

Das Risikomanagement im Vertrieb - Gefahren erkennen, bewerten und kontrollieren

Jedes Unternehmen und jeder Vertrieb versucht verständlicherweise, möglichst alle die Chancen zu nutzen und die Potenziale auszuschöpfen, die sich bieten. Aber in den wenigsten Fällen gibt es nur Chancen, sondern immer auch Risiken.

An dieser Stelle kommt das Risikomanagement ins Spiel. Seine Aufgaben bestehen darin, Risiken und Gefahren zu erkennen, richtig einzuschätzen und so zu kontrollieren, dass die Chancen und die Risiken in einem ausgewogenes Verhältnis zueinander stehen.

Gefahren und Risiken erkennen

Nahezu jede unternehmerische Entscheidung birgt auch gewissen Risiken. Diese Risiken können letztlich unbedeutend sein, genauso aber auch existenzbedrohende Ausmaße annehmen, einige Risiken wirken sich unmittelbar aus, andere Risiken hingegen zeigen ihre Auswirkungen erst mit großer zeitlicher Verzögerung. Die Ursachen für mögliche Risiken und Gefahren können sehr unterschiedlich sein.

So gibt es Risiken, die durch die Vertriebsorganisation selbst oder durch den Wettbewerb bedingt sind, andere Risiken begründen sich beispielsweise in technologischen Neuerungen oder in veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen. Um die unterschiedlichen Risiken und Gefahren erkennen, richtig einschätzen und kontrollieren zu können, ist es wichtig, einen systematischen Prozess im Sinne eines Risikomanagements zu etablieren.

Im Zuge dieses Prozesses geht es dann zunächst darum, die Risiken und Gefahren regelmäßig, vollständig und systematisch zu erkennen, zu erfassen und vergleichbar zu machen. Die Basis für das Einleiten von Gegenmaßnahmen bildet eine Einteilung der Risiken im Hinblick auf die Eintrittswahrscheinlichkeit und die mögliche Schadenshöhe. Im Zusammenhang mit den unterschiedlichen Risikobereichen lässt sich grob zwischen externen und internen Risiken unterscheiden.

Externe Risiken

Zu den externen Risiken und Gefahren gehören alle die Gefahrenpotenziale, die das Vertriebsmanagement selbst nicht direkt beeinflussen kann. So können sich negative Auswirkungen beispielsweise in einer veränderten Marktlage, in der konjunkturellen Situation, in einer veränderten Wettbewerbssituation oder in neuen technologischen und rechtlichen Regelungen begründen.

Auch wenn diese Risiken nicht aus internen Entwicklungen resultieren, so sind dennoch Gegenmaßnahmen erforderlich. Diese bestehen meist weniger in operativen Maßnahmen, sondern vielmehr in strategischen Anpassungen der vertrieblichen Ausrichtung.

Risiken durch Entwicklungen der Marktlage und der Wettbewerbssituation

Eine mögliche Gefahrenquelle ergibt sich durch eine erschwerte wirtschaftliche Gesamtsituation, die die Folge von veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen sein kann. Zudem kann die Konjunktur zu einem veränderten Kaufverhalten der Kunden und damit zu Umsatzeinbußen führen.

Neben Marktrisiken liegen mögliche Gefahren in Veränderungen des Umfelds. So kann sich beispielsweise bei innovativen Entwicklungsvorhaben ein erhöhtes Gefahrenpotenzial im Hinblick auf den Zeitverlust ergeben, wenn die Weiterentwicklung ohne einen Partner nicht finanziert werden kann oder eine schnelle Vermarktung nicht möglich ist.

Risiken durch die Rahmenbedingungen

Auch Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen können Gefahrenpotenziale bergen, beispielsweise Reformen im Hinblick auf das Handels-, das Wettbewerbs- oder das Steuerrecht. Außerdem gehören Naturereignisse, höhere Gewalt und andere nicht vorhersehbare Begebenheiten wie ein Brand oder ein massiver Wasserschaden zu den externen Gefahren.

Interne Risiken

Interne Risiken und Gefahren sind solche Risiken, die aus den Entscheidungen und Handlungen des Vertriebs resultieren. In aller Regel kann der Vertrieb diese Gefahrenquellen direkt beeinflussen und durch operative Maßnahmen steuern und kontrollieren.

Risiken aus der Leistungserbringung

In diesem Zusammenhang spielen vor allem die Bereiche Beschaffung, Produktion, Absatz, Betriebsmittel und EDV eine zentrale Rolle. Im Hinblick auf die Beschaffung ergeben sich Risiken vor allem durch die Verträge mit Lieferanten. Im Vordergrund stehen dabei Preisrisiken, aber auch die Qualität der Lieferungen, die Liefertreue und die Abhängigkeit von nur wenigen Lieferanten können Risiken bergen.

Daraus können dann außerdem auch Risiken bei der Produktion entstehen, beispielsweise wenn die Aufträge nicht ordnungsgemäß abgewickelt werden können, mangelhafte Ware produziert wird oder die Produkte nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Betriebsmittel und EDV bergen dann Risiken für den Vertrieb, wenn die technische Einrichtung zu den Erfolgsvoraussetzungen gehört. Gefahrenquellen ergeben sich aus den Ausfallwahrscheinlichkeiten, der Datensicherung vor Verlust oder Fremdzugriff und der Wirtschaftlichkeit der Datenverarbeitung. Für den Vertrieb ergeben sich außerdem Absatzrisiken sowie Preisrisiken als Folge eines erhöhten Wettbewerbs, insbesondere dann, wenn der Vertrieb von wenigen Kunden abhängig ist, die den Hauptanteil der Umsätze generieren. Weitere Risiken können sich in einer mangelnden Qualifikation der Vertriebsmitarbeiter, in fehlenden Kenntnissen über relevante Märkte, in einer fehlerhaften Zielgruppenanalyse, in einer ungeeigneten Vertriebsstrategie und in nicht optimal ausgenutzten oder aufeinander abgestimmten Vertriebskanälen begründen.

Risiken aus der Organisation

Neben finanzwirtschaftlichen Risiken ergeben sich Gefahrenquellen auch aus der Organisation des Managements, der Struktur der Abläufe und den Kommunikations-, Informations- und Berichtswegen.

Damit der Vertrieb erfolgreich arbeiten kann, muss jeder einzelne Vertriebsmitarbeiter wissen, was er wann in welchem Umfang und in welcher Form an wen verkaufen soll. Fehlen diese Informationen oder ist der Vertriebsmitarbeiter nicht ausreichend qualifiziert oder motiviert, können erhebliche Risiken entstehen. Gleiches gilt, wenn die Führungskräfte mangelnde Kompetenzen aufweisen, was den Einsatz von Führungsinstrumenten und die Mitarbeiterführung als solches betrifft. Ein weiteres Risiko ergibt sich bei inhabergeführten Unternehmen, wenn die Unternehmensnachfolge nicht geregelt ist.

Auch wenn die Identifizierung der einzelnen Gefahren und Risiken immer abgestimmt auf den jeweiligen Einzelfall erfolgen muss und je nach Geschäftsmodell reduzierter oder umfangreicher ausfallen kann, lassen sich die typischen Gefahrenquellen wie in der folgenden allgemeinen Übersicht zusammenfassen:

Externe Risiken <ul style="list-style-type: none">• Wirtschaftliche Rahmenbedingungen, z.B. Kaufkraft oder Konjunktur• Gesetzliche Rahmenbedingungen• Verändertes Kaufverhalten• Veränderte Kundenbedürfnisse• Wettbewerbssituation• Erhöhte Kosten für z.B. Energie oder Treibstoff	Technologische Risiken <ul style="list-style-type: none">• Fehlende Entwicklungsressourcen• Zeitverlust; Konkurrenten platzieren vergleichbare Produkte schneller• Innovationen ersetzen bestehende Produkte
Leistungswirtschaftliche Risiken <ul style="list-style-type: none">• Abhängigkeit von (wenigen) Lieferanten• Abhängigkeit von wenigen Großkunden• Wegfall wichtiger Kunden• Steigende Vertriebskosten• Forderungsausfälle, strittige Forderungen• Reduzierte Marge durch Wettbewerbs- und Preisdruck• Keine wettbewerbsfähigen Produkte• Keine optimale Nutzung oder Abstimmung von Vertriebskanälen• Fehler im Management von Vertriebspartnern	Organisatorische Risiken <ul style="list-style-type: none">• Fehlende Qualifizierung oder Motivation der Vertriebsmitarbeiter• Fehlerhafte Kommunikations- und Informationssysteme• Mangelhafter Einsatz von Führungsinstrumenten• Störungen innerhalb der Vertriebsabläufe und Vertriebsprozesse• Hohe Fluktuationsrate

Gefahren und Risiken bewerten

Sind die möglichen Gefahren und Risiken identifiziert, geht es darum, sie zu bewerten und richtig einzuschätzen. Dabei spielen im Wesentlichen zwei Kriterien eine Rolle, und zwar

1. die Wahrscheinlichkeit des Eintritts und
2. die mögliche Höhe des Schadens.

Dabei sollte ein System verwendet werden, das eine eindeutige und einheitliche Einstufung ermöglicht. Sinnvoll ist beispielsweise eine Einteilung in fünf Stufen, wobei sich diese beispielsweise von *unwahrscheinlich* als erste bis *überaus wahrscheinlich* als letzte Stufe bei der Eintrittswahrscheinlichkeit und von *unbedeutend* als erste bis *existenzbedrohend* als höchste Stufe für die Schadenshöhe erstrecken können.

Je nach Unternehmen kann es allerdings auch ausreichen, nur drei Stufen zu wählen. Mehr als fünf Stufen hingegen sind in den wenigsten Fällen notwendig. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, hat es sich in der Praxis bewährt, die Ergebnisse in einer Tabelle darzustellen. Zusätzlich kann außerdem ein Diagramm oder ein Portfolio erstellt werden.

Dabei ist es sinnvoll, mit unterschiedlichen Farben zu arbeiten, wobei üblicherweise helle Farben für geringe und dunkle Farben für hohe Risiken verwendet werden.

Gegenmaßnahmen definieren

Nach der Bewertung und Einschätzung der Risiken werden Maßnahmen definiert, die die negativen Folgen möglichst gering halten sollen. Allerdings wird es kaum möglich sein, alle möglichen Gefahrenquellen zu beseitigen.

Liegt eine mögliche Gefahr beispielsweise in der Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner, kann das Vertriebsmanagement versuchen, zusätzliche Vertriebskanäle zu erschließen, Anreizsysteme zu etablieren, durch die der Vertriebspartner besser gesteuert werden kann, oder Qualifizierungen der eigenen Vertriebsmitarbeiter durchzuführen, so dass die Aufgaben des Vertriebspartners künftig verstärkt durch den eignen Vertrieb übernommen werden. Allerdings kann auch dies wieder zu neuen Risiken und zeitgleich zu höheren Vertriebskosten führen.

Aus diesem Grund ist es vor allem bei Risiken, die nicht als hoch eingestuft werden, häufig sinnvoller, die Entwicklungen zunächst zu beobachten und Änderungen gründlich vorzubereiten, anstatt in blinden Aktionismus zu verfallen. Für solche Risiken, die das Unternehmen nicht selbst beeinflussen kann, beispielsweise Auswirkungen durch neue gesetzliche Auflagen oder durch einen neuen Konkurrenten aus einem Billiglohnland, macht es Sinn, Pläne für ein Worst-Case-Szenario zu erstellen. Die Planung kann dann beispielsweise die Aufgabe eines Produktes oder eine Reorganisation der Vertriebsstrategie vorsehen. Sollte sich der schlimmste Fall abzeichnen, kann der Vertrieb auf diese Planung zurückgreifen und zeitnah reagieren.

Gefahren und Risiken kontrollieren

In den meisten Fällen übernimmt das Vertriebscontrolling den Aufbau und die Organisation des Risikomanagements. Vor der erstmaligen Durchführung des Risikomanagementprozesses werden dabei in aller Regel zuerst die risikopolitischen Grundsätze definiert, denn sie bilden die Grundlage für die konkrete Ausgestaltung. Die Grundsätze werden dabei auch an alle am Vertrieb beteiligten Stellen kommuniziert, da sie letztlich mit Verhaltensregeln vergleichbar sind, die die Mitarbeiter auf mögliche Gefahrenquellen hinweisen, für Risiken sensibilisieren und zu einem entsprechenden Verhalten auch im Hinblick auf die Weitergabe von Beobachtungen und Informationen anhalten.

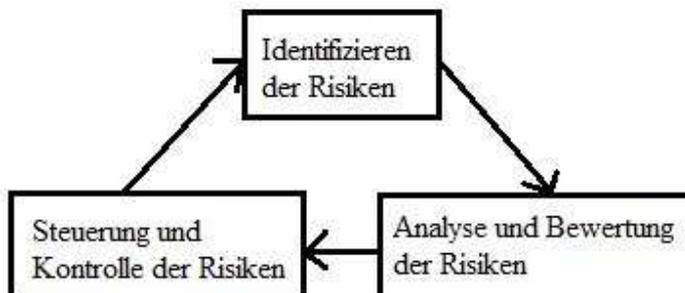
Im Zuge des Aufbaus und der Organisation des Risikomanagements ist das Vertriebscontrolling für folgende Aufgaben zuständig:

- Organisation der Durchführung des Prozesses,
- Unterstützung der Verantwortlichen in den jeweiligen Vertriebsabteilungen bei der Bewertung von Risiken und bei der Umsetzung des definierten Prozesses,
- Risikoberichterstattung gegenüber dem Vertriebsmanagement,
- Konzeptionelle Weiterentwicklung und Ausgestaltung des Prozesses sowie der notwendigen Maßnahmen,
- Überprüfung, ob die definierten Maßnahmen und Aktivitäten angemessen und wirksam sind,
- Erstellen eines Handbuchs, das die Organisation, die Verantwortungsbereiche und die Maßnahmen dokumentiert.
-

Der Ablauf des Risikomanagementprozesses

Die eigentliche Umsetzung erfolgt in jeweiligen Vertriebsabteilungen. Zu den wesentlichen Aufgaben der jeweils verantwortlichen Führungskräfte gehören dabei das Erkennen und das Kommunizieren der Risikosachverhalte, wobei das Vertriebscontrolling hier unterstützend eingreifen kann. Der Ablauf gliedert sich in drei Phasen im Sinne eines sich wiederholenden Kreislaufs:

[Grafik Risikomanagement Vertrieb]



1. Phase: Identifizieren der Risiken

Im Rahmen der Risikostrategie wurden die Ausgangssituation, die Rahmenbedingungen und die Ziele des Risikomanagements definiert. Im Zuge der Umsetzung des Risikomanagementprozesses werden nun in der ersten Phase die vorhandenen und die möglichen Gefahren identifiziert. Dazu erstellt die jeweilige Vertriebsabteilung risikoorientierte Analysen der Vertriebsabläufe, führt Befragungen der Vertriebsmitarbeiter durch und wertet Dokumente sowie Kundendaten aus. Die gesammelten Informationen werden anschließend in einem Risikokatalog zusammengefasst, der die einzelnen Risiken des jeweiligen Vertriebsbereiches benennt und beschreibt.

2. Phase: Analyse und Bewertung der Risiken

In der zweiten Phase werden die Risiken nun nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer möglichen Schadenshöhe beurteilt. Ist es nicht möglich, die Risiken exakt wertmäßig zu bestimmen, erfolgt eine qualitative Schätzung. Anschließend werden die Wahrscheinlichkeit des Eintritts und die mögliche Schadenshöhe miteinander multipliziert. Das Ergebnis dieser Rechnung benennt den tatsächlichen Grad und das eigentliche Ausmaß des Risikos und ermöglicht nun eine Einteilung in unterschiedliche Risikoklassen, beispielsweise in leichte, in mittlere, in hohe und in existenzgefährdende Risiken. In dieser Phase werden die meisten Aufgaben durch das Vertriebscontrolling ausgeführt.

3. Phase: Steuerung und Kontrolle der Risiken

Welche Maßnahmen und Instrumente definiert, vereinbart und umgesetzt werden, um den möglichen negativen Auswirkungen entgegenzusteuern, hängt von den Risiken und der Ausgangssituation ab. Grundsätzlich gliedern sich die möglichen Gegenmaßnahmen in Handlungsoptionen zur Vermeidung, zur Verminderung, zur Überwälzung oder zur Duldung der Risiken. In dieser Phase arbeiten die verantwortlichen Vertriebsmitarbeiter, das Vertriebscontrolling, die Vertriebsleitung und die Geschäftsführung zusammen. Den Abschluss findet der Prozess in der Überwachung und Kontrolle der eingeleiteten Maßnahmen und des Prozesses als solches. In aller Regel wird hierbei mit den typischen Instrumenten des Vertriebscontrollings gearbeitet. Sofern eine Überarbeitung der strategischen Ausrichtung notwendig ist, wird diese nun definiert und umgesetzt, anschließend beginnt der Risikomanagementprozess wieder von vorne.

Im Verlauf des gesamten Prozesses gibt es zwei Richtungen im Zusammenhang mit den Kommunikations- und den Informationswegen. Anweisungen, Richtlinien und die Zuordnung von Verantwortlichkeiten erfolgen top-down, also von der Geschäftsführung oder Vertriebsleitung über das Vertriebscontrolling zu den verantwortlichen Vertriebsmitarbeitern. Die Berichterstattung und die Weitergabe von Informationen und Beobachtungen hingegen erfolgen bottom-up, nehmen also den umgekehrten Weg. Allerdings wird hierbei zwischen den jeweiligen Risiken unterschieden. Während geringe Risiken in aller Regel nur zwischen der Vertriebsabteilung und dem Vertriebscontrolling besprochen und entsprechende Gegenmaßnahmen definiert und umgesetzt werden, werden Risiken ab der mittleren Stufe auch an die Vertriebsleitung und die Geschäftsführung kommuniziert. Diese werden zwar in den meisten Fällen nicht direkt eingreifen, müssen aber informiert sein. Bei Risiken der höchsten Kategorien ist eine unmittelbare Berichterstattung an die Geschäftsleitung unbedingt erforderlich und meist wird sich diese auch aktiv an der Erarbeitung möglicher Lösungsansätze und Maßnahmen beteiligen.

Da der Markt und die Wettbewerbsbedingungen ständigen Veränderungen unterliegen, sollte das Risikomanagement mindestens einmal pro Jahr überprüft werden. Dabei sollten dann auch Aktualisierungen vorgenommen werden, indem nicht mehr vorhandene Risiken gestrichen, neue Risiken hinzugenommen und die vorhandenen Risiken neu bewertet und eingeschätzt werden. Dadurch ist sichergestellt, dass der Vertrieb nicht nur vorhandene Chancen und Potenziale ausschöpft, sondern auch möglichen Gefahrenquellen gezielt entgegensteuern kann. Ein sinnvolles Instrument in diesem Zusammenhang kann dann auch die sogenannte SWOT-Analyse sein, die Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen gegenüberstellt, um auf diese Weise ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Stärken, Chancen, Risiken und Schwächen zu erreichen.

Weiterführende Vertriebskonzepte, Anleitungen und Ratgeber zum Vertrieb:

Tipps zu Führungsinstrumenten im Vertrieb

<http://www.vertrieb-strategie.de/fuehrungsinstrumente-im-vertrieb/>

Infos und Tipps zur Neukundengewinnung

<http://www.vertrieb-strategie.de/infos-und-tipps-zur-neukundengewinnung/>

Beschwerdemanagement zur Steigerung der Kundenzufriedenheit

<http://www.vertrieb-strategie.de/beschwerdemanagement-und-kundenzufriedenheit/>

Vertriebstraining – Fragen im Verkaufsgespräch

<http://www.vertrieb-strategie.de/vertriebstraining-fragen-im-verkaufsgespraech/>

Vertriebskonzepte

<http://www.vertrieb-strategie.de/vertriebskonzepte/>

Copyright by www.vertrieb-strategie.de