

PATRICK SIEGFRIED

Internationales Management

Fallstudien zum Risiko-, Krisen-,
Changemanagement und
Internationalisierungsstrategien



AVMpress

Internationales Management

Patrick Siegfried

Internationales Management

Fallstudien zum Risiko-, Krisen-, Changemanagement
und Internationalisierungsstrategien

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München 2014
© Thomas Martin Verlagsgesellschaft, München

Umschlagabbildung: © treenabeena - Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urhebergesetzes ohne schriftliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Nachdruck, auch auszugsweise, Reproduktion, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie Digitalisierung oder Einspeicherung und Verarbeitung auf Tonträgern und in elektronischen Systemen aller Art.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

e-ISBN (ePDF) 978-3-96091-188-3
ISBN (Print) 978-3-86924-612-3

Verlagsverzeichnis schickt gern:
AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München
Schwanthalerstr. 81
D-80336 München

www.avm-verlag.de

Internationales Management

Fallstudien zum Risiko-/Krisen-/Changemanagement und Internationalisierungsstrategien am Beispiel von 9 Unternehmen

Patrick Siegfried (Hrsg.)

Diese Fallstudien sind im Rahmen der Vorlesung „Internationales Management“ im Wintersemester 2013/2014 und Sommersemester 2014 von Bachelorstudenten/-innen der Hochschule Darmstadt erarbeitet worden.

Jede Fallstudie beginnt mit der Beschreibung des Beispielunternehmens, deren Entwicklung und Ausrichtung. Anschließend werden die Marktsituation, sowie die Stärken und Schwächen dargestellt. In einem Fazit werden die Schwerpunkte zusammengefasst und eine Handlungsempfehlung gegeben. Abschließenden Arbeitsfragen können für eine weitere Bearbeitung verwendet werden.

Prof. Dr. Dr. Patrick Siegfried hat mit den jeweiligen Gruppen diese Fallstudien bearbeitet.

	Seite
1. Risikomanagement „DHL Resilience360“ (Fuchs, T./Grieser, M./Pronaitis, J.)	1
2. Supply Chain Risikomanagement in der Automobilindustrie- Fallstudie Ford und Harvard Business Manager Magazin (Jelinek, F.)	21
3. Krisenmanagement im Tourismus am Beispiel der TUI Deutschland GmbH (Knickmann, K./Steiger, M.)	43
4. Krisenkommunikation am Beispiel der Hoechst AG Störfall mit Produktfreisetzung im Werk Griesheim am 22.Februar 1993 (Dollheimer, A./Treutel, J.)	71
5. Krisenmanagement in der Automobilindustrie am Beispiel der Absatzkrise der Adam Opel AG von 2008 (Carlson, L./Hauser, M./Römhild, J.)	101
6. Change-Management bei ThyssenKrupp AG (Klein, J./Schmidt, M.)	121
7. Kooperationen in der Automobilindustrie, PSA PEUGEOT CITROEN und MITSUBISHI MOTORS (Siebert, L.)	133
8. Kulturelle Herausforderungen chinesisch-deutscher Joint Ventures am Beispiel der Shanghai Volkswagen Automotive Co., Ltd. (Mörnicke, N.)	151
9. Interkulturelles Management - Untersuchungsobjekt internationaler Einsatz von Mitarbeitern, interkulturelles Management und Personalmanagement - Konzept zur Auslandsentsendung (Rückert, M.)	171

1 Risikomanagement „DHL Resilience360“

(Fuchs, T./Grieser, M./Pronaitis, J.)

1 Einleitung

Globale Lieferketten befinden sich heutzutage auf einer Kreuzung. Unvorhergesehene Störungen, beispielsweise durch Naturkatastrophen oder soziopolitische Probleme, fügen Unternehmen oft unberechenbaren Schaden zu. Perioden der Stabilität zwischen den Störungen werden kürzer. Unternehmen, deren Lieferketten hierfür nicht ausgerüstet und belastbar genug sind, erholen sich oft nur langsam von dem hierbei entstehenden Schaden und verlieren im Ernstfall wichtige Marktanteile oder werden gar zahlungsunfähig. Ein ausgereiftes Risikomanagement ist in der heutigen Zeit unabdingbar. 93% der führenden Weltunternehmen auf dem Davos CEO Gipfel 2012 gestanden sogar, dass sie auf Störungen in der Supply Chain nicht richtig vorbereitet waren¹. Was dies noch verschlimmert, ist die Tatsache, dass moderne Supply Chain Systeme wie „Just-in-time“ für einen solchen Extremfall gar nicht belastbar genug sind. Diese nächste Dimension der Risiken erfordert ein Umdenken in der Lieferkette und zielt auf ein neuartiges, modernes Gerüst ab. Hiermit ist eine schnelle, schlanke und robuste Lieferkette gemeint. Schlank bedeutet unter anderem eine Senkung des gesamten Lagerbestandes. Die Theorie besagt, dass Probleme einem Felsen gleichen, der unter der Wasseroberfläche, also dem Lagerbestand, verdeckt liegt. Erst wenn dieser sinkt, kommen die eigentlichen Probleme der Lieferkette zum Vorschein. Unter robust ist die Fähigkeit zu verstehen, für diese Probleme gerüstet zu sein. Hierbei sollte der Kerngedanke des Prozesses aufrechterhalten oder im Notfall durch geeignete Alternativen restauriert werden². Darüber hinaus sollte die Lieferkette nicht nur reagieren können, sondern auch in der Lage sein für zukünftige Risiken vorzuzusorgen und Notfallpläne bereitzuhalten. All diese Punkte haben nicht nur das Ziel der Risikominderung und Schadensbegrenzung, sondern vielmehr entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu sichern. DHL hat sich vorgenommen, diesen Gedanken einer robusten Lieferkette in die Tat umzusetzen. Der Leitfaden dieses Projekts ist die Idee einer kontinuierlichen Beobachtung und Verbesserung des gesamten Lieferprozesses. Mit DHL Resilience360 ist 2014 ein Modul auf den Markt gekommen, welche all diese Gedanken beinhaltet. Über ein Online Portal kann sich jeder Kunde einen Überblick über seine Lieferungen verschaffen und 24 Stunden am Tag mögliche Gefahrenherde frühzeitig erkennen. Hierdurch

¹ World Economic Forum Davos CEO Summit, 2012

² Andrew Zolli, Resilience Strategies for a Volatile World, Harvard Business Review Interview <http://blogs.hbr.org/ideacast>, 2012

wird Kunden und Unternehmen die Möglichkeit gegeben schneller zu reagieren und nach Alternativen suchen zu können.

Diese Arbeit soll zum einen erläutern, was unter dem Begriff Risikomanagement zu verstehen ist und welche theoretischen Grundlagen dieser mit sich bringt. Zum anderen soll das Unternehmen DHL vorgestellt und das Modell DHL Resilience360 genauer erläutert werden. Zuletzt wird das Risikomanagement der Lufthansa AG als Vergleich herangeführt und analysiert.

2 Risikomanagement

Internationale Unternehmen wie die Deutsche Post DHL sind vielerlei Risiken ausgesetzt, welche untrennbar mit der unternehmerischen Tätigkeit des Unternehmens verbunden sind und den Unternehmenserfolg negativ beeinflussen können. Um sich gegen solche Risiken zu wappnen, wird in immer mehr Unternehmen ein eigenes Risikomanagement etabliert. Im Folgenden soll genaueren Wert auf die Theorie des Risikomanagement gelegt werden. Hierbei werden die einzelnen Prozessschritte ausführlich erläutert.

Das Risikomanagement befasst sich im weiteren Sinne mit allen Risiken, die aus dem Führungsprozess in einer Unternehmung entstehen können und beschränkt sich nicht nur auf die Handhabung versicherbarer Risiken (Insurance Management)³.

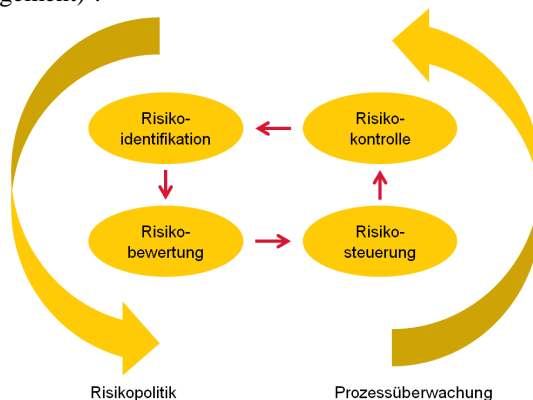


Abb. 1: Risikomanagement⁴

Im Allgemeinen lässt sich die Vorgehensweise eines jeden Risikomanagement in verschiedene Phasen unterteilen. Hierzu zählen die Identifikation,

³ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/risikomanagement.html>, aufgerufen am 05.05.2014

⁴ Eigene Darstellung

Bewertung, Steuerung und Kontrolle. Das Risikomanagement wird von einer sogenannten Risikopolitik gesteuert, welche die Chancen und Risiken des gesamten Unternehmens bewertet. Die Prozessüberwachung steht über den gesamten Prozessen als Monitoring-Instrument. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen sowie deren Aufgaben genauer erläutert.

Die **Risikopolitik** gibt die Grundsätze zur Sicherheit des gesamten Unternehmens vor. Darüber hinaus befasst sie sich nicht nur mit den Risiken, sondern auch mit den Chancen des Unternehmens und legt fest, welche Extreme eingegangen werden dürfen, um die Risiken abzuwehren und die gegebenen Unternehmensziele zu erreichen.

Die **Risikoidentifikation** identifiziert und systematisiert alle Risiken⁵. Hierbei muss besonderen Wert auf die Sauberkeit und Genauigkeit der Vorhersage für zukünftige Risiken oder latente Risiken gelegt werden, da dies den Grundbaustein für die folgenden Prozesse bildet. Es existieren zahlreiche Instrumente, die zur Identifikation genutzt werden können. Diese reichen von einer klassischen Unternehmens- und Umweltanalyse bis hin zur Befragung der eigenen Mitarbeiter.

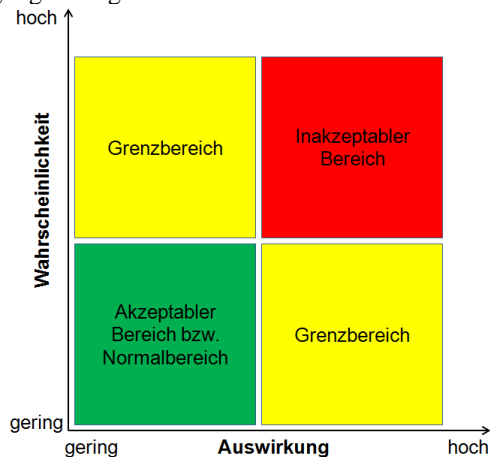


Abb. 2: Ampelmodell zur Risikobewertung⁶

Unter der **Risikobewertung** versteht man die Bewertung der einzelnen Risiken mit dem Ziel, die Auswirkungen auf das Unternehmen genauer bestimmen zu können. Man unterteilt die Bewertung hierbei in die Dimensionen der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung bzw. Schadenshöhe

⁵ <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Risikomanagement/Risikoidentifikation.html>, aufgerufen am 06.05.2014

⁶ Vgl. Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen (WBGU) (1999)

he⁷. Häufig wird sich hierbei dem sogenannten Ampelmodell bedient, das die Risiken in drei verschiedene Bereiche – Normalbereich, Grenzbereich und Inakzeptabler Bereich – unterteilt.

Alle Risiken im Normalbereich können in der Regel akzeptiert werden. Die Risiken im Grenzbereich hingegen können im Notfall toleriert werden, jedoch sollte man mit verschiedenen Maßnahmen versuchen, die Risiken einzudämmen und in den Normalbereich zu verschieben. Die Risiken im inakzeptablen Bereich sind demnach zu schwerwiegend und nicht zu akzeptieren.

Den Wert der Schadenshöhe eines Risikos kann man durch die Formel **Eintrittswahrscheinlichkeit (%) x Schadenshöhe (EUR) = Risikowert (EUR)**

berechnen. Diese Berechnung dient zum einen der Vorstellung über den monetären Wert eines Risikos. Zum anderen lassen sich hieraus Prioritäten ableiten, die bei der Erstellung einer Reihenfolge der zu bewältigen Risiken hilft⁸.

Unter der **Risikosteuerung** versteht man die Suche nach Lösungen und Strategien, um die identifizierten und bewerteten Risiken unter Rücksichtnahme auf die Risikopolitik zu steuern und zu bewältigen. Wichtig ist hierbei ein proaktives anstatt reaktives Handeln, um das Risikoausmaß zu beschränken oder sogar präventiv abzuwehren.

Die Maßnahmen, die in dieser Sektion getroffen werden, zielen alle darauf ab, die Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe zu minimieren und somit die Risiken in „harmlosere“ Quadrate zu verschieben⁹.

Diese Phase kann man selbst nochmals in 4 Unterkategorien aufteilen¹⁰.

Die **Risikovorsorge** beschäftigt sich mit dem Umgang zukünftiger Risiken. Diese beinhaltet z.B. die Bildung eines Puffers, um Risiken bewältigen zu können. Der Puffer kann durch Eigenkapital oder etwa Rückstellungen gebildet werden.

Die **Risikovermeidung und Risikobegrenzung** zielt darauf ab, das Gesamtrisiko im Unternehmen etwa durch das Setzen gewisser Richtlinien zu mindern.

Mithilfe der **Risikoverteilung und Risikoverlagerung** kann man die bestehenden Risiken beispielsweise auf verschiedene Geschäftsfelder (Diver-

⁷ <http://www.ipa.ruhr-uni-bochum.de/publik/info0205/risiko.php>, aufgerufen am 06.05.2014

⁸ <https://axel-schroeder.de/2010/07/26/risikomanagementprozess-risikobewertung>, aufgerufen am 07.05.2014

⁹ Vgl. 3. Risikomanagement - Risikobewertung

¹⁰ <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Risikomanagement/Risikosteuerung.html>, aufgerufen am 07.05.2014

sifikationseffekt) verteilen oder aber in andere Länder verlagern (Offshoring → Wechselkursrisiko senken).

Die **Risikouberwälzung** befasst sich mit der vertraglichen Regelung bei Geschäften und meint z.B. die Übernahme des Risikos eines Vertragspartners bei Vertragsabschluss. Dies wird oft durch Versicherungen abgedeckt. Natürlich ist es möglich, dass sich ein Risiko im Verlauf der Zeit auch erhöht. Aus diesem Grund muss immer darauf geachtet werden, dass eine Dynamik besteht, die Änderungen im Entscheidungsprozess mit sich bringt.

Die **Risikokontrolle** stellt sicher, dass die aktuelle Risikosituation und die Risikostrategien dem Unternehmensziel zugutekommen. In dieser Phase wird auch geprüft, ob sich ein Risiko im Verlauf des Prozesses verringert oder erhöht. Darüber hinaus kontrollieren die Verantwortlichen, ob die beschlossenen Maßnahmen eingehalten und mit Hinsicht auf den Zeitrahmen abgeschlossen werden. Ein eigenes Überwachungssystem ist hierbei sehr hilfreich, da dadurch der Verlauf eines Risikomanagementprozesses, dessen Visualisierung und das Gesamtbild dargestellt werden können.

Die **Prozessüberwachung** richtet sich ähnlich wie die Risikopolitik auf den gesamten Kreislauf und dient als neutrale Prüfungsinstanz zur Qualität und Funktionsfähigkeit des gesamten Risikomanagement und dessen Instrumente¹¹.

Abschließend ist noch anzumerken, dass Kommunikation im Risikomanagement eine wichtige Stellung einnimmt. Der Prozess, die Wirkung und die Ergebnisse des Risikomanagement sollten im Unternehmen kommuniziert werden, um das Risikobewusstsein bei allen Mitarbeitern und Verantwortlichen zu stärken.

3 DHL

DHL ist ein 1969 durch Adrian **Dalsey**, Larry **Hillblom** und Robert **Lynn** gegründetes Unternehmen, das sich mit dem Paket- und Brief-Expressdienst beschäftigt. Seit 2002 gehört die heutige Marke DHL zu 100% der Deutschen Post AG¹². Der Umsatz der **Deutschen Post** betrug 2013 mehr als 55 Mrd. Euro, wobei das betriebliche Ergebnis bei 2,8 Mrd. Euro lag. Die Mitarbeiterzahl belief sich zu dieser Zeit auf ungefähr 435.000¹³. Das globale Unternehmen **DHL** ist in 220 Ländern der Welt tätig und beschäftigt über 285.000 Mitarbeiter. Des Weiteren ist es in die Un-

¹¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/risikomanagement.html>, aufgerufen am 07.05.2014

¹² <http://de.wikipedia.org/wiki/DHL>, aufgerufen am 13.05.2014

¹³ <http://geschaeftsbericht2013.dpdhl.com/der-konzern/auf-einen-blick>, aufgerufen am 13.05.2014

ternehmensbereiche DHL Paket, DHL Express, DHL Global Forwarding, Freight und DHL Supply Chain aufgeteilt¹⁴.

Im Jahre 2009 hat DHL eine Zielstrategie bis 2015 aufgesetzt, die sich vor allem auf Innovationen und die Logistik der Zukunft bezieht. Mission und Leitbild dieser Strategie ist es, der Logistikkonzern für die Welt zu werden¹⁵. Ein besonderer Teil der Mission beschäftigt sich mit der stärkeren Einbeziehung der modernen und globalisierten Welt des Internets in die Lieferkette. Das Unternehmen stellt fest, dass hier noch Pionierarbeit geleistet werden muss, da die Dimension des weltweiten Netzwerkes bisher noch nicht stark genug in vorhandene Lieferketten einbezogen worden sind. Der Kerngedanke, die richtige Ware zur richtigen Zeit im richtigen Zustand für den richtigen Preis an den richtigen Ort zu liefern, bleibt für DHL nach wie vor bestehen. Die Technologie beschreibt das Unternehmen jedoch als Schlüssel, um diesen Kerngedanken effizienter zu machen.

Um die Ziele, die 2009 definiert wurden, erreichen zu können, nimmt DHL an vielen Sitzungen und Konferenzen teil. Ein wichtiger Schritt hierbei war die Welthandelskonferenz in Bali im Dezember 2013¹⁶. Nachdem durch den DHL Global Connectedness Index bestätigt wurde, dass die wachsende Vernetzung das Bruttoinlandsprodukt und somit den Wohlstand nachweislich steigern kann, wurde im Abkommen von Bali ein weiterer Baustein für einen freizügigeren Handel geschaffen.

Die „Strategie 2015“ wurde im April 2014 aktualisiert und unter dem neuen Namen „Strategie 2020“ veröffentlicht. Diese aktualisierte Strategie verfolgt weiterhin die Ziele, die fünf Jahre vorher festgelegt wurden und baut nun auf drei Säulen auf. Wie wichtige der oben genannte Punkt der globalen Vernetzung geworden ist, zeigt sich dadurch, dass dieser auch in der aktualisierten Strategie fest verankert wurde.

- Konzentration auf die Stärken, um die Margen zu verbessern
- Vernetzung weiter verbessern, um Qualitätsführerschaft zu erlangen
- Neue Segmente erschließen, um stärker zu wachsen

¹⁴ <http://www.dhl.de/de/ueber-uns/unternehmensportrait.html>, aufgerufen am 13.05.2014

¹⁵ <http://www.dhl.de/de/ueber-uns/unternehmensportrait/mission-und-vision.html>, aufgerufen am 13.05.2014

¹⁶ <http://www.delivering-tomorrow.com/de/more-prosperity-through-more-networking>, aufgerufen am 13.05.2014

3.1 Deutsche Post DHL: Risikomanagement

Im Falle der Deutschen Post DHL können Risiken verschiedene Themengebiete anschnneiden. Diese reichen von operationalen Risiken (IT Probleme), soziopolitischen Risiken (Streiks) bis hin zu Naturkatastrophen (Vulkanausbruch). Da eine eindeutige Vorhersage über die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens und Auswirkungen zukünftiger Risiken nur schwer möglich ist, sind Präventions- und Bewältigungsmaßnahmen umso wichtiger. Aus diesem Grund wurde in vielen Unternehmen, darunter auch bei DHL, ein eigenes Risikomanagement etabliert. Unterstützt wird diese Anforderung durch das 1998 in Kraft getretene Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie zahlreichen externen Anforderungen, wie z.B. dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) oder den DIN ISO Normen 31000¹⁷.

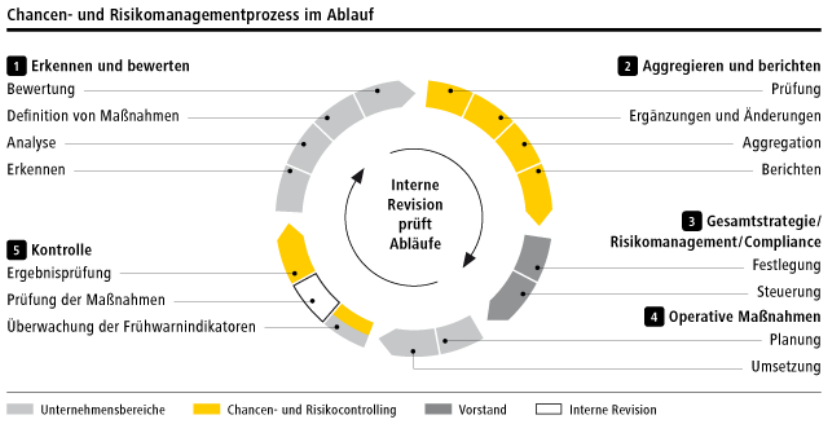


Abb. 3: Risikomanagement bei DHL¹⁸

Das Risikomanagement bei der Deutschen Post DHL unterscheidet sich von Grund auf nicht von den unter Punkt 1 beschriebenen allgemein bekannten Theorien. Allerdings handelt es sich bei DHL um ein kombiniertes Projekt aus Chancen- und Risikomanagement. Im Folgenden wird nur das Risikomanagement beschrieben, jedoch muss beachtet werden, dass der Prozess des Chancenmanagements genau so abläuft. Experten und Manager

¹⁷ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/risikomanagement.html>, aufgerufen am 08.05.2014

¹⁸ http://www.dpdhl.com/de/investoren/der_konzern/konzernstrategie/chancen_und_risikocontrolling.html, aufgerufen am 13.05.2014

bei DHL schätzen quartalsweise die Auswirkungen aktueller und zukünftiger Szenarien ein und bewerten die entsprechenden Chancen und Risiken anhand der Unternehmensstrategie. Darüber hinaus werden aufgrund der Bewertungen Maßnahmen entwickelt und bereits ergriffene Maßnahmen zu Dokumentationszwecken dargestellt. Alle Informationen werden in einem IT-System festgehalten, sodass auf unterschiedlichen Hierarchieebenen Transparenz geschaffen und ein einheitlicher Informationsstandard hergestellt werden kann¹⁹. Im Folgenden wird der Chancen- und Risikomanagementprozess dieses Unternehmens genauer erläutert.

Erkennen und bewerten fasst etwa die Risikoidentifikation und die Risikobewertung²⁰ in einem Punkt zusammen. Risiken sind definiert als potentielle Abweichung vom geplanten Unternehmensergebnis. Führungskräfte schätzen quartalsweise die Risikosituation des Unternehmens ein und dokumentieren entsprechende Maßnahmen. Außerdem bewerten sie die Fälle in Form von Szenarien. Für jedes Risiko wird ein Hauptverantwortlicher benannt, der das Vorgehen überwacht und bewertet.

Aggregieren und berichten meint die Sammlung der Ergebnisse, die Plausibilitätsprüfung und die Ergänzung durch das Risikocontrolling. Darüber hinaus werden alle Ergebnisse vom Konzerncontrolling zusammengefasst und die wesentlichen Risiken an den Konzernvorstand weitergegeben. Auch die Gesamteffekte werden hier übermittelt. Für jede Organisationsebene wird vom Controlling eine Risikoaggregation durchgeführt.

Bei der Aggregation bedient sich DHL unter anderem der Monte-Carlo-Simulation²¹. Die Grundlage dieser Simulation ist die Annahme, dass häufig durchgeführte Zufallsexperimente die Basis darstellen. Durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung lässt sich z.B. ein komplexes Problem oder Risiko durch eine numerische Näherungslösung darstellen. In diesem Falle kann mit der Simulation zum einen ein Höchstschaden (Value at Risk) ermittelt werden, der nicht überschritten werden sollte²². Zum anderen lässt sich der risikobereinigte Gewinn (Return on Risk Adjusted Capital) ableiten, also der Betrag, der nach Abzug des Aufwands durch Risiken übrig bleibt²³.

Der Schritt **Gesamtstrategie/Risikomanagement/Compliance** kann mit der Risikopolitik²⁴ verglichen werden. Hier legt der Konzernvorstand fest,

¹⁹ http://www.dpdhl.com/de/investoren/der_konzern/konzernstrategie/chancen_und_risikocontrolling.html, aufgerufen am 13.05.2014

²⁰ Vgl. 3. Risikomanagement - Risikobewertung

²¹ http://www.dpdhl.com/de/investoren/der_konzern/konzernstrategie/chancen_und_risikocontrolling.html, aufgerufen am 13.05.2014

²² <http://de.wikipedia.org/wiki/Risikoaggregation>, aufgerufen am 13.05.2014

²³ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/return-on-risk-adjusted-capital-rorac.html>, aufgerufen am 13.05.2014

²⁴ Vgl. 3. Risikomanagement - Risikopolitik

nach welcher Systematik Risiken analysiert und berichtet werden sollten. Die Berichte des Unternehmenscontrollings dienen hierbei als Grundlage der Prüfung.

Direkt im Anschluss werden die **operativen Maßnahmen** gemäß dem in Punkt 1 entwickelten Maßnahmenkatalog von den Führungskräften genauestens geplant und umgesetzt. Mithilfe von Kosten-Nutzen-Analysen wird außerdem bewertet, ob Risiken vermieden oder zumindest verringert werden können.

Bei der **Kontrolle** werden die Frühwarnindikatoren für wichtige Risiken von den Verantwortlichen überwacht. Die Konzernrevision hingegen prüft, ob den Vorgaben des Vorstands entsprochen wird. Letztlich analysiert das Controlling die Ergebnisse des gesamten Risikomanagementprozesses²⁵.

Der gesamte Prozess unterliegt einer internen Revision, die die gesamten Abläufe ständig kontrolliert. Diese ist vergleichbar mit der Prozessüberwachung aus Thema 3.

3.2 „DHL Resilience360“

Das neueste Projekt der Deutschen Post DHL lautet „DHL Resilience360“ und wurde im Januar 2014 etabliert. Dieses Instrument beschreibt, wie das Unternehmen entscheidende Vorteile und Nutzen für die Kunden schaffen kann, um sich letztendlich hierdurch von der Konkurrenz abzusetzen²⁶. Die gesamte Lieferkette von DHL soll in Echtzeit über ein Kundenkonto im Internet einsehbar sein und mit potenziellen Risiken wie Störungen, Umweltkatastrophen und soziopolitischen Schwankungen verknüpft werden. Der Kunde hat so zu jeder Zeit einen Überblick über seine Lieferungen und kann Gefahren früher erahnen, um schneller reagieren zu können. Im Ernstfall könnten hiermit sogar Produktionsstopps und Umsatzverluste verhindert werden, falls die Gefahr frühzeitig erkannt und richtige Alternativen gewählt werden.

Über ein kundenfreundliches Dashboard kann die Lieferkette vom Lieferanten bis zum Kunden nachverfolgt und visualisiert werden. Mithilfe einer Staffelung lassen sich sofort weitere Informationen der gewählten Lieferung anzeigen, wie z.B. beinhaltete Produkte, eine Risikobeschreibung oder die Schwere des Risikos. Insgesamt unterscheidet DHL Resilience360 zwischen 20 verschiedenen Gefahrenkategorien. Diese beinhalten unter anderem Naturkatastrophen, Diebstahl und geopolitische Risiken. Ein Vorteil dieser Kategorisierung und der damit verbundenen Visualisierung besteht darin, dass sich „Ballungsräume“ von Gefahren veranschaulichen und iden-

²⁵ <http://geschaeftsbericht2013.dpdhl.com/chancen-und-risikomanagement>, aufgerufen am 13.06.2014

²⁶ http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2014/dhl_resilience360_risikomanagement.html, aufgerufen am 08.05.2014

tifizieren lassen. Hiermit können Kunden stets für das Worst-Case-Szenario planen, um sich bestmöglich absichern zu können. Darüber hinaus lässt sich hiermit eine Priorisierung der Störfälle durchführen und festlegen, wo die sogenannten „Hot Spots“ liegen²⁷. DHL Resilience360 ist außerdem in der Lage, Angaben über das Ausmaß zu geben. Diese belaufen sich auf die geschätzte Schadenshöhe, aber auch der Imageschaden wird hier berücksichtigt.

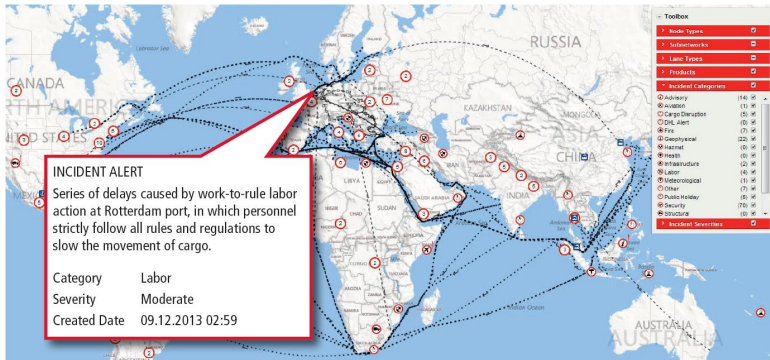


Abb. 4: Beispiel eines persönlichen Dashboards eines Kunden²⁸

Auf der Suche nach Lösungen werden automatisch Alternativrouten gesucht und zur Diskussion gebracht. Über 300 Experten stehen weltweit zur Verfügung, mit denen Alternativpläne ausgearbeitet werden können. Diese Expertenteams besitzen lokales Knowhow und können die Gefahrenherde im Hinblick auf die Kundenanforderungen besser beurteilen. Letztlich sorgt ein 24/7-Alert dafür, dass Kunden schneller informiert und stets auf dem Laufenden gehalten werden.

Dass sich die Kunden mit diesem Instrument möglicherweise sogar von ihren Wettbewerbern absetzen können, stellt DHL Chief Commercial Officer Bill Meahl fest.

"Wir wissen, dass Lieferketten das Lebenselixier des Geschäfts unserer Kunden sind, und schaffen Lösungen wie DHL Resilience360, um ihnen bei den heutigen Herausforderungen zu helfen ...

Risiken können nicht gänzlich ausgeschlossen werden, aber wir können die negativen Auswirkungen auf das Geschäft minimieren. Mit den richtigen

²⁷ http://www.dhl.com/en/logistics/supply_chain_solutions/what_we_do/resilience_360.html?WT.mc_id=DHL_RESILIENCE_360_OFFBAN_001#riskandresiliencyassessment, aufgerufen am 20.05.2014

²⁸ http://www.dhl.com/en/logistics/supply_chain_solutions/what_we_do/resilience_360.html?WT.mc_id=DHL_RESILIENCE_360_OFFBAN_001#.U2o88uN_uCk, aufgerufen am 07.05.2014

*Instrumenten können Unternehmen von Störungen und Desastern profitieren, indem sie auf die richtigen Maßnahmen zurückgreifen, um schnell und effektiv zu reagieren, wenn es Wettbewerber nicht können.*²⁹

3.3 The Resilient Supply Chain

Das System DHL Resilience360 ist in vielerlei Hinsicht neuartig. Es löst sich teilweise von den sogenannten „Best Practice“ Lieferkettenmodellen und kreiert ein eigenes. Hierbei kombiniert es die modernsten Modelle wie „just in time“ mit einer neuen zweiten Dimension, den Echtzeit-Gefahren. DHL selbst bezeichnet diese Lieferkette als Hybrid. Mit der Einführung von Resilience360 hat DHL einen Bericht mit Lisa Harrington, Präsidentin der Iharrington group LLC, veröffentlicht. Dieser macht deutlich, dass Unternehmen, die sich lediglich auf Risikomanagement konzentrieren und gleichzeitig keine belastbare Lieferkette besitzen, enorme Gefahren riskieren.

„You can't stop the rain from falling, but you can look for holes in your roof.“³⁰

Dieses Zitat sagt wohl in einem Satz aus, wie Lisa Harrington in ihrem Bericht das Fehlen einer belastbaren Lieferkette bewerten könnte. Steigender Konsumerismus und wachsende Globalisierung fördern laut Harrington die Volatilität (Schwankungsbreite). Die oben genannten „Best Practice“-Modelle seien somit nicht mehr zeitgemäß und zu riskant. Vielmehr müsse ein schnelleres, schlankeres und robusteres Modell auf den Markt gebracht werden – die hybride Lieferkette, die auf systemische Risiken reagiere.

Um diese Theorie untermauern zu können, ist der sogenannte „Resilience Index“ im Bericht vorgestellt worden, der fünf verschiedene Industriesektoren bewertet – Technologie, Automobil, Konsumgüter & Einzelhandel, Life Sciences & Healthcare und Maschinenbau & Industrie. Der Index bewertet die Sektoren nach ihrer Belastbarkeit in Bezug auf deren Lieferketten. Das Ergebnis zeigt auf, dass die ausgereifteste und profitabelste Lieferkette in der Technologie und Automobilbranche vorhanden ist, gefolgt von Konsumgüter & Einzelhandel. Mit etwas Abstand schließen sich Life Sciences & Healthcare sowie Maschinenbau & Industrie an. Um eine Rangliste aufstellen zu können, ordnet der Index die Sektoren in Kategorien von 1 – 4 ein. Harrington stellt hier fest, dass keiner der genannten Sektoren die Stufe 4 (sehr belastbare und ausgereifte Lieferkette) erreichen konnte. Aus diesem Grund stellt sie fest, dass DHL Resilience360 jedes Unternehmen anspricht und dabei helfen kann, drohende Gefahren wie

²⁹ http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2014/dhl_resilience360_risikomanagement.html, aufgerufen am 07.05.2014

³⁰ Richard Sharpe, CSCMP Workshop: Supply Chain Risk Management (SCRM) Not a Matter of If, But When, Competitive Insights October 2013, S. 55.

Verwundbarkeit oder sogar Kundentreue, welche durch das Fehlen einer belastbaren Lieferkette auftreten können, zu überwinden. Unternehmen sollten zuerst einmal damit anfangen, kosteneffektive Flexibilität und Notfallpläne zu entwickeln, um unvorhersehbare Störungen abfedern zu können. Am Ende setze sich jenes Unternehmen durch, welches seinen Kunden die höchste Liefertreue biete. Könne sich ein Unternehmen hierdurch also von seinen Konkurrenten absetzen, sei es kein Zufall, dass es die Kunden der Konkurrenz abwerbe. Die bisher stärksten Unternehmen zeigen als Gemeinsamkeit auf, dass sie ein miteinander verbundenes Netz mit Handelspartnern betreiben, welches vier Säulen einer belastbaren Lieferkette besitzt.

- Sichtbarkeit
- Flexibilität
- Zusammenarbeit
- Kontrolle³¹

4 Deutsche Lufthansa AG

Die Deutsche Lufthansa AG ist eine der größten weltweit operierenden Fluggesellschaften der Welt und Initiatorin sowie Gründungsmitglied der Luftfahrt-Allianz Star Alliance³². Mit insgesamt fast 500 Tochtergesellschaften und 117.922 Mitarbeitern erwirtschaftet die Aktiengesellschaft 2013 einen Umsatz in Höhe von 30 Milliarden Euro mit einem Gewinn von 313 Millionen Euro und behauptet erneut somit – mit den höchsten Passagier- und Umsatzzahlen aller europäischen Airlines – seine Marktführerschaft in Europa. Der Luftverkehrskonzern besteht aus fünf Geschäftsfeldern, die die Bereiche Passagierbeförderung und Luftfracht sowie nachgelagerte Dienstleistungen abbilden.

- Passage Airline Gruppe
- Logistik
- Technik
- Catering
- IT Services

Die Fluggesellschaften Lufthansa Passage, SWISS und Austrian Airlines stellen das Kerngeschäft der Lufthansa Group dar. Ihre hohe Anerkennung im Markt genießen sie vor allem aufgrund hoher Qualitätsstandards. Ergänzt wird das Airline-Portfolio durch die Low-Cost-Airline Germanwings sowie die Beteiligungen an der belgischen Netzwerkfluggesellschaft Brussels Airlines und der deutsch-türkischen Charterfluggesellschaft SunExpress. Ergänzt wird das Portfolio durch die Service-Geschäftsfelder Tech-

³¹ The Resilient Supply Chain, Lisa Harrington, Januar 2014

³² Vgl. Lufthansa Geschäftsbericht 2013, S. 102 - 110

nik, Catering und IT Services. Dieses breite Dienstleistungsspektrum, welches zum Großteil vom Hauptsitz in Köln gesteuert wird, wird sowohl intern als auch extern angeboten. Sämtliche Geschäftsfelder zählen zu den Marktführern in ihren Bereichen. Als international agierendes Unternehmen ist auch die Deutsche Lufthansa AG einer Vielzahl von Risiken in verschiedenen Bereichen ausgesetzt. So hat auch hier die Anwendung und Implementierung eines Risikomanagements ihren Weg – ebenso wie in zahlreichen anderen Unternehmen – zu der Fluggesellschaft gefunden.

4.1 Deutsche Lufthansa AG: Risikomanagement

Um die wirtschaftliche Nachhaltigkeit vor gesamtwirtschaftlichen, branchenspezifischen, finanzwirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Risiken zu schützen, beschäftigt sich das Risikomanagement der Deutschen Lufthansa AG mit der systematischen, kontinuierlichen und proaktiven Steuerung und Überwachung von Risiken. Um mögliche Risiken, die zu einer negativen Plan-, Prognose- beziehungsweise Zielabweichung führen können, großflächig erkennen zu können, ist das Risikomanagement in alle bestehenden Geschäftsprozesse integriert. Die Zielsetzung im Risikomanagement der Lufthansa Group besteht darin, konzernweit sicherzustellen, dass alle regulatorischen Anforderungen an Risikomanagement-Systeme in vollem Umfang eingehalten werden und dabei unternehmerischer Nutzen für Entscheidungsprozesse realisiert wird. Die Aufgabenträger, denen spezielle Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Risikomanagement-System der Lufthansa Group zugewiesen sind, werden in nachfolgender Abb. dargestellt.

In klassischer Anlehnung an theoretische Grundlagen des Risikomanagements wird das Risikomanagement der Deutschen Lufthansa AG durch die risikopolitischen Grundsätze konkretisiert³³. Diese umfassen die Identifikation von Risiken, die Transparenz und Vergleichbarkeit von Risiken, die Eindeutigkeit von Risikoverantwortlichkeiten, die Bewertung von Risiken und deren proaktive Steuerung und Überwachung, die Umsetzung notwendiger Maßnahmen sowie die Abstimmung der risikorelevanten Informationen mit den Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen.

³³ Vgl. Lufthansa Geschäftsbericht 2013, S. 102 - 110