

Grundlagen des Risikomanagements

Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen

Bearbeitet von
Dr. Werner Gleißner

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2017. Buch mit CD-ROM. XXIV, 605 S. Inkl. Software zur Risikobewertung auf CD. Gebunden

ISBN 978 3 8006 4952 5

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

Gewicht: 1253 g

[Wirtschaft > Management > Risikomanagement](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

7. Der „Innovationsdruck“

Unternehmen, die sich dem „Innovationsdruck“ ausgesetzt sehen, befinden sich in einer Branche, in der die auf den Markt kommenden Produkte sehr schnell altern (kurze Produktlebenszyklen), bzw. deren Preise rapide fallen. Als Branchen, in denen ein „Innovationsdruck“ herrscht, sind hier beispielsweise die Elektronikbranche, die Modebranche, die Telekommunikation oder die IT-Branche zu nennen, spezielle Branchen mit erheblichen Auswirkungen z.B. durch „Industrie 4.0“, „Digitalisierung“ oder „Big Data“.

In dieser Situation sind ständig Produktinnovationen oder differenzierende Maßnahmen erforderlich, um eine Technologieführerschaft zu übernehmen, bzw. um nicht – bei gleicher technischer Leistungsfähigkeit – alleine über den Preis mit den Wettbewerbern konkurrieren zu müssen. Eine solche Strategie der Produktinnovation (Technologieführerschaft) erfordert allerdings auch hohe Aufwendungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich und damit oft eine starke Finanzkraft des Unternehmens.

Als wesentliche Risiken einer solchen Umfeldsituation kommen also insbesondere in Betracht:

- Verschlechterung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, z.B. durch Abwandern wichtiger Mitarbeiter aus dem F&E-Bereich zur Konkurrenz
- Zu starke Orientierung auf das technisch Machbare ohne ausreichende Berücksichtigung der Wünsche der Kunden mit der Folge von Marktanteilsverlusten
- Risiko von Fehlschlägen im Forschungsbereich (Projektrisiken)

8. Der „Marktführer“

Ein hoher Marktanteil und eine beherrschende Stellung in dem relevanten Markt kennzeichnen typischerweise den „Marktführer“. Ein solches – nach Umsatz, Wert und Mitarbeiteranzahl gemessen eher großes – Unternehmen hat naturgemäß einen hohen Bekanntheitsgrad in der Branche bei Kunden, Lieferanten und Konkurrenten.

Gründe für die Position des Unternehmens als „Marktführer“ können z.B. in dem alleinigen Anbieten eines bestimmten Produktes (Monopolstellung zum Beispiel aufgrund eines Patents), in einem zeitlichen Vorsprung (als erster in einem Markt vertreten), in einer günstigen Kostenposition oder auch in einem Differenzierungsvorteil liegen. Ein solcher Differenzierungsvorteil wiederum kann durch gute Produkt- und Servicequalität, ausgeprägte Kunden- und Marktnähe, zielgerichtete Innovationspolitik oder hohe Flexibilität begründet sein. Der Schlüssel zum Erfolg in dieser Situation liegt im Halten bzw. im Ausbau dieser Marktposition.

Als wesentliche Risiken einer solchen Umfeldsituation kommen also insbesondere in Betracht:

- Schleichender Verlust der Marktführerschaft durch aktive Wettbewerber, die die Kundenwünsche besser erkennen und erfüllen, mit der Folge eines Verlustes der bisher (aufgrund hoher Produktionsmengen) günstigen Kostenposition

- Negative Auswirkungen des hohen Bekanntheitsgrades, wie z.B. schneller Imageverlust bei Qualitätsproblemen oder Umweltschäden
- Unzureichende kundenindividuelle Lösungen durch den Versuch, allen Kundengruppen gerecht zu werden
- Substitution des eigenen Produkts durch andere Produkte, meist wegen technischer Innovationen

Empirische Untersuchungsergebnisse

Die Häufigkeit der oben genannten Umfeld- und Situationstypen, sowie in den jeweiligen Situationen besonders maßgeblichen Risiken, wurde in einer empirischen Studie durch die Universität Hohenheim, die RMCE RiskCon GmbH und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft HWS näher analysiert.³¹⁸

Bei einer internetbasierten Befragung deutscher mittelständischer Unternehmen im Zeitraum von 2005 bis 2006 wurden Charakteristika und Risikoprofile von insgesamt ca. 550 Unternehmen erfasst. Die Häufigkeit bezüglich der oben genannten Unternehmens- und Situationstypen im deutschen Mittelstand war schon Abbildung 47 zu entnehmen (Stroeder, 2007, S. 125).

Wie oben erläutert, ist dabei zu beachten, dass Unternehmen durchaus mehrere Unternehmens- und Situationstypen aufweisen können. 87,2% der Unternehmen waren dabei mindestens einem Unternehmenstyp zuzuordnen, 56% sogar mindestens zwei Unternehmenstypen. Bei den Situationstypen gelten entsprechend 94% bzw. 74%.³¹⁹ Aus der Abbildung 47 ist erkennbar, dass die Charakteristika der „Familien-Unternehmen“ und der „Ein-Kopf-Unternehmen“ besonders häufig anzutreffen sind. Eine mittlere Häufigkeit weisen „Techniker-Unternehmen“, „Tagesgeschäft-Unternehmen“ und „Markenartikel-Unternehmen“ auf.

Mit Abstand häufigster Situationstyp ist der „Starke Wettbewerb“. Die meisten anderen Situationstypen weisen eine mittlere Wahrscheinlichkeit von rund 30% auf, wobei – wie im Mittelstand nicht anders zu erwarten – die Situation des „Marktführers“ mit nur knapp 9% vergleichsweise selten vorkommt.

Als besonders gravierende „besondere“ Risiken werden beispielsweise genannt,

- die Gefahr einer zeitweise nicht kostendeckenden Preissetzung,
- der Ausfall zentral wichtiger Personen (Schlüsselpersonen),
- der plötzliche Einbruch des wichtigsten Standbeins,
- die Verschlechterung der Kundenwahrnehmung,
- Kundenverlust durch die Beeinträchtigung der Lieferfähigkeit,
- Nachahmung der Produkte,
- Fehlentscheidungen durch die Belastung der Geschäftsführung,
- erhebliche Schwierigkeiten bei der Nachfolgeregelung.

Die insgesamt als besonders gravierend genannten Risiken betreffen dabei sowohl die Felder der strategischen Risiken, der Absatz- und Beschaffungsmarktrisiken wie auch der Leistungsrisiken. Interessanterweise fehlen finanzwirt-

³¹⁸ Vgl. Stroeder, 2007.

³¹⁹ Vgl. Stroeder, 2007, S. 129.

schaftliche Risiken, obwohl diese heute im betrieblichen Risikomanagement gerade besonders intensiv behandelt werden. Lösungsstrategien zur Bewältigung der hier genannten Risiken findet man in Abschnitt 5.4.1.

Insgesamt kann die hier dargestellte Zusammenfassung der Risiken (wie auch die entsprechenden Risikoubersichten aus dem Sachsen-Rating-Projekt, siehe Exkurs in Abschnitt 3.3.10) nur einen ersten Hinweis darauf geben, mit welchen Risiken sich ein Unternehmen im Rahmen der Identifikation auf jeden Fall befassen sollte, da diese besonders häufig vorzufinden sind. Wie bereits eingangs erwähnt, kann ein schlichtes Abarbeiten einer solchen Checkliste aber einen systematischen und strukturierten Risikoidentifikationsprozess keinesfalls ersetzen. Checklisten dieser Art dienen lediglich dazu, eine bereits durchgeführte Risikoidentifikation zu ergänzen, in dem auf möglicherweise übersehene Risiken noch einmal explizit hingewiesen wird.

3.3.3 Risiken des Absatz- und Beschaffungsmarktes („Marktrisiken“)

3.3.3.1 Absatzmarktrisiken

Fragt man einen Vorstand oder Geschäftsführer, was aus seiner Sicht das wichtigste Einzelrisiko sei, dem sein Unternehmen ausgesetzt ist, so wird oft das Risiko des Absatzmarktes genannt. Dieses besteht letztendlich darin, dass die zukünftigen Umsätze nicht bekannt sind und möglicherweise stark von den geplanten Erlösen abweichen. Das Marktrisiko ist damit also umso höher, je schwieriger die zukünftigen Umsätze prognostizierbar sind, bzw. je unsicherer diese Prognose ist.

Im Zusammenspiel mit anderen Strukturmerkmalen eines Unternehmens – wie z.B. bei einer Kostenstruktur mit hohem Fixkostenanteil – können sich starke Einbrüche bei den Umsätzen auch bestandsgefährdend auswirken. Diese nahe liegende Erkenntnis wird im Übrigen auch durch einen Blick in die Insolvenzstatistik untermauert, die als eine zentrale Ursache für Unternehmensinsolvenzen den Wegfall von Absatzmärkten bzw. Umsatzerlösen aufzeigt.

Die Unsicherheit zukünftiger Umsätze ist i.d.R. umso größer, je stärker diese schon in der Vergangenheit geschwankt haben. Allerdings können auch Unternehmen, die bisher eine stabile Umsatzentwicklung vorweisen konnten, von derartigen Schwankungen in Zukunft betroffen sein.

Das Risikogehalt eines Marktes lässt sich direkt aus seinen Strukturmerkmalen, insbesondere den Wettbewerbskräften, ableiten. Diese Wettbewerbskräfte werden hierbei mit einer risikoorientierten Variante des Porter'schen Ansatzes der „Fünf Wettbewerbskräfte“ analysiert.³²⁰ Zu diesen Kräften, die nachhaltig die Marktgegebenheiten beeinflussen, gehören insbesondere:³²¹

- Wachstumsrate des Gesamtmarktes,
- Differenzierungsmöglichkeiten zwischen den Anbietern,

³²⁰ Vgl. Porter, 1999; Serfas, 2014 und Budd, 1993.

³²¹ Vgl. zur vereinfachten Messung Gleißner/Helm/Kreiter, 2013.

- Substituierbarkeit des eigenen Produktes,
- Wettbewerb zwischen den heute etablierten Anbietern,
- Markteintrittshemmnisse für neue Anbieter sowie
- Machtverteilung zwischen den Anbietern und ihren Kunden und Lieferanten.

Diese Faktoren beeinflussen nicht nur das Branchenrisiko, sondern auch die Branchenrentabilität. Mit anderen Worten: Eine hohe Marktattraktivität hat nicht nur positive Wirkungen auf die Rendite sondern wirkt zugleich risikomindernd. Typische Risiken aufgrund geringer Marktattraktivität sind damit vor allem:

- ruinöser Verdrängungswettbewerb aufgrund niedriger Marktwachstumsraten oder gar rückgängiger Marktvolumina,
- Preiswettbewerb zwischen den Anbietern aufgrund geringer Differenzierungsmöglichkeiten,
- leichte Ersetzbarkeit der eigenen Produkte aufgrund geringer Kundenbindung,
- Markteintritt neuer Wettbewerber (insbesondere bei bisher attraktiven Märkten) aufgrund niedriger Markteintrittsbarrieren, sowie
- Abhängigkeit von wenigen Kunden und/oder Lieferanten.

Je ungünstiger die Risikostruktur eines Marktes ist, desto eher ist mit hohen Absatzmengen- und Absatzpreisschwankungen, instabilen Marktanteilen und einer Gefährdung der eigenen Ertragssituation durch die Geschäftspartner (Kunden wie Lieferanten) zu rechnen.

Auf das Marktrisiko als Ganzes wirken sich allerdings nicht nur Faktoren aus, die sich aus der Struktur der Märkte ergeben. Entscheidende Bedeutung kommt auch der individuellen Position des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern zu. Hier besteht die Gefahr, dass diese Position in Bezug auf zentrale Kaufkriterien aus Kundensicht wie z.B. Produkt- und Servicequalität sowie Lieferzuverlässigkeit schlechter wird.

Starke konjunkturelle oder saisonale Schwankungen der Absatzmengen (und auch der Preise) können eine weitere Einflussgröße des Marktrisikos sein. Von diesen sind allerdings jene Schwankungen zu unterscheiden, die sich aus Änderungen der Markttrends ergeben, sei es durch veränderte Kundenwünsche, sei es durch technologisch getriebenen Wandel. Die Bedeutung dieses Risikos ist dann besonders groß, wenn sich mit diesen neuen Trends gleichzeitig eine Entwertung der bisherigen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens ergibt.

Folgende Indikatoren signalisieren zusammenfassend ein erhöhtes Marktrisiko:³²²

- niedrige Anteile von Stammkunden am Umsatz und keine langfristigen Lieferverträge,

³²² Zum Begriff des „Marktrisikos“ ist zu beachten, dass sich in der Finanzdienstleistungsbranche (speziell bei Banken und Versicherungen) der Begriff Marktrisiko nur auf die Finanzmärkte bezieht, also speziell Risiken durch Wertpapierkursschwankungen, Zinsänderungsrisiken oder Währungsrisiken umfasst.

- Produkte und Leistungen, die sich nicht wesentlich von denen der Wettbewerber unterscheiden,
- starke Abhängigkeit von wenigen Kunden,
- ausgeprägte saisonale oder konjunkturelle Schwankungen,
- schrumpfende oder stagnierende Nachfrage,
- niedrige Markteintrittsschranken sowie
- hohe Wettbewerbsintensität.

Schon bei der Identifikation (und später bei der Quantifizierung) von Marktrisiken sollte explizit unterschieden werden zwischen „Preisrisiken“ und „Mengenrisiken“. Unvorhergesehene Abweichungen vom geplanten Umsatz können nämlich sowohl resultieren aus unvorhergesehenen Abweichungen bei den Preisen wie auch den Mengen – und Entsprechendes gilt auch für die Materialkosten. In der Praxis sind dabei in der Regel die unvorhersehbaren Absatzmengenschwankungen wesentlich ausgeprägter als die Absatzpreisschwankungen.³²³ Allerdings ist hierbei zu beachten, dass die Wirkung von unerwarteten Preisabweichungen auf der Absatzseite wesentlich gravierender ist als die Wirkung von Absatzmengenschwankungen, da Absatzmengenschwankungen gleich gerichtete (und damit kompensierende) Veränderungen der variablen Kosten zur Konsequenz haben. Für ein adäquates Verständnis der Absatzpreisrisiken sollten zudem auch die Konsequenzen von geplanten (oder späteren ungeplanten) Preisänderungen für die Absatzmenge berücksichtigt werden. Eine hohe Preiselastizität der Absatzmenge zeigt dabei eine ausgeprägte Wechselwirkung.³²⁴ Neben den Konsequenzen der eigenen Absatzpreise sind zudem auch die Konsequenzen (unerwarteter) Änderungen der Absatzpreise der Wettbewerber für die eigenen Absatzmengen zu berücksichtigenden, die durch eine sogenannte „Kreuzpreiselastizität“ beschreibbar sind. Eine ausgeprägte „Kreuzpreiselastizität“ zeigt dabei tendenziell ein höheres Absatzmarktrisiko, weil die eigenen Umsätze stärker vom Verhalten der Wettbewerber abhängen, was insbesondere bei transparenten Märkten mit geringen Differenzierungsmöglichkeiten der einzelnen Produkte der Fall ist.

Das Absatzmarktrisiko (Umsatzrisiko) ist damit zusammenfassend abhängig vom Absatzmengenrisiko und dem Absatzpreisrisiko, die multiplikativ miteinander verknüpft sind. Zudem ist das Absatzmengenrisiko selber wiederum abhängig vom Absatzpreisrisiko und den Preisen der Wettbewerber, was eine insgesamt komplexe Abhängigkeitsstruktur dieser Risiken verdeutlicht. Bei der Betrachtung des Materialkostenrisikos (Beschaffungsmarkt) ist entsprechend zu berücksichtigen, dass dieses sich aus einer Beschaffungsmenge und einem Beschaffungspreis zusammensetzt. Die Beschaffungsmenge ist dabei wiederum abhängig von der Absatzmenge. Für eine präzise Beschreibung und Abgrenzung der Marktrisiken sollten diese Wechselbeziehungen betrachtet und im Hinblick auf ihre relative Bedeutung (grob) eingeschätzt werden. Später im Rahmen der Risikoquantifizierung müssen die verschiedenen Teilaspekte

³²³ Siehe z.B. Gleißner/Grundmann, 2008. Eine Ausnahme ist z.B. die Rohstoffbranche.

³²⁴ Die Elastizität zeigt, welche Konsequenz eine 1%ige Änderung der Absatzpreise auf die Absatzmenge hat.

möglichst exakt getrennt werden, was mit Methoden der Zeitreihenanalyse bzw. Regressionsanalyse möglich ist.

3.3.3.2 Beschaffungsmarktrisiken

Selbstverständlich sollte ein Unternehmen neben dem Absatzmarkt auch den oben schon angesprochenen Beschaffungsmarkt bei der Risikoidentifikation betrachten. Im günstigsten Fall ist dieser durch eine ausreichende Verfügbarkeit der vom Unternehmen benötigten Güter zu angemessenen und gleich bleibenden Preisen weitgehend risikofrei. Allerdings können je nach Branche insbesondere durch starke Preis- oder Qualitätsschwankungen bei wesentlichen Rohstoffen oder Zulieferprodukten sowie durch deren eingeschränkte Verfügbarkeit erhebliche Risiken entstehen.

Dabei kann man folgende Indikatoren für tendenziell hohe Beschaffungsmarktrisiken zusammenfassen:

- Hoher Anteil der Material- und Fremdleistungskosten an den Gesamtkosten,
- hohe Abhängigkeit von einzelnen Materialien mit hoher Volatilität der Preise,
- intransparente Beschaffungsmärkte,
- geringe Möglichkeit der Überwälzung von Beschaffungspreisänderungen auf die Kunden (z.B. wegen vertraglicher Verkaufspreisfixierung) sowie
- hohe Preiselastizität der Nachfrage der Kunden.

Grundsätzlich lassen sich Beschaffungsmarktrisiken in zwei Arten einteilen, nämlich die strategischen und die operativen, die im Folgenden näher erläutert werden.

I. Strategische Beschaffungsmarktrisiken

Zu den strategischen Beschaffungsmarktrisiken zählen alle, die auf Grund der Positionierung des Unternehmens dazu führen, dass die langfristigen Erfolgsperspektiven durch Abhängigkeit oder Probleme auf der Einkaufsseite wesentlich beeinträchtigt werden könnten.

Wichtigstes Beispiel der strategischen Beschaffungsmarktrisiken sind Abhängigkeiten von den Lieferanten, also eine „Machtverteilung“ entlang der Wertschöpfungskette zu Gunsten der Lieferanten des eigenen Unternehmens. Bekanntermaßen lässt sich der Umfang strategischer Marktrisiken (dies schließt Einkaufs- und Absatzmarkt gleichermaßen mit ein) mit Hilfe des industrieökonomischen Ansatzes von Porter analysieren („Fünf Wettbewerbskräfte“).

Gemäß diesem Ansatz hängt die Rentabilität, aber auch das Risiko der Unternehmen einer Branche insgesamt, maßgeblich davon ab, wie stark ausgeprägt auf Grund bestimmter Charakteristika der Branche (z.B. Wachstumsrate, Markteintrittsbarrieren oder Differenzierungsmöglichkeiten) die Intensität des Wettbewerbs ist. Darüber hinaus sind jedoch die Abhängigkeit von Lieferanten und Kunden sowie das Risiko des Markteintritts neuer Wettbewerber oder das Risiko der Substitution eigener Leistungen ebenso maßgeblich. Für die Analyse der strategischen Beschaffungsmarktrisiken ist insbesondere die Abhängigkeit von Lieferanten zu bewerten. Die in der folgenden Abbildung zusammengefassten Indizien sprechen für eine relativ starke Position der Lieferanten im Vergleich

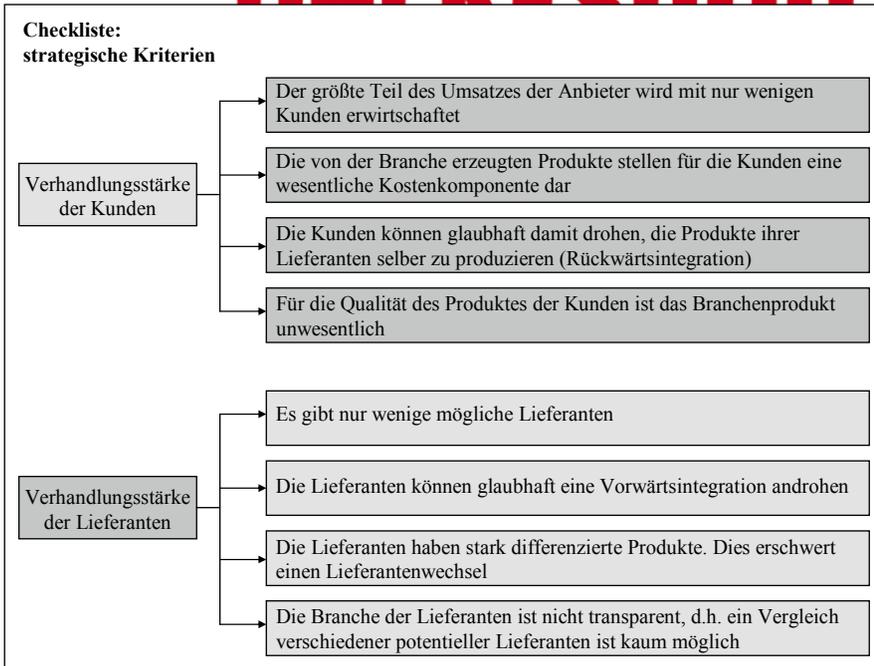


Abbildung 48: Indizien für hohe strategische Marktrisiken

zum eigenen Unternehmen und damit für einen hohen Umfang strategischer Beschaffungsrisiken.

Der hohe Umfang strategischer Beschaffungsrisiken durch Lieferantenabhängigkeiten führt – neben einem meist grundsätzlich geschälerten Rentabilitätsniveau – zu erhöhten Risiken, weil das eigene Unternehmen in erheblichem Umfang von der selbst nicht wesentlich beeinflussbaren Aktivität Dritter, nämlich der Lieferanten, abhängt. Mächtige Lieferanten sind damit in der Lage, Gewinne auf die eigene Wertschöpfungsstufe zu verschieben. Probleme und Risiken (z.B. konjunkturelle) der Lieferanten schlagen damit unmittelbar auf Kosten des eigenen Unternehmens durch.

II. Operative Beschaffungsrisiken

Während strategische Beschaffungsrisiken oft für alle Unternehmen der Branche relativ ähnlich vorliegen, sind operative Risiken sehr viel unternehmensspezifischer und lassen sich zudem durch Instrumente des Risikomanagements auch meist einfacher beeinflussen. Nachfolgend werden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die wesentlichen operativen Risiken der Beschaffung bzw. des Einkaufs kurz skizziert:

(1) Beschaffungspreisrisiken

Unter Beschaffungsmarktrisiken im weiteren Sinn versteht man alle Risiken durch unerwartete Schwankungen der Rahmenbedingungen auf den Beschaf-

fungsmärkten, insbesondere also der Preise, der verfügbaren Mengen und der angebotenen Qualität. Im engeren Sinn betrachtet man hier meist nur die Preisrisiken (zu den anderen Themen siehe unten die Punkte (2) bis (6)). Da die Beschaffungskosten für Material und Fremdleistungen einen relativ hohen Anteil der Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen, haben Schwankungen der Preise auf den Beschaffungsmärkten hohe Bedeutung für die Gesamtkostenposition und damit die Ertragslage des Unternehmens. Um die Relevanz solcher Beschaffungspreisrisiken einschätzen zu können, ist eine detailliertere Betrachtung der Einkaufssituation erforderlich. Zunächst ist zu untersuchen, inwieweit eine Abhängigkeit von einzelnen Materialien oder Fremdleistungen besteht. Unternehmen, die ein sehr breites Spektrum unterschiedlichster Güter beziehen, haben auf Grund des Diversifikations-Effektes (Portfolio-Effekt), also des natürlichen Ausgleichs zwischen verschiedenen zufälligen (wenig korrelierten) Preisschwankungen, naheliegenderweise ein niedrigeres Gesamteinkaufsrisiko. Zudem sind die Preisvolatilität der einzelnen Güter und deren stochastische Abhängigkeiten (Korrelationen) zu beachten. Für eine quantitative Abschätzung des Gesamtrisikos eines Unternehmens durch Beschaffungsmarktrisiken kann das traditionelle Instrumentarium des Portfolio-Managements – mit kleinen Modifikationen – eingesetzt werden (z.B. Priermeier, 2005). Hohe Abhängigkeiten von wenigen und volatilen Zulieferprodukten führen tendenziell zu hohen operativen Einkaufsmarktrisiken.

Bei der Betrachtung solcher Preisrisiken sind zwei Fälle zu unterscheiden. Zum einen gibt es Situationen, in denen die Preise der zugekauften Materialien auf einem mehr oder weniger transparenten Markt bestimmt werden. Derartige Situationen findet man besonders beim Zukauf von Rohstoffen (Commodities). Beschaffungsmarktrisiken entstehen dabei durch Veränderungen der Marktbedingungen (also des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage). Diese Marktpreisschwankungen³²⁵ treffen alle Unternehmen, die entsprechende Güter beziehen wollen, prinzipiell in gleicher Weise. Durch unterschiedliche vertragliche Regelungen (fixierte Einkaufspreise) können temporär aber Änderungen der relativen Wettbewerbsposition eintreten.

Auf der anderen Seite kaufen Unternehmen natürlich auch Materialien und Dienstleistungen zu, für die es keinen organisierten Markt gibt. Mengen, Qualität und eben auch Preise werden durch individuelle Verhandlungen mit den Lieferanten bestimmt, was insbesondere bei individuellem Bedarf zwangsläufig der Fall ist. In derartigen Situationen ergeben sich die Beschaffungspreisrisiken nicht durch eine allgemeine Marktpreisschwankung, sondern durch „Schwankungen der Verhandlungsqualität“ mit den Lieferanten. Das Risiko besteht hier also darin, dass auf Grund der Intransparenz der Einkaufssituation nicht richtig eingeschätzt wird, welche Konditionen für die einzukaufenden Güter bei den alternativen Lieferanten zu bekommen wären, bzw. welche Gewinnmargen der angefragte Lieferant noch hat. Derartige „verhandlungsorientierte“ Beschaffungsrisiken nehmen also mit der Intransparenz der Einkaufssituation ebenso zu wie mit der Unerfahrenheit der Einkäufer.

³²⁵ Vgl. Auer, 2014, zur Modellierung.