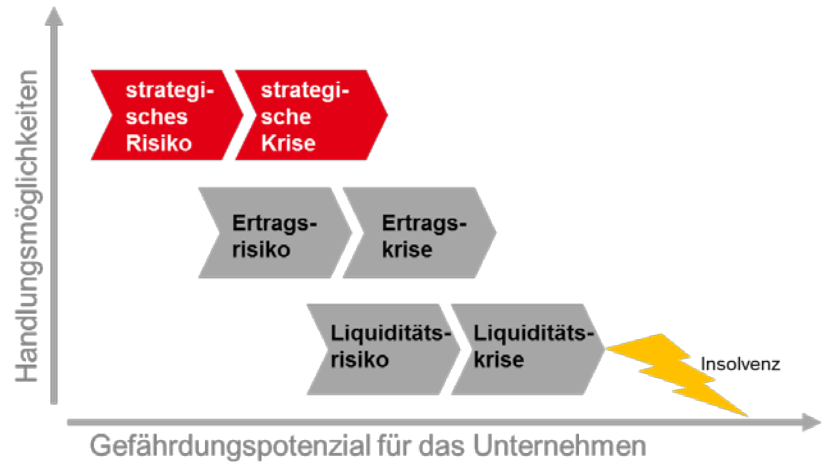
<sup>38</sup> vgl. Müller (1986), S. 56.

ternehmen sowie der Handlungsmöglichkeiten des Managements.<sup>39</sup> Abbildung 1 veranschaulicht diese Zusammenhänge.

Abbildung 1: Risiko- und Krisenarten

 Links

<http://www.krisennavigator.de>  
(Institut für Krisenforschung, nützliche  
Tipps und Literatur zur Erkennung von  
Risiken und Krisen sowie zum Krisenma-  
nagement )



Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann (2012), S. 17; Lützenrath et al. (2006), S. 4; Müller (1986), S. 56.

Die **Strategiekrise** ist die erste auftretende Krisenform im Unternehmen. Durch eine fehlende strategische Ausrichtung wie die Nichtbeachtung technologischer Veränderungen oder die fehlende Marktausrichtung der Produktstrategie werden Erfolgsfaktoren des Unternehmens gefährdet.<sup>40</sup> Dies führt zu einer Verschlechterung der Marktpositionierung des Unternehmens.<sup>41</sup> Da sich zum Zeitpunkt der Gefährdung der Erfolgspotenziale häufig noch keine finanzwirtschaftlichen Symptome zeigen, entwickeln sich strategische Krisen häufig vom Management unbemerkt.<sup>42</sup> Da strategische Krisen die früheste Krisenform im Unternehmen sind, bestehen hier bei rechtzeitiger Erkennung noch die größten Handlungsmöglichkeiten für das Management und das Gefährdungspotenzial für das Unternehmen ist zunächst vergleichsweise gering.

Das Ergebnis einer fehlenden Gegensteuerung bei auftretenden Strategiekrisen ist die **Ertragskrise**.<sup>43</sup> Hier erwirtschaftet das Unternehmen bereits operative Verluste.<sup>44</sup> Eine solche Krise beginnt häufig mit Absatzrückgängen und einer Senkung der Anzahl an Neukunden aufgrund einer sinkenden Attraktivität des Produkt- und Dienstleistungs-

<sup>39</sup> vgl. Lützenrath et al. (2006), S. 3.

<sup>40</sup> vgl. Lützenrath et al. (2006), S. 4.

<sup>41</sup> vgl. Zöller (2006), S. 22.

<sup>42</sup> vgl. Zöller (2006), S. 23.

<sup>43</sup> Ertragskrisen werden häufig auch als operative Krisen oder Ergebniskrisen bezeichnet; vgl. z.B. Zöller (2006), S. 24.

<sup>44</sup> vgl. Lützenrath et al. (2006), S. 5.

Portfolios.<sup>45</sup> Eine fehlende oder falsche Reaktion des Unternehmens beim Auftreten dieser Krisensymptome zieht den Aufbau von Lagerbeständen und damit eine Kapitalbindung und Gewinnabschläge nach sich.<sup>46</sup> Die Auswirkungen operativer Krisen werden bereits in Bilanzkennzahlen deutlich.<sup>47</sup> Dadurch sind bei Ertragskrisen die Handlungsmöglichkeiten des Managements schon begrenzter und das Gefährdungspotenzial des Unternehmens steigt mit Fortschreiten der Krise.

Verschlechtert sich die Liquiditätssituation des Unternehmens stetig, kommt das Unternehmen schließlich in eine **Liquiditätskrise**. Die Zahlungsfähigkeit ist nicht mehr gewährleistet und es bestehen nur noch wenige Handlungsmöglichkeiten zur Krisenabwendung.<sup>48</sup> Die Liquiditätskrise entsteht infolge von fehlerhaften Reaktionen auf die beiden Krisenvorstufen. Sie kann jedoch auch weitere Ursachen haben, die nicht im Verantwortungsbereich des Unternehmens liegen, wie die Insolvenz eines Großkunden oder Probleme bei verbundenen Unternehmen. In einer Liquiditätskrise sind die Erfolgspotenziale des Unternehmens nicht mehr ausreichend vorhanden. Wenn auch diese letzte Krisenstufe nicht erfolgreich bewältigt wird, droht die Insolvenz als letzte, existenzvernichtende Krisen-Phase.<sup>49</sup>

Diese Ausführungen machen deutlich, dass eine frühzeitige Erkennung strategischer Risiken im Unternehmen nicht nur Strategiekrisen, sondern letztendlich auch weitere, existenzgefährdende Unternehmenskrisen verhindern kann. Werden strategische Risiken rechtzeitig identifiziert, können Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat entsprechend frühzeitig diese Risiken im Rahmen der Aufsichtsratsarbeit diskutieren. Die Bedeutung einer Konzentration auf strategische Risiken wird auch dadurch hervorgehoben, dass im Rahmen der qualitativen Erforschung von Krisenursachen Managementfehler als die zentrale Ursache von Unternehmenskrisen aufgedeckt wurden.<sup>50</sup>

Unter Einbezug der bisherigen Erkenntnisse ergibt sich folgende Definition strategischer Risiken im vorliegenden Arbeitspapier:

**Strategische Risiken sind Risiken, die langfristig aufgrund von Abweichungen in den strategischen Zielen die Erfolgspotenziale des Unternehmens negativ beeinflussen und somit zur Gefahr für die wirtschaftliche Situation des Unternehmens werden.**<sup>51</sup> Sie umfassen also streng genommen die Risiken, die aufgrund von strategischen Managemententscheidungen zur Abwehr drohender oder bereits existierender Krisen entstehen, und sich insbesondere auf die Personalressourcen im Unternehmen auswirken können. Eine genauere Systematisierung strategischer Risiken erfolgt in Kapitel 2.3.

---

<sup>45</sup> vgl. Zöller (2006), S. 24.

<sup>46</sup> vgl. Zöller (2006), S. 24 f.

<sup>47</sup> vgl. Zöller (2006), S. 25.

<sup>48</sup> vgl. Lützenrath et al. (2006), S. 5.

<sup>49</sup> vgl. Zöller (2006), S. 26 f.

<sup>50</sup> vgl. z.B. Carroll/Mui (2008).

<sup>51</sup> vgl. Gleißner (2011), S. 52; Martin/Bär (2002), S. 75.

## 2.2 Klassifizierung strategischer Risiken

Treten strategischen Risiken im Unternehmen ein, drohen bei fehlenden Maßnahmen zur Risikoabwehr wirtschaftliche Schieflagen, im schlimmsten Fall personelle Rationalisierungsmaßnahmen wie Entlassungen, Kurzarbeit oder Zeitarbeit. Diese sind die Folge von Betriebsänderungen, die das Management zur Abwehr von Krisen beschließt. So führt die Entscheidung eines Unternehmens, ein bisher in Deutschland ansässiges Callcenter zu schließen und die Aufgabe wegen geringerer Lohnkosten an einen Anbieter in Indien zu vergeben, mit großer Wahrscheinlichkeit zu Entlassungen der deutschen Angestellten. Teilt das Unternehmen den Arbeitnehmervertretern die strategische Entscheidung des Callcenter-Outsourcings mit, bleibt meist nicht mehr genügend Handlungsspielraum den drohenden Jobabbau abzuwenden, sondern nur die Möglichkeit, die Folgen für die Belegschaft möglichst klein zu halten. Eine Entscheidung mit solch einer Tragweite wird im Unternehmen jedoch nicht kurzfristig ohne Gründe gefällt, sondern hat ihre Ursache in Unternehmensrisiken wie einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition. Beim frühzeitigen Erkennen dieses Risikos und der Aufdeckung seiner Indikatoren haben Arbeitnehmervertreter noch die Möglichkeit, gemeinsam mit dem Management alternative strategische Entscheidungen zu entwickeln. So kann beispielsweise die Tatsache, dass die wichtigsten Wettbewerber ihre Callcenter in Billiglohnländern haben, ein Indikator dafür sein, dass die eigene Strategie in Bezug auf Callcenter mittel- bis langfristig zum Outsourcing oder Offshoring wechselt.

Dieses Beispiel zeigt, dass es zur Analyse strategischer Beschäftigungsrisiken nicht ausreicht, die Betriebsänderungen mit direkten Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation zu betrachten. Vielmehr ist ein zusätzlicher Einbezug der Ursachen für solche Maßnahmen notwendig, die meistens in verschiedenen Unternehmensrisiken liegen.

**Strategische Risiken** wurden in Kapitel 2.1.2 als solche Risiken definiert, die langfristig aufgrund von Abweichungen in den strategischen Zielen die Erfolgspotenziale des Unternehmens negativ beeinflussen und somit zur Gefahr für die Arbeitsplatzsicherheit der Arbeitnehmer werden. Für den weiteren Verlauf des Arbeitspapiers muss diese Begriffsabgrenzung weiter konkretisiert werden. Die Definition beinhaltet zum einen das Auftreten von Risiken im Unternehmen, welche die Erfolgspotenziale beeinflussen, und zum anderen die Gefahr für die Arbeitnehmer. Ein Unternehmensrisiko an sich wirkt sich jedoch wie oben beschrieben nicht direkt auf die Arbeitsplatzsicherheit aus, sondern nur indirekt über Maßnahmen des Managements zur Krisenprävention.

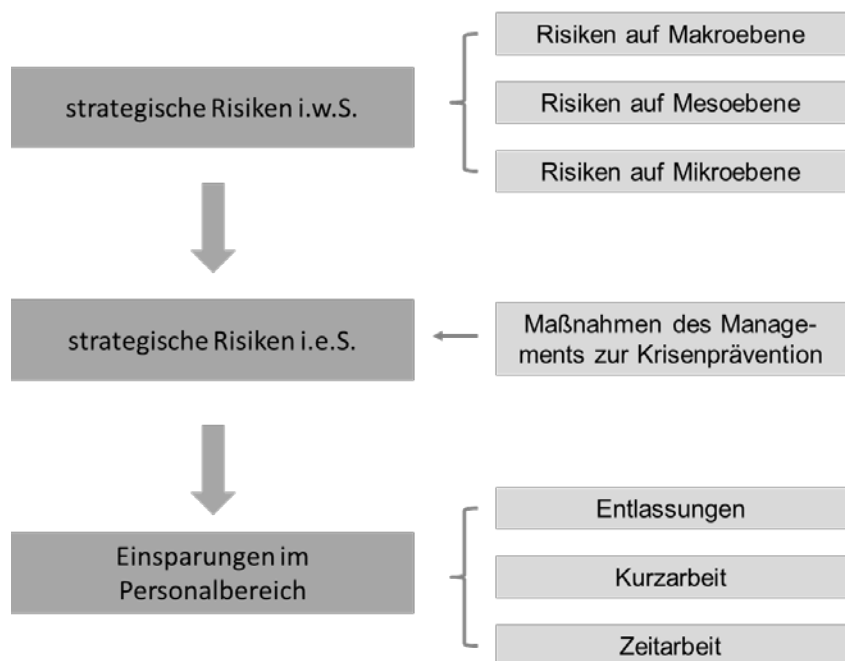
Aus diesem Grund wird im vorliegenden Arbeitspapier zwischen strategischen Risiken im engeren Sinne (i.e.S.) und strategischen Risiken im weiteren Sinne (i.w.S.) unterschieden.

**Strategische Risiken i.e.S.** umfassen alle strategischen *Maßnahmen* des Managements, die die Arbeitsplatzsicherheit der Belegschaft direkt gefährden können.

**Strategische Risiken i.w.S.** umfassen *Unternehmensrisiken*, die zu einer Krise führen können und daher Maßnahmen der Unternehmensführung nach sich ziehen, welche die materiellen Interessen der Arbeitnehmer beeinflussen. Solche Risiken können auf Makroebene in der globalen Unternehmensumwelt (z.B. Einführung neuer Gesetze), auf Mesoebene in der Branche (z.B. Substitutionsprodukte durch Wettbewerber) oder auf Mikroebene im Unternehmen selbst (z.B. veraltete Fertigungsverfahren) auftreten.

Abbildung 2 fasst die Systematisierung strategischer Beschäftigungsrisiken im vorliegenden Arbeitspapier zusammen.

**Abbildung 2: Systematisierung strategischer Beschäftigungsrisiken**



**Eigene Darstellung**

Für die Entwicklung eines Früherkennungssystems strategischer Risiken ist also die *Identifikation von Unternehmensrisiken*, die sich potenziell im Rahmen von strategischen Entscheidungen auf die Beschäftigung auswirken können, von zentraler Bedeutung. Kapitel drei widmet sich ausführlich der Analyse dieser Risiken. Im Folgenden werden zunächst die Arten strategischer Risiken i.e.S. diskutiert.

Einen Ansatzpunkt zur Systematisierung der Maßnahmen des Managements, die als Beschäftigungsrisiken i.e.S. eingeordnet werden können, bietet § 111 BetrVG. Dieser sieht vor, dass in Unternehmen mit mehr als zwanzig wahlberechtigten Mitarbeitern der Unternehmer den Be-

etriebsrat über „geplante **Betriebsänderungen** [Herv. d. Verf.], die wesentliche *Nachteile für die Belegschaft* oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend“<sup>52</sup> in Kenntnis zu setzen hat sowie diese Maßnahmen mit dem Betriebsrat beraten muss.

Folgende Betriebsänderungen sind laut BetrVG beratungspflichtig:<sup>53</sup>

- Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen
- Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen
- Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben
- grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen
- Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren

Auch wenn diese Regelung sich ausschließlich auf die Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten bezieht, soll die zugrunde liegende Systematisierung der Betriebsänderungen auch zur Identifikation von Beschäftigungsrisiken durch Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten herangezogen werden. Für die Betrachtung von strategischen Risiken sind dabei nur solche Betriebsänderungen relevant, deren Nachteile für die Belegschaft in Form einer **Verminderung der Arbeitsplatzsicherheit** auftreten. Maßnahmen, die zu immateriellen Nachteilen wie verlängerten Arbeitswegen, psychischen Belastungen etc. führen, sind nicht Gegenstand des vorliegenden Arbeitspapiers. Der Systematisierung in § 111 BetrVG folgend, können die nachfolgenden Managementmaßnahmen als Beschäftigungsrisiken i.e.S. zusammengefasst werden:

#### Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen

- Werks- und Filialschließungen
- Auflösung von wesentlichen Abteilungen

#### Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen

- Offshoring (Farshoring, Nearshoring)
- Onshoring

---

<sup>52</sup> § 111 BetrVG

<sup>53</sup> § 111 BetrVG

### Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben

- Unternehmensfusionen und Verschmelzungen
- Spin-Offs
- Sell-Offs
- Unternehmensspaltungen
- Unternehmenskäufe und -übernahmen
- Carve-Outs
- Betriebsteilübergänge

### Grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen

- Reorganisation, z.B. Verflachung von Hierarchien; Änderungen in der Leitungsorganisation; Einführung einer Spartenorganisation; Dezentralisierung
- Reduzierung des Produktportfolios/-programms
- Konzentration auf Kerngeschäfte
- Marktaustritt
- Schrumpfen von Unternehmensbereichen
- Outsourcing

### Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren

- Automatisierung
- Einführung von Lean Konzepten

Dabei sind nicht alle Betriebsänderungen auch zwangsweise mit Einsparungen im Personalbereich verbunden. Das Auftreten dieser Maßnahmen erhöht jedoch das Risiko einer Gefährdung der Arbeitsplatzsicherheit für die Arbeitnehmer.

Problematisch ist hierbei, dass der Handlungsspielraum für Arbeitnehmervertreter zum Zeitpunkt der Mitteilung über die Entscheidung des Unternehmens, eine Betriebsänderung einzuleiten, unter Umständen schon zu gering ist, um die Maßnahme noch verhindern zu können. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten die **Ursachen** für diese geplanten Betriebsänderungen, also die Beschäftigungsrisiken i.w.S., frühzeitig identifizieren, was die große Bedeutung eines Früherkennungssystems hervorhebt.



## 2.3 Vorgehen bei der Risikoanalyse

### 2.3.1 Überblick

Maßnahmen des Managements, die sich direkt auf die Beschäftigung im Unternehmen auswirken, werden nur selten kurzfristig getroffen. Vielmehr sind sie das Ergebnis einer **strategischen Unternehmensplanung**, häufig in Folge einer Unternehmenskrise. Dabei muss noch keine fortgeschrittene Liquiditätskrise vorliegen, oft werden verschiedene Betriebsänderungen bereits in frühen Phasen einer Strategiekrise in das unternehmerische Entscheidungsportfolio integriert, um negative wirtschaftliche Entwicklungen von vornherein zu vermeiden.<sup>54</sup> Dies macht es umso wichtiger, Risiken als Anzeichen von Strategiekrisen frühzeitig zu erkennen. Damit dies gelingt, sollten sich Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat selbst mit der Risikoerkennung beschäftigen<sup>55</sup>, indem sie auf Basis ihrer Expertise und Erfahrungen eine eigene *integrierte Risikoanalyse* betreiben. Diese dient der frühzeitigen Erkennung und Quantifizierung von Risiken, um diese frühzeitig in eine konstruktive Diskussion mit dem Management einbringen zu können.<sup>56</sup>

In den meisten Unternehmen existiert bereits ein Risikomanagement, vor allem nach Einführung des KonTraG in Aktiengesellschaften, dennoch kommt es immer wieder zu Krisen. Dies ist (neben kriminellen Handlungen) einer mangelhaften Risikobeurteilung und Fehlentscheidungen des Managements geschuldet.<sup>57</sup> Daher ist es wichtig, dass sich Arbeitnehmervertreter nicht auf das Risikomanagement im Unternehmen verlassen, sondern selbst aktiv Risiken identifizieren und deren Folgen analysieren.

Ein effizientes Risikomanagement läuft in Form eines **kontinuierlichen Prozesses** mit verschiedenen Phasen ab<sup>58</sup>, wobei in der Literatur keine Einigung über die Anzahl dieser Phasen herrscht.<sup>59</sup> Weniger heterogen als die Phasendefinition sind jedoch die im Rahmen des Gesamtprozesses durchzuführenden Inhalte.<sup>60</sup> Aus diesem Grund wird der Risikomanagementprozess im vorliegenden Arbeitspapier in insgesamt vier Phasen eingeteilt, die für die Analyse strategischer Beschäftigungsrisiken durch Arbeitnehmervertreter relevant sind (vgl. Abb. 3).

---

<sup>54</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 133 f.

<sup>55</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 135.

<sup>56</sup> vgl. Kirchner (2002), S. 15.

<sup>57</sup> vgl. Müller (2014), S. 31.

<sup>58</sup> vgl. Kirchner (2002), S. 37 ff.

<sup>59</sup> vgl. Huth (2004), S. 112. Kirchner (2002, S. 49) unterscheidet beispielsweise sechs Phasen des Risikomanagementprozesses, während Fiege (2006, S. 96) sich auf einen vierphasigen Prozess stützt und Huth (2004, S. 112) den Prozess in lediglich drei Phasen aufteilt.

<sup>60</sup> vgl. Huth (2004), S. 112.

Abbildung 3: Phasen des Risikomanagementprozesses



Eigene Darstellung basierend auf Kirchner (2002), S. 49; Fiege (2006), S. 96.

Die Phasen der **Risikoidentifikation und -bewertung** werden häufig aggregiert als Risikoanalyse bezeichnet<sup>61</sup> und bilden damit den Kern des vorliegenden Arbeitspapiers. In diesen Analyseschritten werden relevante Risiken im Unternehmen aufgedeckt und hinsichtlich ihrer Auftretswahrscheinlichkeit sowie ihres Einflusses auf das Unternehmen bewertet.<sup>62</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Vorgehensweise erfolgt in Kapitel 2.3.2.

Die Phase des **Risikomanagements i.e.S.** umfasst hier das Ableiten operativer Maßnahmen zur Risikoreduzierung sowie deren Implementierung und -steuerung.<sup>63</sup> Diese Tätigkeiten liegen nur begrenzt im Verantwortungsbereich von Arbeitnehmervertretern. Daher wird im Rahmen der Betrachtung dieser Prozessphase vor allem darauf eingegangen, nach welchen Kriterien Arbeitnehmervertreter bei identifizierten Risiken Maßnahmen entwickeln sollten, die sie dem Management zur Prävention von Beschäftigungsrisiken vorschlagen (vgl. Kapitel 4).

Die **Risikoüberwachung** beinhaltet sowohl die Kontrolle der implementierten Gegenmaßnahmen als auch die zeitliche Entwicklung der betrachteten Risiken. Dabei werden die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Zielerreichung überprüft.<sup>64</sup> Die gewonnenen Informationen über die Wirksamkeit fließen in einen erneuten Durchlauf des kontinuierlichen Risikomanagementprozesses ein.<sup>65</sup> Diese Phase wird im vorliegenden Arbeitspapier nicht detaillierter betrachtet. Arbeitnehmervertreter sollten sich jedoch über die Notwendigkeit der Maßnahmenüberwachung im Klaren sein und Informationen aus dem Umgang mit Beschäftigungsrisiken in späteren Risikoanalysen berücksichtigen.

### 2.3.2 Risikoidentifikation und -bewertung

Die Risikoerkennung ist die Basis für das Ableiten von Gegenmaßnahmen und bestimmt daher den Gesamterfolg des Risikomanagements. Daher sollte die Risikoidentifikation den Anforderungen nach *Vollständigkeit*, *Aktualität* und *Kontinuität* genügen.<sup>66</sup> Für Arbeitnehmervertreter mit begrenzter Informationsbasis ist gerade die Forderung nach Vollständigkeit eine Hürde. Aus diesem Grund sollte auf alle zur Ver-

<sup>61</sup> vgl. Kirchner (2002), S. 39.

<sup>62</sup> vgl. Romeike/Hager (2013), S. 102 ff.; Kirchner (2002), S. 39 f.

<sup>63</sup> vgl. Kirchner (2002), S. 43 ff.; Huth (2004), S. 112 f.

<sup>64</sup> vgl. Kirchner (2002), S. 50 f.; Huth (2004), S. 113 f.

<sup>65</sup> vgl. Huth (2004), S. 114.

<sup>66</sup> vgl. Kirchner (2002), S. 39.

fügung stehenden Hilfsmittel zurückgegriffen werden, um eine möglichst umfassende Risikoanalyse durchzuführen. Schließlich können nicht erkannte Beschäftigungsrisiken schwerwiegende Folgen für die Belegschaft haben.

In der Literatur werden zahlreiche **Methoden zur Identifikation** von Risiken vorgeschlagen. Dabei wird zwischen Kollektionsmethoden und Suchmethoden unterschieden. *Kollektionsmethoden* sind geeignet, um offensichtliche oder bereits bestehende Risiken zu sammeln. Dies kann beispielsweise anhand von Checklisten, SWOT-Analysen, Interviews oder Befragungen erfolgen. *Suchmethoden* dienen der proaktiven Identifikation künftiger Risiken. Hier sind neben analytischen Methoden wie Fragenkatalogen, Fehlermöglichkeits- und Einflussanalysen, Baumanalysen oder morphologischen Verfahren vor allem auch Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Brainwriting, Szenario-Analysen, Synektik und die Delphi-Methode hilfreich.<sup>67</sup>

Im vorliegenden Arbeitspapier werden den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bereits systematisch Checklisten mit Kernfragen zur Identifikation von strategischen Risiken hergeleitet. Aufgrund der Vielzahl an denkbaren Risikofaktoren haben diese jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und müssen daher laufend konkretisiert und ergänzt werden. Dazu bietet sich die Nutzung der genannten Methoden an.

Neben den beschriebenen Techniken zur Risikoidentifikation sind die *Mitarbeiter* die wichtigste Informationsquelle zur Identifikation von Beschäftigungsrisiken i.w.S. Sie merken zuerst, wenn sich etablierte Vorgänge im Unternehmen verändern und beispielsweise andere Unternehmen als sonst die Produkte liefern oder wichtige Kunden Zahlungsprobleme haben. Zusätzlich sollten die Mitbestimmungsorgane auf allen Ebenen (Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat oder Wirtschaftsausschuss) zur Sammlung von Informationen herangezogen werden. Nicht zuletzt sind externe Quellen zur Informationsgewinnung von zentraler Bedeutung. Dazu zählen neben dem Internet und einschlägiger Literatur Arbeitnehmervertreter anderer Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsrats-Arbeitskreise, Betriebsrats-Konferenzen sowie die wissenschaftlichen Einrichtungen des DGB, die Hans-Böckler-Stiftung oder das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut.<sup>68</sup>

Zur **Bewertung der Risiken** hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß für das Unternehmen schlagen einige Autoren quantitative Bewertungen und multiplikative Verknüpfungen vor.<sup>69</sup> Dies erscheint im Hinblick auf strategische Risiken vor allem vor dem Hintergrund der notwendigen breiten Informationsbasis und statistischen Fachkenntnis nicht sinnvoll. Auch in der Unternehmenspraxis wird daher häufig auf die qualitative Bewertung anhand einer einfachen

---

<sup>67</sup> vgl. Romeike/Hager (2013), S. 103 ff.; eine Beschreibung der Methoden findet sich auch in Hoffmann (2012), S. 74 ff.

<sup>68</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 161 f.

<sup>69</sup> vgl. z.B. Kirchner (2002), S. 39 f.; Romeike/Hager (2013), S. 115 ff.

Klasseneinteilung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß zurückgegriffen.<sup>70</sup> Im vorliegenden Arbeitspapier erfolgt die Bewertung der identifizierten Risiken anhand dreistufiger Skalen. Zum einen soll die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken als gering, mittel oder hoch eingeschätzt werden. Zum anderen wird der Einfluss des Risikos auf die Arbeitsplatzsicherheit anhand derselben Skala prognostiziert.

Beide Bewertungen sind, trotz der vereinfachten Skalen **nicht trivial**. Zum einen ist dazu eine breite Informationsbasis notwendig, zum anderen sind Prognosen über Effekte von Risikofaktoren auf die Beschäftigungssituation ohne Einbezug der Unternehmensführung nur schwer möglich. Aus diesem Grund schlagen die Autoren vor, die Bewertung der Risiken nicht allein vorzunehmen, sondern auf unternehmensinterne und -externe Experten zur Beurteilung der Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts zurückzugreifen. Auch Szenario-Analysen und Delphi-Befragungen sind hier hilfreich. Im Hinblick auf die Auswirkungen relevanter Risiken auf die Beschäftigungssituation sollten Arbeitnehmervertreter die potenziellen Risikofolgen durch gezielte Fragen im Aufsichtsrat bewerten. **Ziel ist es, dass Arbeitnehmervertreter Risiken erkennen, die zu Unternehmenskrisen führen können, und anhand dieser gezielt hinterfragen, ob sie eine Bedrohung für die Beschäftigungssituation darstellen.**<sup>71</sup>

Obwohl diese systematische Identifikation und Bewertung von strategischen Risiken Chancen zur frühzeitigen Entwicklung von Abwehrmaßnahmen bietet, ist sie kein Garant für eine Abwendung potenzieller Schäden. Eine erste **Gefahr** besteht bereits in der Informationsbeschaffung, die nicht immer vollständig möglich ist. Auch ist die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts sowie des Ausmaßes der Risikofolgen sehr subjektiv.<sup>72</sup> Außerdem ist der Umgang mit den identifizierten Risiken ein Faktor, der über den Erfolg der Früherkennung entscheidet (vgl. Kapitel 4).

---

<sup>70</sup> vgl. Romeike/Hager (2013), S. 113.

<sup>71</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 139.

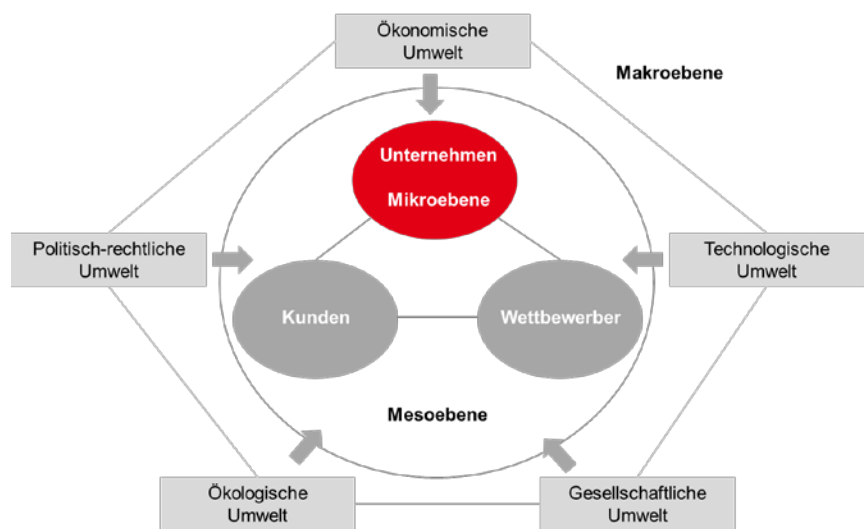
<sup>72</sup> vgl. Müller (2014), S. 12.

## 3 | Identifikation strategischer Risiken

### 3.1 Charakterisierung der Analyseebenen

Risiken im Unternehmen können sowohl als Resultat unternehmensinterner Gegebenheiten als auch aufgrund externer Faktoren auftreten.<sup>73</sup> Aus diesem Grund erfolgt die Analyse von Indikatoren strategischer Risiken im Folgenden auf drei verschiedenen Ebenen: Die Makro- und die Mesoebene beinhalten dabei externe Risikofaktoren, während im Rahmen der Analyse auf Mikroebene Risiken im Unternehmen selbst identifiziert werden. Abbildung 4 verdeutlicht die Grenzen der verschiedenen Ebenen anhand der Darstellung des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt.

Abbildung 4: Unternehmen und seine Umwelt



In Anlehnung an Hungenberg (2008), S. 90.

Die Analyse der Makro- und Mesoebene eines Unternehmens wird in der Literatur als Umweltanalyse bezeichnet, wobei die Makroebene die globale Unternehmensumwelt umfasst, während sich die Mesoebene auf die Branchenumwelt bezieht. Eine Analyse auf Mikroebene wird auch als (interne) Unternehmensanalyse bezeichnet.<sup>74</sup>

Die **Makroebene** umfasst zahlreiche Faktoren der externen Umwelt, die auf das Unternehmen einwirken. Diese sind sehr vielschichtig und mit großen Unsicherheitsfaktoren bezüglich ihrer Auftrittswahrscheinlichkeit sowie ihres Zusammenspiels untereinander verbunden. Sie rei-

#### Kernaussage 1

Strategische Risiken i.w.S. können auf verschiedenen Ebenen auftreten. Die Makro- und die Mesoebene beinhalten dabei externe Risikofaktoren, während im Rahmen der Analyse auf Mikroebene Risiken im Unternehmen selbst identifiziert werden.

#### Kernaussage 2

Risiken auf Makroebene können durch eine Analyse der globalen Unternehmensumwelt identifiziert werden. Beschäftigungsrisiken auf Mesoebene werden durch die Analyse von Branchenstruktur und -entwicklungen aufgedeckt. Eine Identifikation von Risiken auf Mikroebene erfolgt durch eine interne Analyse sowohl auf Gesamtunternehmens-, als auch auf Geschäftsfeldebene.

#### Kernaussage 3

Aus diesen Analysemethoden ergeben sich Checklisten, mittels derer Arbeitnehmervertreter strategische Risiken durch gezielte Fragen an den Aufsichtsrat oder die Unternehmensführung frühzeitig erkennen können.

<sup>73</sup> vgl. Hoffmann (2012), S. 69.

<sup>74</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 90; Welge/Al-Laham (2012), S. 353 ff.

chen von ökonomischen Faktoren wie Wechselkursveränderungen über technologische Innovationen bis hin zu Vorgaben des Gesetzgebers.<sup>75</sup> Der Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, inwiefern es ihm gelingt, sich an die dynamischen Umweltbedingungen anzupassen.<sup>76</sup>

Das Ziel der Umweltanalyse ist daher das Aufdecken von Veränderungen der Rahmenbedingungen, von denen vermutet wird, dass sie zukünftig einen Einfluss auf das Unternehmen haben.<sup>77</sup> Eine vollständige Analyse aller Umweltbedingungen ist dabei jedoch nicht möglich, *Steinmann/Schreyögg* bezeichnen die Welt als „grundsätzlich unbegrenzt“.<sup>78</sup> Anhand einer systematischen Analyse verschiedener Teilbereiche der globalen Unternehmensumwelt ist es jedoch möglich, eine Vielzahl an Einflussfaktoren zu identifizieren. Daraus lassen sich *Chancen und Bedrohungen* für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens ableiten.<sup>79</sup> Dabei kann die Umweltanalyse sowohl auf globaler Unternehmensebene als auch auf Ebene der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten durchgeführt werden.<sup>80</sup> Im Folgenden wird unter der Umweltanalyse auf Makroebene eine Analyse der globalen Umwelt des Gesamtunternehmens verstanden. Bei einer zusätzlichen Analyse auf Ebene der Geschäftsfelder ist zu beachten, dass hier nicht nur die globale Unternehmensumwelt relevant ist, sondern auch die Teile der betrieblichen Umwelt, die außerhalb des Einflussbereiches der strategischen Geschäftseinheiten liegen.<sup>81</sup>

Im Hinblick auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand wirken sich Risiken auf Makroebene meist erst *sehr langfristig und indirekt* auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen aus. Ihre Kenntnis ist dennoch zur Analyse von strategischen Risiken erforderlich, da sie Hinweise auf zukünftige Entwicklungen im Unternehmen gibt und somit die Möglichkeit schafft, sich frühzeitig auf langfristige Veränderungen einzustellen. So kann eine frühe Anpassung der Unternehmensstrategie an den Anstieg des Durchschnittsalters der Bevölkerung langfristig einen Personalabbau aufgrund fehlender Kunden in jungen Zielgruppen verhindern.

Das Ziel der Analyse von Risikofaktoren auf **Mesoebene** ist die Identifikation der Einflussfaktoren und Marktteilnehmer, die den Wettbewerb des Unternehmens prägen.<sup>82</sup> Dabei muss diese Ebene für die einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens getrennt analysiert werden. Ist ein Unternehmen in verschiedenen Branchen aktiv, so sind unter Umständen unterschiedliche Wettbewerber für die einzelnen Geschäftsfelder relevant. Daher ist es nötig, zunächst die relevanten Märkte zu definie-

---

<sup>75</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 89 ff.

<sup>76</sup> vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 302.

<sup>77</sup> vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 205.

<sup>78</sup> Steinmann/Schreyögg (2000), S. 161.

<sup>79</sup> vgl. Steinmann/Schreyögg (2000), S. 158; Jung et al. (2011), S. 297; Macharzina/Wolf (2005), S. 302.

<sup>80</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 296.

<sup>81</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 296.

<sup>82</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 98.

ren und damit die zu betrachtenden Branchen abzugrenzen.<sup>83</sup> Eine Branche ist dabei eine Gruppe von Unternehmen, die weitgehend untereinander austauschbare Produkte herstellen.<sup>84</sup>

Zur systematischen Analyse der Branchenumwelt ist es nötig, zum einen die *Branche als Ganzes* zu betrachten und zum anderen die Kunden und Wettbewerber einer detaillierteren Analyse zu unterziehen.<sup>85</sup> In Kapitel 3.3.1 wird exemplarisch die Analyse der Branchenstruktur zur Identifikation von strategischen Risiken herangezogen. Die daraus abgeleiteten Kernfragen zur Risikoidentifikation werden um weitere Faktoren ergänzt, die sich aus der Methode der Konkurrenzanalyse nach Porter ergeben.<sup>86</sup>

Bei der *Konkurrenzanalyse* werden im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses die Stärken und Schwächen der wichtigsten Wettbewerber des Unternehmens systematisch mittels Checklisten analysiert. Ziel ist es, die eigene Situation mit der der wichtigsten Konkurrenten zu vergleichen und zu prognostizieren, welche Strategien die Wettbewerber künftig ergreifen werden. Ansatzpunkte zur Analyse bilden dabei Marketingressourcen und –fähigkeiten, Produktionsressourcen und Forschungspotenziale, Finanzkraft und Rentabilität sowie Managementpotenziale und –fähigkeiten. Parallel dazu erfolgt die Einordnung der Beziehungen zwischen Unternehmen, Kunden und Wettbewerbern im sogenannten strategischen Dreieck, um daraus Wettbewerbsvorteile des eigenen Unternehmens abzuleiten.<sup>87</sup> Die Konkurrenzanalyse ist dabei nicht nur im Hinblick auf die Position des eigenen Unternehmens in der Branche relevant. Strategische Veränderungen bei der Konkurrenz, wie eine Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland, können auch ein Indikator für mittelfristig drohende Veränderungen im eigenen Unternehmen sein.

Die Analyse der **Mikroebene** umfasst eine Identifikation der unternehmensinternen Potenziale, um daraus Stärken und Schwächen des Unternehmens abzuleiten. Sie kann sowohl auf Ebene des Gesamtunternehmens, als auch auf Ebene einzelner strategischer Geschäftseinheiten erfolgen.<sup>88</sup> Dazu werden die verschiedenen Einflusskräfte des Unternehmens hinsichtlich ihres Aufbaus, Zusammenspiels und ihrer Wirkungsweise untersucht um die Handlungsfähigkeit des Unternehmens einzuschätzen. Kern der Analyse bilden die Ressourcen, Fähigkeiten, Aktivitäten und Kernkompetenzen des Unternehmens.<sup>89</sup> Die Ergebnisse dieser Analyse sind jedoch keine absoluten Größen. Die Stärken und

---

<sup>83</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 98 ff.

<sup>84</sup> vgl. Porter (2008), S. 37.

<sup>85</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 98.

<sup>86</sup> vgl. zum Vorgehen einer Konkurrenzanalyse z.B. Jung et al. (2011), S. 303 ff.; Welge/Al-Laham (2012), S. 348 ff.

<sup>87</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 303 ff.; Porter (2008), S. 86 ff.

<sup>88</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 312.

<sup>89</sup> vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 212 ff.



Schwächen stehen immer in Zusammenhang mit den Chancen und Risiken, die sich aus der Analyse der Makro- und Mesoebene ergeben.<sup>90</sup>

In Kapitel 3.4 werden Methoden zur Analyse des Unternehmens und seiner Geschäftsfelder auf Mikroebene vorgestellt. Dabei ist zu beachten, dass die Einteilung in Analysemethoden auf Gesamtunternehmensebene bzw. Geschäftsfeldebene stark von der *Struktur des jeweiligen Unternehmens* abhängt. So wird Porters Wertkettenanalyse<sup>91</sup> zwar hier der Unternehmensebene zugeordnet. Bei Unternehmen, die mit ihren Geschäftsfeldern in mehreren Branchen aktiv sind, ist diese Analyse jedoch für die einzelnen Branchen separat durchzuführen und mit der Wertkette des Gesamtunternehmens zu vergleichen. Das Ziel der Analyse auf Unternehmensebene besteht darin, das Unternehmen aus übergeordneter Sicht hinsichtlich seiner Kernkompetenzen und Wettbewerbsvor- und -nachteile zu untersuchen, während sich die Analyse auf Geschäftsfeldebene auf Merkmale bezieht, die aus der Perspektive einzelner Geschäftsfelder relevant sind.<sup>92</sup>

In den nachfolgenden Kapiteln werden für alle Ebenen Analysemethoden vorgestellt, auf Basis derer strategische Risiken i.w.S. im Unternehmen identifiziert werden können. Der Fokus liegt dabei auf solchen Risiken, die zu einer Strategiekrise führen könnten. Operative Risiken wie Finanz- und Liquiditätsrisiken, die sich in Kennzahlen und der Bilanz niederschlagen, sind nicht Gegenstand des vorliegenden Arbeitspapiers. Dazu gehören beispielsweise rückläufige Gewinn- und Rentabilitätswerte, ein negativer Cash Flow oder auch operative Krisenzeichen wie eine verspätete Auszahlung von Löhnen und Gehältern.<sup>93</sup>

## 3.2 Risiken auf Makroebene

### 3.2.1 Analyse der globalen Unternehmensumwelt

Das aktuelle Umfeld des Unternehmens und vor allem dessen potenzielle Entwicklungen bergen für ein Unternehmen Chancen und Risiken gleichermaßen, sind aber nur bedingt beeinflussbar.<sup>94</sup> Ziel der globalen Umweltanalyse ist es daher Trends aufzudecken, die sich künftig auf das Unternehmen auswirken werden.<sup>95</sup> Um die Vielzahl an Umweltfaktoren systematisch und selektiv auszuwerten, wird im Allgemeinen auf eine Unterteilung der allgemeinen Umwelt in fünf Sektoren zurückgegriffen: die politisch-rechtliche, die ökonomische, die technologische, die gesellschaftliche und die ökologische Umwelt.<sup>96</sup>

---

<sup>90</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 313.

<sup>91</sup> zur Wertkettenanalyse siehe Kapitel 3.4.1

<sup>92</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 438 f.

<sup>93</sup> vgl. für eine Ausführung zu kennzahlenbasierter Krisenfrüherkennung z.B. Fink/Deimel (2006), S. 229 ff.

<sup>94</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 93.

<sup>95</sup> vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 205.

<sup>96</sup> vgl. z.B. Hungenberg (2008); Steinmann/Schreyögg (2000).



Die **politisch-rechtliche Umwelt** beinhaltet die vom Staat vorgegebenen Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln von Unternehmen. Dazu gehören gesetzliche Vorgaben auf der einen Seite und die Organisation und Stabilität des politischen Systems auf der anderen Seite, welche sich auf das Handeln der Unternehmen auswirken. Solche rechtlichen Rahmenbedingungen sind beispielsweise Steuergesetze, Umweltschutz- und Patentvorschriften, aber auch die Rechtshandhabung (Dauer von Genehmigungsverfahren). Letztere beeinflusst beispielsweise das Investitionsverhalten der Unternehmen. Die Stabilität des politischen Systems macht sich beispielsweise in der Industrie- und Subventionspolitik bemerkbar.<sup>97</sup> Die Wirkung dieser Risiken ist sehr vielfältig.<sup>98</sup> Wenn Veränderungen der politisch-rechtlichen Umwelt reaktive Maßnahmen des Managements erfordern, zählen sie unter Umständen zu Beschäftigungsrisiken im weiteren Sinne.

*Ein Beispiel, wie sich eine Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen indirekt auf die Beschäftigungssituation von Unternehmen auswirken kann, bieten die Folgen von Gesundheitsreformen für die Pharmabranche. Im Jahr 2010 erhöhte der Gesetzgeber den bis dahin geltenden Zwangsrabatt auf innovative Arzneimittelprodukte von sechs Prozent auf 16 Prozent. Gleichzeitig wurden die bestehenden Medikamentenpreise bis Ende 2013 eingefroren. Im Jahr 2011 wurde im Rahmen des Arzneimittelmarktneuordnungsgesetzes (AMNOG) die bis dato alleinige Festlegung des Preises für innovative Arzneimittel durch den Hersteller abgeschafft und durch obligatorische Preisverhandlungen zwischen Hersteller und GKV-Spitzenverband auf Basis einer Nutzenbewertung ersetzt. Das Ziel der Politik bestand darin, einem drohenden Finanzierungsdefizit der gesetzlichen Krankenkassen entgegen zu wirken und das Preismonopol der Pharmaunternehmen zu brechen. Die aufgrund dieser Entwicklungen bei den Pharmaunternehmen notwendigen Einsparungen führten bei vielen Unternehmen zur Ankündigung drastischer Kosteneinsparungen, die mit einem umfangreichen Stellenabbau einhergingen. So beschrieb der Chemie- und Pharmakonzern Bayer 2010 die in Folge der Gesundheitsreform sinkenden Medikamentenpreise neben dem steigenden Generikawettbewerb als eine zentrale Ursache für einen notwendigen Abbau von 1700 Stellen in Deutschland. Auch die Wettbewerber sahen sich durch die Entwicklungen in der Pharmabranche zu Stellenstreichungen gezwungen. Der US-Konzern Pfizer drohte 2011 den Abbau von 500 seiner 4000 Arbeitsplätze in Deutschland an und begründete die notwendigen Sparprogramme unter anderem mit den erwarteten negativen Folgen der gesundheitspolitischen Entwicklungen in Deutschland.<sup>99</sup>*

---

<sup>97</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 93.

<sup>98</sup> vgl. Meierbeck (2010), S. 188

<sup>99</sup> vgl. Presseartikel Handelsblatt (2010); IW Köln (o.J.); Meißner (2011); VFA (2010); VFA (2011); Zeit Online (2010).

Die **ökonomische Umwelt** beinhaltet die volkswirtschaftliche Entwicklung, einerseits bezogen auf Faktoren, die sich auf gesamte Weltwirtschaft auswirken, und andererseits bezogen auf Faktoren, die sich nur in bestimmten Ländern auswirken.<sup>100</sup> Beispiele sind Rahmendaten wie das Wirtschaftswachstum, das Zinsniveau, die Inflationsentwicklung, die Arbeitslosigkeit, die konjunkturelle Lage, Wechselkurse etc.<sup>101</sup> Die ökonomische Umwelt eines Unternehmens wird durch viele verschiedene Faktoren bestimmt, sei es die Wirtschaftspolitik, die Entwicklung von Arbeitsmärkten oder das Vorhandensein von Infrastruktur und Produktionsfaktoren.<sup>102</sup> Im Unternehmen wirken sich diese Entwicklungen auf die Nachfrage, die Wettbewerbsintensität, den Kostendruck oder das Investitionsklima sowie auf die Sicherheit unternehmerischer Entscheidungen aus.<sup>103</sup>

*Dass sich die Entwicklungen der ökonomischen Umwelt drastisch auf die Beschäftigungssituation in Unternehmen auswirken können, zeigen die Folgen der globalen Finanzkrise 2007/2008. Laut FAZ<sup>104</sup> sind allein zwischen September 2007 und März 2008 fast 60.000 Stellen bei internationalen Finanzunternehmen abgebaut worden. Die Westdeutsche Landesbank als deutsches Finanzinstitut führte die Ankündigung des Abbaus von 1.500 Stellen auf die Auswirkungen der Finanzkrise zurück. Bis Ende 2008 wurden in der Bankenbranche nach Angaben von Spiegel Online<sup>105</sup> mindestens 160.000 Arbeitsplätze in Folge der Finanzkrise gestrichen. Die US-Großbank Citigroup zählt mit schweren Milliardenverlusten als eines der weltweit größten Krisenopfer und plante im Rahmen eines drastischen Einsparprogramms Anfang 2008 in mehreren Runden massive Stellenstreichungen in zunächst vierstelliger Höhe. Nach weiteren Verlustperioden wurde in einer zweiten Einsparwelle Ende 2008 der Abbau von weltweit bis zu 50.000 Arbeitsplätzen angekündigt.<sup>106</sup>*

Die **technologische Umwelt** eines Unternehmens umfasst technologische Veränderungen wie innovative Entwicklungen in der Informationstechnologie, die sich auf Arbeitsprozesse im Unternehmen auswirken oder zu einem gravierenden Wandel in den Märkten führen.<sup>107</sup> Solche Veränderungen bergen Risiken, können aber auch Chancen für die Unternehmen sein. Im Rahmen der Umweltanalyse werden die Konsequenzen für das Unternehmen untersucht und bewertet.<sup>108</sup>

---

<sup>100</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 94.

<sup>101</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 97.

<sup>102</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 94.

<sup>103</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 431.

<sup>104</sup> vgl. Presseartikel FAZ (2008).

<sup>105</sup> vgl. Presseartikel Spiegel Online (2008).

<sup>106</sup> vgl. Presseartikel FAZ (2008); Spiegel Online (2008); Focus Money Online (2008).

<sup>107</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 94.

<sup>108</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 94.

*Eine falsche Einschätzung technologischer Veränderungen führte bei der OSRAM Licht AG Mitte 2014 zur Ankündigung des Abbaus von weiteren 7.800 Stellen, nachdem bis Ende 2014 im Rahmen der ersten Einsparwelle 2011 bereits 8.700 Arbeitsplätze gestrichen wurden. Osram-Chef Wolfgang Dehen zeigte sich überrascht über den schnellen Rückgang bei traditionellen Produkten. Grund für den Einbruch im Bereich der traditionellen Allgemeinbeleuchtung ist die rasante Verdrängung von Leuchtstoffröhren und Energiesparlampen durch LED-Produkte, weshalb das Unternehmen mit neuen Wettbewerbern konkurriert und verschiedene Restrukturierungsmaßnahmen einleiten musste. Damit, dass der technologische Wandel auf dem Lichtmarkt sich so schnell vollzieht, hatte das Osram Management nicht gerechnet.<sup>109</sup>*

Alle Menschen, mit denen ein Unternehmen agiert und interagiert, gehören einer Gesellschaft an, weshalb das Unternehmen selbst auch abhängig von allgemeinen Einflüssen der **gesellschaftlichen Umwelt** ist.<sup>110</sup> Diese umfasst beispielsweise die Bevölkerungsstruktur, das Bildungswesen sowie kulturelle, ethnische und religiöse Werte und Einstellungen.<sup>111</sup> Solche Faktoren beeinflussen unter anderem die Arbeitsmoral der Mitarbeiter und die Einstellungen der Kunden zu den Produktionsverfahren und Produkten.<sup>112</sup> Verändern sich Werte einer Gesellschaft, muss sich das Unternehmen auf diesen Wandel einstellen.<sup>113</sup>

*Beispiele aus der Praxis zeigen, dass einige Unternehmen erst lernen mussten, die ethischen Werte der Gesellschaft bei ihren strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen. So erlitten die Tankstellen der Shell AG nach der Ankündigung im Jahr 1995, die ausgediente Ölplattform „Brent Spar“ in der Nordsee versenken zu wollen, deutliche Umsatzeinbußen von bis zu 30 Prozent in Folge von Konsumentenboykotten. Angestoßen wurde der Boykott von Greenpeace, später sprachen sich auch Politiker gegen die Versenkung aus und die öffentliche Umweltschutzdebatte war in den Massenmedien präsent. Shell erkannte erst sehr spät, dass ein Handeln entgegen gesellschaftlicher Erwartungen den Unternehmenserfolg gefährden kann. Schließlich beugte sich das Unternehmen dem Druck der Öffentlichkeit und beschloss eine mehrere Millionen teure Fremdvergabe der Entsorgung der Ölplattform. Ein weiteres Beispiel, in dem Unternehmen durch ein Handeln entgegen der gesellschaftlichen Moralvorstellungen weitreichend von Konsumenten boykottiert wurde, ist der Unterwäschehersteller Triumph. Das Unternehmen schloss 2002 nach dem Vorwurf, die brutale Militärjunta zu stützen, ein Werk in Myanmar. Im Jahr 2005 ergab eine Studie des US-Marktforschungsinstituts GMI unter 15.500 Verbrauchern aus über*

<sup>109</sup> vgl. Presseartikel Augsburgs Allgemeine (2014); Der Tagesspiegel (2014); Die Welt (2014a)

<sup>110</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 94.

<sup>111</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 97.

<sup>112</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 95.

<sup>113</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 433.

17 Ländern, dass mehr als ein Drittel der weltweiten Konsumenten mindestens eine Marke boykottiert, was in den meisten Fällen auf unethisches Handeln der Unternehmen zurückzuführen war.<sup>114</sup>

Der letzte Teilbereich der globalen Unternehmensumwelt ist die **ökologische Umwelt**. Diese umfasst alle Einflussfaktoren der natürlichen Umwelt wie den Standort des Unternehmens, die Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen oder Emissionen.<sup>115</sup> In der Analyse sollen ökologische Entwicklungen, Erwartungen und Verpflichtungen im Vordergrund stehen, die nicht nur im Hinblick auf Risiken relevant sind, sondern einem Unternehmen auch Chancen wie die Option zur Vermarktung neuer Produkte bieten. Die Gesellschaft erwartet immer mehr eine ökologisch nachhaltige Unternehmenspolitik, womit eine Integration ökologischer Belange in die strategische Planung Voraussetzung zur Sicherung der Erfolgspotenziale geworden ist.<sup>116</sup>

*Der 2014 veröffentlichte „Global Water Report“ der Londoner Non-Profit-Organisation CDP verdeutlicht die Relevanz ökologischer Fragestellungen für erfolgreiche Unternehmen. Von den 174 teilnehmenden Unternehmen, die zu den nach Marktkapitalisierung 500 größten Unternehmen im FTSE Global 500 Equity Index gehören, gaben mehr als zwei Drittel an, dass sie sich mit dem Risiko der Wasserknappheit auseinandersetzen müssen, um potenziell negative Auswirkungen der Rohstoffknappheit auf die Geschäftstätigkeit zu verhindern. Coca Cola investierte demnach gemeinsam mit seinen Abfüllern bereits mehr als 2 Milliarden US-Dollar in die Reduktion des Wasserverbrauchs und die Verbesserung der Wasserqualität. Trotzdem musste eine Abfüllanlage in Indien auf Druck der lokalen Behörden 2014 zeitweise geschlossen werden, weil Coca Cola für seine Produktion zu viel Grundwasser entnahm. Dem Unternehmen wurde auferlegt, das Absinken des Grundwasserspiegels zu beheben.<sup>117</sup>*

Das Ziel der Analyse der globalen Unternehmensumwelt besteht darin, wichtige Trends bei den Einflussfaktoren aller Teilbereiche zu erkennen.<sup>118</sup> Dabei ist jedoch nicht für jede strategische Entscheidung jeder Einflussfaktor gleich entscheidend. Welche Einflussgrößen relevant ist hängt immer vom jeweiligen Entscheidungsfall ab, weshalb die Umweltanalyse systematisch anhand einer Checkliste erfolgen sollte.<sup>119</sup> Außerdem sollten nur die Faktoren in die Analyse einfließen, die sich direkt auf die Kosten und Erlöse, Erfolgspotenziale und Entwicklungstrends des Unternehmens auswirken können.<sup>120</sup> Aus dieser Betrachtung

---

<sup>114</sup> vgl. Presseartikel Kölnische Rundschau (2005); Sommer (o.J.); Zeit Online (o.J.).

<sup>115</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 96.

<sup>116</sup> vgl. Steinmann/Schreyögg (2000), S.167.

<sup>117</sup> vgl. Presseartikel Carbon Disclosure Project (2014); Deutsche Welle (2014); Zeit Online (2014)

<sup>118</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 96.

<sup>119</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 97.

<sup>120</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 296.

lässt sich gemeinsam mit den Faktoren auf Meso- und Mikroebene ableiten, welche Chancen ein Unternehmen im Wettbewerb hat und welchen Risiken es ausgesetzt ist.<sup>121</sup>

### 3.2.2 Kernfragen zur Frühindikation

Auf Basis der Charakteristika der Makroebene sowie der Vorgehensweise der globalen Umweltanalyse wurden unter Einbezug bestehender Literatur verschiedene Kernfragen identifiziert, die Hinweise auf drohende oder bereits bestehende strategische Risiken im Unternehmen geben. In der Checkliste wurden die Risiken dabei gemäß ihrer Risikoart mit Kurzbezeichnungen versehen (U-PR: Politisch-rechtliche Umweltrisiken; U-WI: wirtschaftliche/ökonomische Umweltrisiken; U-T: technologische Umweltrisiken; U-G: gesellschaftliche Umweltrisiken; U-Öko: ökologische Umweltrisiken).

Die Vielzahl potenziell auftretender Risiken erfordert jedoch eine weitere Priorisierung. Schließlich kann ein Unternehmen allein aus Kapazitätsgründen nicht für jedes denkbare Risiko unabhängig von dessen Auftretenswahrscheinlichkeit und Gefährdungspotenzial Gegenmaßnahmen entwickeln. In einem ersten Schritt ist daher die grundsätzliche Gefahr einzuschätzen, ob die in den Kernfragen beinhalteten Risiken auftreten könnten. Wird die jeweilige Frage mit „ja“ beantwortet, müssen zur Vorbereitung der Entwicklung von Risikomanagementmaßnahmen zusätzlich die Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts sowie die Bedrohung der Arbeitsplatzsicherheit im Unternehmen durch den Risikoeintritt bewertet werden. Dabei wird aus Übersichtlichkeitsgründen empfohlen, diese Beurteilung anhand der Ausprägungen „gering“, „mittel“ und „hoch“ vorzunehmen. Wie mit diesen bewerteten Risiken umzugehen ist, wird in Kapitel 4 detailliert vorgestellt. Wird die Kernfrage mit „nein“ beantwortet, handelt es sich nicht um ein Risiko, das weiterer Betrachtung bedarf.

Hervorzuheben ist, dass diese Einschätzung nicht von den Arbeitnehmervertretern alleine vorgenommen werden muss. Häufig fehlen ihnen die notwendigen Informationen, um Auftrittswahrscheinlichkeit und Gefährdungspotenzial der Risiken bewerten zu können. Vielmehr sollten die Arbeitnehmervertreter versuchen, die relevanten Informationen aus verschiedenen Quellen und mit Hilfe der folgenden Checkliste zu beschaffen. Dazu gehören Fachabteilungen und Management des Unternehmens ebenso wie der Einbezug externer Expertise (wirtschaftliche Sachverständige oder Gewerkschaften).

Die Checkliste hat aufgrund der Vielzahl an denkbaren unternehmensspezifischen Einflüssen keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollte bei Bedarf von den Arbeitnehmervertretern um weitere für das Unternehmen relevante Risiken ergänzt werden.

---

<sup>121</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 297.

Risiko- bezeich- nung	Besteht grundsätzlich die Gefahr, dass...	ja	nein
U-PR1	...der Gesetzgeber neue Vorschriften erlässt, die sich auf unsere Erfolgspotenziale auswirken könnten (z.B. Umweltschutz- oder Patentrichtlinien, Mindestlohn, Steuergesetze etc.)?		
U-PR2	...für unser Unternehmen wichtige Subventionen wegfallen?		
U-PR3	...in Ländern, in denen wir aktiv sind, die politische Stabilität bedroht ist?		
U-PR4	...in für uns relevanten Ländern Veränderungen in den Zoll- oder Einfuhrbestimmungen drohen?		
U-PR5	...der Staat Devisenkontrollen einführt und es damit bei uns zu Problemen in der Gewinnrückführung kommt?		
U-PR6	...neue Staatsallianzen gebildet werden oder aus bestehenden Allianzen ausgetreten wird?		
U-WI1	...sich das Wirtschaftswachstum in relevanten Ländern verschlechtert?		
U-WI2	...sich Wechselkurse relevanter Währungen zu unserem Nachteil entwickeln?		
U-WI3	...der private Konsum in relevanten Ländern sinkt?		
U-WI4	...sich die Inflationsrate und damit das Preisniveau zu unserem Nachteil entwickelt?		
U-WI5	...die Lohnkosten in für uns relevanten Ländern ansteigen?		
U-WI6	...in für uns relevanten Ländern eine Finanz- oder Wirtschaftskrise droht?		
U-WI7	...die Zinsentwicklung für uns nachteilig verläuft?		
U-WI8	...sich die Investitionen in für uns wichtigen Sektoren negativ entwickeln?		
U-WI9	...sich die Wachstumsrate in unserer Branche negativ entwickelt?		
U-T1	...sich technologische Innovationen etablieren, die zur Gefahr für die Nutzung unserer aktuellen Produkte werden?		
U-T2	...sich technologische Innovationen etablieren, die eine Übertragung von Produktionsfunktionen von Mensch auf Maschine bis hin zur Vollautomatisierung bewirken können?		
U-T3	...die Basistechnologien unseres Unternehmens durch neue Schrittmachertechnologien verdrängt werden?		
U-T4	...es zu Veränderungen bei konkurrierenden Technologien kommt, die unsere eigenen Technologien gefährden?		
U-G1	...sich die Werte und Einstellungen der Gesellschaft verändern (z.B. ökologische Werte) und damit die Nachfrage nach unseren Produkten sinkt?		
U-G2	...sich ein wandelnder Lebensstil der Bevölkerung nachteilig auf die Nachfrage nach unseren Produkten auswirkt?		
U-G3	...sich neue moralische Verhaltensnormen entwickeln, die sich negativ auf die Nachfrage nach unseren Produkten auswirken?		
U-G4	...sich die Bevölkerungsstruktur in für uns relevanten Gebieten verändert und sich auf die Nachfrage nach unseren Produkten auswirkt?		
U-G5	...sich eine Veränderung der Bevölkerungsentwicklung nachteilig auf die Nachfrage nach unseren Produkten auswirkt?		
U-G6	...sich die Veränderungen in der geografischen Verteilung der Bevölkerung auf unser Unternehmen negativ auswirken?		
U-G7	...sich ein verändertes Mobilitätsverhalten in der Gesellschaft nachteilig auf die Nachfrage nach unseren Produkten auswirkt?		
U-Öko1	...es zu Engpässen bei für uns wichtigen Ressourcen und Rohstoffen kommt?		
U-Öko2	...sich der Klimawandel auf unser Unternehmen auswirkt?		
U-Öko3	...es an Standorten unseres Unternehmens zu Umweltkatastrophen kommt?		

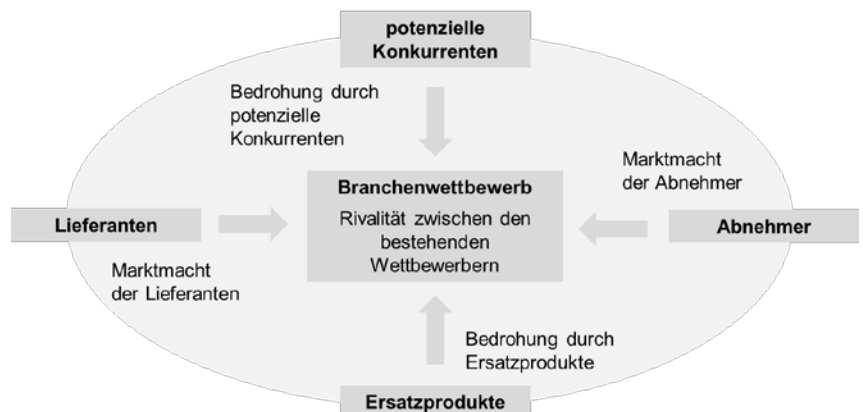


### 3.3 Risiken auf Mesebene

#### 3.3.1 Analyse der Branchenstruktur

Das Ziel der Analyse der Branchenstruktur besteht darin, die Attraktivität, Struktur und Dynamik der Branchen, in denen ein Unternehmen tätig ist, aufzudecken.<sup>122</sup> In der Literatur existieren verschiedene Methoden zur Branchenanalyse, das wohl bekannteste ist das Modell der **Branchenstruktur nach Porter**.<sup>123</sup> Damit lässt sich die Wettbewerbssituation in den Branchen, in denen sich ein Unternehmen befindet, analysieren um daraus die Attraktivität einer Branche für das Unternehmen abzuleiten. Diese Attraktivität, gemessen am Gewinnpotenzial, ergibt sich aus den folgenden fünf Einflussgrößen der Branchenstruktur, auch als „Five Forces“ bezeichnet: Branchenwettbewerb, potenzielle Konkurrenten, Abnehmer, Lieferanten und Ersatzprodukte (vgl. Abb. 5).<sup>124</sup>

Abbildung 5: Branchenstrukturmodell nach Porter



Vgl. Hungenberg (2008), S. 102; Porter (2008), S. 36.

Ein Unternehmen muss sich durch seine Wettbewerbsstrategie so positionieren, dass die Triebkräfte keine Gefahr darstellen oder sie im besten Fall durch das Unternehmen zum eigenen Vorteil beeinflusst werden können.<sup>125</sup> Die verschiedenen Komponenten der Branchenstruktur beinhalten wiederum verschiedene Faktoren, die sich in ihrer Gesamt-

<sup>122</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 299.

<sup>123</sup> vgl. Porter (2008).

<sup>124</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 101 f.

<sup>125</sup> vgl. Porter (2008), S. 35 f.

heit auf die Wettbewerbssituation des Unternehmens auswirken.<sup>126</sup> Dabei sind die jeweils stärksten Kräfte ausschlaggebend für die Strategieformulierung.<sup>127</sup> Zu beachten ist, dass Branchenstrukturanalyse nach Porter einen eher statischen Charakter hat, in Branchen mit sich stark verändernden Wettbewerbsbedingungen sind zusätzliche Analysen zur Branchendynamik zu empfehlen.<sup>128</sup>

Im Folgenden werden die Wettbewerbstriebkräfte als Grundlage zur Identifikation von Risikofaktoren kurz charakterisiert.

### Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten

Im Allgemeinen führt das Hinzukommen neuer Unternehmen in einen Markt aufgrund einer Erhöhung der Angebotsmenge zu einer Absenkung des Preisniveaus, was sich negativ auf die Rentabilität der bestehenden Unternehmen auswirkt. Die Gefahr der Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten ist abhängig von der Existenz von *Markteintrittsbarrieren* wie Größenvorteilen (economies of scale), Produktdifferenzierung, einem hohen Kapitalbedarf (z.B. für F&E, Werbung etc.) beim Markteintritt, hohen Umstellungskosten der Kunden beim Anbieterwechsel, die Bindung an Vertriebskanäle und größenunabhängigen Kostenvorteilen wie staatlichen Beschränkungen oder Subventionen.<sup>129</sup> Neben der Existenz von Markteintrittsbarrieren sind auch die von potenziellen Konkurrenten erwarteten Reaktionen etablierter Unternehmen auf einen Markteintritt ausschlaggebend für die Entscheidung für oder gegen einen Markteintritt.<sup>130</sup> Die Existenz von Markteintrittsbarrieren in der Branche führt dazu, dass weniger Beschäftigungsrisiken i.w.S. vorliegen, da die Existenz des Unternehmens nicht durch neue Konkurrenz bedroht wird. Ein Wegfall von Markteintrittsbarrieren muss daher frühzeitig erkannt werden

*Ein aktuelles Beispiel für die Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten bietet das geplante transatlantische Freihandelsabkommen TTIP. Zwar werden sich von der Einführung des Abkommens Wachstum und Arbeitsplätze in der EU versprochen, der Abbau nichttarifärer Handelshemmnisse ist jedoch gleichzeitig ein Abbau von Eintrittsbarrieren in den transatlantischen Markt. Gerade der bürokratische Aufwand und die hohen administrativen Kosten stellen bisher vor allem für kleinere Unternehmen Markteintrittsbarrieren dar, deren Wegfall zu einer Veränderung im Branchenwettbewerb führen kann.<sup>131</sup>*

<sup>126</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 102; Porter (2008), S. 35 f.

<sup>127</sup> vgl. Porter (2008), S. 39.

<sup>128</sup> vgl. Welge/Al-Laham (2012), S. 309 ff.; Porter (2008), S. 39 ff.

<sup>129</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 103; Porter (2008), S. 39.

<sup>130</sup> vgl. Porter (2008), S. 47.

<sup>131</sup> vgl. Presseartikel IP (2014)



## Marktmacht der Lieferanten

Besteht eine hohe Macht der Lieferanten in der Branche, können diese zu einem höheren Preis für ihre Produkte durchsetzen, was den potenziellen Gewinn des Unternehmens negativ beeinträchtigt. Zum anderen kann es zur Lieferung einer schlechteren Qualität führen, was wiederum die Qualität des Endproduktes im eigenen Unternehmen beeinträchtigt und damit ebenfalls das Gewinnpotenzial verringert.<sup>132</sup> Eine Lieferantengruppe hat nach Porter eine starke Verhandlungsmacht, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:<sup>133</sup>

- Die Lieferantengruppe ist stärker konzentriert als die Branche, weshalb sie einen größeren Einfluss auf Preis, Qualität und Lieferbedingungen hat.
- Für die Produkte der Lieferanten existieren keine Ersatzprodukte.
- Die Branche ist als Kunde für den Lieferanten relativ unwichtig, weshalb die Lieferanten wenig Energie in die Aufrechterhaltung der Beziehung zu den Abnehmern stecken.
- Das Produkt des Lieferanten ist ein wichtiger Bestandteil für das Produkt der Abnehmer.
- Die Vorprodukte der Lieferanten sind stark differenziert oder es bestehen hohe Umstellungskosten bei den Abnehmern, weshalb sich Ersatzprodukte von anderen Lieferanten schwieriger beschaffen lassen.
- Die Lieferanten können glaubhaft mit Vorwärtsintegration drohen, während die Abnehmer nicht mit Rückwärtsintegration drohen können.

Die Abhängigkeit von Lieferanten bedeutet jedoch nicht nur eine Senkung der Profitabilität, sondern stellt im schlimmsten Fall auch ein Risiko für die Beschäftigung im Unternehmen dar. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn ein Lieferant durch Konkurs wegfällt und auf ein deutlich teureres Ersatzprodukt zurückgegriffen werden muss oder auf dem Markt gar keine Alternative für das Vorprodukt besteht.

*Der Fall Airbus bestätigt eindrucksvoll die Abhängigkeit eines Unternehmens von seinen Lieferanten. Um die drohende Insolvenz eines seiner wichtigsten Zulieferer zu verhindern, übernahm Airbus 2014 60% am spanischen Flugzeugteilehersteller Aestis. Bereits im Vorfeld hatte Airbus Hilfe durch den Einsatz von Produktionsexper-*

<sup>132</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 103; Porter (2008), S. 62.

<sup>133</sup> vgl. Porter (2008), S. 63 f.

ten und die Besetzung des Geschäftsführerpostens mit eigenem Personal geleistet. Verschiedene Maßnahmen zur Rettung von Schlüssellieferanten hatte Airbus bereits in der Vergangenheit mehrfach ergriffen, um eigene Produktionsausfälle zu vermeiden.<sup>134</sup>

### Marktmacht der Abnehmer

Das stetige Verlangen der Abnehmer nach einem günstigeren Preis, höherer Qualität oder besseren Leistungen führt dazu, dass Wettbewerber gegeneinander ausgespielt werden und die Rentabilität der Branche leidet.<sup>135</sup> Eine hohe Marktmacht der Abnehmer besteht nach Porter, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind.<sup>136</sup>

- Die Abnehmergruppe ist konzentriert oder hat einen hohen Anteil an den Gesamtumsätzen der Anbieter, weshalb eine gewisse Abhängigkeit der Anbieter besteht.
- Die Produkte der Branche machen einen großen Teil am Gesamtbudget der Abnehmergruppe aus, weshalb die Abnehmer preismempfindlich sind.
- Die Produkte in der Branche sind standardisiert oder nicht differenziert, wodurch die Abnehmer immer Alternativen zu ihren bestehenden Lieferanten finden werden.
- Die Umstellungskosten der Abnehmer sind niedrig, was eine Bindung an den Lieferanten verhindert.
- Die Gewinne der Abnehmer sind niedrig, weshalb sie ihre Einkaufskosten senken müssen.
- Die Abnehmer können glaubhaft mit Rückwärtsintegration drohen, während der Lieferant selbst keine Vorwärtsintegration androhen kann.
- Das Produkt der Branche hat keinen Einfluss auf die Qualität des Endproduktes der Abnehmer, weshalb die Preisempfindlichkeit der Abnehmer höher ist als bei qualitätsrelevanten Vorprodukten.
- Die Abnehmer sind umfassend über Nachfrage, aktuelle Marktpreise und Kosten der Lieferanten informiert und können damit in den Verhandlungen günstige Preise durchsetzen.

Ein Unternehmen sollte seine Abnehmerauswahl so gestalten, dass die Marktmacht der Abnehmer möglichst gering ist.<sup>137</sup>

---

<sup>134</sup> vgl. Presseartikel Die Welt (2014b).

<sup>135</sup> vgl. Porter (2008), S. 59.

<sup>136</sup> vgl. Porter (2008), S. 59 ff.

<sup>137</sup> vgl. Porter (2008), S. 62.

*Das Unternehmen Apple bietet ein Beispiel für eine hohe Abnehmermacht. 2014 meldete der Saphirglashersteller und Apple-Zulieferer GT Advanced überraschend Insolvenz an. Eine Vertraulichkeitsvereinbarung zwischen den Parteien führte dazu, dass sich GT Advanced Details über die Ursache der Liquiditätskrise zunächst selbst im eigenen Gerichtsverfahren nicht äußern durfte, um eine Strafe in Höhe von 50 Millionen Dollar zu vermeiden. Kritik äußerte das Unternehmen jedoch an den harten Verträgen mit Apple. Aufgrund der eingeschränkten Informationen führten einige Experten die Insolvenz darauf zurück, dass GT Advanced nicht fähig war die vereinbarte Menge an Saphirglas zu produzieren, während andere Insider die Entscheidung Apples, Saphirglas nicht im iPhone 6 zu verwenden, als ausschlaggebend einschätzten. GT Advanced und Apple trennten sich schließlich einvernehmlich voneinander. Auch wenn die Ursache der Insolvenz in eigenen Fehlentscheidungen von GT Advanced begründet sein kann, verdeutlicht der Fall doch den hohen Anteil Apples als Abnehmer an der Unternehmenstätigkeit seines Zulieferers. Apple hatte den Aufbau des Werks von GT Advanced mitfinanziert, eine Zahlung von über 100 Millionen Dollar jedoch aufgrund der Nichteinhaltung von Vertragsvorgaben zurückgehalten.<sup>138</sup>*

### Bedrohung durch Ersatzprodukte

Ersatzprodukte aus anderen Branchen, die die gleiche Funktion erfüllen wie das Branchenprodukt, sind ein ständiges Risiko für Unternehmen. Gefährlich sind vor allem Substitute, deren Preis-Leistungs-Verhältnis besser ist als das eigene Produkt und deren Hersteller hohe Gewinne erzielen. Ein Unternehmen muss entscheiden, ob es versucht das Substitut zu verdrängen oder die Existenz der Ersatzprodukte in die Unternehmensstrategie einbezieht.<sup>139</sup> Die Identifikation von Ersatzprodukten ist dabei nicht trivial, da nicht nur die Kernfunktion betrachtet werden muss, sondern auch die Erfüllung eines weiteren oder engeren Funktionsbereiches möglich ist.<sup>140</sup>

*Ein Unternehmen, das durch ein Ersatzprodukt unter Druck gesetzt wird und dessen Existenz in die Unternehmensstrategie einbezieht, ist die Deutsche Bahn durch die Einführung von Fernbussen. Hier werden auch die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Analyseebenen deutlich, da die Einführung des Fernbusses letztlich auf einen Wegfall rechtlicher Markteintrittsbarrieren im Jahr 2013 zu-*

<sup>138</sup> vgl. Presseartikel Wirtschafts Blatt (2014); Die Welt (2015); Focus Online (2014).

<sup>139</sup> vgl. Porter (2008), S. 58 f.

<sup>140</sup> vgl. Porter (2014), S. 357 ff.

rückzuführen ist und damit auf einer Änderung in der politisch-rechtlichen Unternehmensumwelt basiert.<sup>141</sup>

### Rivalität der Wettbewerber

Unternehmen sind in einigen Branchen wechselseitig abhängig voneinander. Maßnahmen eines Unternehmens führen dann zu Gegenmaßnahmen der Konkurrenz, was sich in verschiedenen Formen von Rivalität äußert (z.B. Preiskämpfe, Werbeschlachten, Einführung verbesserter Zusatzdienstleistungen etc.). Eine Eskalation dieser Rivalität kann in letzter Folge negative Konsequenzen für alle Wettbewerber haben.<sup>142</sup>

Intensive Rivalität unter den Wettbewerbern resultiert aus strukturellen Faktoren wie dem Vorhandensein von vielen oder gleich ausgestatteten Wettbewerbern, einem langsamen Branchenwachstum, hohen Fix- und Lagerkosten, fehlender Produktdifferenzierung, geringen Umstellungskosten beim Kunden, großen Kapazitätserweiterungen, heterogenen Wettbewerbern, hohen strategischen Einsätzen einzelner Unternehmen oder hohen Austrittsbarrieren.<sup>143</sup>

*Ein Beispiel für negative Konsequenzen eines hohen Wettbewerbs in der Branche bietet der Mobilfunkmarkt. Im Jahr 2007 kündigte O2 den Abbau mehrerer Hundert Arbeitsplätze in Deutschland an und begründete dies mit dem massiven Preiskampf im Markt, den vor allem E-Plus mit seinen Billigmarken gestartet hatte. Auch die anderen Mobilfunkanbieter mussten ihre Kosten damals drastisch senken.<sup>144</sup>*

Für ein ausführliches Beispiel einer Branchenstrukturanalyse nach Porter wird auf Siaw/Yu<sup>145</sup> verwiesen. Die Autoren untersuchen den Einfluss des Internets auf die Bankenbranche und nutzen dazu Porters Five Forces.

### 3.3.2 Kernfragen zur Frühindikation

Bei der Entwicklung von Kernfragen zur Identifikation strategischer Risiken auf Mesoebene wurde die Klassifizierung nach Porter übernommen und um Einflussfaktoren ergänzt, die sich nicht nur auf die Struktur der Branche beziehen, sondern beispielsweise auch auf die Merkmale einzelner Lieferanten oder Konkurrenten.

*Ein Beispiel dafür, dass auch die Entwicklungen bei der Konkurrenz berücksichtigt werden müssen, bietet die Begründung eines geplanten Stellenabbaus von Kai-Uwe Ricke als Chef der Deutschen Telekom im Jahr 2005. Da die Konkurrenz damals Prozesse ins Ausland*

<sup>141</sup> vgl. Presseartikel Handelsblatt (2015).

<sup>142</sup> vgl. Porter (2008), S. 51.

<sup>143</sup> vgl. Porter (2008), S. 52 ff.

<sup>144</sup> vgl. Presseartikel PC Welt (2007).

<sup>145</sup> vgl. Siaw/Yu (2004).

*verlagert hatte und dadurch billiger wurde, sah sich Ricke gezwungen diese Strategie nachzuahmen, um ähnlich gute Kostenstrukturen wie der Wettbewerb zu erreichen. Eine frühe Identifikation solcher Entwicklungen bei Konkurrenzunternehmen bildet damit für Arbeitnehmervertreter eine gute Grundlage zur Früherkennung von Beschäftigungsrisiken.*<sup>146</sup>

Neben der Struktur der Branche ist es erforderlich, zusätzlich aktuelle **Entwicklungen in der Branche** zu betrachten. Wird in Fachzeitschriften darüber diskutiert, dass größere Betriebsgrößen notwendig sind, kann eine Fusion zwischen verschiedenen Marktpartnern die Folge sein. Solche Umwandlungen sind jedoch häufig mit Betriebsänderungen verbunden, beispielsweise durch die Zusammen- oder Stilllegung einzelner Betriebsteile.<sup>147</sup>

Auch die Abweichung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen des Unternehmens von denen der Gesamtbranche kann ein Anzeichen für mittel- und langfristige Betriebsänderungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sein.<sup>148</sup> Ein solches kennzahlenbasiertes Risikomanagement ist nicht Gegenstand des vorliegenden Arbeitspapiers, sollte jedoch von den Arbeitnehmervertretern auch im Hinblick auf strategische Beschäftigungsrisiken nicht gänzlich ignoriert werden. So ist es möglich, dass eine aktuelle Abweichung von den durchschnittlichen Branchenwerten langfristig zu Maßnahmen mit Beschäftigungsrelevanz führt, auch wenn kurzfristig kein Handlungsdruck besteht.<sup>149</sup> Aus diesem Grund wird die Frage nach der Abweichung von wirtschaftlichen Unternehmenskennzahlen vom Branchendurchschnitt in den Fragenkatalog der Mesoebene integriert, ohne im Einzelnen auf relevante Kennzahlen einzugehen. Hier sei auf die einschlägige betriebswirtschaftliche Literatur verwiesen.<sup>150</sup>

Aus diesen Überlegungen ergeben sich die folgenden Kernfragen zur Identifikation strategischer Risiken auf Mesoebene. Dazu gehören Lieferantenrisiken (LR), Abnehmerrisiken (AR), Ersatzproduktisiken (EPR), Konkurrenzrisiken (KR), Rivalitätsrisiken (RR) sowie sonstige branchenbezogene Risiken (BR). Aufgrund der Vielzahl an potenziellen Einflussfaktoren müssen diese jeweils unternehmensspezifisch ergäntzt werden, beispielsweise um Entwicklungen bei Wettbewerbern.

---

<sup>146</sup> vgl. Presseartikel RP Online (2005).

<sup>147</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 138.

<sup>148</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 138.

<sup>149</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 139.

<sup>150</sup> vgl. z.B. Preißler (2008).

Risiko- bezeich- nung	Besteht grundsätzlich die Gefahr, dass...	ja	nein
LR1	...es nur wenige Lieferanten gibt, die unsere Vorprodukte liefern können?		
LR2	...die Lieferanten eine Vorwärtsintegration androhen?		
LR3	...die Produkte der Lieferanten so differenziert sind, dass ein Lieferantenwechsel nicht oder nur sehr schwer möglich ist?		
LR4	...ein für uns wichtiger Lieferant in seiner Existenz bedroht ist, beispielsweise durch Liquiditätsengpässe?		
LR5	...es bei unseren Lieferanten zu Lieferengpässen kommt?		
LR6	...unsere Lieferanten so starke Preissteigerungen durchsetzen, dass wir einen Wechsel vollziehen müssen?		
AR1	...wichtige Abnehmer in der Wertschöpfungskette rückwärts integrieren?		
AR2	...wichtige Abnehmer zur Konkurrenz wechseln?		
AR3	...keine neuen Abnehmer mehr dazu gewonnen werden können?		
AR4	...neue Angebote unseres Unternehmens von den Abnehmern nicht angenommen werden?		
AR5	...wir notwendige Preissteigerungen nicht durchsetzen können, weil unsere Produkte einen großen Teil am Einkaufsbudget der Abnehmer ausmachen?		
AR6	...unsere Abnehmer die Preise unserer Produkte bis auf Grenzkostenniveau drücken, da wir unwiderruflich spezifische Vorleistungen erbracht haben?		
AR7	...unsere Abnehmer unsere Produkte boykottieren?		
EPR1	...sich das Preis-Leistungs-Verhältnis bestehender Ersatzprodukte am Markt zu unseren Ungunsten verbessert?		
EPR2	...neue Substitutionsprodukte am Markt auftauchen?		
EPR3	...die Substitutionsneigung unserer Abnehmer steigt?		
EPR4	...die Umstellungskosten hin zu Ersatzprodukten sinken?		
KR1	...neue Konkurrenz im Markt auftaucht?		
KR2	...bestehende Markteintrittsbarrieren wegfallen?		
KR3	...die zunehmende Konkurrenz unseren Preis drückt?		
KR4	...bei der Konkurrenz Prozesse ins Ausland verlagert werden?		
KR5	...die Konkurrenz ihre Kosten massiv senkt?		
KR6	...ein Stellenabbau bei der Konkurrenz droht?		
KR7	...unsere Konkurrenten strategische Veränderungen (Expansion, organisatorische Veränderungen, Erweiterung des Produktportfolios, vertikale Integration etc.) vornehmen, die sich auf uns auswirken?		
KR8	...Konkurrenten aus unserer Branche austreten?		
KR9	...mehrere unserer Konkurrenten fusionieren?		
KR10	...im Fall negativer Branchenentwicklungen unsere Konkurrenten eine bessere Wettbewerbsposition und daher größere Überlebenschancen haben als wir?		
RR1	...sich der Preiskampf in unserer Branche verstärkt?		
RR2	...die Rivalität mit unseren Wettbewerbern eskaliert?		
RR3	...sich das Branchenwachstum verlangsamt?		
RR4	...in unserer Branche deutliche Überschusskapazitäten aufgebaut werden und damit durch hohe Fix- und Lagerkosten Preissenkungsphasen drohen?		
RR5	...sich eine fehlende Produktdifferenzierung oder geringe Umstellungskosten der Kunden zu einem Preiskampf zwischen den Wettbewerbern entwickeln können?		
RR6	...eine heterogene Struktur von Wettbewerbern in der Branche besteht?		
RR7	...die Austrittsbarrieren aus unserer Branche steigen und damit unrentable Unternehmen zu Überlebenstaktiken gezwungen werden?		
BR1	...sich aktuelle negative Entwicklungen in der Branche auch auf unser Unternehmen auswirken?		
BR2	...unsere wirtschaftlichen Kennzahlen negativ von denen des Branchendurchschnitts abweichen?		
BR3	...sich innerhalb der Branche strategische Gruppen bilden, die uns gefährden?		
BR4	...sich die erforderlichen Betriebsgrößen in unserer Branche ändern?		
BR5	...unsere Branche generell gefährdet ist?		

## 3.4 Risiken auf Mikroebene

### 3.4.1 Analyse auf Unternehmensebene

Zahlreiche meist auf den ersten Blick nicht ersichtliche Faktoren und Vorgänge auf Unternehmensebene können mittel- bis langfristig zu wirtschaftlichen Problemen bzw. Schief lagen mit Gefährdungspotenzial für die Arbeitsplatzsicherheit führen. Dazu gehören neben allgemeinen Merkmalen der Unternehmenstätigkeit wie Schwächen in der Produktionstechnik oder ineffizienten Organisationsstrukturen auch Maßnahmen des Managements, die auf den ersten Blick vorteilhaft für die Belegschaft erscheinen. So ist beispielsweise der Einsatz von Unternehmensberatern eine Folge ungelöster Probleme im Unternehmen und führt im Rahmen der vorgeschlagenen Lösungsansätze zu Veränderungen, die mit nachteiligen Folgen für die Arbeitnehmer verbunden sein können. Auch die Einstellung neuer Mitarbeiter im Organisationsbereich kann ein Zeichen für geplante Umstrukturierungen sein. Nicht zuletzt sind Veränderungen in der Eigentümerstruktur, personelle Wechsel in der Unternehmensführung oder Änderungen in der Unternehmensorganisation als Warnsignale für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu sehen.<sup>151</sup>

Um solche Faktoren möglichst vollständig und frühzeitig zu erkennen, bedarf es einer systematischen Analyse des Unternehmens. Dazu bietet es sich zunächst an, die einzelnen Aktivitäten des Unternehmens und ihre Wechselwirkungen untereinander hinsichtlich ihrer Kostenstrukturen und Beiträge zum Unternehmenswert zu untersuchen. Ein geeignetes Instrumentarium dazu stellt *Porter* mit der **Wertkettenanalyse** zur Verfügung. Ziel ist es Quellen von Wettbewerbsvorteilen zu identifizieren.<sup>152</sup> Umgekehrt bietet sich diese Methode daher auch an, um systematisch Wettbewerbsnachteile und Risiken in einzelnen Unternehmensaktivitäten aufzudecken.

Vereinfacht gesagt dient die Wertkette dazu, alle Tätigkeiten im Unternehmen, die für Design, Herstellung, Vertrieb und Auslieferung der Produkte anfallen oder unterstützend zum Unternehmenserfolg beitragen, auf einen Blick darzustellen um ihren Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens sichtbar zu machen.<sup>153</sup> Der Gesamtwert der Wertkette setzt sich nach *Porter* aus einzelnen Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen.<sup>154</sup> Die Wertaktivitäten umfassen alle Tätigkeiten im

---

<sup>151</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 154 ff.

<sup>152</sup> vgl. Porter (2014), S. 61 ff.

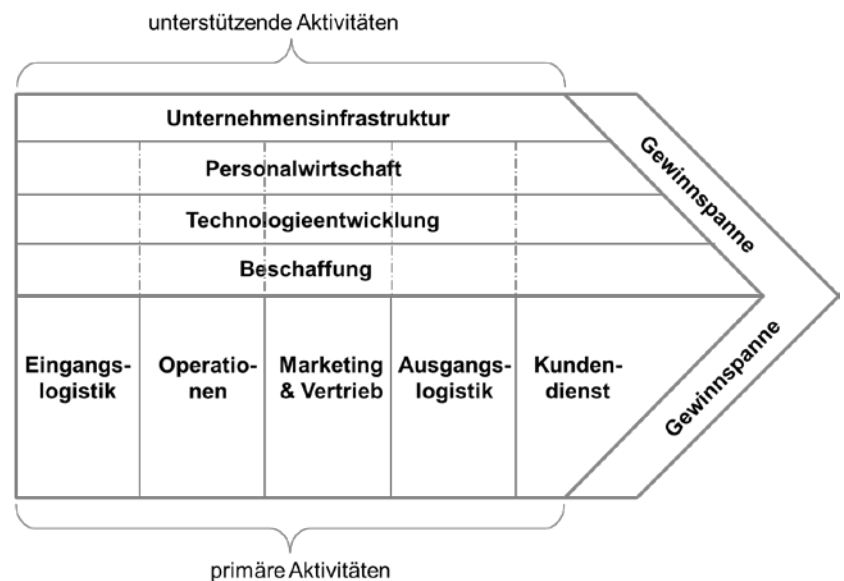
<sup>153</sup> vgl. Schneider (2002), S. 76.

<sup>154</sup> Unter dem Begriff des Wertes versteht *Porter* den Gesamtertrag der Produkte, der für eine gewinnbringende Tätigkeit über den dabei entstehenden Kosten liegen sollte, was sich in der Gewinnspanne widerspiegelt (vgl. Porter 2014, S. 66).



Unternehmen und lassen sich in primäre und unterstützende Aktivitäten einteilen (vgl. Abb. 6).<sup>155</sup>

Abbildung 6: Wertkette nach Porter



Vgl. Porter (2014), S. 64.

**Primäre Aktivitäten** umfassen alle Tätigkeiten, die direkt mit der Herstellung und dem Verkauf der Produkte zusammenhängen. Dazu gehören die Eingangslogistik (Weg, wie die Materialien ins Unternehmen gebracht werden, z.B. Materialtransport, Lagerhaltung, Bestandskontrolle), Operationen bei der Herstellung des Produktes (Tätigkeiten bei der Verarbeitung der Materialien zu Produkten, z.B. Verpackung, Montage, Instandhaltung), die Ausgangslogistik (Tätigkeiten zum Versand der Produkte, z.B. Lagerung der Produkte, Transport, Auftragsabwicklung), Marketing und Vertrieb (z.B. Werbung, Verkaufsförderung, Wahl der Vertriebswege) und Kundendienst (Betreuung der Produkte im Bereich After Sales, z.B. Installation, Reparaturen, Ersatzteillieferungen). Je nach Branche haben die verschiedenen Aktivitäten eine unterschiedliche Bedeutung für die Sicherung des Unternehmenserfolgs.<sup>156</sup>

**Unterstützende Aktivitäten** sichern einen optimalen Ablauf der primären Aktivitäten durch die Versorgung mit notwendigen Inputs, Technologie, menschlichen Ressourcen und weiterer Unternehmensinfrastruktur. Die *Beschaffung* umfasst die Funktion des Einkaufs für alle Wertaktivitäten von Materialien über Dienstleistungen für den Marketingbereich bis hin zur Beauftragung von Steuerberatern. Aktivitäten

<sup>155</sup> vgl. Porter (2014), S. 66.

<sup>156</sup> vgl. Porter (2014), S. 67 ff.; Schneider (2002), S. 76 f.



der *Technologieentwicklung* dienen der Verbesserung von Produkten und Verfahren, beispielsweise durch die Entwicklung der Verfahrenstechnik oder des Informationssystems. Im Rahmen der *Personalwirtschaft* werden die Humanressourcen im Unternehmen gesteuert. Dazu gehören beispielsweise Rekrutierung, Weiterbildung oder die Bezahlung des Personals. Die *Unternehmensinfrastruktur* umfasst alle weiteren globalen Aktivitäten wie die Geschäftsführung, Finanzen, Rechnungswesen, Qualitätskontrollen oder Rechtsfragen. Während die Unternehmensinfrastruktur in der Regel die ganze Wertkette trägt, können die anderen unterstützenden Aktivitäten sowohl einzelne primäre Aktivitäten als auch die gesamte Wertkette unterstützen.<sup>157</sup>

Zur Bildung der Wertkette müssen alle Funktionen des Unternehmens in ihre Einzelaktivitäten unterteilt werden, also beispielsweise das Marketing in Werbung, Verkaufsförderung und Außendienst.<sup>158</sup> Aus der systematischen Analyse der Wertkette lassen sich Aktivitäten identifizieren, die durch **negative Kostenstrukturen** potenzielle Beschäftigungsrisiken i.w.S. darstellen. So können beispielsweise hohe Kosten im Kundendienst für Ersatzteillieferungen ein Zeichen für eine mangelnde Produktqualität sein, was sich langfristig negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.

Anhand der Wertkette lassen sich nun Aktivitätenschwerpunkte, Verknüpfungen und Verflechtungen sowie Kosten- und Differenzierungsschwerpunkte ermitteln.<sup>159</sup> Durch die Identifikation von **Kernkompetenzen**, also erfolgskritischen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens,<sup>160</sup> in den verschiedenen Aktivitäten der Wertkette können gleichzeitig Risikofaktoren aufgedeckt werden, die diese bedrohen. Kernkompetenzen kennzeichnen sich durch ihren hohen Wert für den Kunden, ihre schwierige Imitierbarkeit und Substituierbarkeit sowie ihre Übertragbarkeit auf mehrere Bereiche.<sup>161</sup> Gelingt es einem Wettbewerber, die Kernkompetenzen eines Unternehmens zu imitieren, kann dies eine nachhaltige Bedrohung der Erfolgspotenziale des Unternehmens bedeuten.

Eine Analyse der Wertketten der Wettbewerber zum Vergleich mit dem eigenen Unternehmen ist im Rahmen einer Konkurrenzanalyse auf der Mesoebene hilfreich (vgl. S. 24).<sup>162</sup>

Eine weitere Möglichkeit zur Aufdeckung von Risikopotenzialen bietet die Einordnung des Unternehmens im Rahmen der **Portfolio-Methode**. Obwohl sie häufig zur Strategieentwicklung eingesetzt werden, können Portfolios auch in der strategischen Analysephase zum Einsatz kom-

---

<sup>157</sup> vgl. Porter (2014), S. 67 ff.

<sup>158</sup> vgl. Porter (2014), S. 75 ff.

<sup>159</sup> vgl. für eine ausführliche Beschreibung Welge/Al-Laham (2012), S. 368; Porter (2014), S. 95 ff.

<sup>160</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 147.

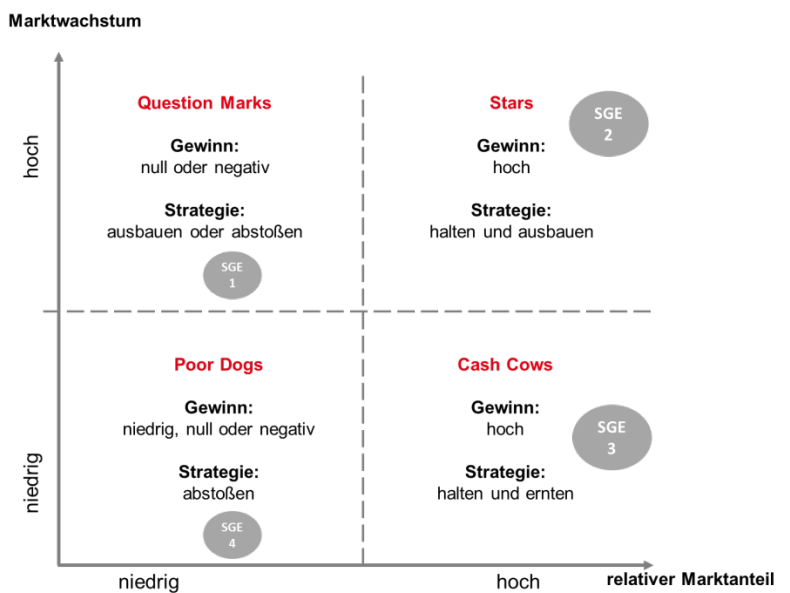
<sup>161</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 147 ff.

<sup>162</sup> vgl. Welge/Al-Laham (2012), S. 401.

men.<sup>163</sup> Dabei werden die einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens anhand ihrer Attraktivität sowie ihrer Stärken bewertet.<sup>164</sup>

Das bekannteste Portfoliokonzept ist das **Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio** der Boston Consulting Group (kurz: BCG Portfolio). Auf Basis der Annahme, dass der relative Marktanteil als Ausdruck der Wettbewerbsstärke eines Geschäftsfelds dient, kann mittels BCG-Matrix die strategische Situation der einzelnen Geschäftsfelder eines Unternehmens analysiert werden.<sup>165</sup> In Abbildung 7 wird die Einordnung der strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens in die BCG-Matrix exemplarisch dargestellt.

Abbildung 7: BCG-Portfolio



Eigene Darstellung basierend auf Jung et al. (2011), S. 332; Hungenberg (2008), S. 475.

„*Question Marks*“ sind Wachstums- Geschäftsfelder in Märkten mit einem hohen Marktwachstum und zeichnen sich durch einen niedrigen relativen Marktanteil aus. Ob sie sich im Wettbewerb durchsetzen können, ist unklar. „*Stars*“ haben in Märkten mit hohem Marktwachstum einen hohen Marktanteil erreicht und sind im besten Fall Marktführer. „*Cash Cows*“ haben eine gute Marktposition, allerdings in stagnierenden Märkten oder Märkten mit sehr geringem Wachstum. Sie erwirtschaften Finanzmittelüberschüsse für andere Zwecke. „*Poor Dogs*“ können kaum mehr zum Erfolg des Unternehmens beitragen, eine Desinvestition ist empfehlenswert. Ein Unternehmen sollte im Idealfall

<sup>163</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 330.

<sup>164</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 470.

<sup>165</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 472 f.

sowohl über junge und risikoreiche als auch über reife, risikoarme Geschäftsfelder verfügen.<sup>166</sup>

Die vorgestellten Methoden dienen exemplarisch als Grundlage zur Ableitung von Kernfragen zur Identifikation strategischer Risiken auf Ebene des Gesamtunternehmens. Zusätzlich existieren zahlreiche weitere Instrumente, deren Anwendung die Aufdeckung weiterer Risikofaktoren ermöglicht. Dazu gehören alternative Portfoliomethoden (Marktattraktivitäts-Geschäftsstärken-Portfolio, Produktlebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio, Länderportfolios) oder verschiedene finanzielle Analysen.<sup>167</sup>

### 3.4.2 Analyse auf Geschäftsfeldebene

Die Analyse auf Geschäftsfeldebene dient dazu, Stärken und Schwächen einzelner Geschäftsfelder zu identifizieren und damit potenzielle Risikobereiche aufzudecken. Dabei sind die Ergebnisse nicht als absolute Größen zu verstehen, sondern müssen immer in **Relation** zu den Ergebnissen der Analyse auf Mesoebene gesetzt werden. Eine potenzielle Stärke ist demnach nur dann eine Stärke, wenn sie einen Vorteil in Bezug auf die kritischen Erfolgsfaktoren der Branche oder der Konkurrenten darstellt.<sup>168</sup>

Zur **Analyse von Stärken und Schwächen** im Unternehmen existieren verschiedene Ansätze. *Klassische Ansätze* führen die Analyse in Bezug auf die Funktionsbereiche oder das bestehende Produktprogramm durch. *Wertorientierte Ansätze* beziehen die Betrachtung der Stärken und Schwächen auf die Wertkette oder das Geschäftssystem eines Unternehmens. *Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze* bewerten die Stärken und Schwächen anhand einer Analyse der Fähigkeiten, Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens.<sup>169</sup>

Da diese Analysen sehr **unternehmensspezifisch** sind und spezielle Angaben zur Vorgehensweise kaum möglich sind,<sup>170</sup> wird sich an dieser Stelle auf eine kurze Darstellung einer produktlebenszyklusorientierten Stärken-Schwächen-Analyse beschränkt. Diese bietet für das vorliegende Arbeitspapier relevante Ansatzpunkte zur Identifikation von strategischen Risiken. Die Vorgehensweise ist den klassischen Ansätzen zuzuordnen, für die wert- und ressourcenorientierten Ansätze, deren Basis in Kapitel 3.4.1 bereits in Teilen erörtert wurde, wird auf die einschlägige Literatur verwiesen.<sup>171</sup>

Eine Stärken-Schwächen-Analyse auf Basis des **Produktlebenszykluskonzeptes**<sup>172</sup> bietet die Möglichkeit *Defizite in der Produkt- und Pro-*

---

<sup>166</sup> vgl. Hungenberg (2008), S. 473 f.; Jung et al. (2011), S. 332.

<sup>167</sup> vgl. Hungenberg (2008), S.438 ff. und 476 ff.

<sup>168</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 313.

<sup>169</sup> vgl. Welge/Al-Laham (2012), S 353 f.

<sup>170</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 313.

<sup>171</sup> vgl. z.B. Welge/Al-Laham (2012), S. 360 ff.; Jung et. al (2011), S. 313 ff.

<sup>172</sup> Auf eine Ausführung dieses Konzeptes wird an dieser Stelle verzichtet.

*grammpolitik* aufzudecken. So sollten ausscheidende Produkte in der Degenerationsphase beispielsweise rechtzeitig durch die Einführung neuer Produkte am Markt kompensiert werden. Unternehmen sollten ein Produktprogramm, das möglichst breit über den Lebenszyklus verteilt ist, anstreben.

Ein weiterer Vorteil der Lebenszyklusbetrachtung besteht darin, *Schwächen in den Funktionsbereichen* des Unternehmens zu identifizieren. Die Anforderungen an die Funktionsbereiche variieren je nach Lebenszyklusphase der Produkte. So sollte in der Reifephase von Produkten bereits überlegt werden, wie die gebundenen Herstellkapazitäten weiterhin eingesetzt werden können (z.B. für Folgeprodukte). Im Bereich Forschung und Entwicklung muss bei Produkten in der Reifephase ein Augenmerk auf die Entwicklung von Varianten zur Produktdifferenzierung gelegt werden, während in der Einführungsphase der Fokus auf der Beseitigung von Schwächen des Produktes liegt.<sup>173</sup>

Zur **relativen Bewertung** der identifizierten Schwächen bestehen drei Möglichkeiten. Erstens ist ein *Wettbewerbsvergleich* mit direkten Konkurrenten denkbar. Zweitens kann ein *Benchmarking* mit führenden Unternehmen anderer Branchen durchgeführt werden. Drittens ist es möglich, die identifizierten Stärken und Schwächen mit den *Anforderungen der Kunden* zu vergleichen.<sup>174</sup>

Die Ausführungen machen deutlich, dass die Analyse von Stärken und Schwächen im Unternehmen sehr **vielschichtig** ist und die Berücksichtigung zahlreicher Aspekte erfordert. Die Instrumente im vorliegenden Arbeitspapier sollen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat Hinweise geben, nach welchen Kriterien Risiken identifiziert werden können. Eine Durchführung aller Analyseverfahren ist jedoch nicht zweckmäßig, vielmehr sollen je nach spezifischen Gegebenheiten im Unternehmen passende Verfahren ausgewählt werden. Eine Analyse auf Mikroebene ist für Arbeitnehmervertreter im Betriebsrat denkbar, unter Umständen auch unter Zuhilfenahme von externer Expertise (wirtschaftliche Sachverständige, Gewerkschaften). Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollten die Informationen direkt vom Unternehmen beschaffen, wofür die im folgenden Kapitel vorgestellten Kernfragen eine gute Grundlage bilden.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass auch Stärken des Unternehmens **strategische Risikofaktoren** darstellen können. So ist ein rasantes Wachstum in einem Geschäftsfeld generell als Stärke einzuordnen, kann aber in einem Kontrollverlust des Managements resultieren, vor allem wenn das Unternehmen in verschiedenen Ländern agiert. Auch eine charismatische Führungskraft ist zunächst ein positiver Aspekt im Unternehmen, kann aber dazu führen, dass sich alle weiteren leitenden Mitarbeiter dieser Führungskraft unterordnen und auch dann

---

<sup>173</sup> vgl. Welge/Al-Laham (2012), S. 357 ff.

<sup>174</sup> vgl. Welge/Al-Laham (2012), S. 400 ff.

keinen Widerspruch gegen ihre Entscheidungen vorbringen, wenn es objektiv angebracht ist.<sup>175</sup>

### 3.4.3 Kernfragen zur Frühindikation

Eine Vorgabe von unternehmensbezogenen Analysemethoden zur Identifikation von Kernfragen zur Risikoidentifikation ist für diese Ebene besonders schwierig<sup>176</sup>, da die Analyse immer unter Berücksichtigung der Branchenmerkmale und der spezifischen Unternehmenscharakteristika erfolgen muss. Aus diesem Grund sind die folgenden Kernfragen unternehmensspezifisch anzupassen.

Die Einteilung der Risiken auf Mikroebene erfolgt in Anlehnung an die Klassifizierung von Krisenursachen nach *Hauschildt et al.* in managementbezogene Risiken, institutionelle Risiken, erfolgswirtschaftliche Risiken und finanzwirtschaftliche Risiken.<sup>177</sup> *Managementbezogene Risiken* umfassen alle Risiken, die in der Zusammensetzung, den persönlichen Eigenschaften sowie dem Führungsstil des Managements liegen. *Institutionelle Risiken* beinhalten Risiken aus Strategie, Organisation, Planungs- und Kontrollsystem sowie Personalwesen. Unter *erfolgswirtschaftlichen Risiken* werden Risiken im Absatz- und Produktionsbereich, in der Beschaffung und Logistik sowie in den Bereichen Investition und Innovation subsummiert. *Finanzwirtschaftliche Risiken* umfassen Risiken in der Zusammensetzung von Eigen- und Fremdkapital. Die Kennzeichnung der Kernfragen erfolgt gemäß dem Schema in Abbildung 8.

Abbildung 8: Kennzeichnung strategischer Risiken i.w.S. auf Mikroebene



Eigene Darstellung basierend auf Hauschildt et al. (2006), S. 11.

<sup>175</sup> vgl. Crandall et al. (2010), S. 74

<sup>176</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 313.

<sup>177</sup> vgl. Hauschildt et al. (2006), S. 11.

Auf den ersten Blick scheinen finanzwirtschaftliche und erfolgswirtschaftliche Risiken im vorliegenden Arbeitspapier eine untergeordnete Rolle zu spielen, da sie eigentlich als Indikatoren für Ertrags- und Liquiditätskrisen fungieren und demnach nicht als strategische Risiken einzuordnen sind. Dazu gehören beispielsweise negative Entwicklungen in Rentabilitätskennzahlen. Einige erfolgs- und finanzwirtschaftliche Entwicklungen im Unternehmen treten aber bereits relativ früh vor der operativen Krise als Indikatoren für Strategiekrisen auf.<sup>178</sup> Dazu gehören beispielsweise eine hohe Zinsbelastung oder eine Überschätzung der stillen Rücklagen. Solche Faktoren werden bei der Analyse strategischer Beschäftigungsrisiken berücksichtigt, da sie sich in späteren Phasen negativ auf den Unternehmenserfolg und damit die Beschäftigungssituation auswirken können.

Mehrere wissenschaftliche Studien im Bereich der Krisenforschung deuten darauf hin, dass **Managementfehler** die häufigste Ursache von Unternehmenskrisen sind.<sup>179</sup> Ein alleiniges Zurückführen aller denkbaren Krisenursachen auf Defizite in der Reaktion des Managements auf Entwicklungen im Unternehmen oder in der Unternehmensumwelt wird jedoch von einigen Autoren aufgrund der Multilokalität und –kausalität von Unternehmenskrisen als zu einseitig kritisiert.<sup>180</sup> Im vorliegenden Arbeitspapier werden Merkmale der Unternehmensführung daher als eine Risikoform auf Mikroebene in die Analyse einbezogen, in ihrer Relevanz jedoch den anderen Risikoarten gleichgestellt.



### Wichtig | Info

Mehrere wissenschaftliche Studien im Bereich der Krisenforschung identifizieren Managementfehler als die häufigsten Ursachen von Unternehmenskrisen!

Da *Hauschildt et al.* auf eine Trennung endogener Risiken auf Mikroebene und exogener Risiken auf Meso- und Makroebene verzichten und außerdem auch operative Krisenursachen aufführen, wurden in die Kernfragen zur Identifikation von Risiken auf Mikroebene nur die relevanten Risikofaktoren aufgenommen und um weitere Faktoren ergänzt, die sich aus der Unternehmensanalyse ergeben.

<sup>178</sup> vgl. Hauschildt et al. (2006), S. 8.

<sup>179</sup> vgl. Hauschildt et al. (2006), S. 16; Zirener (2005), S. 262; Krystek/Moldenhauer (2007), S. 51.

<sup>180</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 51; Thießen (2014), S. 38 f.

Risiko- bezeich- nung	Besteht grundsätzlich die Gefahr, dass...	ja	nein
MR1	...die Fluktuation in Management steigt?		
MR2	...es in der Unternehmensführung zu relevanten Streitigkeiten kommt?		
MR3	...eine Nachfolgeplanung im Unternehmen fehlt?		
MR4	...der Führungsstil unserer Führungskräfte unangemessen ist?		
MR5	...das Management zu entscheidungsschwach ist?		
MR6	...das Management Angst vor Veränderungen hat?		
MR7	...ein Eigentümerwechsel droht?		
MR8	...es im Management eine charismatische Führungskraft gibt, der sich alle anderen unterordnen?		
MR9	...sich fehlende ethische Werte des Managements negativ auf das Unternehmen auswirken?		
MR10	...das Management überheblich gegenüber Experten- und Drittmeinungen ist?		
MR11	...das Management zu stark an früher erfolgreichen Konzepten festhält?		
MR12	...die Führungskräfte zu wenige Kontrollen im Unternehmen durchführen?		
IR-S1	...unser Unternehmen nur (noch) in einem Geschäftsfeld tätig ist?		
IR-S2	...unser Unternehmen ist in einem wichtigen Geschäftsfeld nicht Marktführer ist?		
IR-S3	...sich unsere Produkte nicht oder nur wenig vom Angebot der Konkurrenz abheben?		
IR-S4	...ein Leitbild und eine Vision im Unternehmen fehlen?		
IR-S5	...keine strategische Zielformulierung erfolgt?		
IR-S6	...wir Probleme durch unsere Standortwahl bekommen?		
IR-S7	...Unternehmensberater beauftragt werden?		
IR-S8	...an strategischen Geschäftsfelder mit Verlusten aus traditionellen Gründen festgehalten wird?		
IR-S9	...sich wichtige Geschäftsfelder in einer kritischen Wachstumsschwelle mit hohem Wachstumspotenzial, aber verschlechterter Wachstums- und Rentabilitätsposition befinden?		
IR-S10	...sich wichtige Geschäftsfelder in einer Alterkrise befinden, also das Wachstum in diesen Bereichen nicht mehr angestrebt wird?		
IR-S11	...ein Geschäftsfeld rasant wächst und damit die Gefahr eines Kontrollverlustes besteht?		
IR-S12	...Kernkompetenzen des Unternehmens wegfallen?		
IR-S13	...unser Marktanteil zu gering ist?		
IR-S14	...wir unter unseren Geschäftsfeldern zu viele "Poor Dogs" haben, die keine Gewinne abwerfen?		
IR-S15	...uns "Cash Cows" zur Erwirtschaftung von Finanzmittelüberschüssen fehlen?		
IR-S16	...unser BCG-Portfolio unausgewogen ist?		
IR-S17	...unser Produktprogramm hinsichtlich der Lebenszyklusphasen der einzelnen Produkte unausgewogen ist?		
IR-S18	...wir zu schnell extern expandieren?		
IR-S19	...wir Leerkapazitäten aufbauen?		
IR-O1	...wir über- oder unterorganisiert sind?		
IR-O2	...Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisaition geplant sind?		
IR-O3	...wir unsere Orgnisation zu wenig an neue Gegebenheiten anpassen?		
IR-PK1	...unsere Verwaltung insgesamt ineffizient ist?		
IR-PK2	...unsere Projektplanung mangelhaft ist?		
IR-PK3	...es uns an einer integrierten Finanzplanung fehlt?		
IR-PK4	...unsere Informations- und Kommunikationstechnik unzureichend ist?		
IR-P1	...die Fluktuation in der Belegschaft ansteigt?		
IR-P2	...die Personalkosten ansteigen?		
IR-P3	...wir einen Überbestand an Personal haben?		
IR-P4	...in der Organisationsabteilung neue Mitarbeiter eingestellt werden?		
IR-P5	...wir zu schlecht qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen haben und damit Produkte und Prozesse nicht optimal gestaltet sind?		
IR-P6	...die Personalplanung mangelhaft ist?		
IR-P7	...notwendige Personaleinsparungen nicht durchgeführt werden?		
ER-A1	...die Kundenzufriedenheit sinkt?		
ER-A2	...die Anzahl der Reklamationen steigt?		
ER-A3	...die Auftragseingänge sinken?		
ER-A4	...Kunden immer größere Produktrabatte erhalten?		
ER-A5	...wir zu stark von Großkunden abhängig sind?		
ER-A6	...unser Vertrieb mangelhaft ist?		
ER-I1	...wichtige Patente auslaufen und Wettbewerber so die Chance zur Nachahmung haben?		
ER-I2	...wir weniger neue Produkte entwickeln?		
ER-I3	...geplante Investitionen verschoben werden?		
ER-I4	...die Produkte in einem Geschäftsfeld so neuartig und einzigartig sind, dass spätere Defekte nicht ausgeschlossen werden können?		
ER-I5	...Fehlprojekte einen hohen Anteil an unseren Entwicklungsprojekten ausmachen?		
ER-I6	...der Anteil der F&E-Ausgaben am Umsatz zurückgeht?		
ER-I7	...unsere F&E-Prozesse mangelhaft sind?		
ER-P1	...die Qualität unserer Produkte sinkt?		
ER-P2	...Liefertermine nicht mehr eingehalten werden können?		



Risiko- bezeich- nung	Besteht grundsätzlich die Gefahr, dass...	ja	nein
ER-P3	...sich die Lagerbestände erhöhen?		
ER-P4	...unser Produktportfolio veraltet ist?		
ER-P5	...Teile der Produktion unterausgelastet sind?		
ER-P6	...in unserer Produktion Unfälle aufgrund unzureichender Sicherheitsstandards auftreten, die sich negativ auf das Unternehmensimage auswirken?		
ER-B1	...wir zu schlechte Beschaffungspreise erzielen, beispielsweise weil wir zu klein sind?		
ER-B2	...die Materialkosten stark steigen?		
ER-B3	...logistische Probleme auftreten?		
FR-E1	...unsere Eigenkapitalquote langfristig zu gering ist?		
FR-E2	...wir unsere stillen Rücklagen überschätzen?		
FR-F1	...unsere Zinsbelastung künftig zu hoch ist?		
ER-I1	...wichtige Patente auslaufen und Wettbewerber so die Chance zur Nachahmung haben?		
ER-I2	...wir weniger neue Produkte entwickeln?		
ER-I3	...geplante Investitionen verschoben werden?		
ER-I4	...die Produkte in einem Geschäftsfeld so neuartig und einzigartig sind, dass spätere Defekte nicht ausgeschlossen werden können?		
ER-I5	...Fehlprojekte einen hohen Anteil an unseren Entwicklungsprojekten ausmachen?		
ER-I6	...der Anteil der F&E-Ausgaben am Umsatz zurückgeht?		
ER-I7	...unsere F&E-Prozesse mangelhaft sind?		
ER-P1	...die Qualität unserer Produkte sinkt?		
ER-P2	...Liefertermine nicht mehr eingehalten werden können?		
ER-P3	...sich die Lagerbestände erhöhen?		
ER-P4	...unser Produktportfolio veraltet ist?		
ER-P5	...Teile der Produktion unterausgelastet sind?		
ER-P6	...in unserer Produktion Unfälle aufgrund unzureichender Sicherheitsstandards auftreten, die sich negativ auf das Unternehmensimage auswirken?		
ER-B1	...wir zu schlechte Beschaffungspreise erzielen, beispielsweise weil wir zu klein sind?		
ER-B2	...die Materialkosten stark steigen?		
ER-B3	...logistische Probleme auftreten?		
FR-E1	...unsere Eigenkapitalquote langfristig zu gering ist?		
FR-E2	...wir unsere stillen Rücklagen überschätzen?		
FR-F1	...unsere Zinsbelastung künftig zu hoch ist?		



### 4.1 Umgang mit strategischen Risiken

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass es auf allen betrachteten Ebenen Faktoren gibt, die die Erfolgsfaktoren des Unternehmens beeinflussen und sich damit potenziell auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen auswirken können. Problematisch ist hierbei jedoch die Vielzahl der unterschiedlichen Risiken. In diesem Kapitel sollen daher Ansatzpunkte gegeben werden, wie Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten solche Risiken frühzeitig erkennen können und wie sie durch das Aufzeigen von Handlungsbedarf und -alternativen ein fehlerhaftes Risikomanagement im Unternehmen erkennen und thematisieren können.

Grundlage für ein effizientes Risikomanagement ist dabei immer eine erfolgreiche **Früherkennung** der Risikofaktoren. Mit der frühzeitigen Erkennung drohender Unternehmenskrisen durch die Identifikation von Risikofaktoren beschäftigt sich die Literatur bereits seit Anfang der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts. Während anfangs der Fokus auf einer operativen Frühwarnung anhand von Kennzahlen und Hochrechnungen bestand, war es später mittels ebenfalls operativer, aber indikatorbasierter Früherkennungssysteme möglich, neben Bedrohungen auch Chancen für das Unternehmen zu erkennen. Zur frühzeitigen Identifikation strategischer Beschäftigungsrisiken bietet es sich jedoch an, auf die *strategischen Früherkennungssysteme*<sup>181</sup> der dritten Generation zurückzugreifen.<sup>182</sup> Sie ermöglichen neben der Identifikation von Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld auch ein systematisches Ableiten von Gegenmaßnahmen.<sup>183</sup>

Strategische Früherkennung ist im Gegensatz zu operativer Risikoidentifikation gesamtunternehmensbezogen, hat einen qualitativen Charakter und nutzt vielfältige Umweltvariablen zum Aufdecken potenzieller Trendumbrüche und Diskontinuitäten. Dies ermöglicht im Vergleich zu operativer Früherkennung einen Zeitgewinn bei der Entwicklung von Gegenmaßnahmen.<sup>184</sup>

Die Entwicklung strategischer Früherkennungssysteme geht auf das **Konzept der schwachen Signale** nach Ansoff<sup>185</sup> zurück. Demnach

#### Kernaussage 1

---

Durch die Etablierung eines Früherkennungssystems können auf Basis der aufgedeckten Risikofaktoren rechtzeitig Gegenmaßnahmen abgeleitet werden. Dabei stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, um schwache Signale im Umfeld des Unternehmens zu erkennen und damit Risiken vor deren Eintreten zu identifizieren.

#### Kernaussage 2

---

Ausgangspunkt für das Ableiten von Gegenmaßnahmen ist die Einordnung der Risiken in eine Risikomatrix. Ziel ist es dabei alle Formen drohender Beschäftigungsrisiken nach deren Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkung auf die Beschäftigung im Unternehmen zu systematisieren. Damit ist es möglich die Risiken zu erkennen, die die größte Gefahr für die Arbeitnehmer darstellen.

---

<sup>181</sup> vgl. für eine Abgrenzung der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung Krystek/Moldenhauer (2007), S. 98 ff.; Krystek/Müller-Stewens (1993), S. 19 ff.

<sup>182</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 98 ff.; Krystek/Müller-Stewens (1993), S. 19 ff.

<sup>183</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 124.

<sup>184</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 117 ff.; Krystek/Müller-Stewens (2006), S. 175 ff.

<sup>185</sup> vgl. Ansoff (1976).

kündigen sich Diskontinuitäten, also Brüche bisher kontinuierlicher Entwicklungen, durch unstrukturierte Informationen in Form schwacher Signale an. Eine frühzeitige und vollständige Erfassung dieser Signale ermöglicht somit eine Vorhersage potenzieller Risiken.<sup>186</sup> Ansoffs Überlegungen wurden bei zahlreichen Weiterentwicklungen strategischer Früherkennungssysteme berücksichtigt.<sup>187</sup>

In der Literatur bestehen verschiedene, im Aufbau ähnliche **Vorgehensbeschreibungen** zur Durchführung strategischer Früherkennung.<sup>188</sup> Im Folgenden wird zur Erkennung strategischer Beschäftigungsrisiken auf den praxisbezogenen Ablaufplan vom Battelle-Institut zurückgegriffen.<sup>189</sup> Abbildung 9 verdeutlicht die Vorgehensweise in Hinblick auf Beschäftigungsrisiken.

Die erste Stufe der strategischen Früherkennung ist die **signalorientierte Umweltanalyse**, welche zur Identifikation von Beschäftigungsrisiken leicht modifiziert wird. Anstelle einer Konzentration auf eine Identifikation schwacher Signale in der Umwelt, wird zusätzlich eine Analyse von Indikatoren auf Mikroebene vorgeschlagen. Das Vorgehen geht mit der aktuellen Diskussion einer Verknüpfung strategischer und operativer Elemente im Rahmen der Früherkennung konform.<sup>190</sup> Diese Phase entspricht damit den Inhalten in Kapitel 3. Ziel ist es, bestehende Signale zu orten und deren Ursachen und potenzielle Wirkungen der denkbaren Szenarien in Bezug auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen zu diagnostizieren.<sup>191</sup>

Anschließend werden die Ergebnisse der Analyse mit den **Annahmen strategischer Planungsentscheidungen verglichen**. In Hinblick auf Beschäftigungsrisiken sollte hier einerseits eine Rückkopplung der Signale mit den Prämissen der strategischen Planung im Unternehmen erfolgen und andererseits ein Abgleich mit den risikobasierten Zielen der Arbeitnehmervertreter vorgenommen werden.

In der dritten Stufe der Früherkennung wird die **Dringlichkeit der Risiken** bewertet. Bei einer fehlenden Relevanz der aufgedeckten Risiken wird der Prozess hier abgebrochen und eventuell wieder bei Phase 1 gestartet.<sup>192</sup> Diese Stufe bildet die Grundlage für die Entwicklung von Gegenmaßnahmen und sollte daher sehr sorgfältig durchgeführt werden. Eine Beschreibung der möglichen Vorgehensweise bei der Risikobewertung erfolgt in Kapitel 4.2.

---

<sup>186</sup> vgl. Krystek/Müller-Stewens (1993), S. 163 ff.; Neumann (2004), S. 99.

<sup>187</sup> vgl. Schulten (1995), S. 131; Neumann (2004), S. 99.

<sup>188</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 123; Hauff (2009), S. 23 f.

<sup>189</sup> vgl. Battelle-Institut (1980); Krystek/Moldenhauer (2007), S. 123

<sup>190</sup> vgl. z.B. Hauff (2009), S. 28 ff.; Geißler (1995); Krystek/Moldenhauer (2007), S. 126 f.

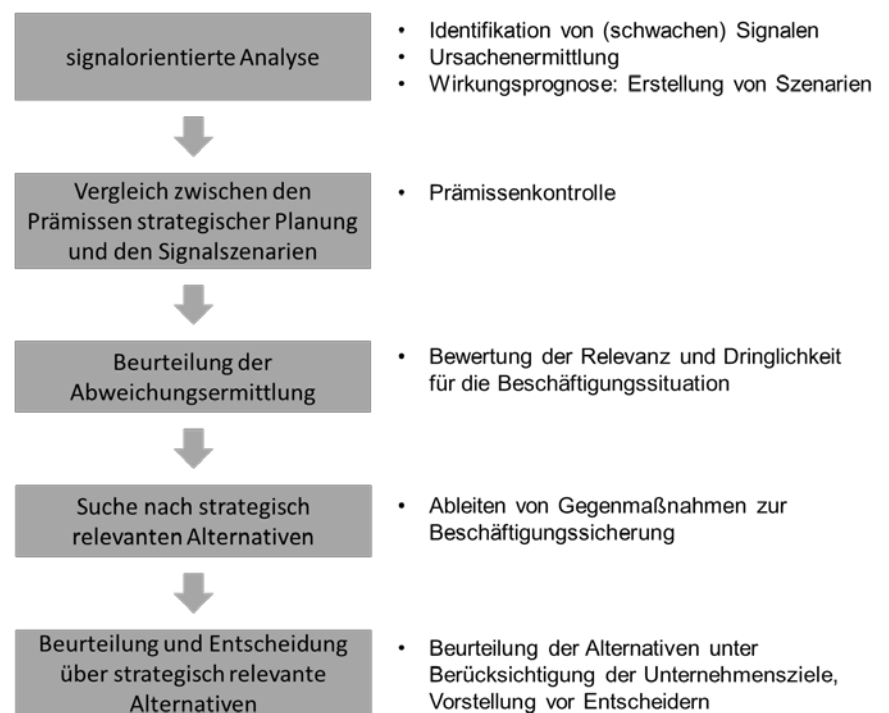
<sup>191</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 123; Hauff (2009), S. 24.

<sup>192</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 123; Hauff (2009), S. 24.

Die vierte Stufe der strategischen Früherkennung umfasst die Suche nach **strategisch relevanten Planungsalternativen**,<sup>193</sup> im vorliegenden Fall also die Suche nach Gegenmaßnahmen zur Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos oder zur Verringerung der Folgen für die Beschäftigten.<sup>194</sup>

In der letzten Stufe der Frühaufklärung werden die identifizierten **Planungsalternativen in Bezug auf ihre Wirkungen bewertet**.<sup>195</sup> Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollten hier die möglichen Maßnahmen unter Berücksichtigung der Gesamtsituation des Unternehmens beurteilen und anschließend positiv bewertete Maßnahmen den Entscheidern oder dem Aufsichtsrat zur Vermeidung von strategischen Risiken vorschlagen.

**Abbildung 9: Vorgehen bei der strategischen Früherkennung von Beschäftigungsrisiken**



Eigene Darstellung, teilweise auf Basis von Krystek/Moldenhauer (2007), S. 123 f.; Hauff (2009), S. 24 f.; Battelle-Institut (1980).

Die Herausforderung der Implementierung eines strategischen Früherkennungssystems besteht darin, die Ortung der Signale **systematisch** durchzuführen.<sup>196</sup> In Kapitel drei wurden bereits relevante Methoden des strategischen Managements vorgestellt, die einen Rahmen zur Iden-

<sup>193</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 124.

<sup>194</sup> vgl. Junginger (2005), S. 195.

<sup>195</sup> vgl. Krystek/Moldenhauer (2007), S. 124; Hauff (2009), S. 25.

<sup>196</sup> vgl. Neumann (2004), S. 103

tifikation von Risikofeldern bieten. Die daraus abgeleiteten Risikoindikatoren sind jedoch unternehmensspezifisch anzupassen und können nur eine Früherkennungsfunktion erfüllen, wenn sie regelmäßig neu beurteilt und um neue Risiken ergänzt werden.<sup>197</sup> Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle weitere Methoden vorgestellt werden, mit denen Risikoindikatoren identifiziert werden können.

Für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat muss jedoch hervorgehoben werden, dass eine selbstständige Durchführung des Risikofrüherkennungsprozesses inklusive einer Ortung schwacher Signale<sup>198</sup> erstens häufig nicht praktikabel und zweitens grundsätzlich nicht Aufgaben des Aufsichtsrates sind. Vielmehr sollten sie sich die Analyseergebnisse von den relevanten Abteilungen des Unternehmens, die diese Früherkennung im Allgemeinen durchführen, zur Verfügung stellen lassen. Ungeachtet dessen sollten Aufsichtsräte die notwendigen Prozessschritte sowie Analysemethoden kennen, um deren Durchführung und die Ergebnisse kritisch hinterfragen zu können. Damit verbunden haben sie so die Möglichkeit, die Auswirkungen einzelner Risikoindikatoren auf die Beschäftigungssituation zu identifizieren, mit der Geschäftsleitung zu diskutieren und unter Umständen vertiefende Analysen anzufordern.

## Empfehlungen

Es ist grundsätzlich nicht Aufgabe der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, selbstständig Risikofrüherkennungsprozesse durchzuführen. Dies obliegt dem Management. Dennoch wird empfohlen, sich mit den Prozessen vertraut zu machen und sich kritisch mit dem Thema auseinander zu setzen.

Zur weiteren Erläuterung der Instrumentarien wird auf die Ausführungen von Neumann verwiesen.<sup>199</sup> An dieser Stelle soll jedoch die besondere Rolle der **Szenariotechnik** thematisiert werden. Mittels Szenario-Analyse ist es möglich, alternative Entwicklungen in Bezug auf die identifizierten, mit Unsicherheit behafteten Risikofaktoren zu entwerfen.<sup>200</sup> Im Rahmen eines vorgegebenen Prozessablaufs werden alternative Annahmen über die Entwicklung der betrachteten Einflussgrößen aufgezeigt, beispielsweise in Form eines optimistischen, eines pessimistischen und eines wahrscheinlichen Szenarios.<sup>201</sup> Damit ist die Szenario-Technik nicht nur bei der Risikoidentifikation ein geeignetes Instrumentarium (beispielsweise zur Vorhersage von Signalen der globalen Unternehmensumwelt), sondern kann auch bei der Einschätzung der Auswirkungen identifizierter Risiken auf die Beschäftigungssituation Anwendung finden. Die Entwicklung eines Früherkennungssystems stellt für Arbeitnehmer eine Chance dar, drohende Beschäftigungsrisiken frühzeitig zu identifizieren.

---

<sup>197</sup> vgl. Kirchner (2002), S. 41.

<sup>198</sup> Nach Neumann stellen die folgenden Instrumente wichtige Hilfsmittel zur Ortung schwacher Signale dar: Erweiterung der Portfolioanalyse um eine Unschärfereichspositionierung; Delphi-Methode; Szenariotechnik; Cross-Impact-Analyse; GAP-Analyse zur Trendextrapolation; Diskontinuitätenbefragung; Trend-Linien; Künstliche Intelligenz; Benchmarking; Balanced Scorecard; Früherkennungsbasierte Navigation (vgl. Neumann [2004], S. 103 ff).

<sup>199</sup> vgl. Neumann (2004), S. 103 ff.

<sup>200</sup> vgl. Jung et al. (2011), S. 306; Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 209.

<sup>201</sup> vgl. für detaillierte Ausführungen zur Szenariotechnik z.B. Jung et al. (2011), S. 306 ff.; Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 209 ff.; Hungenberg (2008), S. 182 ff.

## → Empfehlungen

---

Eine Auseinandersetzung mit Strategiealternativen bietet den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat die Möglichkeit, Entscheidungen des Managements und Vorlagen für den Aufsichtsrat zu hinterfragen. So können ggf. wichtige Impulse zur Risikoabwehr gesetzt werden.

Wie bereits beschrieben besteht der Zweck des Früherkennungssystems nicht nur darin, potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren, sondern auch darin, **Gegenmaßnahmen** zu entwickeln und Entscheidern im Unternehmen als Planungsalternativen vorzuschlagen. Die Vielzahl der aufgedeckten Risikofaktoren macht es jedoch unmöglich, den Aufsichtsrat oder die Geschäftsführung mit allen denkbaren Faktoren zu konfrontieren. In Kapitel 4.2 wird daher erläutert, nach welchen Kriterien identifizierte Risiken näher betrachtet werden sollten. **Dabei soll jedoch nicht die Erwartung geweckt werden, dass durch eine fundierte Entwicklung verschiedener Maßnahmen die Managemententscheidungen tatsächlich maßgeblich beeinflusst werden können.** Dies hängt neben der Gesamtsituation auch von den handelnden Personen im Management ab. Allein eine Auseinandersetzung mit Strategiealternativen bietet den Arbeitnehmervertretern jedoch die Möglichkeit, Entscheidungen im Aufsichtsrat zu hinterfragen und ggf. wichtige Impulse zu setzen.

### 4.2 Risiko-Matrix als Ausgangspunkt für Gegenmaßnahmen

Für einen sinnvollen Umgang mit strategischen Risiken ist es wichtig, dass nur **wesentliche Risiken** einer tiefer gehenden Betrachtung unterzogen werden.<sup>202</sup> Die Grundlage für eine Identifikation relevanter Risiken bilden die Kernfragen zur Frühindikation von Risiken auf der Makro-, Meso- und Mikroebene. Die mit „ja“ beantworteten Fragen sollten nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung auf die Beschäftigungssituation mit gering, mittel und hoch bewertet werden.

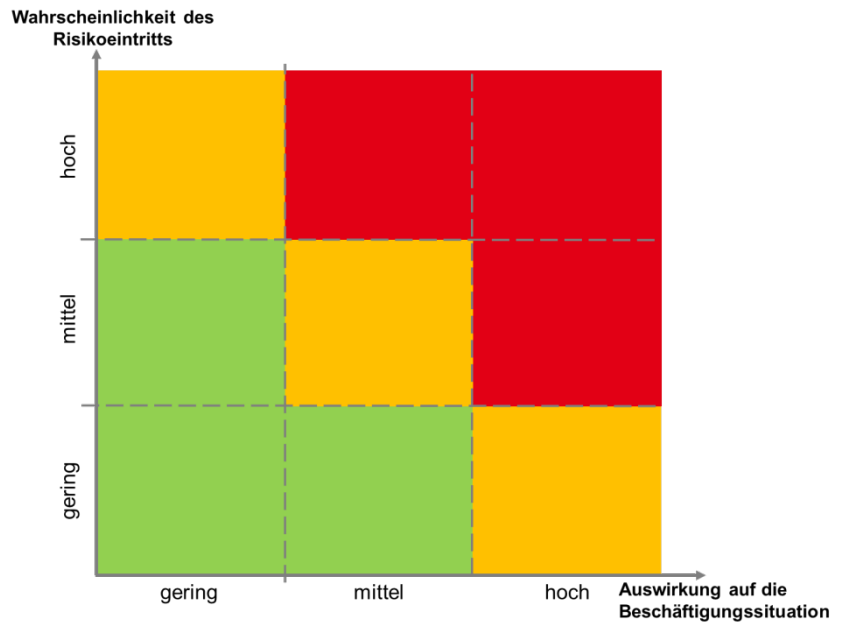
Die Bewertung kann durch eine **Risikomatrix** unterstützt und visualisiert werden. Dieses Instrument ist im Risikomanagement zur Priorisierung von Risiken weit verbreitet.<sup>203</sup> Für eine bessere Übersicht wird empfohlen, zunächst für jede Ebene (Makro, Meso, Mikro) eine eigene Risikomatrix zu erstellen. Die Gestaltung der Matrix ist in Abbildung 10 dargestellt.

---

<sup>202</sup> vgl. Hoffmann (2012), S. 71.

<sup>203</sup> vgl. z.B. Cottin/Döhler (2013), S. 99; Strohmeier (2007), S. 37

Abbildung 10: Beschäftigungsrisiko-Matrix



#### Eigene Darstellung

Anhand der Risikomatrix werden die durch die Kernfragen identifizierten Risiken nach ihrem Gefährdungspotenzial kategorisiert. Die in die grünen Felder eingeordneten Risiken sind hinsichtlich ihres Schadensausmaßes und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit tolerierbar und sollten mit geringster Priorität weiter verfolgt werden. Die in den gelben Feldern abgetragenen Risikofaktoren sind bereits als bedrohlicher für die wirtschaftliche Situation Unternehmen einzuschätzen und sollten zumindest weiter beobachtet werden, die Diskussion von Gegenmaßnahmen wird empfohlen. Risikofaktoren, die in den roten Feldern eingetragen werden, sind als (sehr) kritisch zu werten und erfordern dringenden Handlungsbedarf. Für solche Risiken, deren Eintritt wahrscheinlich und deren Bedrohung für die Arbeitnehmer hoch ist, sollten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat demnach mit höchster Priorität thematisieren.

Grundlage für das Ableiten von Gegenmaßnahmen ist die Entwicklung einer **Risikostrategie**.<sup>204</sup> Analog zum Risikomanagement im Unternehmen sollten daher auch Arbeitnehmervertreter ihre Maßnahmen in eine übergeordnete Strategie zum Umgang mit Beschäftigungsrisiken einordnen.

*Romeike/Hager* unterscheiden drei verschiedene Kategorien von **Maßnahmen** zum Umgang mit Risiken.<sup>205</sup> Die erste Kategorie umfasst Maßnahmen zur Verminderung oder Eliminierung negativer Risikofolgen durch die Absenkung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des

<sup>204</sup> vgl. Junginger (2005), S. 199.

<sup>205</sup> Romeike/Hager (2013), S. 138 ff.

Schadensausmaßes. Diese **präventive Risikostrategie** beinhaltet eine Gestaltung der Risikostrukturen durch aktive Risikobewältigungsmaßnahmen in Form von Risikovermeidung, Risikominderung und Risiko-diversifikation. Im Fall der *Risikovermeidung* werden bestimmte Aktivitäten im Unternehmen unterlassen oder angepasst. Dies setzt die Beeinflussbarkeit des speziellen Risikos voraus.<sup>206</sup>

Ein Beispiel für eine Risikovermeidung wäre die Ablehnung eines Großauftrags oder die Einstellung eines bestimmten Produktionsverfahrens. Obwohl die Risikovermeidung die scheinbar beste Strategie ist um ein drohendes Risiko zu eliminieren, besteht die Gefahr, dass mit dem Risiko verbundene Chancen ebenfalls ausgeschlagen werden. Eine weitere Möglichkeit der aktiven Risikobewältigung ist die *Risikominderung*. Dabei werden Risiken auf Dritte (außer Versicherungen) verlagert, im Unternehmen ausgeglichen oder durch verschiedene technische oder organisatorische Maßnahmen (z.B. Prozessoptimierung) minimiert. Schließlich kann auch eine *Risikodiversifikation* in Form einer Streuung von Risiken innerhalb eines Konzerns oder durch Outsourcing erfolgen.<sup>207</sup>

Die zweite Kategorie von Risikosteuerungsmaßnahmen beinhaltet eine **passive Risikobewältigung** im Rahmen einer korrektiven Risikopolitik durch Vorsorge oder das Abwälzen von Risikokonsequenzen. Dazu gehören Risikotransfer, Risikofinanzierung und Risikovorsorge. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risiken wird hierbei nicht verändert. *Risikotransfer* umfasst die Übertragung der Risiken auf Dritte, beispielsweise durch Haftungsausschluss, Konventionalstrafen oder dem Abschluss von Versicherungen. Im Rahmen der *Risikofinanzierung* werden Finanzmittel für den Ausgleich eventuell auftretender Schäden beschafft, beispielsweise aus der Auflösung stiller Reserven. Im Rahmen der *Risikovorsorge* werden potenziell auftretende Risiken bereits vor ihrem Eintritt über mehrere Perioden vorfinanziert, beispielsweise durch das Bilden von Rückstellungen.<sup>208</sup>

Die dritte und letzte Maßnahmenkategorie besteht darin, gar keine aktive Risikopolitik zu betreiben sondern das Risiko als Unternehmen **selbst zu tragen**.<sup>209</sup>

Die Kenntnis dieser möglichen Optionen ermöglicht es Arbeitnehmervertretern, alternative Strategien in Bezug auf die identifizierten Beschäftigungsrisiken hinsichtlich ihrer Folgen für Unternehmen und Beschäftigte gegeneinander abzuwägen. Der Prozess kann und sollte durch interne Fachabteilungen und externe Expertise (wirtschaftliche Sachverständige, Gewerkschaften) unterstützt werden.

---

<sup>206</sup> vgl. Romeike/Hager (2013), S. 138 f.

<sup>207</sup> vgl. Romeike/Hager (2013), S. 139 f.

<sup>208</sup> vgl. Romeike/Hager (2013), S. 142 ff.

<sup>209</sup> vgl. Romeike/Hager (2013), S. 139.



Das Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers bestand darin, Arbeitnehmervertretern Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, mit denen strategische Risiken im Unternehmen frühzeitig erkannt werden können. Zunächst wurde dazu der **Risikobegriff** definiert, um anschließend eine Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Risiken vorzunehmen. Unter strategische Risiken wurden solche Risiken verstanden, die langfristig aufgrund von Abweichungen in den strategischen Zielen die Erfolgspotenziale des Unternehmens negativ beeinflussen und somit zur Gefahr für die Arbeitsplatzsicherheit der Arbeitnehmer werden kann. Eine nähere Betrachtung solcher Risiken hat gezeigt, dass es zur Identifikation von Bedrohungen für Arbeitnehmern nicht ausreicht, die Maßnahmen des Managements zur Abwehr potenzieller Krisen zu betrachten, die letztendlich in einem Personalabbau resultieren können (strategische Risiken i.e.S.). Vielmehr ist eine Betrachtung der den Maßnahmen vorgelagerten Ursachen erforderlich, welche als strategische Risiken i.w.S. bezeichnet wurden. Nur deren frühzeitige Identifikation ermöglicht ein rechtzeitiges Gegensteuern durch Arbeitnehmervertreter.

Im Rahmen der Analyse wurde der Zusammenhang zwischen strategischen Risiken und allgemeinen Unternehmensrisiken aufgezeigt. Aus diesem Grund ist auch die Betrachtung **operativer Risiken**, beispielsweise auf Basis von Jahresabschlüssen und Informationen aus dem laufenden Controlling relevant, um Risiken frühzeitig zu erkennen.<sup>210</sup> Diese waren nicht Gegenstand der vorliegenden Betrachtungen, sollten jedoch von Arbeitnehmervertretern als zusätzliches Mittel genutzt werden, um latente Liquiditäts- und Ertragskrisen zumindest in einem frühen Stadium zu erkennen.

Im Arbeitspapier wurden schließlich auf Basis von Analysen auf verschiedenen Betrachtungsebenen zahlreiche **Indikatoren für strategische Risiken i.w.S.** aufgedeckt. Je mehr kritische Faktoren vorliegen, desto wahrscheinlicher sind einschneidende Maßnahmen im Unternehmen.<sup>211</sup> Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollten daher im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses die in den Checklisten vorgeschlagenen Risikofaktoren beobachten, laufend um weitere Entwicklungen ergänzen und die Folgen mit der Unternehmensleitung diskutieren. Die Betrachtungen im vorliegenden Arbeitspapier sollen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sensibilisieren und ermutigen, eigene Analysen von strategischen Risikofaktoren durchzuführen bzw. relevante Informationen im Unternehmen zu beschaffen und proaktiv im Aufsichtsrat das Thema Risikomanagement fortwährend zu thematisieren. Im besten Fall stärkt dies nicht nur die Arbeitsplatzsicherheit der Beschäftigten, sondern auch den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens.

### Kernaussage 1

---

Nicht jeder der aufgedeckten Risikofaktoren führt auch zwangsweise zum Personalabbau im Unternehmen. Je mehr kritische Faktoren jedoch vorliegen, desto wahrscheinlicher sind einschneidende Maßnahmen.

### Kernaussage 2

---

Arbeitnehmervertreter sollten im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses die in den Checklisten vorgeschlagenen Risikofaktoren beobachten, laufend um weitere Entwicklungen ergänzen und die Folgen mit der Unternehmensleitung diskutieren.

### Kernaussage 3

---

Arbeitnehmervertreter dürfen keine Scheu haben, eigene Analysen strategischer Risikofaktoren durchzuführen und proaktiv im Aufsichtsrat oder vor der Geschäftsführung Handlungsempfehlungen zur Abwendung drohender Personalabbaumaßnahmen vorzustellen.

---

<sup>210</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 139.

<sup>211</sup> vgl. Göritz et al. (2012), S. 166.

## Literaturübersicht

---

Ansoff, Igor H. (1976): Managing surprise and discontinuity: strategic response to weak signals. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28, S. 129–152.

---

Ayaz, Murat (2011): Wert- und risikoorientierte strategische Planung und Kontrolle. Hamburg: Kovač (Schriften zum Betrieblichen Rechnungswesen und Controlling, 93).

---

Battelle-Institut (1980): Frühwarnsystem für die strategische Unternehmensführung. Ein Radar zur Erkennung von technologischen und sozialen Veränderungen im Umfeld der Unternehmen. Frankfurt am Main: Battelle-Institut.

---

Blöse, Jochen; Kihm, Axel (Hg.) (2006): Unternehmenskrisen. Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern. Berlin: Erich Schmidt.

---

Carroll, Paul B.; Mui, Chunka (2008): Wenn bewährte Strategien fehlschlagen. In: Harvard Business Manager (12/2008).

---

Christians, Uwe (2006): Performance Management und Risiko. Strategieumsetzung mit risikointegrierter Balanced Scorecard, Wissensbilanzen und Werttreibernetzen. Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag.

---

Cottin, Claudia; Döhler, Sebastian (2013): Risikoanalyse. Modellierung, Beurteilung und Management von Risiken mit Praxisbeispielen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.

---

Crandall, William; Parnell, John A.; Spillan, John E. (2010): Crisis management in the new strategy landscape. Los Angeles: SAGE.

---

Fiege, Stefanie (2006): Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG. Wiesbaden: Springer.

---

Fink, Dietmar; Deimel, Klaus (2006): Krisenvorsorge. In: Jochen Blöse und Axel Kihm (Hg.): Unternehmenskrisen. Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern. Berlin: Erich Schmidt, S. 215–237.

---

Geißler, Jörg (1995): Frühaufklärungssysteme - Instrumente zur frühzeitigen Wahrnehmung von Chancen und Risiken im Unternehmen: eine Analyse des derzeitigen Erkenntnisstandes und die Entwicklung eines Modells der Kombination eines strategischen und operativen Frühaufklärungssystems mit dem Ziel, einen kontinuierlichen Informationsfluss zwischen beiden Systemen zu gewährleisten. Dissertation. TU Dresden.

---

Gleißner, Werner (2011): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen. Controlling, Unternehmensstrategie und wertorientiertes Management. 2. Aufl. München: Vahlen.

---

Göritz, Berthold; Hase, Detlef; Rupp, Rudi (2012): Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan. Handlungsmöglichkeiten bei Umstrukturierungen. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

---

Haas, Marcus (2009): Definition und Abgrenzung der Risikoarten. In: Thomas Kaiser (Hg.): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement. Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken. Berlin: Erich Schmidt, S. 11–20.

---

Hahn, Dietger; Taylor, Bernard (Hg.) (2006): Strategische Unternehmensplanung -Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. Berlin: Springer.

---

Hauff, Sven (2009): Konzeptionen der Früherkennung. In: Diskussionspapiere des Schwerpunktes Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg (2/2009).

---

Hauschildt, Jürgen (2006): Entwicklungen in der Krisenforschung. In: Thomas Hutzschenreuter und Torsten Griess-Nega (Hg.): Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Gabler, S. 19–39.

---

Hauschildt, Jürgen; Grape, Christian; Schindler, Marc (2006): Typologien von Unternehmenskrisen im Wandel. In: DBW 66 (1), S. 7–25.

---

Hoffmann, Jürgen (2012): Risikomanagement für mittelständische Unternehmen. Risikopotenziale erkennen und erfolgreich bewältigen - mit zahlreichen Praxissituationen. Norderstedt: Books on Demand.

---

Hungenberg, Harald (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

---

Huth, Michael (2004): Risikomanagement der Gefahrgutbeförderung. Einsatzpotential eines GIS-basierten Entscheidungsunterstützungssystems. Wiesbaden: Gabler.

---

Hutzschenreuter, Thomas; Griess-Nega, Torsten (Hg.) (2006): Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden: Gabler.

---

Jung, Rüdiger H.; Bruck, Jürgen; Quarg, Sabine (2011): Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. 4. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.

---

Junginger, Markus (2005): Wertorientierte Steuerung von Risiken im Informationsmanagement. Wiesbaden: Gabler.

---

Kaiser, Thomas (Hg.) (2009): Wettbewerbsvorteil Risikomanagement. Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken. Berlin: Erich Schmidt.

---

Kajüter, Peter (2012): Risikomanagement im Konzern. Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne. München: Vahlen.

---

Kihm, Axel (2006): Ursachen von Unternehmenskrisen. In: Jochen Blöse und Axel Kihm (Hg.): Unternehmenskrisen. Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern. Berlin: Erich Schmidt, S. 33–68.

---

Kirchner, Michael (2002): Risikomanagement. Problemaufriss und praktische Erfahrungen unter Einbeziehung eines sich ändernden unternehmerischen Umfeldes. München: Hampp.

---

Klaffke, Martin (2009): Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices. Wiesbaden: Gabler.

---

Krystek, Ulrich (2002): Unternehmenskrisen: Vermeidung und Bewältigung. In: Peter M. Pastors (Hg.): Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern. Mering: Hampp, S. 87–134.

---

Krystek, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler.

---

Krystek, Ulrich; Moldenhauer, Ralf (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. Stuttgart: Kohlhammer.

---

Krystek, Ulrich; Müller-Stewens, Günter (1993): Frühaufklärung für Unternehmen. Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

---

Krystek, Ulrich; Müller-Stewens, Günter (2006). Strategische Frühaufklärung. In: Dietger Hahn und Bernard Taylor (Hg.): Strategische Unternehmensplanung -Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. Berlin: Springer, S. 175–193.

---

Lützenrath, Christian; Peppmeier, Kai; Schuppener, Jörg (2006): Bankstrategien für Unternehmenssanierungen. Erfolgskonzepte zur Früherkennung und Krisenbewältigung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

---

Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2005): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte - Methoden - Praxis. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

---

Martin, Thomas A.; Bär, Thomas (2002): Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG. Das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abs. 2 AktG. München: Oldenbourg.

---

Meierbeck, Reiner (2010): Strategisches Risikomanagement der Beschaffung. Entwicklung eines ganzheitlichen Modells am Beispiel der Automobilindustrie. Lohmar: Eul (Reihe: Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre, 22).

---

Michell-Auli, Peter; Schwemmler, Martin (2008): Integriertes Management mit der balanced scorecard. Ein Praxis-Leitfaden für Sozialunternehmen. Stuttgart: Kohlhammer.

---

Müller, Matthias (2014): Praktische Hinweise zum so genannten Risikomanagement. In: Hans Böckler Stiftung: Arbeitshilfen für Aufsichtsräte 13, 4. Auflage.

---

Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Lang.

---

Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

---

Neumann, Andreas Martin (2004): Partizipative Früherkennung von Chancen und Risiken. Perspektiven und Bedingungen für neue Ansätze zur langfristigen Sicherung der Existenz von Unternehmen und ihrer Arbeitsplätze. München: Hampp.

---

Otto, Hansjörg (2008): Arbeitsrecht. 4. Aufl. Berlin: De Gruyter Recht.

---

Pastors, Peter M. (Hg.) (2002): Risiken des Unternehmens - vorbeugen und meistern. Mering: Hampp.

---

Pfaffenholz, Guido (1998): Krisenhafte Entwicklungen in mittelständischen Unternehmen: Ursachenanalyse und Implikationen für die Beratung. Bonn : Institut für Mittelstandsforschung (IFM-Materialien).

---

Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.

---

Porter, Michael E. (2008): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 11. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.

---

Preißler, Peter R. (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle. München: Oldenbourg.

---

Romeike, Frank; Hager, Peter (2013): Erfolgsfaktor Risiko-Management 3.0. Methoden, Beispiele, Checklisten ; Praxishandbuch für Industrie und Handel. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

---

Roselieb, Frank; Dreher, Marion (Hg.) (2008): Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Berlin: Erich

---

Schmidt.

---

Schneider, Dieter J.G. (2002): Einführung in das Technologie-Marketing. München: Oldenbourg

---

Schulten, Marc F. (1995): Krisenmanagement. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung (Akademische Abhandlungen zu den Wirtschaftswissenschaften).

---

Siaw, Irene; Yu, Alec (2004): Analysing the Competitive Landscape of the Internet in the Banking Industry. In: The International Journal of Management 21 (4), S. 514–523.

---

Steinhoff, Carsten (2008): Quantifizierung operationeller Risiken in Kreditinstituten. Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Szenarioanalysen im Rahmen von Verlustverteilungsmodellen. Göttingen: Cuvillier.

---

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

---

Strohmeier, Georg (2007): Ganzheitliches Risikomanagement in Industriebetrieben. Grundlagen, Gestaltungsmodell und praktische Anwendung. Wiesbaden: Springer.

---

Thießen, Ansgar (2014): Handbuch Krisenmanagement. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer.

---

Töpfer, Armin (1999): Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied: Luchterhand.

---

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (1992): Planung. Prozesse - Strategien - Maßnahmen. Wiesbaden: Gabler.

---

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2012): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess -Implementierung. Wiesbaden: Gabler.



---

Zirener, Jörg (2005): Sanierung in der Insolvenz. Handlungsalternativen für einen wertorientierten Einsatz des Insolvenzverfahrens. Wiesbaden: Gabler.

---

Zöller, Mike (2006): Begriff der Krise und Begriffsabgrenzung. In: Jochen Blöse und Axel Kihm (Hg.): Unternehmenskrisen. Ursachen, Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern. Berlin: Erich Schmidt, S. 17–31.

## Übersicht über zitierte Presseartikel

---

Augsburger Allgemeine (2014): Stellenabbau: Wie der Wandel in der Lichtbranche Osram zusetzt, 31.07.2014, online verfügbar unter <http://www.augsburger-allgemeine.de/wirtschaft/Wie-der-Wandel-in-der-Lichtbranche-Osram-zusetzt-id30857207.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Carbon Disclosure Project (2014): Global Water Report, online verfügbar unter <https://www.cdp.net/en-US/Pages/events/2014/cdp-water-report.aspx>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Der Tagesspiegel (2014): Beschäftigte wehren sich gegen Stellenabbau bei Osram, 19.09.2014, online verfügbar unter <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/bundesweiter-aktionstag-beschaefigte-wehren-sich-gegen-stellenabbau-bei-osram/10722392.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Deutsche Mittelstands Nachrichten (2013): Import von Auto-Teilen: Betriebsrat von Ankündigung Daimlers „überrascht“, 31.08.2013, online verfügbar unter <http://www.deutsche-mittelstands-nachrichten.de/2013/08/54393/>, zuletzt geprüft am 31.08.2013.

---

Deutsche Welle (2014): Studie: Unternehmen fürchten Wassermangel, 05.11.2014, online verfügbar unter <http://www.dw.de/studie-unternehmen-f%C3%BCrchten-wassermangel/a-18039572>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Die Welt (2015): Apple baut neues "Kommandozentrum" in Arizona, 03.02.2015, online verfügbar unter <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article137056638/Apple-baut-neues-Kommandozentrum-in-Arizona.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Die Welt (2014a): Der Wandel in der Lichttechnik hat Osram überrascht, 30.07.2014, online verfügbar unter <http://www.welt.de/wirtschaft/article130721578/Der-Wandel-in-der-Lichttechnik-hat-Osram-ueberrascht.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Die Welt (2014b): Warum Airbus seinen Schlüssellieferanten kauft,

---

---

03.08.2014, online verfügbar unter  
<http://www.welt.de/wirtschaft/article130842807/Warum-Airbus-seinen-Schluessellieferanten-kauft.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Die Welt (2012): Betriebsrat überrascht über Stellenabbau-Pläne bei Karstadt, 17.07.2012, online verfügbar unter  
<http://www.welt.de/newsticker/news3/article108312167/Betriebsrat-ueberrascht-ueber-Stellenabbau-Plaene-bei-Karstadt.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

FAZ (2008): Folgen der Finanzkrise: Es droht ein Stellenabbau, 31.03.2008, online verfügbar unter  
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/konjunktur/folgen-der-finanzkrise-es-droht-ein-stellenabbau-1511428.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Focus Online (2014): Apple legt Streit mit gescheitertem Saphir-Lieferanten bei, 24.10.2014, online verfügbar unter  
[http://www.focus.de/digital/computer/computer-apple-legt-streit-mit-gescheitertem-saphir-lieferanten-bei\\_id\\_4224880.html](http://www.focus.de/digital/computer/computer-apple-legt-streit-mit-gescheitertem-saphir-lieferanten-bei_id_4224880.html), zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Focus Money Online (2008): Citigroup: Stellenabbau nach Milliardenesaster, 18.04.2008, online verfügbar unter  
[http://www.focus.de/finanzen/boerse/finanzkrise/citigroup-stellenabbau-nach-milliardendesaster\\_aid\\_296112.html](http://www.focus.de/finanzen/boerse/finanzkrise/citigroup-stellenabbau-nach-milliardendesaster_aid_296112.html), zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Handelsblatt (2015): Fernbus-Konkurrenz: Bahn kündigt Offensive im Fernverkehr an, 21.01.2015, online verfügbar unter  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/fernbus-konkurrenz-bahn-kuendigt-offensive-im-fernverkehr-an/11259234.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Handelsblatt (2010): Pfizer plant umfangreichen Stellenabbau – auch in Deutschland, 14.09.2011, online verfügbar unter  
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/pharmakonzern-e-forcieren-kostensenkung-pfizer-plant-umfangreichen-stellenabbau-auch-in-deutschland/4610178.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

---

Heise Online (2008a): Nokia-Werk Bochum wird geschlossen, 15.01.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Nokia-Werk-Bochum-wird-geschlossen-Update-178470.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

Heise Online (2008b): Nokia ist nicht gesprächsbereit, 17.01.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Nokia-ist-nicht-gespraechsbereit-179567.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

Heise Online (2008c): Erste Kündigungen nach angekündigtem Nokia-Aus, 20.01.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Erste-Kuendigungen-nach-angekuendigtem-Nokia-Aus-180475.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

Heise Online (2008d): IG-Metall-Chef: Gespräche mit Nokia ohne Ergebnis, 22.01.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/IG-Metall-Chef-Gespraechе-mit-Nokia-ohne-Ergebnis-Update-181084.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

Heise Online (2008e): Nokia-Chef verteidigt Werksschließung in Bochum, 23.01.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Nokia-Chef-verteidigt-Werksschliessung-in-Bochum-181675.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

Heise Online (2008f): Betriebsrat: Nokia berechnet Produktionskosten in Bochum falsch, 25.01.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Betriebsrat-Nokia-berechnet-Produktionskosten-in-Bochum-falsch-183223.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

Heise Online (2008g): Nokia-Betriebsrat kündigt "Aktionen" gegen Werksschließung an, 07.02.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Nokia-Betriebsrat-kuendigt-Aktionen-gegen-Werksschliessung-an-177010.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

---

Heise Online (2008h): Keine Hoffnung mehr für Bochumer Nokia-Werk, 12.02.2008, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Keine-Hoffnung-mehr-fuer-Bochumer-Nokia-Werk-178948.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

Heise Online (2008i): Verhandlungen über Interessenausgleich bei Nokia beginnen, 19.02.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Verhandlungen-ueber-Interessenausgleich-bei-Nokia-beginnen-181303.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

Heise Online (2008j): Nokia-Werksschließung: Sozialplan mit Volumen von 200 Millionen Euro, 08.04.2008, online verfügbar unter <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Nokia-Werksschliessung-Sozialplan-mit-Volumen-von-200-Millionen-Euro-197515.html>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.

---

IP Internationale Politik (2014): Wir brauchen TTIP!, 05.05.2014, online verfügbar unter <https://zeitschrift-ip.dgap.org/de/ip-die-zeitschrift/archiv/jahrgang-2014/mai-juni/wir-brauchen-ttip>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

IW Köln (o.J.): Pharma-Zwangsrabatt gehört auf den Prüfstand; online verfügbar unter <http://www.iwkoeln.de/de/infodienste/iw-nachrichten/beitrag/arsneimittelmarkt-pharma-zwangsrabatt-gehört-auf-den-pruefstand-98592>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Kölnische Rundschau (2005): Jeder Dritte boykottiert eine Marke, 30.08.2005, online verfügbar unter <http://www.rundschau-online.de/home/jeder-dritte-boykottiert-eine-marke,15184882,15831902.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Meißner, Marc (2011): Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz: Nutzen soll den Preis bestimmen, Deutsches Ärzteblatt, online verfügbar unter <http://www.aerzteblatt.de/archiv/80692/Arzneimittelmarktneuordnungsgesetz-Nutzen-soll-den-Preis-bestimmen>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

PC Welt (2007): O2 will im Sommer den Stellenabbau starten, 13.06.2007, online verfügbar unter <http://www.pcwelt.de/news/O2-will-im-Sommer-den-Stellenabbau-starten-484836.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

---

RP Online (2005): Verweis auf Konkurrenz: Ricke bei Stellenabbau kompromisslos, 03.11.2005, online verfügbar unter <http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/ricke-bei-stellenabbau-kompromisslos-aid-1.2340439>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Spiegel Online (2011): Drohende Entlassungen: E.on-Sparplan überrascht Betriebsrat, 01.08.2011, online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/drohende-entlassungen-e-on-sparplan-ueberrascht-betriebsrat-a-777789.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Spiegel Online (2008): Finanzkrise: Citigroup streicht 50.000 Stellen, 17.11.2008, online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/finanzkrise-citigroup-streicht-50-000-stellen-a-590931.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Sommer, Thomas (o.J.): Chronik: Der Fall Brent Spar, online verfügbar unter [http://www.polinomics.eu/archiv/polinomics\\_05/druck/brent\\_spar\\_druck.htm](http://www.polinomics.eu/archiv/polinomics_05/druck/brent_spar_druck.htm), zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

VFA (2010): Arzneimittelpolitik: Rösler präsentiert Eckpunkte, Verband forschender Arzneimittelhersteller vom 26.03.2010, online verfügbar unter <http://www.vfa.de/de/wirtschaft-politik/artikel-wirtschaft-politik/arzneimittelpolitik-roesler-praesentiert-eckpunkte.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

VFA (2011): GKV-Finanzentwicklung stellt erhöhten Zwangsrabatt infrage, Verband forschender Arzneimittelhersteller vom 13.11.2010, online verfügbar unter <http://www.vfa.de/de/wirtschaft-politik/artikel-wirtschaft-politik/gkv-finanzentwicklung-stellt-erhoehten-zwangsrabatt-infrage.html>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Wirtschafts Blatt (2014): Pleite von Apple-Lieferant trifft Tiroler, 23.10.2014, online verfügbar unter <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/tirol/4194740/Pleite-von-AppleLieferant-trifft-Tiroler>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Zeit Online (2014): Behörde ordnet Schließung von Coca-Cola-Werk in Indien an, 18.06.2014, online verfügbar unter <http://www.zeit.de/news/2014-06/18/indien-behoerde-ordnet-schliessung-von-coca-cola-werk-in-indien-an-18175216>, zuletzt ge-

---

prüft am 21.02.2015.

---

Zeit Online (2010): Bayer streicht in Deutschland 1700 Stellen, 18.11.2010, online verfügbar unter <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2010-11/bayer-stellenstreichungen-innovation>, zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

Zeit Online (o.J.): Moralische Aufrüstung, online verfügbar unter [http://www.zeit.de/wirtschaftsbrief/2004/wibri16\\_thema](http://www.zeit.de/wirtschaftsbrief/2004/wibri16_thema), zuletzt geprüft am 21.02.2015.

---

## Autoren

---

### **Dr. Henrik Steinhaus**

Geschäftsführer der Excellence in Change GmbH & Co. KG in Gießen. Studium der Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kfm.) und Promotion an der Justus-Liebig-Universität Gießen zum Thema „Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Krisenbewältigungsinstrument“.

---

### **Mandy Guttzeit**

Freiberufliche Beraterin der Excellence in Change GmbH & Co. KG in Gießen. Studium der Medienwirtschaft an der TU Ilmenau (Dipl.-Kffr.)

## Ansprechpartner

---

### **Dr. Sebastian Campagna**

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Mitbestimmungsförderung  
Referatsleiter Wirtschaft II

Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 0211 / 77 78 170  
Fax: 0211 / 77 78 4170

Sebastian-Campagna@boeckler.de  
www.boeckler.de