

Untersuchung über Grenzen und Wirksamkeit der Wertstrommethode: Entwicklung einer Methodik zur Absicherung des Auswahlverfahrens zum Einsatz der Wertstrommethode

von Dr. Benedikt Nolte

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Benedikt Nolte. Die Dissertation wird im Verlag Dorothea Rohn im Herbst 2015 erscheinen und für 68€ erhältlich sein (ISBN-Nummer 978-3-939486-19-0).

1. Ausgangssituation und Problemstellung

Kunden fordern immer stärker individualisierte Produkte, was Produktionsunternehmen zwingt, die wachsende Typen- und Variantenvielfalt zu beherrschen. Eine weitere Herausforderung stellen immer volatilere Märkte mit einem kaum vorhersehbaren Abrufverhalten dar. Die Produktion – als letztes Glied in der Prozesskette eines Unternehmens – ist davon im Besonderen betroffen, zumal dieser Bereich an Zielgrößen, wie kurzen Durchlaufzeiten, kleinen Fertigungslosen, geringen Beständen oder hoher Mitarbeiterproduktivität gemessen wird. Diese erhebliche Veränderungsdynamik bei Produkten und Prozessen erhöht den Veränderungsdruck verbunden mit Bestrebungen nach einer hohen Effizienz in der Produktion, die vor diesem Hintergrund nur kundenorientiert, ganzheitlich und beteiligungsorientiert optimiert werden kann.

Die Wertstrommethode (WSM) bietet mit ihrer Systematik und Visualisierung eine sehr gute Möglichkeit, eine wertschöpfungsorientierte und damit kundenorientierte Sichtweise entlang der Unternehmensprozesse einzunehmen und beteiligungsorientiert zu optimieren. Die WSM lenkt

den Fokus auf die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens (nicht nur auf den Bereich der Produktion) und kombiniert Produktions- mit Steuerungs- und Logistikprozessen. Dies gelingt, indem eine konsequente Kundenperspektive eingenommen wird und innerhalb eines Betrachtungsrahmens systematische Optimierungen stattfinden. Oft ist bei der Auswahl der WSM allerdings unklar, inwieweit methodische und unternehmensspezifische Grenzen des Methodeneinsatzes auftreten können.

2. Forschungsansatz und Forschungsstrategie

Unabhängig von übergeordneten Auslösern bzw. Treibern zum Bedarf einer Optimierung ist kein kriterienbasiertes Auswahlverfahren vorhanden, welches im Vorfeld der Anwendung der WSM eine Aussage über deren Wirksamkeit ermöglicht. Im Besonderen sind dabei einzubeziehen:

- die Kompetenzen der Anwender und die Partizipation der Unternehmensakteure („Mensch“)
- die methodenseitigen Erfolgsfaktoren inklusive individueller Zielerreichung („Methode“) sowie

- die individuelle Ausgangssituation eines Unternehmens, insbesondere die Produktionsumgebung („Mitwelt“).

Am Beispiel der WSM, als ein Optimierungsansatz aus der Lean Production, gilt es somit, ein Verfahren zur Entscheidungsabsicherung zu entwickeln und zu evaluieren. In diesem Zusammenhang liegt folgende Forschungsfrage zugrunde: „Mit welchen Schlüsselfaktoren kann die Wirksamkeit der WSM abgebildet werden?“

Dementsprechend wird der Forschungsansatz verfolgt, ein Wirkmodell aufzustellen, welches vor der Anwendung der WSM das Systemverhalten eines Wertstromprojekts abbildet. Hierfür sollen valide Schlüsselfaktoren für die WSM zugrunde gelegt und in Fallbeispielen spezifiziert werden. Basierend auf diesen

In dieser Ausgabe

Untersuchung über Grenzen und Wirksamkeit der Wertstrommethode von B. Nolte	1
Downstream-Risiken in der automobilen Wertschöpfungskette von F. Erler	3
Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen in Deutschland von H.-U. Westhausen	9
Zitate & Veranstaltungshinweise	12

Erkenntnissen fließen die Resultate in ein Wirkmodell ein, welches mehrere Auswertungsebenen darstellt und individuelle Produktionsumgebungen mittels valider Eingangskriterien bewertet.

3. Erzielte Ergebnisse

Grundlagen zu Prozessen und Optimierungen belegen, dass die Wirkung einer Prozessoptimierungsmethode von der individuellen Struktur eines Unternehmens sowie einer Zielstellung unter wirtschaftlichen Aspekten abhängig ist. Ebenfalls gilt es, eine prozess- und damit kundenorientierte Sichtweise in den Unternehmensprozessen zu etablieren, die im Wertstromzusammenhang mit drei Prozessarten (Prozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse) abgebildet werden.

Hierbei sind Kriterien zu berücksichtigen, welche einen zentralen Einfluss auf die Wirkweise einer Methode zur Prozessoptimierung nehmen und bei der Abstraktion des Ist-Zustands zu berücksichtigen sind. Mittels dieser sog. Wirkkriterien (Detaillierungsgrad, Informationsgehalt, Systemgrenzen, Komplexität, Analyseaufwand, Standardisierung, Ressourcenbindung, Übertragbarkeit) lassen sich im Vorfeld Hinweise darlegen, welche die Wirkung der WSM spezifizieren.

Zur Bestimmung eines erfolgreichen Methodeneinsatzes der WSM sind ferner Zielgrößen herausgearbeitet, die mit der WSM verfolgt werden. Differenziert werden hierbei Metaziele, Hauptziele, sowie wertstromspezifische Ziele. Somit kann der Erfolg der WSM auf Basis einer individuellen Zielformulierung und deren Erreichung spezifiziert werden.

Ein weiterer theoretischer Rahmen ist mit der Bestimmung von Produktionsumgebungen geschaffen worden, um individuelle Ausgangssituationen mittels etablierter Merkmale zu bestimmen. Im Einzelnen zu nennen sind Produktstruktur und -vielfalt, Variantenanzahl, qualitative Flexibilität, Teilefluss, Materialflusskomplexität sowie Kundenfrequenz – ebenso wie der Order Penetration Point (OPP), Fertigungsart und -prinzip sowie Wiederholhäufigkeit der Produkte.

Hierdurch lässt sich eine Produktionsumgebung erfassen und ein Zusammenhang zur WSM herstellen, sodass Eingangsgrößen für das Wirkmodell generiert werden können. Diese werden von unternehmensinternen Produktionskennern bewertet.

Ein grundlegendes Verständnis hinsichtlich der WSM im Kontext des Toyota-Produktionssystems und der Lean-Production vermittelt einen allgemeinen Überblick über die Systematik der Methode und die verfolgten Zielstellungen. Insbesondere mündet der Fokus in der Vermeidung von Verschwendung und einer ganzheitlichen und kundenorientierten Betrachtungsweise von Produktionsunternehmen. Zentrales Ergebnis dieses Schrittes bildet die Methodenmorphologie, die ein Wertstromprojekt in vier Phasen, zwölf Schritte und deren jeweilige mögliche Ergebnisausprägungen systematisiert. Die Morphologie lässt sich im Zusammenhang eines Wertstromprojektes heranziehen, um mögliche Ergebnisausprägungen darzustellen. Ebenfalls können durch die Verknüpfung der Schlüsselfaktoren mit den Ergebnisausprägungen bereits im Vorfeld Indizien auf Schwierigkeiten im Projektverlauf ermittelt werden.

Eine anschließende Sekundäranalyse identifiziert Schlüsselfaktoren der WSM, über die letztlich die Wirksamkeit abgebildet wird. Ein zentrales Ergebnis der Sekundäranalyse besteht in einer Anwendbarkeit der WSM in den überwiegenden Anwendungsfällen, allerdings mit einer unbestimmten Erfolgsaussicht. Somit kann die WSM häufig angewendet werden, Erfolg oder Misserfolg stellen sich allerdings erst im Laufe der jeweiligen Phasen Wertstromvorbereitung, -analyse, -design und -management ein. Auch ist der Erfolg abhängig von der Kompetenz des Anwenders sowie der vorherrschenden Produktionsumgebung. Demzufolge sind die methodenseitigen Defizite in der Wertstromkompetenz und der Ausgangssituation zu suchen.

Erfolg oder Misserfolg eines Wertstromprojekts sind demnach über die Zielgrößen definiert, welche signifikant differieren können. So kann von



Nachdem Benedikt Nolte 2004 das Diplom der Holztechnik erworben hatte, wurde er in 2004 wissenschaftlicher Mitarbeiter der Hochschule Ostwestfalen-Lippe und Berater für Industrial Engineering, Produktionsmanagement und Logistik. Darüber hinaus ist er seit 2007 Dozent für Industrial Engineering, Produktionsmanagement und Logistik in verschiedenen Hochschulen. Das Masterstudium der Betriebswirtschaft und Logistik beendete er erfolgreich 2011, von 2011 bis Juni 2015 promovierte Benedikt Nolte an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz. Dr. Benedikt Nolte ist seit 2012 Geschäftsführer im Institut für wirtschaftliche und technologische Unternehmensführung an der Hochschule Ostwestfalen Lippe e. V.

„Erfolg“ eines Wertstromprojekts gesprochen werden, einen Ist-Zustand in einem Wertstromdiagramm systematisch zu erfassen und zu zeichnen sowie erste qualitative Potenziale auszuweisen, da, basierend auf der Zielstellung mittels der WSM, lediglich qualitative Zielgrößen zugrunde liegen – bspw. um Transparenz zu schaffen oder Verschwendungen zu visualisieren.

Mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse, welche im Anschluss der Sekundäranalyse erfolgt ist und mithilfe der Analyse einer Studie zur Wertstromthematik ist ein Strukturmodell nach den Dimensionen ‚Mensch‘, ‚Methode‘ und ‚Mittelwelt‘ erstellt worden, in dessen Rahmen insgesamt 104 Fachveröffentlichungen zur WSM systematisch analysiert und 166 relevante Aussagen extrahiert worden

sind. Auf diese Weise ist, neben der reinen vorgehensbeschreibenden Grundlagenliteratur, eine Gesamtübersicht zusammenfassend dargestellt.

Diese Resultate begründen die Forschungslücke und liefern erforderliche Schlüsselfaktoren, die über Expertenworkshops identifiziert und verifiziert wurden. Somit sind insgesamt 13 Schlüsselfaktoren identifiziert worden, die den Anforderungen an Schlüsselfaktoren gerecht werden, indem sie einen Zielbezug, einen Inhalt sowie eine Art und Richtung aufweisen. Mittels einer Synthese werden ein Vorgehensmodell zur Messung der Schlüsselfaktoren und entsprechende Messgrößen als Eingangskriterien hergeleitet. Zudem werden Items als Antwortausprägungen der Eingangskriterien auf einer Likert-Ska-

la verankert, indem in fünf Unternehmen ein Pretest durchgeführt wurde.

In anschließenden 13 Fallstudienunternehmen werden, neben der Verifikation der Eingangskriterien mittels eines Fragenkatalogs zur Messung der Schlüsselfaktoren, parallel Wertstromprojekte durchgeführt und von Experten begleitet. Letztlich erfolgt ein Abgleich der Wertstromprojekte mit den Eingangskriterien. Hierbei kann festgestellt werden, dass die Eingangskriterien der Schlüsselfaktoren im Wesentlichen das parallel stattfindende Wertstromprojekt abbilden können und somit im Vorfeld bewertbar sind.

Zusammenfassend fließen alle Resultate in ein Wirkmodell ein, welches in einer vierstufigen Auswertungslogik die Wertstromwirksamkeit mittels

Netzdiagramm und Cockpitdarstellung visualisiert. Die Auswertung der Schlüsselfaktoren liefert einen allgemeinen Überblick über die Einsatztauglichkeit der Wertstrommethode in einem bewerteten Unternehmen. Mittels dieser Resultate kann die Entscheidung für oder gegen die WSM gezielt abgeleitet und begründet werden. Ebenso lassen sich im Vorfeld des Methodeneinsatzes Kompensationsmaßnahmen fokussieren. Vertiefende Auswertungen hinsichtlich Zielgefährdungen, methodenspezifischer Wirkkriterien sowie Einflüssen auf mögliche Projektausprägungen können ebenso vorgenommen werden. Ebenfalls sind die Stärken bzw. der Nutzen, aber auch die Schwächen des Wirkmodells dargestellt und es wird weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

Downstream-Risiken in der automobilen Wertschöpfungskette: Instrument zur Risikobewältigung in der Kundenbeziehung von Automobilzulieferern

von Dr. Felix Erler

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Felix Erler. Die Dissertation ist auf Quocosa (Link: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ch1-qucosa-169949>) frei verfügbar.

1. Einführung

Das Potpourri der Risiken in automobilen Wertschöpfungsketten scheint unerschöpflich, sodass nur ein enger Ausschnitt bearbeitet wird. Das Instrument widmet sich den Downstream-Risiken. Unter Downstream-Risiken werden diejenigen Risiken verstanden, die einen Wertschöpfungsnehmer beim Absatz betreffen, die durch die Zusammenarbeit mit seinem Kunden bzw. dessen Kunden entstehen und die zu einer negativen betriebswirtschaftlichen Leistung in der Supply Chain führen können. Die Downstream-Risiken werden auf die Schnittstellen zwischen 2nd-tier und 1st-tier Automobilzulieferer sowie zwischen 1st-tier Automobilzulieferer und OEM ausgerichtet (siehe Abbildung 1). Es werden Maßnahmen von Automobilzulieferern aufgezeigt, um mit den identifizierten Downstream-Risiken

umzugehen. Diese Downstream-Risiken werden in einem Instrument ag-

gregiert, ermöglichen ein Benchmark der Risikobewältigung in der Kundenbeziehung für die ostdeutschen Automobilzulieferer und ergänzen die Risikodatenbank. Damit liefert die Untersuchung einen praxisbezogenen Beitrag zur Risikobewältigung von

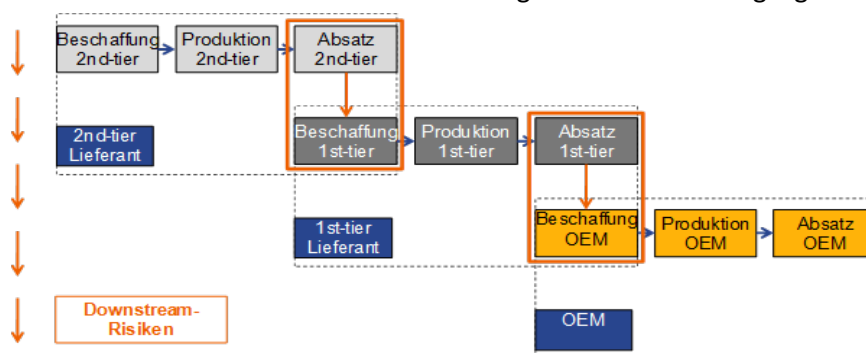


Abbildung 1: Downstream-Risiken und ihre Schnittstellen in der automobilen Wertschöpfungskette.

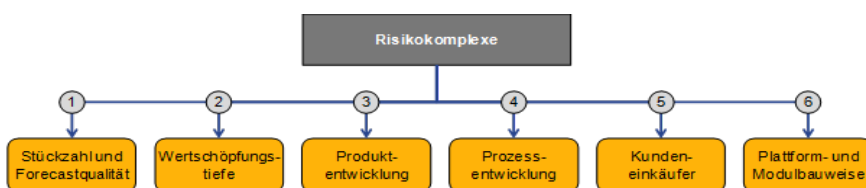


Abbildung 2: Sechs Risikokomplexe

Automobilzulieferern. Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Forschungsfrage: Welche Downstream-Risiken bestehen für Automobilzulieferer in der automobilen Wertschöpfungskette und welche Möglichkeiten der Risikobewältigung nutzen Automobilzulieferer zur Verbesserung der Kundenbeziehung?

Das Vorgehen lehnt sich an einer typischen Risikobewertung an. In einer Risikobewertung wird ein systematisches Identifizieren und Bewerten von Risiken vorgenommen, um Risikobewältigungsmaßnahmen abzuleiten. Der Ablauf einer Risikobewertung findet in vier Schritten statt: Erstens der Identifizierung der Risiken, zweitens der Bewertung der Risiken, drittens der Ergebnisausgabe Risikomaß und viertens der Definition von Maßnahmen der Risikobewältigung. Die Risikoanalyse fußt auf Intensivinterviews. Dazu werden die am häufigsten genannten Downstream-Risiken gruppiert und anschaulich untersetzt. Danach wird eine Risikobewertung inklusive einer Risikoaggregation durchgeführt.¹ Auf diese Weise wird das Risikomanagementmodell in ein Instrument zur Risikobewältigung im Anwendungszusammenhang überprüft und überführt, sodass für jedes identifizierte Downstream-Risiko Risikobewältigungsmaßnahmen erarbeitet und begründet werden.

Da die Wechselwirkungen in der automobilen Wertschöpfungskette äußerst vielfältig sind, wurden sechs zentrale Risikokomplexe der Zusammenarbeit identifiziert und begründet. Die Risikokomplexe wurden einer Risikotypologie zugeführt. Zusammenfassend werden die folgenden relevanten Risikokomplexe in der Kundenbeziehung von Automobilzulieferern untersucht (siehe Abbildung 2).

2. Aggregation des Instruments zur Risikobewältigung

In diesem Abschnitt erfolgt die Zusammenführung der Downstream-Risiken und Risikokomplexe in ein aggregiertes Instrument, um allgemeingültige Aus-

¹Die Risikobewertung ist eine Zusammenfassung, die von jedem Befragten in seinem eigenen Referenzrahmen beantwortet wird. Daher ist sie hochsubjektiv und als Empfehlung zu verstehen, die von Anwendungsfall zu Anwendungsfall verschieden sein kann. Sie variieren je nach Strategie und Akzentuierung der Zulieferer.

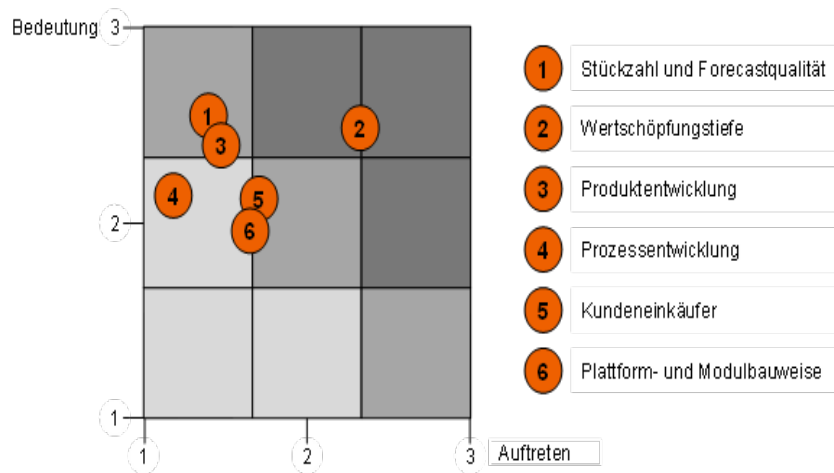


Abbildung 3: Aggregierte Risikoportfoliomatrix mit jeweiligen Risikokomplexen

Nr.	Risikokomplex	Risikomaß	Risikoniveau
2	Wertschöpfungstiefe	5,6	oberes Risikoniveau
5	Kundeneinkäufer	3,7	mittleres Risikoniveau
3	Produktentwicklung	3,5	mittleres Risikoniveau
6	Plattform- und Modulbauweise	3,3	mittleres Risikoniveau
1	Stückzahl und Forecastqualität	3,1	mittleres Risikoniveau
4	Prozessentwicklung	2,6	mittleres Risikoniveau

Tabelle 1: Risikoniveau je Risikokomplex

Risikokomplex	n	Median	Mittelwert	Mittelwertranking
Prozessentwicklung	93	4,0	3,66	1
Wertschöpfungstiefe	81	4,0	3,44	2
Stückzahl und Forecastqualität	88	3,0	3,30	3
Produktentwicklung	93	3,0	3,01	4
Kundeneinkäufer	80	3,0	2,91	5
Modulbauweise	85	3,0	2,65	6
Plattformbauweise	85	3,0	2,62	7

Tabelle 2: Mittelwertranking der Risikokomplexe

Stückzahl und Forecastqualität						
Risikoanalyse		Risikobewertung			Risikobewältigung	
Nr.	Risiko	Bedeutung	Auftreten	Nr.	Maßnahme	
1	Auslastungsrisiko durch Forecastunterschreitung	hoch	3	manchmal	2	Forecast validieren
					2	Forecast vertraglich absichern
					3	Forecast individuell absichern
					4	Schaden minimieren
2	Risiko in der Lieferfähigkeit	hoch	3	selten	1	5 Lieferfähigkeit darstellen
3	Paketauftragsrisiko	mittel	2	selten	1	6 Paketaufträge implementieren
4	Auslastungsrisiko durch Projektabzug	mittel	2	selten	1	7 Auslastungsalternativen einleiten
Durchschnitt:		2,5	1,3			
Risikomaß:		3,1				

Tabelle 3: Risikobewertung von Stückzahl und Forecastqualität

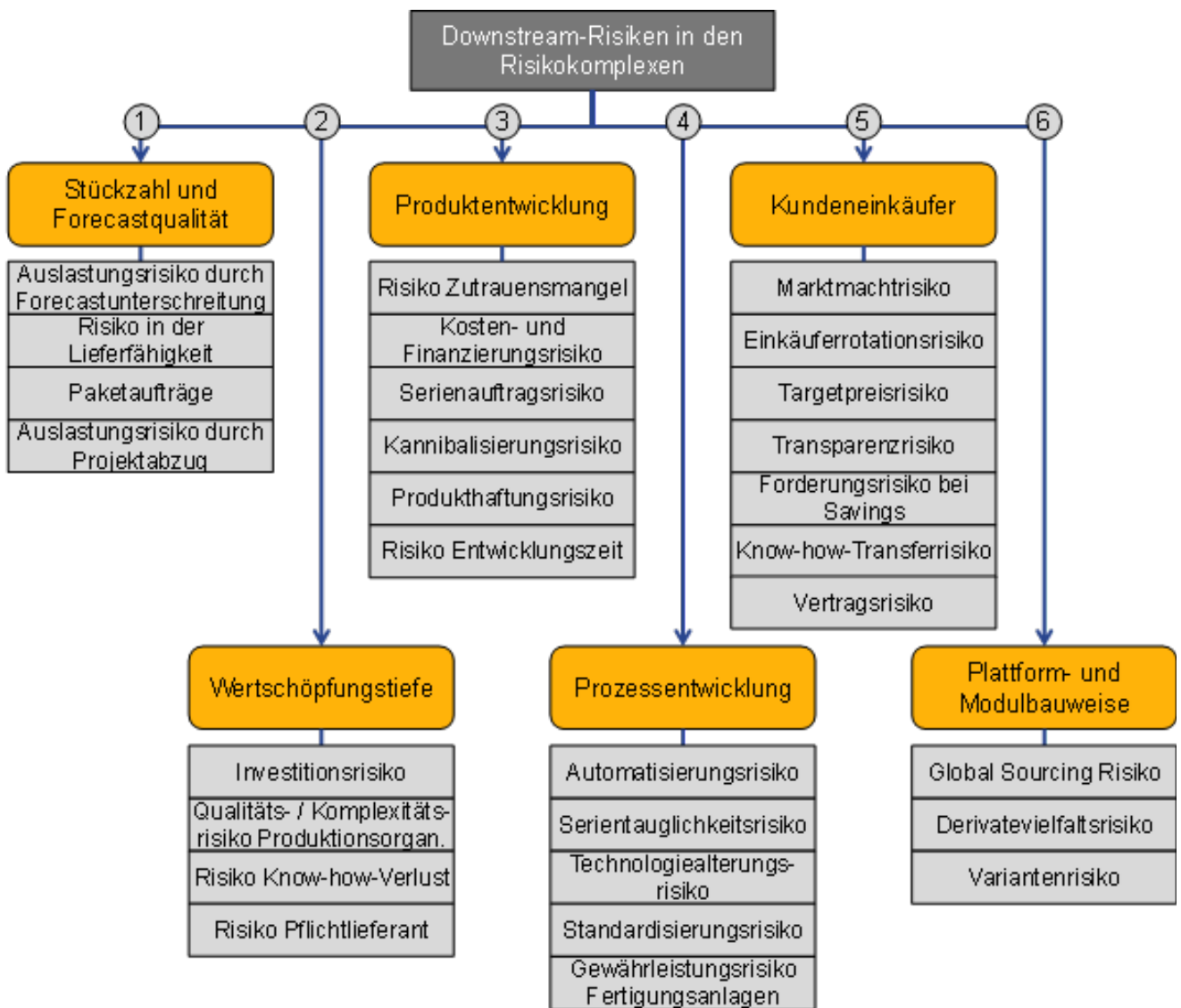


Abbildung 4: Aggregierte Downstream-Risiken in den Risikokomplexen

sagen zu treffen, die Vergleichbarkeit zu ermöglichen und die Relevanz der identifizierten Downstream-Risiken einzuordnen. Zum einen geschieht dies in Form einer Risikoportfoliomatrix. Zum anderen wird mittels Relevanzeinstufung des durchschnittlichen Risikomaßes je Risikokomplex verortet. Anschließend werden die gewonnenen Risikotypologien in Form eines Strukturbildes dargestellt.

Nach vergleichbaren Untersuchungen war zu erwarten, dass die hier identifizierten Risiken eine mittlere Bedeutung erreichen und selten eintreten. Dies bestätigt die vorliegende Untersuchung bis auf einen Ausreißer (siehe Abbildung 3). Die Risikokomplexe 1 und 3 bis 6 der Risikoportfoliomatrix sind mit einem niedrigen Risiko (hellgrau) sowie zwischen niedrigem und mittlerem Risiko (grau) einzustufen.

Risikobewältigung Stückzahl und Forecastqualität			
Nr.	Maßnahme	Nr.	Untermaßnahme
1	Forecast validieren	a	Forecastanpassung durchführen
		b	eigene Marktanalysen erstellen
		c	Generierung von zusätzlichen Kundeninformationen
		d	Plausibilitätsanalysen durch Externe berücksichtigen
2	Forecast vertraglich absichern	a	Schwellwertklausel integrieren
		b	Flexverträge aufsetzen
		c	Investitionsbeteiligungen des Kunden einfordern
		d	Ausgleichszahlungen und Teilepreisanpassung einfordern
3	Forecast individuell absichern	a	Ersatzkunden und Alternativauslastung vorhalten
		b	Ausfallversicherung abschließen
4	Schaden minimieren	a	Kompensationsgeschäfte verhandeln
		b	Forderungsmanagement aufbauen
		c	Projekt zurückgeben
5	Lieferfähigkeit darstellen	a	Schichtplanung flexibilisieren
		b	Sicherheitsbestände vorhalten
6	Paketaufträge implementieren	a	Kleinserien outsourcen
		b	Bauteile vorproduzieren
7	Auslastungsalternativen einleiten	a	Sourcing-Strategie analysieren
		b	Projektabzusszenario erstellen

Tabelle 4: Maßnahmen zur Risikobewältigung von Stückzahl- und Forecastschwankungen

Der Risikokomplex 2 ist mit hohem Risiko (dunkelgrau) eingegliedert.

Die Relevanzeinstufung zeigt, dass außer der Wertschöpfungstiefe alle anderen Risikokomplexe ein mittleres Risikoniveau aufweisen (siehe Tabelle 1). Sie hat ein oberes Risikoniveau und den zweiten Rang im Mittelwertranking der Bedeutung erhalten (siehe Tabelle 2). Die Einstufung ist der Tatsache geschuldet, dass der Risikokomplex durch das Qualitäts- und Komplexitätsrisiko und das Risiko, Know-how zu verlieren, geprägt wird.

Mit einem Risikomaß von 3,7 haben die Kundeneinkäufer das zweithöchste Risikoniveau. Dagegen erzielen sie im Mittelwertranking der Bedeutung den fünften Rang. Der Risikokomplex Produktentwicklung hat ein mittleres Risikoniveau. Auch im Mittelwertranking der Risikokomplexe liegt die Produktentwicklung auf dem vierten Rang. Die Plattform- und Modulbauweise haben ein mittleres Risikoniveau und stehen auch in der Bedeutung auf einem hinteren Rang. Der Risikokomplex Stückzahl und Forecastqualität hat ein mittleres Risikoniveau und die Bedeutung der Stückzahl liegt im Mittelwertranking auf Rang drei. Der Risikokomplex Prozessentwicklung weist das niedrigste Risikoniveau auf.

Die Abbildung 4 veranschaulicht die aggregierten Downstream-Risiken in den Risikokomplexen. Es zeigt sich, dass die Anzahl der identifizierten Downstream-Risiken je nach Risikokomplex unterschiedlich sind. Während der Risikokomplex Kundeneinkäufer sieben Risiken aufweist, sind im Risikokomplex Plattform- und Modulbauweise nur drei Risiken aufgelistet. Für einzelne Definitionen kann das Glossar der Downstream-Risiken im Anhang hinzugezogen werden.

3. Downstream-Risiken in der Stückzahl und Forecastqualität

Insgesamt wurden vier Risiken identifiziert. Das durchschnittliche Risikomaß für diesen Risikokomplex liegt mit 3,1 auf mittlerem Niveau. Dazu werden sieben Maßnahmen der Risikobewältigung vorgeschlagen (siehe Tabelle 3). Die Risikoportfoliomatrix zeigt den Risikokomplex Stückzahl auf einem mittleren Risiko. Unter Berücksichtigung der lagevergleichenden Analy-

Wertschöpfungstiefe						
Risikoanalyse		Risikobewertung			Risikobewältigung	
Nr.	Risiko	Bedeutung	Auftreten	Nr.	Maßnahme	
1	Investitionsrisiko	hoch	3	manchmal	2	1 Austauschbarkeit reduzieren
2	Qualitäts- und Komplexitätsrisiko Produktionsorganisation	hoch	3	häufig	3	2 Prozesskomplexität reduzieren
						3 Qualitätskontrollen erhöhen
3	Risiko Know-how-Verlust	hoch	3	häufig	3	4 Know-how-Schutz forcieren
4	Risiko Pflichtlieferant	gering	1	selten	1	5 Pflichtlieferanten freigeben
Durchschnitt:		2,5		2,3		
Risikomaß:		5,6				

Tabelle 5: Risikobewertung der Wertschöpfungstiefe

Risikobewältigung Wertschöpfungstiefe			
Nr.	Maßnahme	Nr.	Untermaßnahme
1	Austauschbarkeit reduzieren	a	Maximierung eigener spezifischer Wertschöpfungsstufen
		b	Maximales Sourcing austauschbarer Wertschöpfungsstufen
		c	Single Sourcing Projekte forcieren
		d	nicht austauschbare Produkte fertigen
		e	Investitions- und Verhandlungsstärke sicherstellen
2	Prozesskomplexität reduzieren	a	Wertschöpfungsstufen begrenzen
		b	Phasenmodell implementieren
		c	Notfalllieferanten vorhalten
		d	Sicherheitsbestände aufbauen
3	Qualitätskontrollen erhöhen	a	Prüf- u. Kontrollmechanismen einsetzen
		b	Mitarbeiter konditionieren
		c	Automatisierungsgrad erhöhen
4	Know-how-Schutz forcieren	a	Wertschöpfung selber erbringen
		b	Lieferanten bei Spezifikationen kontrollieren
		c	Kapazitätsanteile halten
		d	Know-how weiterentwickeln
5	Pflichtlieferanten freigeben		

Tabelle 6: Maßnahmen zur Risikobewältigung durch Regulierung der Wertschöpfungstiefe

Produktentwicklung						
Risikoanalyse		Risikobewertung			Risikobewältigung	
Nr.	Risiko	Bedeutung	Auftreten	Nr.	Maßnahme	
1	Risiko Zutrauensmangel	hoch	3	selten	1	1 vertrauensbildende Maßnahmen umsetzen
2	Kosten- und Finanzierungsrisiko	mittel	2	manchmal	2	2 Entwicklungskosten reduzieren
						3 Entwicklungskosten umlegen
3	Serienauftragsrisiko	hoch	3	selten	1	4 Serienauftrag ermöglichen
4	Kannibalisierungrisiko	gering	1	selten	1	5 Projektakzeptanz prüfen
						6 Produktkannibalisierung ausschließen
5	Produkthaftungsrisiko	hoch	3	selten	1	7 Gewährleistung geben
6	Risiko Entwicklungszeit	mittel	2	häufig	3	8 Entwicklungszeit reduzieren
Durchschnitt:		2,3		1,5		
Risikomaß:		3,5				

Tabelle 7: Risikobewertung der Produktentwicklung



Felix Erler absolvierte das Studium der Wirtschaftsgeographie an der Technischen Universität Dresden und der Università degli Studi di Firenze, den Abschluss als Dipl.-Geogr. erhielt er Ende 2006. Nach zweijähriger Tätigkeit als Projektassistent bei der Unternehmensberatung GMO Management Consulting GmbH, wechselte er 2008 als Projektleiter und Senior Consultant zur Unternehmensberatung RKW Sachsen GmbH. Parallel zu seinem beruflichen Engagement begann Felix Erler im Herbst 2011 ein berufsbegleitendes Promotionsvorhaben an der Technischen Universität Chemnitz, das er im Mai dieses Jahres erfolgreich abschließen konnte. Im Anschluss an die erfolgreich absolvierte Promotion wechselte er als Automobilexperte zur Automotive Cluster Ostdeutschland GmbH.

sen lässt sich ableiten, dass Systemlieferanten dem Risiko tendenziell eine höhere Gefährdung und Komponentenlieferanten tendenziell eine niedrigere Gefährdung zuweisen.

4. Downstream-Risiken in der Erbringung von Wertschöpfung

Es wurden vier Risiken identifiziert. Sie beruhen auf eigenen Zusammenfassungen und sollen ein Benchmark ermöglichen. Je nach Strategie und Akzentuierung der Zulieferer können sie variieren. Das durchschnittliche Risikomaß für diesen Risikokomplex liegt mit 5,6 auf einem oberen Risikoniveau. Insgesamt werden fünf Risikobewältigungsmaßnahmen vorgestellt (siehe Tabelle 5). In der Risiko-

Risikobewältigung Produktentwicklung			
Nr.	Maßnahme	Nr.	Untermaßnahme
1	vertrauensbildende Maßnahmen umsetzen	a	erfolgreiche Entwicklungen aufzeigen
		b	Mindestgröße darstellen
		c	Projekttransparenz eingehen
		d	Schnittstellenkompetenz erreichen
		e	Vor-Ort-Büros einrichten
2	Entwicklungskosten reduzieren	a	Kosten- und Prozessdatenbank aufbauen
		b	Projektmanagement umsetzen
		c	Produkterfahrung einbringen
3	Entwicklungskosten umlegen	a	Risikosplitting definieren
		b	Patentsharing fixieren
		c	Bezahlung durchsetzen
		d	Kapital einwerben
		e	Investitionsmoral beurteilen
4	Serienauftrag ermöglichen	a	Investition bereitstellen
		b	Prototypenanalyse durchführen
		c	Vorlieferantenprüfung umsetzen
		d	Produkt an Automatisierung anpassen
5	Projektakeptanz prüfen	a	Vollständigkeit Projektteam prüfen
		b	Akzeptanz erheben
6	Produktkannibalisierung ausschließen	a	Kannibalisierungsanalyse durchführen
		b	kooperative Kundenentwicklung ausbauen
7	Gewährleistung geben	a	Prüf- und Kontrollstufen einführen
		b	viele Kundenprojekte durchführen
		c	kleine Systemprojekte annehmen
8	Entwicklungszeit reduzieren	a	Produkterfahrung ausnutzen
		b	Projektmanagementmethoden einsetzen

Tabelle 8: Maßnahmen zur Risikobewältigung von Produktentwicklungen

Prozessentwicklung					
Risikoanalyse		Risikobewertung		Risikobewältigung	
Nr.	Risiko	Bedeutung	Auftreten	Nr.	Maßnahme
1	Automatisierungsrisiko	hoch	3 manchmal	2 1	Gleichteilebasis abbilden
2	Serientauglichkeitsrisiko	mittel	2 selten	1 2	Serientauglichkeit darstellen
3	Technologie- alterungsrisiko	hoch	3 selten	1 3	Technologien weiterentwickeln
4	Standardisierungsrisiko	mittel	2 selten	1 4	Technologien bewerten
5	Gewährleistungsrisiko Fertigungsanlagen	gering	1 selten	1 5	Technologien erproben
Durchschnitt:		2,2	1,2		
Risikomaß:		2,6			

Tabelle 9: Risikobewertung der Prozessentwicklung

Risikobewältigung Prozessentwicklung			
Nr.	Maßnahme	Nr.	Untermaßnahme
1	Gleichteilebasis abbilden	a	Design- und Produktfamilien implementieren
		b	OEM-Entwicklungsgruppe aufbauen
2	Serientauglichkeit darstellen	a	Anlaufmanagement perfektionieren
		b	Werkzeugprobleme ausschließen
		c	Prozess-FMEA durchführen
3	Technologien weiterentwickeln	a	Eigenentwicklungen durchführen
		b	kooperative Maschinenentwicklungen durchführen
		c	Technologiescouting umsetzen
4	Technologien bewerten	a	Marktvolumen eruiieren
		b	Wettbewerbssituation darstellen
5	Technologien erproben	a	Herstellbarkeitsanalysen anfertigen
		b	Abnahmeprozess festlegen
		c	Test- und Kompetenzzentrum aufbauen
		d	kleine Technologieprojekte annehmen

Tabelle 10: Maßnahmen zur Risikobewältigung von Prozessentwicklungen

portfoliomatrix zeigt sich die hohe Relevanz des Risikokomplexes. Gleichzeitig schätzen die Komponentenlieferanten das Risiko tendenziell höher ein als die Teilelieferanten.

5. Downstream-Risiken in der Produktentwicklung

Es sind sechs Risiken identifiziert worden. Das durchschnittliche Risikomaß für diesen Risikokomplex liegt mit 3,5 im mittleren Niveau. Zur Risikobewältigung werden acht Maßnahmen vorgeschlagen (siehe Tabelle 7). Bei der Darstellung der Risikoportfoliomatrix zeigt sich ein mittleres Risiko für den Risikokomplex Produktentwicklung. Wie die statistische Auswertung gezeigt hat, ist es bei Systemlieferanten tendenziell höher und bei Teilelieferanten tendenziell niedriger einzuschätzen.

6. Downstream-Risiken in der Prozessentwicklung

Die Benchmarkempfehlung im Risikokomplex der Prozessentwicklung gliedert sich in fünf Risiken und fünf Risikobewältigungsmaßnahmen (siehe Tabelle 9). Das durchschnittliche Risikomaß für diesen Risikokomplex liegt mit 2,6 auf mittleren Risikoniveau. Die hohe Bedeutung des Risikokomplexes hat aufgezeigt, dass viele Maßnahmen im Risikomanagement bereits durchgeführt werden, sodass der niedrige Wert erklärbar ist. In der Risikoportfoliomatrix zeigt sich die Relevanz des Risikokomplexes. Die Systemlieferanten schätzen das Risiko tendenziell höher ein als die Komponentenlieferanten.

7. Downstream-Risiken in den Kundeneinkäufern

Im vorliegenden Risikokomplex wurden sieben Risiken identifiziert. Das durchschnittliche Risikomaß für diesen Risikokomplex liegt mit 3,7 auf einem mittleren Niveau. Insgesamt werden elf Risikobewältigungsmaßnahmen vorgestellt (siehe Tabelle 11). In der Risikoportfoliomatrix zeigt sich die mittlere Relevanz des Risikokomplexes. Die Teilelieferanten schätzen das Risiko tendenziell höher ein als die Systemlieferanten.

Kundeneinkäufer						
Risikoanalyse		Risikobewertung			Risikobewältigung	
Nr.	Risiko	Bedeutung	Auftreten	Nr.	Maßnahme	
1	Marktmachtrisiko	gering	1	selten	1	Marktmacht aufbauen
					2	Marktdruck weitergeben
2	Einkäuferrotationsrisiko	mittel	2	manchmal	2	3 Status beim Einkäufer überwachen und bewerten
					3	4 Vertrauensmaßnahmen untersetzen
					4	5 Kundendurchdringung forcieren
3	Targetpreisrisiko	hoch	3	häufig	3	6 Targetpreisrisiko senken
4	Transparenzrisiko	mittel	2	selten	1	7 Grad der Transparenz kontrollieren
					2	8 Kosten im CBD unterbringen
5	Forderungsrisiko bei Savings	mittel	2	manchmal	2	9 Kosten beim Kunden unterbringen
6	Know-how-Transferrisiko	hoch	3	selten	1	10 Transferrisiko in Cost-Workshops begrenzen
7	Vertragsrisiko	mittel	2	manchmal	2	11 Vertragsrisiken ausschließen
Durchschnitt.		2,1	1,7			
Risikomaß:		3,7				

Tabelle 11: Risikobewertung der Kundeneinkäufer

Risikobewältigung Kundeneinkäufer			
Nr.	Maßnahme	Nr.	Untermaßnahme
1	Marktmacht aufbauen	a	fachliche Arbeitskreise organisieren
		b	Zusammenschluss/Zukauf 1st-tier bzw. 2nd-tier Lieferanten
		c	OES-Geschäft aufbauen
		d	Portfoliomangement forcieren
2	Marktdruck weitergeben	a	Materialpreisgleitklauseln einfordern
		b	Materialfinanzierung an den Kunden verlagern
		c	an Vorlieferanten weitergeben
		d	Finanzierung Externen übertragen
3	Status beim Einkäufer überwachen und bewerten	a	Kundenzufriedenheitsanalyse durchführen
		b	Empfindlichkeitsanalyse durchführen
4	Vertrauensmaßnahmen untersetzen	a	Kunden bedingungslos unterstützen
		b	Ehrlichkeit aufrechterhalten
		c	Eskalationsmatrix aufzeigen
5	Kundendurchdringung forcieren	a	multidirektionale Kundendurchdringung forcieren
		b	F&E-Kontakte pflegen
		c	Informationsvorsprung beim Kunden generieren
6	Targetpreisrisiko senken	a	komplexe Produkte fertigen
		b	e-bidding-Angebote begrenzen
		c	Scheinangebote abgeben
		d	Anfragen ablehnen
7	Grad der Transparenz kontrollieren	a	CBD grob ausfüllen
		b	eigene Schwerpunkte im CBD setzen
		c	Kosten- und Qualitätstransparenz unterscheiden
		d	Abwerbung CBD-Spezialisten
8	Kosten im CBD unterbringen	a	Risikoauflage integrieren
		b	Einmalkosten anstatt dauerhafte Kosten
		c	Pauschalen ansetzen
		d	konservativ kalkulieren
		e	Overhead reduzieren
9	Kosten beim Kunden unterbringen	a	Kostenplausibilität darstellen
		b	Single Sourcing anstreben
		c	Kunden technologisch überzeugen
		d	Savingforderungen vertraglich begrenzen
		e	Einkäufern auf Augenhöhe begegnen
10	Transferrisiko in Cost-Workshops begrenzen	a	eigene MTM durchführen
		b	Erwartungen formulieren
		c	keine Dokumente übergeben
11	Vertragsrisiken ausschließen	a	Vertragsmanagement durchführen
		b	Liefervertrag zum relevanten Vertrag machen

Tabelle 12: Maßnahmen zur Risikobewältigung bei Kundeneinkäufern

8. Downstream-Risiken in der Plattform- und Modulbauweise

Insgesamt wurden drei Downstream-Risiken identifiziert. Das durchschnittliche Risikomaß für diesen Risikokomplex liegt mit 3,3 auf mittleren Niveau. Dafür werden vier Maßnahmen der Risikobewältigung vorgeschlagen (siehe Tabelle 13). Die Risikoportfoliomatrix zeigt den Risikokomplex Plattform- und Modulbauweise auf einem niedrigen Risiko. Unter Berücksichtigung der lagevergleichenden Analysen aus den vorangegangenen Abschnitten lässt sich ableiten, dass Systemlieferanten dem Risiko tendenziell eine höhere Gefährdung zuweisen und Teilleieferanten tendenziell eine niedrigere Gefährdung einschätzen.

Plattform- und Modulbauweise						
Risikoanalyse		Risikobewertung			Risikobewältigung	
Nr.	Risiko	Bedeutung	Auftreten	Nr.	Maßnahme	
1	Global Sourcing Risiko	mittel	2 selten	1	1 Kundenproduktionsstrategie evaluieren	
2	Derivatevielfaltsrisiko	mittel	2 manchmal	2	2 derivategerecht fertigen	
3	Variantenrisiko	mittel	2 manchmal	2	3 Variantendurchdringung erhöhen	
					4 Variantenkosten umlegen	
Durchschnitt:		2,0	1,7			

Tabelle 13: Risikobewertung von Plattform- und Modulbauweise

Risikobewältigung Plattform- und Modulbauweise			
Nr.	Maßnahme	Nr.	Untermaßnahme
1	Kundenproduktionsstrategie evaluieren	a	globale Belegungspläne der Finalisten analysieren
		b	Varianten- und Derivateplanung abschätzen
2	derivategerecht fertigen	a	eigene Produkte standardisieren
		b	Kombi-Werkzeuge implementieren
		c	konzeptionell eingreifen
3	Variantendurchdringung erhöhen	a	Auftragsanzahl über verschiedene Varianten erhöhen
		b	OEM-übergreifende Projekte befördern
4	Variantenkosten umlegen	a	Variantenkosten berechnen
		b	Variantenkosten in Rechnung stellen

Tabelle 14: Maßnahmen zur Risikobewältigung in Plattform- und Modulbauweise

Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen in Deutschland

von Dr. Hans-Ulrich Westhausen

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor rerum politicarum von Hans-Ulrich Westhausen. Die Dissertation wird im Verlag Springer Gabler Research voraussichtlich im Dezember 2015 erscheinen. Das Buch wird im Handel für rund 60 € erhältlich sein.

I. Problemstellung

Verbundgruppen und Franchise-Systeme besitzen erhebliche volkswirtschaftliche Bedeutung in Deutschland. Als zwischenbetriebliche Kooperationen des Mittelstands können sie auf mehr als 100 Jahre erfolgreiches Wirtschaften zurückblicken. Auch wenn beide Netzwerkformen unterschiedliche Wurzeln haben – Verbundgruppen in Deutschland und Franchise-Systeme in den USA –, tendiert die Entwicklung ihrer wesentlichen Merkmale immer stärker aufeinander zu (Konvergenz), weshalb eine gemeinsame Betrachtung beider Kooperationsformen angemessen ist. Trotz ihres unternehmerischen Erfolgs muss aber auch auf das nicht unerhebliche Misserfolgsrisiko von Verbundgruppen und Franchise-Systemen hingewiesen werden, welches insbesondere mit einem hohen Risikopotenzial und schwacher Governance in den Netzwerken (Network Governance) zu erklären ist. U.a. haben die Netz-

werkverbände ZGV, DFV und DGRV darauf reagiert und 2010 den „Network Governance Kodex“ veröffentlicht, der verschiedene Maßnahmen zur Stärkung der Organisationsstrukturen von Netzwerken empfiehlt, bspw. die Einführung, Wirksamkeitskontrolle und Dokumentation eines Risikomanagementsystems. Nach weit verbreiteter Meinung ist die Interne Revision ein wesentlicher Bestandteil von Risikomanagementsystemen.

Die Netzwerkforschung hat sich in den letzten Jahren vergleichsweise wenig mit den Themen Risikomanagement und Network Governance beschäftigt. Nahezu unberücksichtigt blieben dabei die Interne Revision und ihr Potenzial als Bestandteil des vom NGK geforderten Risikomanagementsystems und die als „dritte Verteidigungslinie“ im Rahmen des allgemein verbreiteten „Three Lines of Defense“ (TLoD)-Modells. Deutlich wurde diese Forschungslücke u.a. aufgrund der nahezu erfolglosen

Suche nach relevanten Literaturquellen und empirischen Befunden in verschiedenen wissenschaftlichen Datenbanken, in ausgewählten Dissertationen bzw. Habilitationen zu Netzwerk-Steuerungsthemen sowie in Netzwerk-Studien der letzten Jahre.

Aufgrund der aufgezeigten Forschungslücke geht der Autor der Problemstellung nach, wie verbreitet die Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen ist, um dazu beizutragen, dass Netzwerke wirtschaftlich, risikobewusst und damit auch zukunftsorientiert geführt werden können.

Die Problemstellung soll dabei anhand verschiedener Forschungsfragen konkretisiert werden, die nicht nur die quantitative Verbreitung von Interner Revision beleuchten, sondern auch qualitative Aspekte wie bspw. mögliche Einflussfaktoren auf das Vorhandensein der Internen Revision, das Verhältnis zentraler und dezentraler Risiken in der Revisionsarbeit und die Qualität der Revision. Auch interessiert die Frage, ob sich die Revisionsaktivitäten in Verbundgruppen und Franchise-Systemen unterscheiden.

II. Theoretischer Teil

Im Lichte der Neuen Institutionenökonomik, z.B. in der auf Jensen und Meckling zurückgehenden „Prinzipal-Agent-Theorie“, wird zunächst der Frage nachgegangen, warum es überhaupt Unternehmensnetzwerke, Network Governance und Interne Revision gibt. Des Weiteren werden folgende Entwicklungstendenzen dargestellt:

- Corporate Governance in Deutschland mit besonderem Fokus auf der Positionierung der Internen Revision sowie Governance Kodizes,
- Aufbau und Bedeutung der Verbundgruppen und Franchise-Systeme in Deutschland und
- Situation der Internen Revision in Deutschland (d.h. historische Einordnung, Vorschriften und Normen, Verbreitung).

Anschließend wird die Interne Revision im „Spannungsfeld der Network Governance“ beleuchtet, welches nicht nur verschiedene Problem- und Konfliktfelder, sondern auch entsprechende Risiken umfasst. Den „Schlusspunkt“ des theoretischen Teils bilden verschiedene Hypothesen, die im Rahmen des empirischen Teils der Arbeit überprüft werden sollen. Die Hypothesen korrelieren inhaltlich mit den Forschungsfragen. Bspw. zielt die Hypothese H1 i.V.m. der Forschungsfrage F1 auf den Verbreitungsgrad von Interner Revision, wobei vermutet wird, dass höchstens die Hälfte aller Verbundgruppen und Franchise-Systeme in Deutschland eine Interne Revision besitzen. Oder in Hypothese H7, die inhaltlich mit der F5 zusammenhängt, wird vermutet, dass die Revisionsarbeit in Verbundgruppen und Franchise-Systemen aufgrund der ähnlichen Strukturmerkmale, des Konvergenztrends und des sehr vergleichbaren Risikopotenzials beider Netzwerktypen auch gleich aufgebaut ist.

III. Empirischer Teil

In einem ersten Schritt der Datenerhebung wurden Experten aus der Wissenschaft und Praxis befragt.

Dies diente zur eigenen Orientierung und zur Vorbereitung eines Fragebogens. In einem zweiten Schritt wurden ca. 1.200 Verbundgruppen und Franchise-Systeme mittels einer Online-Befragung kontaktiert. Daraus resultierte ein verwertbarer Rücklauf von 59 Antworten (4,9%). Aufgrund durchgeführter statistischer Tests konnte Repräsentativität, d.h. Verallgemeinerungsfähigkeit der Rückläufe für alle Verbundgruppen und Franchise-Systeme in Deutschland, belegt werden.

Die empirischen Ergebnisse bestätigten die bereits von den Experten vermutete schwache Network Governance im Hinblick auf die Verbreitung und Qualität der Internen Revision, zum Teil auch des Risikomanagements. Beispiele:

- Der Verbreitungsgrad von Interner Revision lag bei 11,9% (Risikomanagement: 37,3%).
- In der Revisionsarbeit bestand ein „inhaltliches Übergewicht“ zentraler Themen (ca. 70%).
- Die Qualität der Revisionsarbeit (Risikomanagement-Befunde analog) war stark verbesserungswürdig, u.a. weil die Mehrheit der Revisionen die vom Deutschen Institut für Interne Revision festgelegten Mindestkriterien qualitativvoller Revisionsarbeit nicht erfüllten. Bspw. fehlten häufig Grundsatzregelungen wie Stellenbeschreibungen oder Geschäftsordnungen der Internen Revision, bestanden deutliche Dokumentationslücken im Prüfungsprozess und war die Planung der Revisionsarbeit nicht ausreichend risikoorientiert und standardisiert.

Die schwache Network Governance zeigte sich aber auch daran, dass die Netzwerke ihre eigenen Best Practices, die 2010 im „Network Governance Kodex“ zusammengefasst wurden, wenig oder gar nicht kannten.

Obwohl die statistischen Zusammenhänge der analysierten Einflussfaktoren auf das Vorhandensein von Interner Revision vergleichsweise schwach ausgeprägt waren, ließen sich im Prognosemodell bestimmte Korrelationen nachweisen.

Hier zeigten sich in Bezug auf das Vorhandensein von Interner Revision in Netzwerken höhere Korrelationen der Rechtsform eG (Steigungsmaß: 3,2), einer zentralen Steuerung von Warenprogrammen für die Netzwerk-Teilnehmer, dem sogenannten „Warenengeschäft“ (2,5), und einer zentralen Finanzierungsfunktion (2,2). Weitere Faktoren wie die Zentralregulierung mit Delkredere, IT-Services oder eine Mehrstufigkeit des Netzwerks wiesen geringere Korrelationen aus (1,7 - 0,8).

Im Hinblick auf die Überprüfung der Hypothesen überraschte am meisten die Ablehnung von H6, bei der vermutet worden war, dass alle Netzwerk-Revisionen auch die beruflichen Mindeststandards qualitativvoller Revisionsarbeit erfüllen würden, was aber überwiegend nicht zutraf.

IV. Ergebnisse

Als wichtigstes Ergebnis ist festzuhalten, dass die Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen in Deutschland – ungeachtet aller gesetzlich-regulatorischen Anforderungen – wenig verbreitet und die vorhandene Interne Revision qualitativ zu schwach aufgestellt ist, um ihrer Kontrollfunktion im Rahmen der Network Governance wirksam nachzukommen.

Die schwache Revisionsverbreitung könnte zwar einerseits mit der typischen Vertrauenskultur in Netzwerken erklärt werden. Andererseits ist das Befolgen gesetzlicher Anforderungen eine zentrale Sorgfaltspflicht der Geschäftsleitung und die Nichtumsetzung entsprechend strafbewehrt.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Arbeitsqualität der Internen Revision eklatante Schwächen aufweist, die so gravierend sind, dass sie nicht nur die Qualität und Wirksamkeit des Revisionssystems, sondern auch die Bestandssicherheit und Nachhaltigkeit des gesamten Netzwerks in Frage stellen können. Hierbei wurde das Konstrukt einer „Risiko-Lücke“ entwickelt, welches aus dem Aufeinandertreffen eines hohen Risikopotenzials und einer schwachen Network

Governance (beispielhaft dargestellt an der Internen Revision) resultiert.

V. Empfehlungen zur Verbesserung der Revisionsarbeit

Aus den Ergebnissen lassen sich Empfehlungen zur Verbesserung der Revisionsarbeit auf folgenden Ebenen der Netzwerke ableiten:

- Organisation: Die Interne Revision sollte ein separater, prozessfremder Funktionsbereich sein (= Stabsstelle). Sie sollte der Geschäftsleitung direkt unterstellt sein mit einer Kontaktmöglichkeit zum Aufsichtsorgan. Dabei sollte das „Serving Two Masters-Problem“ durch klare interne Regelungen vermieden werden.
- Strategische Ausrichtung: Die risikoorientierte Prüfungsplanung erfordert die ganzheitliche Erfassung zentraler sowie dezentraler Einzel- und Kumulrisiken. Ein stärkerer partnerschaftlicher Ansatz zwischen Interner Revision und dezentralen Netzwerk-Einheiten könnte zu einem Multiplikatoreffekt und damit einer Erhöhung des Gesamtnutzens für das Netzwerk führen (= Wertbeitrag der Internen Revision).
- Qualitätssicherung: Die Interne Revision in Unternehmensnetzwerken sollte schrittweise und regelmäßig ihre gesamte Arbeitsqualität auf den Prüfstand stellen, da damit nicht nur die Wirksamkeit der „Third Line of Defense“, sondern auch der gesamten Network Governance beeinflusst wird.
- Dokumentation: Die transparente und nachvollziehbare Dokumentation und Berichterstattung der Revisionsarbeit ist „ein Muss“. Die Revisionsarbeit ist in einer genehmigten Geschäftsordnung (audit charta) zu regeln. Jede Prüfung sollte zu einem Revisionsbericht führen. In regelmäßigen Abständen erfolgen Reportings der Revisionsaktivitäten an die Geschäftsleitung (u.a. Quartal, Halbjahr).
- Wirtschaftlichkeit: Die Interne Revision muss sich noch stärker dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit stellen, u.a. durch die Steigerung

der Effizienz ihrer eigenen prüferisch-beratenden Tätigkeit und das Aufdecken möglicher Wirtschaftlichkeitspotenziale in den zu prüfenden Bereichen. Flankierende Ansätze sind der Einsatz von Revisionssoftware, eine stärkere Verzahnung mit dem Risikomanagement und die Nutzung neuer Informationskanäle (z.B. Whistleblowing).

VI. Weiterer Forschungsbedarf

Im Rahmen der Arbeit ergaben sich weiterführende Fragestellungen, die für die Netzwerkforschung von Interesse sein könnten:

- Mehr empirische Forschung: Zum Verbreitungsgrad und Aufbau der Internen Revision in Netzwerken sollten regelmäßige Bestandsaufnahmen vorgenommen werden, die Ursachenforschung von Netzwerk-Krisen sollte intensiviert werden und die Gründe für die bislang zurückhaltende Akzeptanz des „Network Governance Kodex“ sollten erforscht werden.
- Stärkere Quantifizierung des Wertbeitrags: Der bislang fehlende quantitative Nachweis des Wertbeitrags der Internen Revision im Unternehmensnetzwerk wäre nicht nur eine wissenschaftliche Leistung, sondern auch eine Verbesserung der Argumentationsbasis für eine Interne Revision in Netzwerken.
- Überprüfung des Konstrukts der Risiko-Lücke: Inwieweit die Unternehmensnetzwerke tatsächlich in einer Risiko-Lücke agieren und wie groß diese Lücke gegebenenfalls ist, wäre ein weiterer Ansatz zukünftiger Netzwerkforschung.

VII. Ausblick

Um ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung auch zukünftig gerecht werden zu können, müssen die Verbundgruppen und Franchise-Systeme nicht nur operativ ihre Marktpositionen behaupten, sondern auch organisatorisch. Dabei ist die Ausgestaltung einer wirksamen Network Governance eine besondere Herausforderung,



Dr. Hans-Ulrich Westhausen ist gegenwärtig als Leiter der Konzernrevision und Risikomanagementbeauftragter bei einer der größten deutschen Verbundgruppen, der ANWR GROUP eG in Mainhausen, tätig. Er besitzt fast 20 Jahre Revisionserfahrung in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen, verbunden mit allen wichtigen Berufszertifikaten der Internen Revision. Darüber hinaus verfügt er auch über Veröffentlichungs- und Lehrerfahrung. Seine Promotion legte er 2015 berufsbegleitend an der Technischen Universität Chemnitz bei Prof. Dr. Ludwig Gramlich ab.

weil sie netzwerkspezifischen Risiken Rechnung tragen muss. Der Internen Revision kann bei der Sicherstellung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und damit auch bei der nachhaltigen Stabilisierung der „Verteidigungslinien“ eine wichtige Kontrollfunktion zukommen. Ohne wirksame Interne Revision ist ein wirksames Risikomanagementsystem schwer vorstellbar, und ohne wirksames Risikomanagementsystem muss von einer schwachen Network Governance ausgegangen werden. Gerade weil das Risikopotenzial der Unternehmensnetzwerke vermutlich weiter steigen wird, sollte eine intakte, wirksame Interne Revision umso mehr Grundvoraussetzung für eine zuverlässige Network Governance sein.

Zitate und Ökonomie

Aller Anfang ist schwer, am schwersten der Anfang der Wirtschaft.

Johann Wolfgang von Goethe

Sowohl die politische wie die bürgerliche Gesetzgebung proklamieren, protokollieren nur das Wollen der ökonomischen Verhältnisse.

Karl Marx

Am häufigsten beantworten Firmensprecher eine Frage, die gar niemand stellt: »Wie toll sind wir eigentlich genau?« Dicht gefolgt von der Antwort auf die Frage: »Was haben wir alles?«.

Peter Hohl (Journalist)

Die Industrie müßte gefördert werden, aber die blühende Industrie müßte dann ihrerseits den Staat unterstützen.

Voltaire

Geld kostet zu viel.

Ross MacDonald (Schriftsteller)

Je größer der Markt, desto größer der Wohlstand für alle.

Adam Smith

Der Motor, der den Menschen treibt, ist nun einmal sein Streben nach Gewinn. Allein das Gewinnstreben schafft neue Produkte auf neuen Märkten und damit eine Verbesserung der Lebensqualität für alle Bürger.

Henri Nannen (Verleger und Publizist)

Mich treibt nicht das Geld. Mir ist wichtig, was die Menschen einmal über meine Amtszeit sagen.

Joe Kaeser (CEO Siemens AG)

Wir haben teure Autos und niedrige Lebensmittelpreise. Das ist typisch für die Deutschen.

Bärbel Höhn (B90/Die Grünen)

Spenden macht glücklich.

Dietmar Hopp (SAP-Gründer)

Wir brauchen beides: Real- und Finanzwirtschaft. Ein Muskel braucht Blut. Sonst ist er nutzlos. Der Muskel ist die Realwirtschaft, die Wall Street das Blut.

Jagdish Natwarlal Bhagwati (Ökonom)

Wer im Fußball dem FC Barcelona raten würde, er möge ein wenig schlechter spielen, damit andere besser mithalten können, den würde man für verrückt halten.

Mathias Wissmann (Präsident des VDA)

Es gibt zwei Arten von Wirtschaftsprognostikern: „Those who don't know and those who don't know that they don't know.“

John Kenneth Galbraith (Ökonom)

Wir müssen kopieren, nicht kopieren.

Manfred Perlitz (Ökonom)

Geld hat noch keinen reich gemacht.

Seneca

Veranstaltungshinweise

08.10.2015 | Feierliche Veranstaltung

„Immatrikulationsfeier“

Stadthalle Chemnitz

Die Technische Universität Chemnitz richtet eine Immatrikulationsfeier für die Studierenden der Matrikel 2015 aus. Das Rektorat der TU Chemnitz lädt zu diesem Anlass alle Neustudenten mit bis zu zwei Begleitpersonen in die Stadthalle Chemnitz ein. Der Beginn der Veranstaltung ist für 17:00 Uhr angesetzt.

Weitere Informationen zur Immatrikulationsfeier finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/uk/veranstaltungen/events/immafeier/index.php>

08.-09.10.2015 | Workshop

4. Workshop des Forums „Kritische Organisationsforschung“

TU Chemnitz / Altes Heizhaus

Schwerpunkte des diesjährigen Workshops des Forums „Kritische Organisationsforschung“ sind „Alternative Arbeits- und Organisationsformen“. Die Veranstaltung beginnt am 8. Oktober 2015 um 8:30 Uhr, die Verabschiedung ist um 13:30 Uhr des Folgetages geplant.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: http://www.kritische-organisationsforschung.de/?page_id=1123

30.10.2015 | Konferenz

7. Wissenschaftliche Konferenz Eventforschung

Mercure Hotel Chemnitz

Im Mittelpunkt der diesjährigen „Wissenschaftlichen Konferenz Eventforschung“ stehen Beiträge zu „Events und Tourismus“. Die Veranstaltung beginnt um 9:00 Uhr (Check-In erfolgt zwischen 8:15 Uhr und 8:45 Uhr) und wird voraussichtlich gegen 18:00 Uhr enden.

Weiterführende Informationen zum Programm finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl2/eventforschung/konferenz.php>

Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ludwicki-Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 317

Telefon: 0371/531-26340, E-Mail: cwg.dialog@gmail.com

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X

- Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl1/cwg/> als Download verfügbar. -