

MANAGEMENT UNTERNEHMENS- STRATEGISCHER RISIKEN

Früherkennung von Indikatoren für Beschäftigungsrisiken

Arbeitshilfe für Aufsichtsräte

Henrik Steinhaus und Mandy Guttzeit



AUTORENSCHAFT

Henrik Steinhaus

Geschäftsführer
Excellence in Change GmbH & Co. KG

Mandy Guttzeit

Freiberufliche Beraterin der
Excellence in Change GmbH & Co. KG,
Projektleiterin bei der RKW Thüringen GmbH



WEITERE TITEL UNTER

[www.mitbestimmung.de/
html/arbeitshilfen-fur-
aufsichtsrate-15507.html](http://www.mitbestimmung.de/html/arbeitshilfen-fur-aufsichtsrate-15507.html)



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de



PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/
betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung

Georg-Glock Str. 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-172

www.mitbestimmung.de

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: I.M.U.

Redaktion

Dr. Sebastian Campagna, Referatsleiter Wirtschaft II
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-170
sebastian-campagna@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 42

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –
nur mit Quellenangabe zulässig.

MANAGEMENT UNTERNEHMENS- STRATEGISCHER RISIKEN

Früherkennung von Indikatoren für Beschäftigungsrisiken

Arbeitshilfe für Aufsichtsräte

Henrik Steinhaus und Mandy Guttzeit

ABSTRACT

Mit der Mitbestimmungspraxis „Management unternehmensstrategischer Risiken“ haben Henrik Steinhaus und Mandy Guttzeit eine Handlungshilfe für Aufsichtsräte erarbeitet, die sich mit dem Thema Risikomanagement und dem Umgang mit unternehmensstrategischen Risiken befasst. Sie gehen der Frage nach, was strategische Risiken sein können und wie sie sich auf die Beschäftigtensituation auswirken können.

Dabei ist diese Mitbestimmungspraxis auch für den schnellen Leser geeignet, da sie auf die entscheidenden Passagen verweist. Ziel der Autoren ist, zu zeigen, dass es insbesondere im Aufsichtsrat sinnvoll ist, sich mit dem Thema zu beschäftigen, da strategische Herausforderungen eher bedingt Gegenstand solcher installierten Risikomanagementsysteme und -instrumente sind. Die Autoren weisen darauf hin, dass eine Identifikation von wesentlichen Risiken eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt. Sie zeigen jedoch auf, wie dies gelingen kann, um im Aufsichtsrat zu agieren.

Abstract	3
1 Einleitung	5
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	5
1.2 Aufbau	7
2 Analyse strategischer Risiken	7
2.1 Begriffliche Grundlagen	7
2.2 Klassifizierung strategischer Risiken	11
2.3 Vorgehen bei der Risikoanalyse	12
3 Identifikation strategischer Risiken	15
3.1 Charakterisierung der Analyseebenen	15
3.2 Risiken auf Makroebene	17
3.3 Risiken auf Mesoebene	21
3.4 Risiken auf Mikroebene	24
4 Besonderheiten der Risikoidentifikation in Corona-Zeiten	30
4.1 Besonderheiten der Risikoanalyse	30
4.2 Kernfragen zur Frühindikation	31
5 Management strategischer Risiken	32
5.1 Umgang mit strategischen Risiken	32
5.2 Risiko-Matrix als Ausgangspunkt für Gegenmaßnahmen	34
6 Fazit	35

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„Zulieferer ZF will bis zu 15.000 Stellen streichen – Betriebsrat ist überrascht“, „Siemens Energy – Arbeitnehmervertreter über das Ausmaß der Stellenstreichungen schon sehr überrascht“, „Haldex-Werk in Wieblingen wird geschlossen – für die Arbeitnehmervertretung [...] „aus heiterem Himmel“ gekommen“ – solche Schlagzeilen über die Reaktion von Betriebsräten auf geplante Maßnahmen zum Personalabbau in großen, etablierten Unternehmen sind in der Presse nicht selten (vgl. Presseartikel Focus Online 2020; WirtschaftsWoche 2021; Rhein-Neckar-Zeitung 2019). Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und Betriebsräte werden häufig mit überraschenden Betriebsänderungen, also Maßnahmen des Managements, die sich auf die Arbeitnehmer im Unternehmen auswirken, konfrontiert. Dies ist auf drei Gründe zurückzuführen. Erstens ist es in seltenen Fällen möglich, dass selbst die Unternehmensführung von einer Entwicklung überrascht 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 (vgl. Laßmann et al. 2021, S. 167 f.).

An diese Problemstellungen knüpft die vorliegende Praxishilfe an. Ziel ist es, Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten Hilfsmittel

zur Verfügung zu stellen, mit denen sie unternehmensstrategische **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 (vgl. Laßmann et al. 2021, S. 169). Der Fokus der vorliegenden Handlungshilfe liegt dabei auf strategischen Risikofaktoren. Operative Risiken, die beispielsweise durch eine Risikoanalyse des Jahresabschlusses identifiziert werden können, bleiben hier unberücksichtigt.¹ Der Beschäftigung mit strategischen Risiken kommt gerade auch vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und permanent wechselnden Marktanforderungen eine besondere Bedeutung zu.

Zahlreiche Wissenschaftler und Praktiker im Bereich Risiko- und Krisenforschung sowie Restrukturierungsmanagement beschäftigen sich 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 (vgl. z. B. Hoffmann 2012; Roselieb/Dreher 2008). *Laßmann et al.* geben Hinweise zur frühzeitigen Identifikation von Betriebsänderungen durch Betriebsräte, legen den Schwerpunkt jedoch eher auf operative Indikatoren, 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 (vgl. Laßmann et al. 2021).

Infobox 1

Kernaussagen

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

¹ Vgl. für eine genauere Erläuterung Kapitel 2.1.2.

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 (vgl. Neumann 2004).

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 (vgl. Hauschildt et al. 2006, S. 9; Lützenrath et al. 2006, S. 13 f; Kirchner 2002, S. 56 ff.). Die Zielgrößen für strategische Entscheidungen lassen sich jedoch nur begrenzt operationalisieren, weshalb die häufig genutzte kennzahlenbasierte Früherkennung hier unmöglich ist (vgl. Martin/Bär 2002, S. 75).

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 (vgl. Neumann 2004, S. 149). Aus diesem Grund sollen nachfolgend Hilfestellungen gegeben werden, anhand derer Arbeitnehmervertreter auf Basis verschiedener Analysemethoden Informationen generieren und weiter bestehende Informationsdefizite durch gezielte Fragestellungen im Aufsichtsrat kompensieren können.

Das **Ziel der vorliegenden Praxishilfe** besteht darin, eine umfassende *Checkliste* zu erarbeiten, anhand derer Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat strategische Risiken frühzeitig identifizieren kön-

nen. 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.

Die Erkennung von strategischen Risiken in Unternehmen spielt gerade vor dem Hintergrund der andauernden **Corona-Krise** eine wichtige Rolle, stellt aber auch eine besondere Herausforderung dar. Daher wurde die vorliegende Praxishilfe aus dem Jahr 2016 mit Fokus auf die besondere Situation aktualisiert. Selten war die gesamtwirtschaftliche Entwicklung der nächsten Monate so schwer vorhersehbar, die Unternehmensplanung kommt in vielen Branchen an ihre Grenzen. Der Fokus der Politik und der Unternehmen liegt derzeit in der kurzfristigen Reaktion auf die aktuelle Einschränkung der wirtschaftlichen Tätigkeit, oberste Priorität haben die Liquiditätssicherung, die Erfüllung von Kundenaufträgen und der Erhalt von Arbeitsplätzen. Politische Maßnahmen wie Kurzarbeitergeld, Steuerstundungen und Soforthilfen können die Folgen der Pandemie auf Arbeitsplätze und Einkommen zwar abmildern und verzögern, einen potenziellen Konjunktur einbruch können sie jedoch nur schwer verhindern (vgl. Blagov et al. 2020). Es drohen langfristige Folgen, die den künftigen Erfolg einzelner Unternehmen gefährden und zu weitreichenden Veränderungen in ganzen Branchen führen können. Aus diesem Grund sollen die Besonderheiten der aktuellen Situation in der vorliegenden Handlungshilfe berücksichtigt werden um Arbeitnehmervertretern eine Möglichkeit zu geben, die Folgen der aktuellen Situation auf die künftige Beschäftigungssituation analysieren zu können. Der Fokus liegt hierbei drauf, aus den operativen Krisenrisiken die strategischen Risiken abzuleiten, deren Effekte erst später sichtbar werden.

Infobox 2



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 5.2** wird eine Möglichkeit zur Priorisierung dieser Risiken vorgeschlagen. Detaillierte Checklisten mit spezifischem Fokus auf die Corona-Situation finden sich in **Kapitel 4**.

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 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 (z. B. Werkschließungen, interne Reorganisationen oder Offshoring). Im weiteren Verlauf dieser Praxishilfe 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** bettet die vorliegende Handlungshilfe in die Literatur zum Risikomanagement ein. Dabei wird in einem Überblick das Vorgehen einer klassischen Risikoanalyse im Unternehmen aufgezeigt. Aufgrund der Ausrichtung der Praxishilfe 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 der vorliegenden Handlungshilfe. Die Risiken werden als Grundlage für das weitere Vorgehen 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.

In **Kapitel vier** werden die Besonderheiten der Risikoidentifikation in Corona-Zeiten noch einmal separat analysiert. Die Corona-Krise zeichnet sich durch ein besonders hohes Maß an Unsicherheit über alle Bereiche hinweg aus. Selbst im Falle eines zeitnahen Endes der Pandemie bleiben in vielen Branchen und Geschäftsfeldern mittel- bis langfristige Folgen bestehen, deren Umfang aktuell von vielen Unternehmen nur schwer abgeschätzt werden kann. Obwohl der Fokus der vorliegenden Praxishilfe auf strategischen Risiken liegt, ist für die Identifikation langfristiger Krisenfolgen auch der operative Umgang mit Corona im Unternehmen relevant, da hier bei einem Missmanagement mittel- bis langfristig negative Folgen drohen. Im Ergebnis von Kapitel vier entsteht eine zusätzliche **Checkliste** mit Kernfragen zur Risikoidentifikation.

Kapitel fünf 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 außerhalb des Einflusses der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat. Im Fokus der Betrachtungen liegen daher proaktive Maßnahmen zur Früherkennung dieser Risiken. In **Kapitel 5.1** 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 5.2** 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 und welche Risiken geringere Priorität haben. Anhand dieser Matrix können Gegenmaßnahmen entwickelt werden, um die Risikofolgen zu minimieren.

In einem Fazit werden in **Kapitel sechs** die gesammelten Erkenntnisse zusammengefasst sowie Implikationen für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat abgeleitet.

2 ANALYSE STRATEGISCHER RISIKEN

2.1 Begriffliche Grundlagen

In diesem Kapitel werden zunächst einige begriffliche Grundlagen gelegt. In einem ersten Schritt wird über den Risikobegriff diskutiert und das allgemeine Vorgehen einer Risikoanalyse beschrieben. Dabei werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede einschlägiger Definitionen von Risiko aufgezeigt sowie der zu Grunde liegende Risikobegriff festgelegt. Anschließend erfolgt eine detaillierte Abgrenzung strategischer und operativer Risiken.

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 (vgl. Kajüter 2012, S. 16). 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 (vgl. für nähere Ausführungen dazu z. B. Neumann 2004, S. 5 ff.; Kajüter 2012, S. 19 f.). Dieser definitorische Feinschliff erscheint für die Mitbestimmungspraxis jedoch nicht zweckmäßig.

Zur Abgrenzung des Untersuchungsgegenstan-

des wird auf eine eher allgemeine Risikodefinition, über deren Bestandteile in der relevanten betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend Einigkeit herrscht, zurückgegriffen. Diese beinhaltet sowohl eine ursachen- als auch eine wirkungsbezogene Betrachtungsweise des Risikobegriffs, was einer systematischen Analyse strategischer Beschäftigungsrisiken dienlich ist (vgl. dazu z. B. Kajüter 2012, S. 16 ff.; Christians 2006, S. 202). 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** (vgl. Hoffmann 2012, S. 5; Kirchner 2002, S. 16; Kajüter 2012, S. 18 f.).

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 und beinhaltet das Risiko, dass ein Unternehmen wichtige Ziele nicht erreicht und als Folge zu scheitern droht (vgl. Krystek 1987, S. 3; Krystek 2002, S. 87). Krisen sind also Folgen von Risiken, die für Unternehmen überlebenskritisch sind (vgl. Niering/Hillebrand 2020, S. 1; Kihm 2006, S. 38; Krystek 2002, S. 89 f.; hier findet sich auch eine Abgrenzung des Risiko- und Krisenbegriffs von Störungen, Katastrophen und Konflikten). Dabei ist zu beachten, dass nicht jedes Risiko zu einer weitreichenden Unternehmenskrise führt und nicht jede Krise letztendlich ein Scheitern des Unternehmens bedeutet (vgl. Niering/Hillebrand 2020, S. 2; Krystek 2002, S. 87).

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 substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder gar Nichterrei-

chung 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“.

(Krystek 1987, S. 6 f.)

Potenzielle Krisen können am besten vorhergesagt werden, indem Informationen über bestehende *Unternehmensrisiken* abgeleitet werden (vgl. Kihm 2006, S. 37). 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 (vgl. Töpfer 1999, S. 5).

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 (vgl. Neumann 2004, S. 37; Pfaffenholz 1998, S. 13). Das Ausmaß des Arbeitsplatzabbaus hängt dabei vom Erfolg des Krisenmanagements ab (vgl. Neumann 2004, S. 39). Solche Risiken stehen im Fokus der vorliegenden Handlungshilfe. 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 (vgl. Otto 2020, S. 274). 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 Ressource Personal zurückzuführen sind. Dazu gehören Engpass-, Ausfall-, Anpassungs- und Motivationsrisiken (vgl. Klaffke 2009, S. 8).

Infobox 3

Kernaussagen

- 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.
- 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.
- 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.

2.1.2 Abgrenzung strategischer und operativer Risiken

Zur Abgrenzung der im Fokus der vorliegenden Handlungshilfe 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 (vgl. Ayaz 2011, S. 12; Welge/Al-Laham 2017, S. 17). Einem gemeinsamen Grundverständnis des strategischen Managements folgend sind mit dem Begriff „strategisch“ folgende Merkmale verknüpft (vgl. Hungenberg 2014, S. 4 ff.):

- 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 *organisationalen Einheiten übergreifend* 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“ (Hungenberg 2014, 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** (vgl. Gleißner 2011, S. 52; Martin/Bär 2002, S. 75). Ein Beispiel hierfür ist der Verlust von Marktanteilen aufgrund von falscher Marktpositionierung.

Demgegenüber sind **operative Risiken**² alle Risi-

ken, die mit den Prozessen im Unternehmen verbunden sind. Diesen kann durch betriebliches Fehlermanagement vorgebeugt werden (vgl. Michell-Auli/Schwemmler 2008, S. 149). 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; vgl. Steinhoff 2008, S. 11).

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 (vgl. Haas 2009, S. 11). 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. Im Ergebnis beeinflussen strategische Risiken die Erfolgspotenziale negativ (vgl. Gleißner 2011, S. 52).

Nachdem in **Kap. 2.1.1** auf den engen Zusammenhang zwischen Risiko- und Krisenbegriff aufmerksam gemacht wurde, soll zur weiteren Abgrenzung

Abbildung 1

Risiko- und Krisenarten



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

² 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 Ursa-

chen wie Naturkatastrophen oder politische Entwicklungen. Im Folgenden wird diese Unterscheidung nicht weiter thematisiert, sondern auf die o. g. Definition operativer Risiken zurückgegriffen.

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 (vgl. Müller 1986, S. 56). 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 Unternehmen sowie der Handlungsmöglichkeiten des Managements (vgl. Lützenrath et al. 2006, S. 3). **Abbildung 1** veranschaulicht diese Zusammenhänge.

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 (vgl. Lützenrath et al. 2006, S. 4). Dies führt zu einer Verschlechterung der Marktpositionierung des Unternehmens (vgl. Zöller 2006, S. 22). Da sich zum Zeitpunkt der Gefährdung der Erfolgspotenziale häufig noch keine finanzwirtschaftlichen Symptome zeigen, entwickeln sich strategische Krisen häufig vom Management unbemerkt (vgl. Zöller 2006, S. 23). 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**.³ Hier erwirtschaftet das Unternehmen bereits operative Verluste (vgl. Lützenrath et al. 2006, S. 5). Eine solche Krise beginnt häufig mit Absatzrückgängen und einer Senkung der Anzahl an Neukunden aufgrund einer sinkenden Attraktivität des Produkt- und Dienstleistungs-Portfolios (vgl. Zöller 2006, S. 24). Eine fehlende oder falsche Reaktion des Unternehmens beim Auftreten dieser Krisensymptome zieht den Aufbau von Lagerbeständen und damit eine Kapitalbindung und Gewinnabschläge nach sich. Die Auswirkungen operativer Krisen werden bereits in Bilanzkennzahlen deutlich (vgl. Zöller 2006, S. 24 f.). 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 beste-

hen nur noch wenige Handlungsmöglichkeiten zur Krisenabwendung (vgl. Lützenrath et al. 2006, S. 5). 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 (vgl. Zöller 2006, S. 26 f.).

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 (vgl. z. B. Carroll/Mui 2008).

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

*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 (vgl. Gleißner 2011, S. 52; Martin/Bär 2002, S. 75). 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**.*



LINKS

Institut für Krisenforschung,
nützliche Tipps und Literatur zur Erkennung von Risiken und Krisen sowie zum Krisenmanagement

<http://www.krisennavigator.de>

³ Ertragskrisen werden häufig auch als operative Krisen oder Ergebniskrisen bezeichnet (vgl. z. B. Zöller 2006, S. 24).

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 dieser Praxishilfe 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 Folgenden 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.

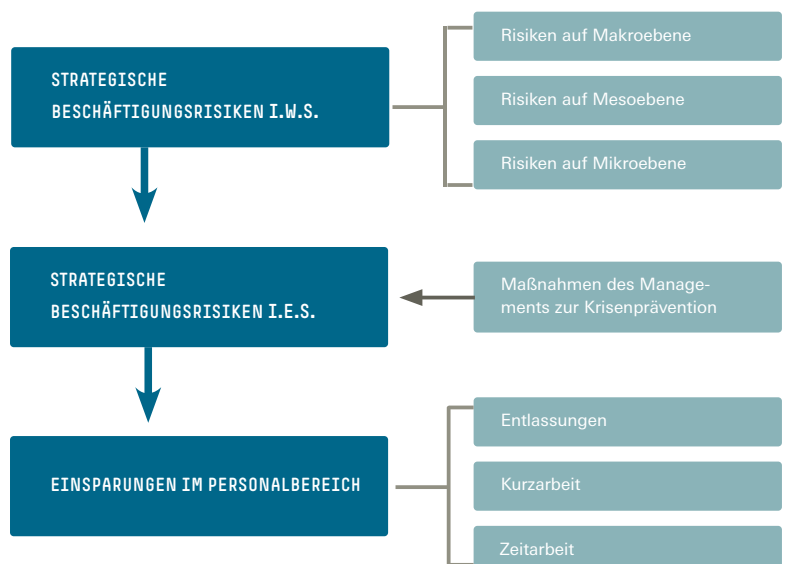
Abbildung 2 fasst die Systematisierung strategischer Beschäftigungsrisiken in der vorliegenden Praxishilfe zusammen.

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

Abbildung 2

Systematisierung strategischer Beschäftigungsrisiken



Quelle: eigene Darstellung

der Unternehmer den Betriebsrat über „geplante **Betriebsänderungen** [Herv. d. Verf.], die wesentliche *Nachteile für die Belegschaft* oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend“ (§ 111 BetrVG) in Kenntnis zu setzen hat sowie diese Maßnahmen mit dem Betriebsrat beraten muss.

Folgende Betriebsänderungen sind laut § 111 BetrVG beratungspflichtig:

- 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 der vorliegenden Handlungshilfe. 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

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

Dieses Kapitel wird einen Überblick über das Vorgehen einer klassischen Risikoanalyse im Unternehmen geben. Da in der vorliegenden Praxishilfe die Identifikation strategischer Risiken im Mittelpunkt der Betrachtung steht, erfolgt im Weiterem eine detailliertere Betrachtung der Phasen der Risikoidentifikation und -bewertung.

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 Entschei-

dungsportfolio integriert, um negative wirtschaftliche Entwicklungen von vornherein zu vermeiden (vgl. Laßmann et al. 2021, S.171 f.). 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 (vgl. Laßmann et al. 2021, S.173), 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 (vgl. Kirchner 2002, S.15).

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 (vgl. Müller 2014, S.31). 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 (vgl. Kirchner 2002, S.37 ff.), wobei in der Literatur keine Einigung über die Anzahl dieser Phasen herrscht (vgl. Huth 2004, S.112).⁴ Weniger heterogen als die Phasendefinition sind jedoch die im Rahmen des Gesamtprozesses durchzuführenden Inhalte (vgl. Huth 2004, S.112). Aus diesem Grund wird der Risikomanagementprozess nachfolgend in insgesamt vier Phasen eingeteilt, die für die Analyse strategischer Beschäftigungsrisiken durch Arbeitnehmervertreter relevant sind (vgl. Abb. 3).

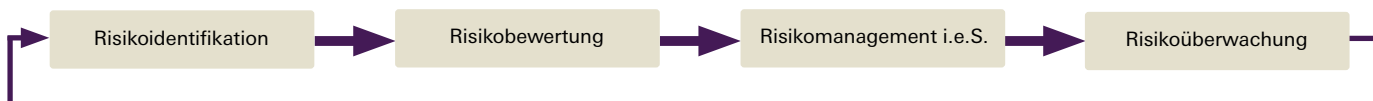
Die **Phasen der Risikoidentifikation und -bewertung** werden häufig aggregiert als Risikoanalyse bezeichnet (vgl. Kirchner 2002, S.39) und bilden damit den Kern der vorliegenden Handlungshilfe. In diesen Analyseschritten werden relevante Risiken im Unternehmen aufgedeckt und hinsichtlich ihrer Auftrittswahrscheinlichkeit sowie ihres Einflusses auf das Unternehmen bewertet (vgl. Romeike/Hager 2020, S.88 ff.; Kirchner 2002, S.39 f.). 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 (vgl. Kirchner 2002, S.43 ff.; Huth 2004, S.112 f.). 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 5).

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 (vgl. Kirchner 2002, S.50 f.; Huth 2004, S.113 f.). Die gewonnenen Informationen über die Wirksamkeit fließen in einen erneuten Durchlauf des kontinuierlichen Risikomanagementprozesses ein (vgl. Huth 2004, S.114). Diese Phase wird im Folgenden 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.

Abbildung 3

Phasen des Risikomanagementprozesses



Quelle: eigene Darstellung basierend auf Kirchner (2002), S. 49; Fiege (2006), S.96

⁴ 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.

2.3.2 Risikoidentifikation und -bewertung

Die Risikoeerkennung 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 (vgl. Kirchner 2002, S. 39). Für Arbeitnehmervertreter mit begrenzter Informationsbasis ist gerade die Forderung nach Vollständigkeit eine Hürde. Aus diesem Grund sollte auf alle zur Verfügung 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, Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalysen, Baumanalysen oder morphologischen Verfahren vor allem auch Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Brainwriting, Szenario-Analysen, Synektik und die Delphi-Methode hilfreich (vgl. Romeike/Hager 2020, S. 89 ff.).⁵

In der vorliegenden Praxishilfe 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 (vgl. Laßmann et al. 2021, S. 196 ff.).

Zur **Bewertung der Risiken** hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß für das Unternehmen schlagen einige Autoren quantitative Bewertungen und multiplikative Verknüpfungen vor (vgl. z. B. Kirchner 2002, S. 39 f.; Romeike/Hager 2020, S. 102 ff.). 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 Klasseneinteilung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß zurückgegriffen (vgl. Romeike/Hager 2020, S. 100). In der vorliegenden Handlungshilfe 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** (vgl. Laßmann et al. 2021, S. 176).

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 (vgl. Müller 2014, S. 12). Außerdem ist der Umgang mit den identifizierten Risiken ein Faktor, der über den Erfolg der Früherkennung entscheidet (vgl. **Kapitel 5**).

⁵ Eine Beschreibung der Methoden findet sich auch in Hoffmann (2012), S. 74 ff.

3 IDENTIFIKATION STRATEGISCHER RISIKEN

3.1 Charakterisierung der Analyseebenen

Risiken im Unternehmen können sowohl als Resultat unternehmensinterner Gegebenheiten als auch aufgrund externer Faktoren auftreten (vgl. Hoffmann 2012, S. 69). 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.

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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 87 f.; Welge/Al-Laham 2017, S. 360 ff.).

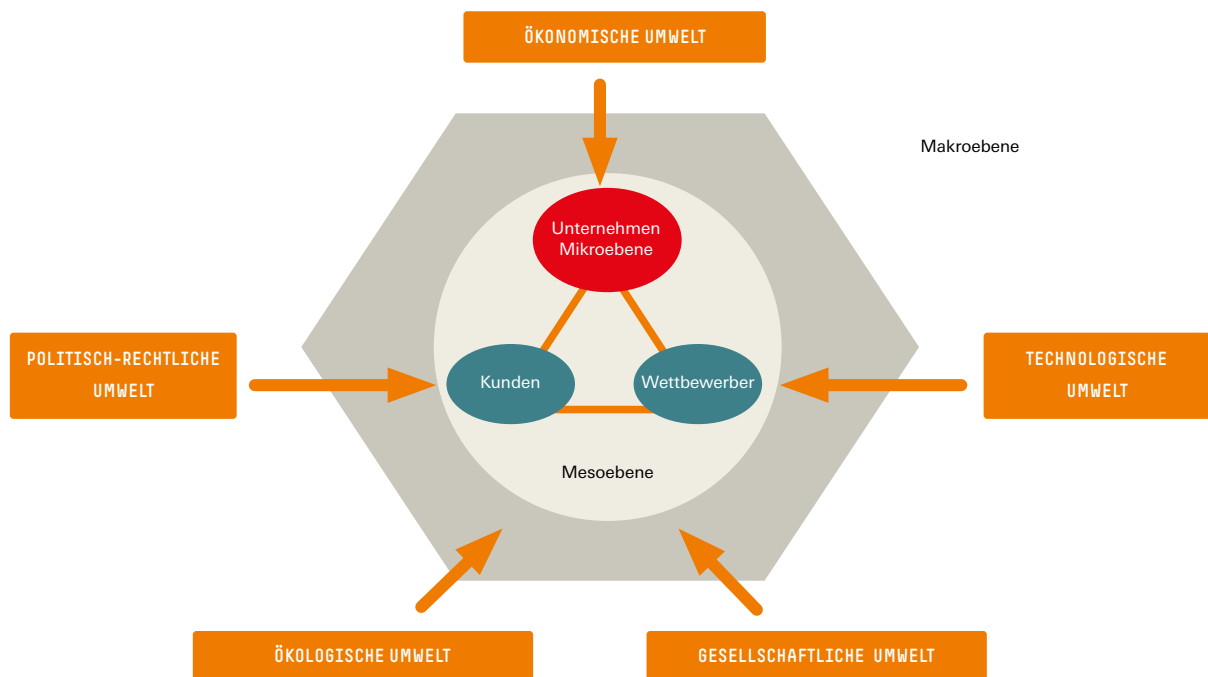
Die **Makroebene** umfasst zahlreiche Faktoren der externen Umwelt, die auf das Unternehmen einwirken. Diese sind sehr vielschichtig und mit gro-

ßen Unsicherheitsfaktoren bezüglich ihrer Auftretswahrscheinlichkeit sowie ihres Zusammenspiels untereinander verbunden. Sie reichen von ökonomischen Faktoren wie Wechselkursveränderungen über technologische Innovationen bis hin zu Vorgaben des Gesetzgebers (vgl. Hungenberg 2014, S. 87 ff.). Der Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, inwiefern es ihm gelingt, sich an die dynamischen Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Macharzina/Wolf 2018, S. 306).

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 (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 186). Eine vollständige Analyse aller Umweltbedingungen ist dabei natürlich nicht umsetzbar (vgl. Schreyögg/Koch 2020, S. 160f.). 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 (vgl. Schreyögg/Koch 2020, S. 156 f.; Jung et al. 2018, S. 305; Macharzina/Wolf 2018, S. 307). Dabei kann die Umweltanalyse sowohl auf globaler Unternehmensebene als auch auf Ebene der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten durchgeführt werden (vgl. Jung et al. 2018, S. 304). Im Folgenden wird unter der Umweltanalyse auf Makroebene eine Analyse

Abbildung 4

Unternehmen und seine Umwelt



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg (2014), s. 88

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 (vgl. Jung et al. 2018, S. 304 f.).

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. 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 definieren und damit die zu betrachtenden Branchen abzugrenzen (vgl. Hungenberg 2014, S. 95 ff.). Eine Branche ist dabei eine Gruppe von Unternehmen, die weitgehend untereinander austauschbare Produkte herstellen (vgl. Porter 2013, S. 39).

Zur systematischen Analyse der Branchenumwelt ist es nötig, zum einen die *Branche als Ganzes* zu betrachten und zum anderen die Kunden und Wettbe-

werber einer detaillierteren Analyse zu unterziehen (vgl. Hungenberg 2014, S. 96). In **Kapitel 3.3.1** wird exemplarisch die Analyse der Branchenstruktur zur Identifikation von strategischen Risiken herangezogen. Die daraus abgeleiteten Kernfragen zur Risiko-identifikation werden um weitere Faktoren ergänzt, die sich aus der Methode der Konkurrenzanalyse nach *Porter* ergeben.⁶

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 (vgl. Jung et al. 2018, S. 312 ff.; Porter 2013, S. 88 ff.). 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 (vgl. Jung et al. 2018, S. 322). Dazu werden die verschiedenen

Infobox 4

Kernaussagen

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

⁶ Vgl. zum Vorgehen einer Konkurrenzanalyse z. B. Jung et al. (2018), S. 312 ff.; Welge/Al-Laham (2017), S. 355 ff.

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 (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 194 ff.). Die Ergebnisse dieser Analyse sind jedoch keine absoluten Größen. Die Stärken und Schwächen stehen immer in Zusammenhang mit den Chancen und Risiken, die sich aus der Analyse der Makro- und Mesoebene ergeben (vgl. Jung et al. 2018, S. 322).

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 (vgl. Kap. 3.4.1) 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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 400).

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 der vorliegenden Praxishilfe. Dazu gehören beispielsweise rückläufige Gewinn- und Rentabilitätswerte, ein negativer Cash Flow oder auch operative Krisenzeichen wie eine verspätete Auszahlung von Löhnen und Gehältern.⁷

3.2 Risiken auf Makroebene

Zunächst widmet sich dieses Kapitel der Analyse der Unternehmensumwelt. Hierbei handelt es sich um potenzielle Risiken auf Makroebene. Schließlich werden in diesem Abschnitt Kernfragen zur Früherkennung identifiziert.

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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 90). Ziel der globalen Umweltanalyse ist es daher Trends aufzudecken, die sich künftig auf das Unternehmen auswirken werden (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 186). 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 (vgl. z. B. Hungenberg 2014; Schreyögg/Koch 2020).

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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 91). Die Wirkung dieser Risiken ist sehr vielfältig (vgl. Meierbeck 2010, S. 188). 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, bietet das Unternehmen Enercon. Der Hersteller und Betreiber von Onshore-Windrädern galt als Vorreiter in der Energiewende, befindet sich jedoch seit einigen Jahren in der Krise. Neben hausgemachten Problemen, z. B. in der Lieferkette, ist die 2017 erfolgte politische Reform der Fördermodelle für Windparks an Land in Verbindung mit komplexen Genehmigungsverfahren ausschlaggebend dafür, dass der deutsche Markt für Windenergie eingebrochen ist. Seit 2017 soll ein verändertes Vergütungsmodell die Kosten der Energiewende senken. Anstatt fester, kilowattstundenbasierter Zahlungen müssen Windparkprojekte seitdem an einer Ausschreibung teilnehmen, um eine Förderung zu erhalten, wobei die Unternehmen den Zuschlag erhalten, die mit einer möglichst geringen Förderung auskommen. Auch (aber nicht nur) deshalb halbierte sich die Nachfrage bei Enercon schon 2018. Im Ergebnis kündigte das Unternehmen bereits 2019 den Ab-

⁷ Vgl. für eine Ausführung zu kennzahlenbasierter Krisenfrüherkennung z. B. Fink/Deimel (2006), S. 229 ff.

bau von 3.000 Stellen in Deutschland an und setzt künftig auf Wachstum im Ausland. Inwiefern die fortschreitende Internationalisierung sich ähnlich wie bei der Abwanderung der Solarbranche nach China noch weiter auf die deutsche Beschäftigung auswirkt, ist noch unklar. Zusätzlich führt 2020 die Corona-Pandemie zu Verzögerungen von Genehmigungen oder einer späteren Inbetriebnahme von Windanlagen, was den Erfolg der Restrukturierungsmaßnahmen beeinflusst.

(vgl. Presseartikel Süddeutsche Zeitung 2019; MDR 2020; Süddeutsche Zeitung 2020)

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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 91). Beispiele sind Rahmendaten wie das Wirtschaftswachstum, das Zinsniveau, die Inflationsentwicklung, die Arbeitslosigkeit, die konjunkturelle Lage, Wechselkurse etc. (vgl. Hungenberg 2014, S. 95). 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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 91). Im Unternehmen wirken sich diese Entwicklungen auf die Nachfrage, die Wettbewerbsintensität, den Kostendruck oder das Investitionsklima sowie auf die Sicherheit unternehmerischer Entscheidungen aus (vgl. Hungenberg 2014, S. 394).

Dass sich die Entwicklungen der ökonomischen Umwelt auf die Beschäftigungssituation in Unternehmen auswirken können, zeigen die Folgen der Dauerniedrigzinsen auf den deutschen Bankensektor. Durch die dauerhaft niedrigen Zinsen brechen wichtige Einnahmequellen der Banken weg, die Konsolidierung ist in vollem Gange. Wichtige Banken wie die Commerzbank und die Deutsche Bank befinden sich in der Restrukturierung. 2019 kündigt beispielsweise die Deutsche Bank die Fusionierung ihrer beiden Bausparkassen BHW Bausparkasse und die DB Bauspar an, von 620 Arbeitsplätzen fallen im Zuge dessen 120 weg (vgl. Presseartikel Reuters 2019). Insgesamt kündigte die Deutsche Bank 2019 den Abbau von weltweit 18.000 Stellen an (vgl. Presseartikel Hessenschau 2021). Auch die Corona-Krise verdeutlicht den Einfluss der ökonomischen Umwelt auf den Bankensektor sehr gut. Bisher sind die Unternehmen durch staatliche Hilfen und das Aussetzen der Insolvenzantragspflicht während der Corona-Pandemie recht unbeschadet durch die Krise gekommen. Es besteht jedoch die Gefahr, dass sich nach der Krise die wirtschaftliche Situation nicht oder nicht schnell genug erholt und es zu einer Insolvenzwelle kommt. Dies würde die Kreditausfälle bestehender Kunden in Folge der Krise

massiv in die Höhe treiben und den Banken zu schaffen machen (vgl. Presseartikel Süddeutsche Zeitung 2021). Die Commerzbank ist bereits jetzt stark von der Krise gezeichnet und erwirtschaftete 2020 einen Rekordverlust. Im Zuge dessen wurde Anfang 2021 ein massiver Stellenabbau angekündigt. 10.000 Arbeitsplätze sollen bis 2024 wegfallen, 340 Filialen in Deutschland schließen (vgl. Presseartikel WirtschaftsWoche 2021a). Die Deutsche Bank hingegen konnte trotz Corona-Krise 2020 zum ersten Mal seit 2014 wieder Gewinne erzielen, die Restrukturierungsmaßnahmen haben damit die Krisenauswirkungen kompensiert.

(vgl. Presseartikel Hessenschau 2021)

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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 91 f.). 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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 92).

Für den Einfluss technologischer Veränderungen auf die Beschäftigung in Unternehmen bietet die Digitalisierung in verschiedensten Bereichen zahlreiche Beispiele. Die Allianz begründete 2017 einen geplanten Abbau von 700 Vollzeitstellen mit Investitionen in die Digitalisierung zur Verbesserung des Kundenservices, der Stellenabbau wird als Konsequenz daraus gesehen, weil viele Tätigkeiten in der Branche überflüssig werden. Das Potenzial der Stellen, die durch Digitalisierung wegfallen könnten, ist sogar deutlich größer, wird jedoch teilweise durch die Schaffung neuer Stellen in anderen Bereichen kompensiert (vgl. Presseartikel FAZ online 2017; Manager Magazin 2017). Anfang 2021 kündigten die Deutsche Bank und die Postbank die Schließung von ca. 200 Filialen und den damit verbundenen Abbau von 1200 Stellen an. Zurückzuführen ist dies darauf, dass immer mehr Kunden die Bankgeschäfte digital erledigen und auf Postdienstleistungen online zurückgreifen. Die Corona-Pandemie hat diesen Trend noch beschleunigt (vgl. Presseartikel Tag24 2021). Über alle Branchen hinweg können laut IAB-Studie von 2015 potenziell mehr als 4,4 Mio. Jobs durch digitale und automatisierte Lösungen ersetzt werden, am meisten betroffen ist dabei die Gruppe der Fertigungsberufe mit mehr als 70% Substitutionspotenzial.

(vgl. Presseartikel WirtschaftsWoche 2015)

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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 93). Diese umfasst beispielsweise die Bevölkerungsstruktur, das Bildungswesen sowie kulturelle, ethnische und religiöse Werte und Einstellungen (vgl. Hungenberg 2014, S. 95). Solche Faktoren beeinflussen unter anderem die Arbeitsmoral der Mitarbeiter und die Einstellungen der Kunden zu den Produktionsverfahren und Produkten (vgl. Hungenberg 2014, S. 93). Verändern sich Werte einer Gesellschaft, muss sich das Unternehmen auf diesen Wandel einstellen (vgl. Hungenberg 2014, S. 395).

In der Praxis sind immer wieder Beispiele für den oft unterschätzten Einfluss gesellschaftlicher Werte und Trends auf Unternehmen zu finden. Sehr präsent und ausführlich diskutiert ist der Dieselskandal bei Volkswagen. Dieser verdeutlicht, dass unternehmerisches Handeln gegen ethische Werte nicht nur zu Verlusten, sondern als Spätfolge auch zu Stellenabbau führen kann. So kündigte Volkswagen 2016 den Abbau von 30.000 Arbeitsplätzen (davon 23.000 in Deutschland) an und führt dies auf die Folgen des Dieselskandals zurück, da die Behebung der Fehler bei den manipulierten Fahrzeugen (Rückkauf oder Reparatur) mehrere Milliarden Euro gekostet hat. Auch vier Jahre später kämpft der Konzern noch gegen den anhaltenden Vertrauensverlust und setzt nun verstärkt auf Elektromobilität. Porsche hat Diesel-Fahrzeuge komplett aus dem Sortiment genommen, insgesamt sinkt der Diesel-Anteil in Europa. Dies wirkt sich nicht nur auf die Hersteller, sondern auch auf die Automobil-Zulieferer aus (vgl. Presseartikel Handelsblatt 2019; Tagesschau 2016; Ingenieur.de 2016). Gesellschaftliche Werte sind darüber hinaus in der gesamten Konsumgüterindustrie nicht zu unterschätzen. Laut einer Studie von YouGov haben 37% der Befragten eine Marke nach einem Skandal schon einmal boykottiert, zwei Drittel davon haben sie anschließend gar nicht mehr verwendet. Mehr als die Hälfte der Befragten versucht nur bei Marken einzukaufen, die sozial und ökologisch verantwortlich handeln. Am häufigsten werden Lebensmittel- und Getränkemarken boykottiert, betroffen sind aber auch die Bereiche Autozubehör- und Hersteller und Mode-Einzelhandel.

(vgl. Presseartikel YouGov 2020; Marktforschung.de 2020)

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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 93). 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 Gesell-

schaft erwartet immer mehr eine ökologisch nachhaltige Unternehmenspolitik, womit eine Integration ökologischer Belange in die strategische Planung Voraussetzung zur Sicherung der Erfolgspotenziale geworden ist (vgl. Schreyögg/Koch 2020, S. 166).

Der 2020 veröffentlichte „Global Water Report“ der Londoner Non-Profit-Organisation CDP verdeutlicht die Relevanz ökologischer Fragestellungen für erfolgreiche Unternehmen und umfasst in diesem Jahr die Einschätzung von fast 3000 Unternehmen. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben an, dass sie ihre Wasserentnahmen senken oder zumindest beibehalten, um potenziell negative Auswirkungen der Rohstoffknappheit auf die Geschäftstätigkeit zu verhindern. Ein bekanntes Beispiel bietet das Unternehmen Coca Cola, das sich selbst beim Thema Wassereinsparung weltweit führend sieht und 2016 laut eigenen Angaben als erstes Unternehmen im Index Fortune 500 wasserneutral arbeitete (vgl. Presseartikel Handelsblatt 2016). 2014 musste jedoch eine Abfüllanlage in Indien auf Druck der lokalen Behörden zeitweise geschlossen werden, weil Coca Cola für seine Produktion zu viel Grundwasser entnahm. Dem Unternehmen wurde auferlegt, das Absinken des Grundwasserspiegels zu beheben (vgl. Presseartikel Carbon Disclosure Project 2020; Swissinfo 2014). Nach dem Hitzesommer 2020 wird dieses Problem durch die drohende Wasserknappheit auch in Deutschland präsenter. Es mehren sich Proteste von Bürgerinitiativen aus Regionen wie Lüneburg, in denen Coca Cola weitere Brunnen baut um Grundwasser zu entnehmen, das als Vio-Mineralwasser im Handel verkauft wird.

(vgl. Presseartikel TAZ 2020)

Das Ziel der Analyse der globalen Unternehmensumwelt besteht darin, wichtige Trends bei den Einflussfaktoren aller Teilbereiche zu erkennen (vgl. Hungenberg 2014, S. 94). 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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 94). Außerdem sollten nur die Faktoren in die Analyse einfließen, die sich direkt auf die Kosten und Erlöse, Erfolgspotenziale und Entwicklungstrends des Unternehmens auswirken können (vgl. Jung et al. 2018, S. 304). Aus dieser Betrachtung lässt sich gemeinsam mit den Faktoren auf Meso- und Mikroebene ableiten, welche Chancen ein Unternehmen im Wettbewerb hat und welchen Risiken es ausgesetzt ist (vgl. Jung et al. 2018, S. 305).

3.2.2 Kernfragen zur Frühindikation

Auf Basis der Charakteristika der Makroebene sowie der Vorgehensweise der globalen Umweltanalyse wurden unter Einbezug bestehender Literatur

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, Steuerergesetze 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?		

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).

Für die Risikobewertung ist es wichtig, dass alle Risiken gemeinsam betrachtet werden. Schließlich hängen die verschiedenen Faktoren häufig miteinander zusammen. So zeigt beispielsweise der „Gesetzesentwurf über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“, kurz Lieferkettengesetz, der im März 2021 im Kabinett beschlossen wurde, dass sich die Veränderungen in der ökologischen und gesellschaftlichen Umwelt auch auf die politisch-rechtliche Umwelt auswirken können (vgl. Bundesregierung.de 2021).

Die Vielzahl potenziell auftretender Risiken erfordert 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 5** 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 das 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.

3.3 Risiken auf Mesoebene

In diesem Abschnitt werden die Risiken skizziert, die im Zusammenhang mit der Branchenstruktur stehen. Schließlich werden die wesentlichen Kernfragen zur Früherkennung dieser potentiellen Risiken beschrieben.

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 (vgl. Jung et al. 2018, S. 307). In der Literatur existieren verschiedene Methoden zur Branchenanalyse, das wohl bekannteste ist das Modell der **Branchenstruktur nach Porter** (2013). 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 (siehe Abb. 5; vgl. Hungenberg 2014, S. 99 f.).

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 (vgl. Porter 2013, S. 37 f.). Die verschiedenen Komponenten der Branchenstruktur beinhalten wiederum verschiedene Faktoren, die sich in ihrer Gesamtheit auf die Wettbewerbssituation des Unternehmens auswirken (vgl. Hungenberg 2014, S. 100; Porter 2013, S. 37 f.). Dabei sind die jeweils stärksten Kräfte ausschlaggebend für die Strategieformulierung (vgl. Porter 2013, S. 40). Zu beachten ist, dass die Branchenstrukturanalyse nach Porter einen eher statischen Charakter hat, in Branchen mit sich stark verändernden Wettbewerbsbedingungen sind zusätzliche Analysen zur Branchendynamik zu empfehlen (vgl. Welge/Al-Laham 2017, S. 319 ff.; Porter 2013, S. 41 ff.).

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

Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten

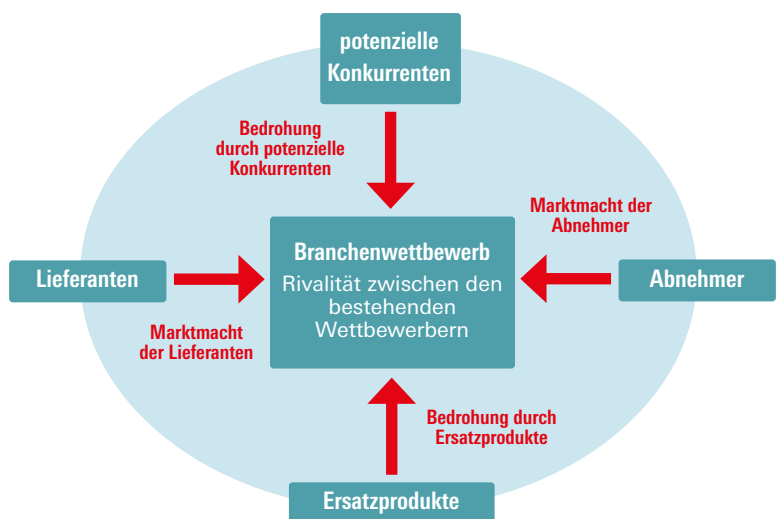
Im Allgemeinen führt das Hinzukommen neuer Unternehmen in einen Markt aufgrund einer Erhöhung der Angebotsmenge zu einer Absenkung des Preisniveaus, was sich negativ auf die Rentabilität der bestehenden Unternehmen auswirkt. Die Gefahr der Bedrohung durch potenzielle Konkurrenten ist abhängig von der 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 gr-

ßenunabhängigen Kostenvorteilen wie staatlichen Beschränkungen oder Subventionen (vgl. Hungenberg 2014, S. 100 f; Porter 2013, S. 41 ff.). 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 (vgl. Porter 2013, S. 49). 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

Wie das Zusammenspiel zwischen technologischer Umwelt und politisch-rechtlicher Umwelt bestehende Markteintrittsbarrieren entfernt und somit zur Bedrohung durch neue Konkurrenz führen kann, zeigt die Entwicklung des Finanzdienstleistungsbereichs nach einem FinTech-Boom. FinTechs (FINanz-TECHnologien) sind technologische Finanzinnovationen, die die Branche disruptiv verändert haben. 2019 gab es in Deutschland 610 Finanz Startups, von denen 330 den FinTechs zuzuordnen sind. Diese sind etwa in den Bereichen InsurTech, Financing & Funding, InvestTech und Payments tätig. So ermöglicht der Trading-Anbieter Robin Hood beispielsweise das kostenfreie Handeln mit US-Aktien und Kryptowährungen, die Direktbank N26 hat sich auf die Kontoführung via Smartphones spezialisiert. Neben Startups sind auch sogenannte BigTechs wie Apple und Amazon, z. B. mit

Abbildung 5

Branchenstrukturmodell nach Porter



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Hungenberg (2014), S. 100; Porter (2013), S. 38

eigenen Bezahlssystemen, in den Markt eingedrungen. Für traditionelle Anbieter in der Branche war schnell klar, dass sie auf die Marktveränderungen nur durch klare strategische Positionierung und die Nutzung der innovativen Technologien reagieren können. So bieten klassische Akteure wie Banken, Sparkassen und Versicherungen mittlerweile oft eigene Lösungen an (z. B. durch den Aufkauf von Startups) oder kooperieren mit FinTechs. So haben geänderte Regulatorien und neue Technologien zwar den Finanzsektor für Dritte geöffnet, aber gleichzeitig bestehenden Akteuren Möglichkeiten zur Erweiterung ihrer Geschäftsmodelle geschaffen.

(vgl. EY et al. 2020; KPMG 2017)

Marktmacht der Lieferanten

Besteht eine hohe Macht der Lieferanten in der Branche, können diese zum einen höhere Preise 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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 101; Porter 2013, S. 64). Eine Lieferantengruppe hat nach Porter eine starke Verhandlungsmacht, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind (vgl. Porter 2013, S. 65 f.):

- 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.

Viele Beispiele für eine hohe Abhängigkeit von Lieferanten liefert die Automobilindustrie. So hat Volkswagen aufgrund eines Streits mit zwei Lieferanten im Jahr 2016 für mehrere Tausend Mitarbeiter Kurzarbeit beantragt, weil die komplette Produktion aufgrund fehlender Vorprodukte ruhen musste. Jeder Tag Produktionsausfall kostete das Unternehmen mehrere Millionen Euro (vgl. Presseartikel FAZ online 2016; WirtschaftsWoche 2016). Auch aktuell besteht eine hohe Abhängigkeit in der Automobilindustrie von einzelnen Lieferanten, beispielsweise wird im Bereich E-Mobilität der Markt für Batterien von einer Handvoll asiatischer Anbieter dominiert. Der hohe künftige Bedarf nach Batteriezellen allein in Europa macht einen regionalen Produktionsaufbau notwendig, um die wirtschaftliche Abhängigkeit von den asiatischen Produzenten zu verringern (vgl. Presseartikel Produktion.de 2019). Nicht zuletzt zeigt auch die Corona-Krise teilweise sehr deutlich, wie sich Abhängigkeiten von Lieferanten auf die Wirtschaftlichkeit der Abnehmer auswirken können. In der Automobilindustrie machte sich der Mangel an Halbleitern in Verbindung mit gestörten Lieferketten Anfang des Jahres 2021 durch eine sinkende Produktion bemerkbar.

(vgl. Presseartikel Tagesschau 2021)

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 (vgl. Porter 2013, S. 61). Eine hohe Marktmacht der Abnehmer besteht nach Porter, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind (vgl. ebd., S. 61 ff.):

- 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 preisempfindlich 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 Abnehmersauswahl so gestalten, dass die Marktmacht der Abnehmer möglichst gering ist (vgl. Porter 2013, S. 64).

Eine hohe Abnehmermacht verdeutlicht der Lebensmitteleinzelhandel. Vor allem Edeka gerät immer wieder in die Schlagzeilen, weil das Unternehmen versucht die Preise seiner Lieferanten zu drücken. Aktuell ermittelt das Kartellamt im Zuge der Übernahme von 44 Real-Filialen und prüft, ob Edeka seine weiter gestiegene Marktmacht ausnutzt, um sogenannte Hochzeitsrabatte durchzusetzen. Bereits nach der Übernahme von Plus im Jahr 2008 stellte Edeka einseitige Forderungen an seine Lieferanten, die in einen jahrelangen Rechtsstreit mündeten. Erst 2018 wurden die damals geforderten Hochzeitsrabatte in einem Urteil vom Bundesgerichtshof schließlich als rechtswidrig eingestuft.

(vgl. Presseartikel Bundeskartellamt 2018; Schweriner Volkszeitung 2021; WirtschaftsWoche 2018)

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 des eigenen Produkts 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 (vgl. Porter 2013, S. 60 f.). 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 (vgl. Porter 2014, S. 357 ff.).

Ein aktuelles Beispiel dafür, dass Druck durch drohende Ersatzprodukte (bzw. in diesem Fall Ersatzdienstleistungen) entsteht, zeigen stationäre Reisebüros. Diesen kämpften ohnehin durch die Corona-Krise mit massiven Kundenverlusten, sorgen sich momentan aber zusätzlich darüber, ob der Vor-Pandemie-Zustand jemals wieder erreicht werden kann. Corona hat in vielen Branchen die Nutzung digitaler Angebote vorangetrieben, jetzt droht auch den Reisebüros ein allgemeines Umschwenken auf Onlinebuchungen. In Zukunft wird

sich zeigen, welche Reisebüros diese Veränderung als Chance nutzen um ihr Geschäftsmodell anzupassen, und welche den Anschluss verpassen. Tourismusexperten gehen vom Wegfall mehrerer Tausend Reisebüros in Deutschland aus.

(vgl. Presseartikel FAZ online 2021a)

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 (vgl. Porter 2013, S. 53). 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 (vgl. ebd., S. 54 ff.).

Ein Beispiel für negative Konsequenzen eines hohen Wettbewerbs in der Branche bietet die Luftfahrt. Seit Billigairlines mit Tiefpreisen vor allem auf Kurzstrecken um Kunden werben, ist der aggressive Preiskampf bei den großen Fluggesellschaften spürbar. Die Lufthansa ist 2019 dadurch mit der Billigtochter Eurowings in die roten Zahlen gerutscht, bei der Tochter „Austrian Airlines“ wurde im selben Jahr ein drastischer Stellenabbau zur Kostensenkung angekündigt.

(vgl. Presseartikel Finanzen.at 2019; Focus Online 2019)

Für ein ausführliches Beispiel einer Branchenstrukturanalyse nach Porter wird auf Siaw/Yu (2004) 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. So ist es denkbar, dass ein wichtiger Konkurrent seine Kosten durch eine Verlagerung der Produktion ins Ausland drastisch senkt und dadurch das eigene Unternehmen gezwungen ist die Strategie nachzuahmen, um keine Kostennachteile zu erlangen.

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 Überlebensaktiven 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?		

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 (vgl. Laßmann et al. 2021, S. 175).

Auch die Abweichung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen des Unternehmens von denen der Gesamtbranche kann ein Anzeichen für mittel- und langfristige Betriebsänderungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sein (vgl. Laßmann et al. 2021, S. 176). Ein solches kennzahlenbasiertes Risikomanagement ist nicht Gegenstand der vorliegenden Handlungshilfe, 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 (vgl. Laßmann et al. 2021, S. 176). 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 (vgl. z. B. Engelbrechtsmüller et al. 2015).

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

3.4 Risiken auf Mikroebene

Abschließend werden in diesem Kapitel die Risiken auf Unternehmensebene beschrieben und in den beiden vorherigen Abschnitten, die wesentliche Kernfragen zur Früherkennung illustriert.

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. Schieflagen 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 (vgl. Laßmann et al. 2021, S. 190 ff.).

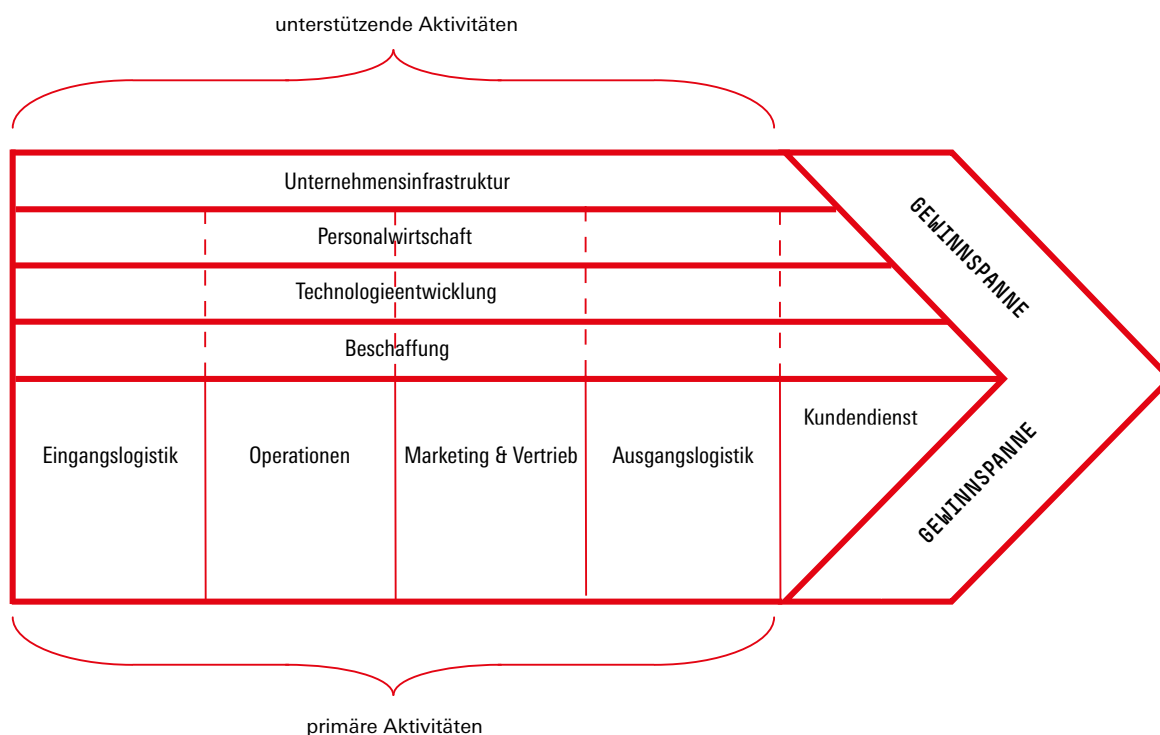
Um solche Faktoren möglichst vollständig und frühzeitig zu erkennen, bedarf es einer systematischen Analyse des Unternehmens. Dazu bietet es sich zunächst an, die einzelnen Aktivitäten des Unternehmens und ihre Wechselwirkungen untereinander hinsichtlich ihrer Kostenstrukturen und Bei-

träge zum Unternehmenswert zu untersuchen. Ein geeignetes Instrumentarium dazu stellt *Porter* mit der **Wertkettenanalyse** zur Verfügung. Ziel ist es Quellen von Wettbewerbsvorteilen zu identifizieren (vgl. Porter 2014, S. 61 ff.). 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 (vgl. Schneider 2002, S. 76). Der Gesamtwert der Wertkette setzt sich nach *Porter* aus einzelnen Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen.⁸ Die Wertaktivitäten umfassen alle Tätigkeiten im Unternehmen und lassen sich in primäre und unterstützende Aktivitäten einteilen (siehe **Abb. 6**; vgl. Porter 2014, S. 66).

Abbildung 6

Wertkette nach Porter



Quelle: eigene Darstellung, vgl. Porter (2014), S. 64

I.M.U.

⁸ 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).

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 (vgl. Porter 2014, S. 67 ff.; Schneider 2002, S. 76 f.).

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 der *Technologieentwicklung* die-

nen 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 (vgl. Porter 2014, S. 67 ff.).

Zur Bildung der Wertkette müssen alle Funktionen des Unternehmens in ihre Einzelaktivitäten unterteilt werden, also beispielsweise das Marketing in Werbung, Verkaufsförderung und Außendienst (vgl. Porter 2014, S. 75 ff.). 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.

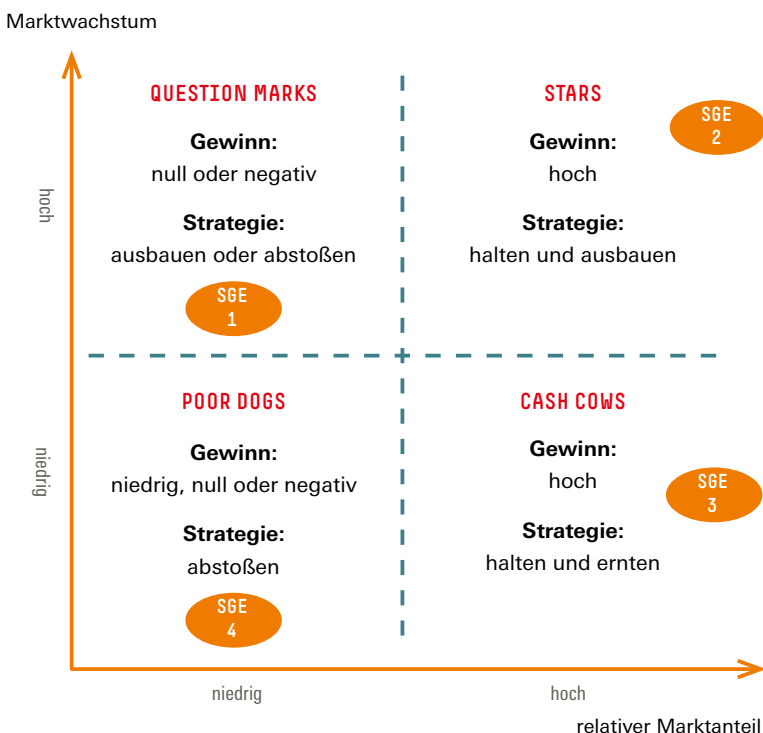
Anhand der Wertkette lassen sich nun Aktivitätenschwerpunkte, Verknüpfungen und Verflechtungen sowie Kosten- und Differenzierungsschwerpunkte ermitteln.⁹ Durch die Identifikation von **Kernkompetenzen**, also erfolgskritischen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens, in den verschiedenen Aktivitäten 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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 150 ff.). 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. Welge/AI-Laham 2017, S. 407).

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 kommen. Dabei werden die einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens anhand ihrer Attraktivität sowie ihrer Stärken bewertet (vgl. Jung et al. 2018, S. 353).

Abbildung 7

BCG-Portfolio



Quelle: eigene Darstellung nach Jung et al. (2018), S. 355; Hungenberg (2014), S. 435

⁹ Vgl. für eine ausführliche Beschreibung Welge/AI-Laham (2017), S. 372 ff.; Porter (2014), S. 95 ff.

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 (vgl. Hungenberg 2014, S. 432 f.). In **Abbildung 7 (S. 26)** wird die Einordnung der strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens in die BCG-Matrix exemplarisch dargestellt.

„*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 sowohl über junge und risikoreiche als auch über reife, risikoarme Geschäftsfelder verfügen (vgl. Hungenberg 2014, S. 433 f.; Jung et al. 2018, S. 355 f.).

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-Wettbewerbspositionen-Portfolio, Länderportfolios) oder verschiedene finanzielle Analysen (vgl. Hungenberg 2014, S. 400 ff. und 429 ff.).

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 (vgl. Jung et al. 2018, S. 322).

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 (vgl. Welge/Al-Laham 2017, S. 360 f.).

Da diese Analysen sehr **unternehmensspezifisch** sind und spezielle Angaben zur Vorgehensweise kaum möglich sind (vgl. Jung et al. 2018, S. 323), wird sich an dieser Stelle auf eine kurze Darstellung einer produktlebenszyklusorientierten Stärken-Schwächen-Analyse beschränkt. Diese bietet 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 (vgl. z. B. Welge/Al-Laham 2017, S. 364 ff.; Jung et al. 2018, S. 323 ff.).

Eine Stärken-Schwächen-Analyse auf Basis des **Produktlebenszykluskonzeptes** bietet die Möglichkeit *Defizite in der Produkt- und Programmpolitik* 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 (vgl. Welge/Al-Laham 2017, S. 362 ff.).

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 (vgl. Welge/Al-Laham 2017, S. 405 ff.).

Die Ausführungen machen deutlich, dass die Analyse von Stärken und Schwächen im Unternehmen sehr **vielschichtig** ist und die Berücksichtigung zahlreicher Aspekte erfordert. Die Instrumente in der vorliegenden Praxishilfe 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 keinen Widerspruch gegen ihre Entscheidungen vorbringen, wenn es objektiv angebracht ist (vgl. Crandall et al. 2020, S. 126).

3.4.3 Kernfragen zur Frühindikation

Eine Vorgabe von unternehmensbezogenen Analysemethoden zur Identifikation von Kernfragen zur Risikoidentifikation ist für diese Ebene besonders schwierig (vgl. Jung et al. 2018, S. 323), 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 managementbezoge-

ne Risiken, institutionelle Risiken, erfolgswirtschaftliche Risiken und finanzwirtschaftliche Risiken (vgl. Hauschildt et al. 2006, S. 11). *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**.

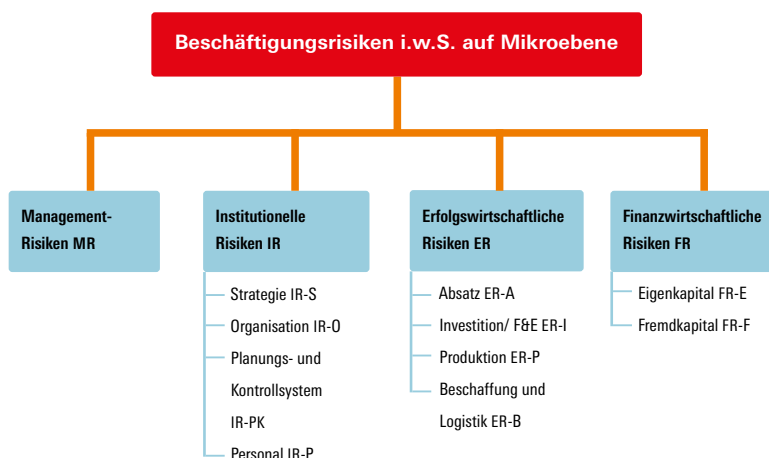
Auf den ersten Blick scheinen finanzwirtschaftliche und erfolgswirtschaftliche Risiken in dieser Handlungshilfe eine untergeordnete Rolle zu spielen, da sie eigentlich als Indikatoren für Ertrags- und Liquiditätskrisen fungieren und demnach nicht als strategische Risiken einzuordnen sind. Dazu gehören 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 (vgl. Hauschildt et al. 2006, S. 8). 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 (vgl. Hauschildt et al. 2006, S. 16; Zirener 2005, S. 262; Krystek/Moldenhauer 2007, S. 51). 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 (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 51; Thießen 2014, S. 38 f.). In der vorliegenden Praxishilfe werden Merkmale der Unternehmensführung daher als eine Risikoform auf Mikroebene in die Analyse einbezogen, in ihrer Relevanz jedoch den anderen Risikoarten gleichgestellt.

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.

Abbildung 8

Kennzeichnung strategischer Risiken i. w. S. auf Mikroebene



Quelle: eigene Darstellung basierend auf Hauschildt et al. (2006), S. 11.

Risiko- zeichnung	Besteht grundsätzlich die Gefahr, dass ...	ja	nein
MR1	...die Fluktuation im 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 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 Geschäftsfeldern 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 Alterskrise 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 Ablauforganisation geplant sind?		
IR-O3	...wir unsere Organisation 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?		

Risiko- zeichnung	Besteht grundsätzlich die Gefahr, dass ...	ja	nein
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?		
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?		

Infobox 5



Wichtig

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

4 BESONDERHEITEN DER RISIKOIDENTIFIKATION IN CORONA-ZEITEN

4.1 Besonderheiten der Risikoanalyse

Die Corona-Pandemie stellt Gesellschaft, Politik und Wirtschaft auf der ganzen Welt vor besondere, für viele nie da gewesene Herausforderungen. Stillstand, Unsicherheit und Angst prägen viele Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens, und das über einen langen Zeitraum hinweg. Abgesehen von gesundheitlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen drohen der Wirtschaft und damit vielen Unternehmen massive Schäden – zurückzuführen auf die Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung direkt oder indirekt auf eine potenzielle Verschlechterung der Konjunktur. Die Politik versucht mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln die negativen Auswirkungen in den Unternehmen zu bremsen. Die eingeleiteten Maßnahmen sind jedoch kurzfristiger Natur und schaffen es lediglich, Mitarbeiter und Unternehmen temporär zu unterstützen (vgl. Bär/Runkel 2020). Dies bringt nun eine neue Herausforderung mit sich: die unternehmensindividuelle Abschätzung der Post-Corona-Situation und die rechtzeitige Einleitung von Gegenmaßnahmen zu potenziellen Risikofaktoren. Während für einige Unternehmen bestehende Instrumente zur Krisenunterstützung wie Kurzarbeit ausreichen, da nach den Einschränkungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens wieder Umsätze auf dem Vor-Pandemie-Niveau zu erwarten sind, verzögern die politischen Maßnahmen für andere Unternehmen lediglich die massiven Krisenfolgen. Aber wie können Arbeitnehmervertreter erkennen, wie sich Corona in Zukunft auf ihr Unternehmen auswirkt?

Grundsätzlich haben die oben entwickelten Kernfragen zur Frühindikation strategischer Risiken auch in aktuellen Krisenzeiten Gültigkeit und sollten dringend umfassend betrachtet werden. Unter Umständen sind die Informationsbeschaffung und die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten jedoch

aufgrund der allgemeinen Unsicherheit komplexer. So ist die Frage, ob grundsätzlich die Gefahr besteht, dass wichtige Lieferanten wegbrechen, in „normalen“ Zeiten deutlich einfacher und mit einer geringeren Informationsbasis (z. B. anhand von Daten aus Jahresabschlüssen) zu beantworten als in der aktuellen Zeit. Während Corona können Lieferanten zum einen kurzfristig und auf Zeit wegbrechen, was eher ein operatives Risiko darstellt, zum anderen besteht aber die Möglichkeit einer späteren Insolvenz, wenn der Lieferant selbst die Krisenauswirkungen nicht abfedern kann. Eine Möglichkeit, Lieferanten (und auch Kunden) hinsichtlich ihrer Krisenresistenz zu bewerten, sind **zukunftsorientierte Insolvenzprognoseverfahren**, die auf Simulationen und Szenariotechniken beruhen. Dies ist vor allem bei Schlüsselkunden und -lieferanten relevant, von denen das Unternehmen selbst stark abhängig ist. Bei hohen Ausfallrisiken können so frühzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, z. B. die Änderung von Lieferkonditionen beim Kunden (Vorkasse) oder die Suche nach alternativen Lieferanten (vgl. Gleißner et al. 2021).

Eine weitere Herausforderung bei der Risikoanalyse während der Corona-Pandemie besteht darin, dass die Krise bereits bestehende Managementfehler im Unternehmen unter Umständen katalysiert. Fehlendes strategisches Handeln, vernachlässigte Innovationsentwicklung in der Vergangenheit, niedrige Umsatzrentabilität und geringe Anpassungsfähigkeit an Veränderungen wirken sich in unsicheren Zeiten stärker und schneller auf den Unternehmenserfolg aus. Für Arbeitnehmervertreter in Unternehmen ist es deshalb gerade in akuten Krisenzeiten besonders wichtig, die Ergebnisse vorangegangener Analysen mit der jetzigen Unternehmenssituation zu vergleichen. Es besteht die Gefahr, dass ein zur Kostensenkung geplanter Stellenabbau auf die Corona-Krise zurückgeführt wird, letztendlich aber der Rentabilitätssteigerung dient. Dass die Corona-Krise zum Anlass genommen wird, einen größeren Stellenabbau durchzusetzen, wird mehreren Unternehmen vorgeworfen, z. B. Airbus (vgl. Presseartikel Merkur 2020; Handelsblatt 2021), Continental (vgl. Presseartikel BR24 2020), Mondelez (vgl. Presseartikel Weser Kurier 2021) oder der Stena Line (vgl. Pres-

Infobox 6

Kernaussagen

- 1 Die Corona-Pandemie ist eine Ausnahmesituation, in der der Risikoanalyse eine besondere Bedeutung zukommt. Auch wenn die bisher analysierten Kernfragen zur Frühindikation ebenfalls zur Anwendung kommen, sind bei der Risikoanalyse einige Besonderheiten zu beachten.
- 2 Durch eine Business Impact Analyse können die Geschäftsprozesse und -funktionen identifiziert werden, deren Störung sich besonders kritisch auf die Geschäftstätigkeit auswirkt. Besonders für diese Unternehmensbereiche ist die Berücksichtigung akuter, operativer Risikofaktoren empfehlenswert.

seartikel EVG online 2020). Die IG Metall sieht 2020 bei einem Großteil der angekündigten Stellenkürzungen in der Automobilindustrie die Corona-Krise als Ausrede für bereits geplante Optimierungsmaßnahmen (vgl. Presseartikel Automobilwoche 2020).

4.2 Kernfragen zur Frühindikation

Entgegen der eigentlichen Vorgehensweise in der vorliegenden Handlungshilfe sind zur Risikoabschätzung der Corona-Krise auch operative Risiken von Bedeutung. Der aktuelle Umgang mit der Situation im Unternehmen (Mitarbeiterausfallrisiko, Umgang mit Lieferverzögerungen, Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern, Liquiditätssituation etc.) ist entscheidend dafür, wie stark und wie lange in der Zukunft sich die Krise auf Unternehmen auswirkt. So ist es denkbar, dass Lieferverzögerungen in Verbindung mit einer schlechten Kundenkommunikation dazu führen, dass ein wichtiger Kunde das Vertrauen in die Beziehung verliert und perspektivisch wegbricht – vielleicht auch erst zeitversetzt, wenn ein alternativer Lieferant gefunden wurde. Aus diesem Grund werden in den Kernfragen zur Risikoidentifikation Faktoren berücksichtigt, die eher operativen Risiken zuzuordnen sind. Dabei sind vor allem Risikofaktoren in den Unternehmensbereichen zu analysieren, die besonders relevant für die Geschäftstätigkeit sind.

Um diejenigen Geschäftsprozesse und -funktionen im Unternehmen zu identifizieren, deren Unterbrechung sich besonders negativ auswirken würde, bietet sich vor der Risikoanalyse eine **Business Impact Analyse** an. Durch diese Methode als Teil des Business Continuity Managements können besonders kritische Prozesse identifiziert werden. Dazu werden die Auswirkungen (impacts) einer Störung oder Betriebsunterbrechung auf die Geschäftstätigkeit analysiert. Im Unternehmen sollten auf Basis dieser Analyse frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um einen Ausfall von kritischen Geschäftsprozesse zu verhindern oder die negativen Effekte zu minimieren. So ist es z. B. denkbar, das Instrument der Kurzarbeit in besonders kritischen Unternehmensfunktionen nicht oder nur eingeschränkt zu nutzen. Sollte es zu Unterbrechungen im Betriebsablauf kommen, werden diese kritischen Tätigkeiten außerdem anschließend schneller wieder aufgenommen als die weniger wichtigen. Dabei werden in der Business Impact Analyse auch Abhängigkeiten untereinander sowie für die Prozesse notwendige Ressourcen berücksichtigt (vgl. z. B. Hämmerle 2020; 2017).

Im Rahmen der nachfolgend aufgeführten Kernfragen werden diese Fragestellungen auf einem übergeordneten Abstraktionsniveau behandelt. So ist das Fehlen eines Business Continuity Managements in Verbindung mit einem Kontinuitätsplan ein Anzeichen dafür, dass das Risiko von negativen Corona-Auswirkungen im Unternehmen erhöht ist.

Die nachfolgenden Kernfragen umfassen Coro-

na-relevante operative Fragestellungen, die sich im schlechtesten Fall langfristig negativ auf das Unternehmen auswirken können. Diese haben natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr können unternehmens- und branchenabhängig zusätzliche Faktoren relevant sein, die in der vorliegenden allgemeinen Analyse nicht berücksichtigt werden. Für ein möglichst umfassendes Bild von den Krisenauswirkungen ist es wichtig, dass alle Kernfragen aus den vorangegangenen Kapiteln ebenfalls überprüft werden.

Risiko- bezeich- nung	Besteht grundsätzlich die Gefahr, dass ...	ja	nein
C1	...es im Unternehmen an einem strategischen Krisenmanagement bzw. Business Continuity Management fehlt?		
C2	...es zu Produktionsausfällen (z.B. aufgrund Quarantäne, fehlende Vorprodukte, ...) kommt, die sich längerfristig negativ auf das Unternehmen auswirken?		
C3	...es zur Unterbrechung unternehmenskritischer Prozesse und Funktionen kommt?		
C4	...Schlüsselkunden aufgrund unseres Umgangs mit der Situation (z.B. Lieferverzögerungen) unzufrieden sind, ggf. sogar die Vertragsbeziehung perspektivisch beenden?		
C5	...sich das Fehlen von Vorprodukten während der Pandemie so stark auf das Unternehmen auswirkt, dass Folgeschäden drohen?		
C6	...wichtige Lieferanten durch Insolvenz wegfallen?		
C7	...wichtige Kunden durch Insolvenz wegfallen?		
C8	...die Krise bereits bestehende Personalprobleme (z.B. geringe Mitarbeitermotivation) verstärkt?		
C9	...es an liquiditätssichernden Maßnahmen fehlt oder die Maßnahmen drohende Liquiditätsprobleme nur kurzfristig verzögern?		
C10	...zu wenig Fokus auf die interne und externe Kommunikation mit wichtigen Stakeholdern (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapitalgeber,...) gelegt wird		
C11	...es an Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsschutz fehlt?		
C12	...Reisebeschränkungen das Unternehmen so stark einschränken, dass es längerfristig zu negativen Effekten kommt?		
C13	...bei Störungen und Schwachstellen in der Lieferkette keine kurzfristigen Änderungen der Lieferanten- und Logistikmodelle erfolgen?		
C14	...die Verträge zu Kunden und Lieferanten nicht an die aktuelle Situation angepasst sind und es daher zu Vertragsstrafen kommt?		
C15	...sich Verzögerungen von M&A-Prozessen negativ auswirken?		
C16	...sich zu wenig mit Chancen der Krise (z.B. neuen Geschäftsmodellen) beschäftigt wird?		
C17	...der Einfluss von Corona auf den Cashflow und Gewinn nicht regelmäßig analysiert wird?		
C18	...Fördermittel zurückgezahlt werden müssen, weil nicht auf die Erfüllung der Voraussetzungen geachtet wurde?		
C19	...die aktuellen Kriseneffekte dafür sorgen, dass ein grundsätzlicher (krisenunabhängiger) Restrukturierungsbedarf nicht oder zu spät erkannt wird?		
C20	...die Umsatzrentabilität durch gestiegene Kosten sinkt oder bereits so niedrig ist, dass langfristig nicht mehr wirtschaftlich gearbeitet werden kann?		
C21	...sich geplante Optimierungsmaßnahmen verzögern und damit die erwarteten Effekte später bzw. zu spät eintreten?		
C22	...zur Abwendung der Krisenfolgen notwendige Investitionen (z.B. in Digitalisierung) und andere Ausgaben den Gewinn so stark verringern, dass seitens des Managements Handlungen in Bezug auf Personalmaßnahmen zu erwarten sind?		
C23	...Kapitalgeber ihre Investitionen in das Unternehmen überdenken und zur Verfügung gestelltes Kapital abziehen oder an strengere Bedingungen knüpfen?		
C24	...wichtige Mitarbeiter aufgrund aktueller Kurzarbeit in andere Unternehmen / Branchen wechseln?		
C25	...sich das Image des Unternehmens im Zuge der Krise verschlechtert?		
C26	...Wachstumspläne nicht mehr umgesetzt werden können?		
C27	...notwendige Innovationen nicht erkannt oder zu langsam vorangetrieben werden?		
C28	...im Zuge der Krise Übernahmen oder Fusionen erfolgen?		

5 MANAGEMENT STRATEGISCHER RISIKEN

5.1 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*¹⁰ der dritten Generation zurückzugreifen (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 98 ff.; Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 19 ff.). Sie ermöglichen neben der Identifikation von Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld auch ein systematisches Ableiten von Gegenmaßnahmen (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 124.).

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

Die Entwicklung strategischer Früherkennungssysteme geht auf das **Konzept der schwachen Signale** nach *Ansoff* (vgl. Ansoff 1976) zurück. Demnach 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 (vgl. Krystek/Müller-Stewens 1993, S. 163 ff.; Neumann 2004, S. 99). *Ansoffs* Überlegungen wurden bei zahlreichen Weiterentwicklungen strategischer Früherkennungssysteme berücksichtigt (vgl. Schulten 1995, S. 131; Neumann 2004, S. 99).

In der Literatur bestehen verschiedene, im Aufbau ähnliche **Vorgehensbeschreibungen** zur Durchführung strategischer Früherkennung (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 123; Hauff 2009, S. 23 f.). Im Folgenden wird zur Erkennung strategischer Beschäftigungsrisiken auf den praxisbezogenen Ablaufplan vom Battelle-Institut zurückgegriffen (vgl. Battelle-Institut 1980; Krystek/Moldenhauer 2007, S. 123). **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

Infobox 7

Kernaussagen

- 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.
- 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.

¹⁰ Vgl. für eine Abgrenzung der Begriffe Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung Krystek/Moldenhauer (2007), S. 98 ff.; Krystek/Müller-Stewens (1993), S. 19 ff.

strategischer und operativer Elemente im Rahmen der Früherkennung konform (vgl. z. B. Hauff 2009, S. 28 ff.; Geißler 1995; Krystek/Moldenhauer 2007, S. 126 f.). Diese Phase entspricht damit den Inhalten in Kapitel drei. 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 (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 123; Hauff 2009, S. 24).

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 (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 123; Hauff 2009, S. 24). 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 5.2**.

Die vierte Stufe der strategischen Früherkennung umfasst die Suche nach **strategisch relevanten Planungsalternativen** (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 124), im vorliegenden Fall also die Suche nach Gegenmaßnahmen zur Minderung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos oder zur Verringerung der Folgen für die Beschäftigten (vgl. Junginger 2005, S. 195).

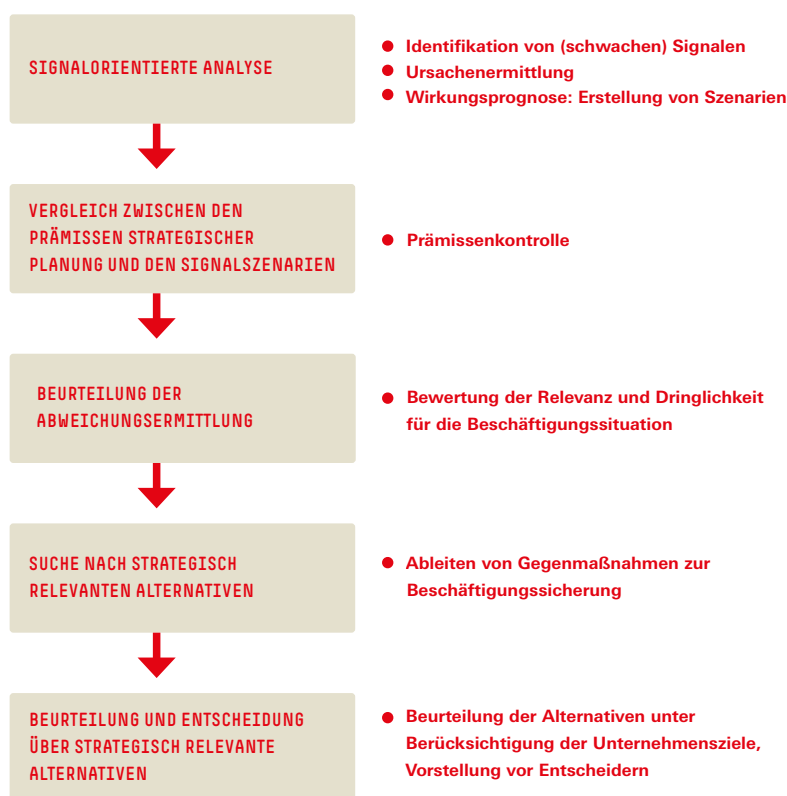
In der letzten Stufe der Frühaufklärung werden die identifizierten **Planungsalternativen in Bezug auf ihre Wirkungen bewertet** (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 124; Hauff 2009, S. 25). Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sollten hier die möglichen Maßnahmen unter Berücksichtigung der Gesamtsituation des Unternehmens beurteilen und anschließend positiv bewertete Maßnahmen den Entscheidern oder dem Aufsichtsrat zur Vermeidung von strategischen Risiken vorschlagen.

Die Herausforderung der Implementierung eines strategischen Früherkennungssystems besteht darin, die Ortung der Signale *systematisch* durchzuführen (vgl. Neumann 2004, S. 103). In **Kapitel drei** wurden bereits relevante Methoden des strategischen Managements vorgestellt, die einen Rahmen zur Identifikation 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 (vgl. Kirchner 2002, S. 41). 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 Signale¹¹ 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 Beschäftigungs-

Abbildung 9

Vorgehen bei der strategischen Früherkennung von Beschäftigungsrisiken



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

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

situation zu identifizieren, mit der Geschäftsleitung zu diskutieren und unter Umständen vertiefende Analysen anzufordern.



EMPFEHLUNG

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.

Zur weiteren Erläuterung der Instrumentarien wird auf die Ausführungen von *Neumann* verwiesen (vgl. Neumann 2004, S. 103 ff.). 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 (vgl. Jung et al. 2018, S. 315; Müller-Stewens/Lechner 2016, S. 191). 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.¹² 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 finden¹³. Die Entwicklung eines Früherkennungssystems stellt für Arbeitnehmer eine Chance dar, drohende Beschäftigungsrisiken frühzeitig zu identifizieren.



EMPFEHLUNG

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

Wie bereits beschrieben besteht der Zweck des Früherkennungssystems nicht nur darin, potenzielle Risiken frühzeitig zu identifizieren, sondern auch darin, **Gegenmaßnahmen** zu entwickeln und Ent-

scheiden 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 5.2** 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.

5.2 Risiko-Matrix als Ausgangspunkt für Gegenmaßnahmen

Für einen sinnvollen Umgang mit strategischen Risiken ist es wichtig, dass nur **wesentliche Risiken** einer tiefen gehenden Betrachtung unterzogen werden (vgl. Hoffmann 2012, S. 71). 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 (vgl. z. B. Cottin/Döhler 2013, S. 99; Strohmeier 2007, S. 37). 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** (S. 35) dargestellt.

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 weiterverfolgt werden. Die in den gelben Feldern abgetragenen Risikofaktoren sind bereits als bedrohlicher für die wirtschaftliche Situation des Unternehmens 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.

¹² Vgl. für detaillierte Ausführungen zur Szenariotechnik z. B. Jung et al. (2018), S. 315 ff.; Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 191 ff.; Hungenberg (2014), S. 181 ff.

¹³ Vgl. für die Bedeutung von Szenarien in der Mitbestimmung den Themenblock im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung (Mitbestimmungsportal 2021), insbes. Meinert/Stollt (2020).

Grundlage für das Ableiten von Gegenmaßnahmen ist die Entwicklung einer **Risikostrategie** (vgl. Junginger 2005, S. 199). Analog zum Risikomanagement im Unternehmen sollten daher auch Arbeitnehmervetreter ihre Maßnahmen in eine übergeordnete Strategie zum Umgang mit Beschäftigungsrisiken einordnen.

Romeike/Hager unterscheiden drei verschiedene Kategorien von **Maßnahmen** zum Umgang mit Risiken (vgl. Romeike/Hager 2020, S. 123 ff.). Die erste Kategorie umfasst Maßnahmen zur Verminderung oder Eliminierung negativer Risikofolgen durch die Absenkung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder des Schadensausmaßes. Diese **präventive Risikostrategie** beinhaltet eine Gestaltung der Risikostrukturen durch aktive Risikobewältigungsmaßnahmen in Form von Risikovermeidung, Risikominderung und Risikodiversifikation. Im Fall der *Risikovermeidung* werden bestimmte Aktivitäten im Unternehmen unterlassen oder angepasst. Dies setzt die Beeinflussbarkeit des speziellen Risikos voraus (vgl. Romeike/Hager 2020, S. 123 ff.).

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 (vgl. Romeike/Hager 2020, S. 125 ff.).

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 werden 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 (vgl. Romeike/Hager 2020, S. 128 ff.).

Die dritte und letzte Maßnahmenkategorie besteht darin, gar keine aktive Risikopolitik zu betreiben, sondern das Risiko als Unternehmen **selbst zu tragen** (vgl. Romeike/Hager 2020, S. 130).

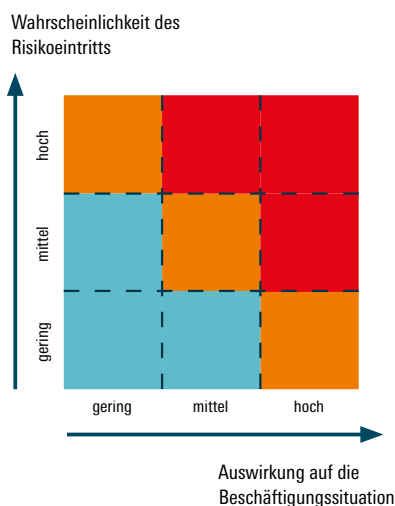
Die Kenntnis dieser möglichen Optionen ermöglicht es Arbeitnehmervetretern, alternative Strategien in Bezug auf die identifizierten Beschäftigungsrisiken hinsichtlich ihrer Folgen für Unternehmen und Beschäftigte gegeneinander abzuwägen. Der Prozess kann und sollte durch interne Fachabteilungen und externe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

6 FAZIT

Das Ziel der vorliegenden Praxishilfe bestand darin, Arbeitnehmervetretern 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 strategischen 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 können. 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 Arbeitnehmervetreter.

Abbildung 10

Beschäftigungsrisiko-Matrix



Quelle: eigene Darstellung

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 Controlling relevant, um Risiken frühzeitig zu erkennen (vgl. Laßmann et al. 2021, S.177). Diese sollten von Arbeitnehmervertretern als weiteres Mittel genutzt werden, um latente Liquiditäts- und Ertragskrisen in einem frühen Stadium zu erkennen.

In dieser Handlungshilfe 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 (vgl. Laßmann et al. 2021, S.201). Im Zuge der vorliegenden Corona-Krise wurden Indikatoren entwickelt, die aus dem aktuellen operativen Krisenmanagement heraus auf negative langfristige Folgen hinweisen können. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat 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. Die Betrachtungen in der vorliegenden Handlungshilfe 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.

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, Projektleiterin bei der RKW Thüringen GmbH. Studium der Medienwirtschaft an der TU Ilmenau (Dipl.-Kffr.).

Ansprechpartner

Dr. Sebastian Campagna

Hans-Böckler-Stiftung
I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung)
Referatsleiter Wirtschaft II

Georg-Glock-Str. 18
40474 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 77 78 170

sebastian-campagna@boeckler.de

Infobox 8

Kernaussagen

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

- 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).
- Bär, Holger; Runkel, Matthias (2020):** Wie notwendige Wirtschaftshilfen die Corona-Krise abfedern und die ökologische Transformation beschleunigen können, Policy Brief 03/2020 des Forums Ökologisch-Soziale Marktwirtschaft, online verfügbar unter <https://foes.de/publikationen/2020/2020-03-FOES-Wirtschaftshilfen-Corona-Krise.pdf>
- 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.
- Blagov, Boris; Döhrn, Roland; Grozea-Helmenstein, Daniela; Jäger, Philipp; Micheli, Martin; Weyerstraß, Klaus (2020):** Die wirtschaftliche Entwicklung im Ausland: COVID-19 hält Weltkonjunktur in Atem. RWI Konjunkturberichte, WI-Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen, Vol. 71, Nr. 1, S. 5–40.
- 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. (2020):** Crisis management. Leading in the new strategy landscape. 3. Aufl. Independently published.
- Engelbrechtsmüller, Christian; Eisl, Christoph; Losbichler, Heimo (Hg.) (2015):** Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen. Wien: Linde-Verlag.
- Figge, 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.
- Gleißner, Werner; Kamarás, Endre; Wolfrum, Marco (2021):** Quantifizierung des Adressausfallrisikos in der Krise. Risiken aus der Insolvenz von Lieferanten und Kunden. In: Industrie 4.0 Management, Nr. 37, S. 32–36.
- 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.
- Hämmerle, Matthias (2017):** Ist die Business Impact Analyse Zeitverschwendung?, Online verfügbar unter <https://www.bcm-news.de/2017/06/06/ist-die-business-impact-analyse-zeitverschwendung/>
- Hämmerle, Matthias. (2020):** Positive Nebeneffekte einer Business Impact Analyse: Transparenz über die Organisation und die Geschäftsprozesse, online verfügbar unter <https://www.bcm-news.de/2020/11/19/positive-nebeneffekte-einer-business-impact-analyse-transparenz-ueber-die-organisation-und-die-geschaeftsprozesse/>
- Hahn, Dietger; Taylor, Bernard (Hg.) (2006):** Strategische Unternehmensplanung –Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. 9. Aufl. 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 (2014):** Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 8. 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.; Heinzen, Mareike; Quarg, Sabine (2018):** Allgemeine Managementlehre. Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung. 7. 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):** Unternehmenskrisen. 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.
- Laßmann, Nikolai; Mengay, Adrian; Riegel, Hans; Rupp, Rudi (2021):** Handbuch Interessenausgleich und Sozialplan. Handlungsmöglichkeiten bei Umstrukturierungen. 8. Aufl. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Macharzina, Klaus; Wolf, Joachim (2018):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis. 10. 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).
- Meinert, Sascha; Stollt, Michael (2020):** Szenarien: Strategien für unsichere Zeiten, online verfügbar unter <https://www.mitbestimmung.de/html/szenarien-strategien-fur-unsichere-14205.html>
- 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 (2016):** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neumann, Andreas M. (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.
- Niering, Christoph; Hillebrand, Christoph (2020):** Wege durch die Unternehmenskrise. Sanieren statt Liquidieren – ein Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater, 4. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Otto, Hansjörg (2020):** Arbeitsrecht. 5. Aufl. Berlin: De Gruyter.
- 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. (2013):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.
- Romeike, Frank; Hager, Peter (2020):** Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0. Methoden, Beispiele, Checklisten. Praxishandbuch für Industrie und Handel. 4. 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.
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2020):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 8. 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 Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge. Neuwied: Luchterhand.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (2017): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 7. Aufl. 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.

PRESSEARTIKEL UND WEITERE VERÖFFENTLICHUNGEN

Automobilwoche (2020): Vor allem in der Autoindustrie: IG Metall sieht 300.000 Arbeitsplätze in Gefahr, 23.07.2020, online verfügbar unter <https://www.automobilwoche.de/article/20200723/AGENTURMELDUNGEN/307239955/vor-allem-in-der-autoindustrie-ig-metall-sieht-arbeitsplaetze-in-gefahr>

BR24 (2020): Corona nur vorgeschoben? Kritik an Stellenabbau bei Continental, 02.09.2020, online verfügbar unter <https://www.br.de/nachrichten/bayern/corona-nur-vorgeschoben-kritik-an-stellenabbau-bei-continental,Sg QHxmL>

Bundeskartellamt (2018): Bundesgerichtshof bestätigt Musterentscheidung des Bundeskartellamtes zum Anzapfverbot in entscheidenden Punkten, 29.01.2018, online verfügbar unter https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemittelungen/2018/29_01_2017_Edeka_Hochzeitsrabatte.html;

Bundesregierung.de (2021): Lieferkettengesetz – Mehr Schutz von Menschen und Umwelt in der globalen Wirtschaft, 03.03.2021, online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/lieferkettengesetz-1872010>

Carbon Disclosure Project (2020): Global Water Report, online verfügbar unter <https://www.cdp.net/en/research/global-reports/global-water-report-2020>

EVG online (2020): Stena Line: „Corona-Krise darf nicht zum Arbeitsplatzabbau missbraucht werden“, 22.04.2020, online verfügbar unter <https://www.evg-online.org/meldungen/details/news/stena-line-corona-krise-darf-nicht-zum-arbeitsplatzabbau-missbraucht-werden-7781/>

EY; Sparkassen Innovation Hub; Sparkassen (2020): UNITE. Banken und FinTechs 2020, online verfügbar unter <https://startup.ey.com/wp-content/uploads/2020/03/UNITE-Banken-und-FinTechs-2020.pdf>

Finanzen.at (2019): Austrian Airlines reagiert mit Stellenabbau auf Billigkonkurrenz, 07.11.2019, online verfügbar unter <https://www.finanzen.at/nachrichten/aktien/austrian-airlines-reagiert-mit-stellenabbau-auf-billigkonkurrenz-1028668862>

Focus Online (2019): „Aggressiver“ Wettbewerb mit Billigairlines: Lufthansa dämpft Gewinnziel, 17.06.2019, online verfügbar unter https://www.focus.de/finanzen/boerse/billigtochter-eurowings-macht-operativ-verluste-aggressiver-wettbewerbsmit-billigairlines-lufthansa-daempft-gewinnziel_id_10832159.html

Focus Online (2021): Zulieferer ZF will bis zu 15.000 Stellen streichen – Betriebsrat ist überrascht, 29.05.2020, online verfügbar unter https://www.focus.de/finanzen/boerse/wirtschaftsticker/auto-zulieferer-zf-will-bis-zu-15-000-stellen-streichen_id_12043211.html

FAZ online (2016): VW beantragt Kurzarbeit für Werk in Emden, 15.08.2016, online verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/es-geht-um-sitzbueuege-vw-beantragt-kurzarbeit-fuer-werk-in-emden-14389024.html>

FAZ online (2017): Allianz opfert der Digitalisierung Hunderte Stellen, 23.06.2017, online verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/allianz-opfert-der-digitalisierung-700-vollzeitstellen-15073993.html>

FAZ online (2021): Corona-Folgen: Reisebüros fürchten harte Auslese, 13.04.2021, online verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wie-reisebueros-die-krise-ueberleben-wollen-17290045.html>

Handelsblatt (2016): Wie Coca-Cola Wasser spart, 29.08.2016, online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handelskonsumgueter/nachhaltigkeit-wie-coca-cola-wasser-spart/14460606.html>

Handelsblatt (2019): Bei VW herrscht noch immer großer Vertrauensverlust, 18.06.2019, online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/volkswagen-bei-vw-herrscht-noch-immer-grosser-vertrauensverlust-24467858.html?ticket=ST-534158-lceWUQjKS-xa2 D6dhWFJ-ap3>

Handelsblatt (2021): Airbus will beim Stellenabbau ohne Kündigungen auskommen, 04.03.2021, online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/einigung-mit-gewerkschaft-airbus-will-beim-stellenabbau-ohne-kuendigungen-auskommen/26973634.html>

Hessenschau (2021): Deutsche Bank macht in der Krise 113 Millionen Euro Gewinn, 04.02.2021, online verfügbar unter <https://www.hessenschau.de/wirtschaft/deutsche-bank-macht-in-der-coronakrise-113-millionen-euro-gewinn,deutsche-bank-gewinn-104.html>

Ingenieur.de (2016): VW will 30.000 Arbeitsplätze abbauen, 18.11.2016, online verfügbar unter <https://www.ingenieur.de/technik/wirtschaft/unternehmen/vw-30000-arbeitsplaetze-abbauen/>

KPMG (2017): Forging the future. How financial institutions are embracing fintech to evolve and grow, online zu beziehen unter https://hub.kpmg.de/forging-the-future?utm_campaign=Forging%20the%20Future%20-%20Fintech%20Benchmark%20Report&utm_source=AEM&utm_campaign=Forging%20the%20Future%20-%20Fintech%20Benchmark%20Report&utm_source=Thought%20Leadership

Manager Magazin (2017): Digitalisierung kostet 700 Jobs bei der Allianz, 23.06.2017, online verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/allianz-versicherer-baut-700-stellen-in-deutschland-ab-a-1153699.html>

Marktforschung.de (2020): Studie von YouGov: Häufigster Grund für Marken-Boykotts ist Umweltschutz, 13.10.2020, online verfügbar unter <https://www.marktforschung.de/aktuelles/marktforschung/haeufigster-grund-fuer-marken-boykotts-ist-umweltschutz/>

MDR (2020): Enercon: Fragen und Antworten zum Stellenabbau, 19.06.2020, online verfügbar unter <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/magdeburg/magdeburg/enercon-fragen-und-antworten-100.html#sprung1>

Merkur (2020): Massiver Stellenabbau bei Airbus: 6000 Jobs in Deutschland betroffen – IG-Metall schlägt Alarm, 07.07.2020, online verfügbar unter <https://www.merkur.de/wirtschaft/airbus-coronavirus-stellen-deutschland-frankreich-zr-13817424.html>

Mitbestimmungsportal (2021): Szenarien, online verfügbar unter <https://www.mitbestimmung.de/html/szenarien-mitbestimmung-2035-15516.html>

Produktion.de (2019): Batteriezellen: Wie eine Fertigung in Deutschland gelingt, 13.09.2019, online verfügbar unter <https://www.produktion.de/veranstaltungen/deutscher-maschinenbau-gipfel/batteriezellen-wie-eine-fertigung-in-deutschland-gelingt-324.html>

Rhein-Neckar-Zeitung (2019): Haldex-Werk in Wieblingen wird geschlossen (Update), 22.10.2019, online verfügbar unter https://www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional_artikel,-heidelberg-haldex-werk-in-wieblingen-wird-geschlossen-update_arid,474545.html

Reuters (2019): Deutsche Bank fusioniert ihre Bausparkassen – Stellenabbau, 14.05.2019, online verfügbar unter <https://www.reuters.com/article/deutschland-deutsche-bank-bausparkasse-idDEKCN1SK1I6>

Schweriner Volkszeitung (2021): Real-Aus: Wollte Edeka Lieferanten unter Preisdruck setzen?, 24.02.2021, online verfügbar unter <https://www.svz.de/deutschland-welt/wirtschaft/Real-Aus-Wollte-Edeka-Lieferanten-unter-Preisdruck-setzen-id31387877.html>

Süddeutsche Zeitung (2019): Der große Blackout, 08.11.2019, online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/enercon-stellenabbau-krise-windenergie-1.4673755>

Süddeutsche Zeitung (2020): Dauerkrise beim Windrad-Hersteller, 03.06.2020, online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/enercon-corona-krise-1.4925805>

Süddeutsche Zeitung (2021): Näher an die Klippe, 06.01.2020, online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/banken-insolvenzen-corona-kreditausfaelle-1.5166648>

Swissinfo (2014): Behörde ordnet Schließung von Coca-Cola-Werk in Indien an, 18.06.2014, online verfügbar unter <https://www.swissinfo.ch/ger/behoerde-ordnet-schliessung-von-coca-cola-werk-in-indien-an/38815578>

Tag24 (2021): Deutsche Bank und Postbank schließen knapp 200 Filialen: 1200 Jobs fallen weg, 12.04.2021, online verfügbar unter <https://www.tag24.de/frankfurt/frankfurt-wirtschaft/frankfurt-deutsche-bank-und-postbank-schliessen-200-filialen-1200-jobs-fallen-weg-1918245>

Tagesschau (2016): VW macht größten Verlust der Firmengeschichte, 22.04.2016, online verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/vw-abgasskandal-135.html>

Tagesschau (2021): Produktion überraschend gesunken, 08.03.2021, online verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/produktion-rueckgang-januar-101.html>

TAZ (2020): Wassermangel in Deutschland: Erst der Mensch, dann der Rasen, 15.09.2020, online verfügbar unter <https://taz.de/Wassermangel-in-Deutschland/!5714461/>

Weser Kurier (2021): Mondelez entlässt knapp 70 Beschäftigte, 27.01.2021, online verfügbar unter https://www.weser-kurier.de/bremen/bremen-wirtschaft_artikel,-mondelez-entlaesst-knapp-70-beschaeftigte_arid,1956209.html

WirtschaftsWoche (2015): Computer können Jobs von 4,4 Millionen Deutschen übernehmen, 16.12.2015, online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/studie-digitalisierung-und-arbeitsplaetze-computer-koennen-jobs-von-4-4-millionen-deutschen-uebernehmen/12724850.html>

WirtschaftsWoche (2016): Was über den VW-Lieferstreit bekannt ist, 21.08.2016, online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/vw-stoppt-golf-produktion-was-ueber-den-vw-lieferstreit-bekannt-ist/14429878.html>

WirtschaftsWoche (2018): Marktmacht Edeka: „Mittelständler müssen sich Sorgen machen“, 27.04.2018, online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/marktmacht-edeka-mittelstaendler-muessen-sich-sorgen-machen/21222240.html>

WirtschaftsWoche (2021): Siemens Energy: Es wird wohl zu weiteren Protesten kommen, 10.02.2021, online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/siemens-energy-es-wird-wohl-zu-weiteren-protesten-kommen/26895952.html>

WirtschaftsWoche (2021a): Stellenabbau bei der Commerzbank: „Wir quälen uns durch die Gespräche“, 23.03.2021, online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/banken/stellenabbau-bei-der-commerzbank-wir-quaelen-uns-durch-die-gespraechе/27030664.html>

YouGov (2020): Das Profil des deutschen Marken-Boykottierers: männlich und älter, 27.10.2020, online verfügbar unter <https://yougov.de/news/2020/10/27/das-profil-des-deutschen-marken-boykottierers-mann/>



Alle Links wurden zuletzt am 16.08.2020 geprüft

AUTORENSCHAFT

Dr. Henrik Steinhaus

Geschäftsführer der Excellence in Change GmbH & Co. KG

Mandy Guttzeit

Freiberufliche Beraterin der Excellence in Change GmbH & Co. KG
Projektleiterin bei der RWK Thüringen GmbH

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung

<https://www.mitbestimmung.de>



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

WWW.BOECKLER.DE