

Holger Kadgiehn
Torsten Czenskowsky

Risikomanagement – dargestellt an Beispielen aus der Logistik



Edition Wissenschaft & Praxis

HOLGER KADGIEHN / TORSTEN CZENSKOWSKY

Risikomanagement –
dargestellt an Beispielen aus der Logistik

Holger Kadgiehn
Torsten Czenskowsky

**Risikomanagement –
dargestellt an Beispielen
aus der Logistik**



Edition Wissenschaft & Praxis

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.

Umschlagbild: © Zelfit – stock.adobe.com

Alle Rechte vorbehalten
© 2022 Edition Wissenschaft & Praxis
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: Textforma(r)t Daniela Weiland, Göttingen
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISBN 978-3-89673-775-5 (Print)
ISBN 978-3-89644-775-3 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Das vorliegende Buch mit dem Thema „Risikomanagement – dargestellt an Beispielen aus der Logistik“ kam auf eher ungewöhnliche Art und Weise zustande. Die Beiträge dieses Buches wurden von Studierenden der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften, speziell der fortgeschrittenen Semester der Studiengänge Transport- und Logistikmanagement und Logistik im Praxisverbund erstellt. Ein im Wesentlichen von Studierenden getragenes und erarbeitetes Werk ist bei wissenschaftlichen Veröffentlichungen aber keine Selbstverständlichkeit.

Die Herausgeber wurden zur Veröffentlichung des vorliegenden Werkes motiviert, weil sie zum einen das Fach Risikomanagement seit 2008 aktiv lehren und zum anderen nach ihrem Empfinden in der Vergangenheit qualitativ hochwertige schriftliche Ausarbeitungen von Studierenden abgegeben worden sind. Das führte zu der Idee, aus solchen Arbeiten ein Lehrbuch in der Art eines „Readers“ zu machen. Dank der flexiblen Lehrorganisation der o. g. Hochschule konnte im Sommersemester 2019 ein Projekt mit diesem Ziel der Verwirklichung der genannten Idee realisiert werden. Dieses wurde im Wesentlichen von den Studierenden selbstständig (aber unter Anleitung der Herausgeber) geplant, gesteuert und verwirklicht. Dazu bildeten die Studierenden Leonie Müller, Marius Wiese und Orkan Yilmaz eine Steuerungsgruppe unter der Leitung der eben genannten Frau Müller, der an dieser Stelle wegen ihres besonderen Einsatzes bei der Kommunikation zwischen den Autorengruppen, mit diesen Gruppen und den Herausgebern gedankt werden soll. Wegen dieser entscheidenden Koordinationsleistung taucht sie als Mitarbeiterin der Herausgeber auf dem Titelblatt dieses Buches auf. Alle Teilnehmer dieses Projektes erwarben durch die spezifische Arbeitsform zusätzlich zu den Kenntnissen im Risikomanagement handfeste Managementfertigkeiten. Beeindruckt hat uns als Herausgeber der Elan und die Neugier am „Neuen“ (hier die ungewöhnliche Form der Durchführung der Lehrveranstaltung) auf Seiten der Studierenden.

Im konkreten Ablauf des Projektes wurde zunächst im Plenum eine Arbeitsgliederung mit Themen des Risikomanagements erstellt, zu denen dann in Kleingruppen Quellen gesichtet und die entsprechenden Ausarbeitungen angefertigt wurden. Wesentliche Zusatzaufgabe der Studierenden, neben dem Erfassen und Ausarbeiten des Sachthemas, war es, nach Möglichkeit Beispiele aus dem Bereich Verkehr und Logistik zur Darstellung zu finden oder zu generieren. Mit Abgabe der schriftlichen Ausarbeitung und Präsentation des jeweiligen Themas sowie der Erklärung der Bereitschaft zur Veröffentlichung endete die studentische Mitarbeit an diesem Projekt.

Danach begannen die Aufgaben der Herausgeber. Wir haben im Wesentlichen alle Aufsätze der Studierenden überarbeitet, d. h. den schriftlichen Ausdruck, die

Zitierweise und die Angabe der Quellen vereinheitlicht. An dieser Stelle gebührt unser besonderer Dank Frau M. A. Jessica Arnholdt, die mit unermüdlichem Fleiß die Erstellung und endgültige Fertigstellung eines druckfertigen Manuskriptes vorgenommen hat. Wegen dieser hohen Einsatzbereitschaft taucht auch sie im Titel als Mitarbeiterin der Herausgeber auf. Vielen Dank!

Darüber hinaus gilt unser Dank Frau Dipl.-Vw. Regina Meier, der ehemaligen Geschäftsführerin des Deutschen Betriebswirtsverlages. Sie hat unsere Motivation zu diesem Buch in der Ideenphase in einer gemeinsamen Sitzung in Salzgitter aktiv unterstützt. Diese Hilfsbereitschaft wurde aber auch nach der Übernahme des Betriebswirtsverlages zum Jahreswechsel 2019/20 durch den Verlag Duncker & Humblot gezeigt. Für die Beibehaltung des kooperativen Stils des Zusammenwirkens, die Bereitschaft für „ungewöhnliche Formate“ und letztlich die Drucklegung sei an dieser Stelle ausdrücklich den Herren Andreas Reckwerth und Dr. Andreas Beck vom Verlag Duncker & Humblot gedankt.

Fehler und Irrtümer wurden von den Herausgebern nach bestem Wissen und Gewissen getilgt. Sie können trotzdem noch vorkommen. Wir danken allen Lesern für Hinweise auf solche, übernehmen aber letztendlich die Verantwortung dafür. Jede Form des Feedbacks ist uns herzlich willkommen.

Salzgitter, im September 2022

Dipl.-Ök. *Holger Kadgiehn*
Prof. Dr. *Torsten Czenskowsky*

unter Mitarbeit von
M. A. *Jessica Arnholdt*
B. A. *Leonie Müller*

Inhaltsverzeichnis

1. Externe Risiken im Risikomanagement	21
1.1 Externe Risiken	21
1.1.1 Politische Risiken	22
1.1.2 Rechtliche Risiken	23
1.1.3 Soziokulturelle Risiken	24
1.1.4 Ökonomische Risiken	24
1.1.5 Force-Majeure- und ökologische Risiken	24
1.1.6 Technologische Risiken	25
1.2 Praxisbeispiele	26
1.2.1 Politische Risiken der Volkswagen AG	26
1.2.2 Rechtliche Risiken der Google LLC	27
1.2.3 Soziokulturelle Risiken der Nestlé S.A.	29
1.2.4 Ökonomische Risiken der Tesla Motors Inc.	29
1.2.5 Force-Majeure- (und ökologische) Risiken des Atomkraftwerks Tschernobyl	30
1.2.6 Technologische Risiken der Yahoo Inc.	32
1.3 Branchenspezifische Betrachtung	33
1.4 Fazit	34
2. Unternehmens- bzw. Betriebsrisiken	35
2.1 Unternehmensrisiken	35
2.1.1 Geschäftsrisiken	36
2.1.2 Finanzrisiken	38
2.1.3 Betriebsrisiken	43
2.2 Zusammenhang der Risiken	46
2.3 Fallbeispiel	47
2.4 Fazit und Ausblick	50

3. Risiken von Logistikdienstleistern	51
3.1 Transportrisiken	52
3.1.1 Transportmengenrisiko	53
3.1.2 Transportqualitätsrisiko	53
3.1.3 Transportkostenrisiko	54
3.1.4 Transportzeitrisiko	54
3.1.5 Transportortrisiko	55
3.2 Lagerrisiken	55
3.2.1 Lagermengenrisiko	56
3.2.2 Lagerqualitätsrisiko	56
3.2.3 Lagerort- und -zeitrisiko	56
3.3 Risiken logistischer Zusatzleistungen	56
3.4 Politische Risiken	58
3.4.1 Zölle	58
3.4.2 Handelsanktionen	59
3.4.3 Dieselfahrverbote	60
3.4.4 Fehlende Infrastruktur/Maut	60
3.4.5 CO ₂ -Steuer	61
3.5 Wirtschaftliche Risiken	61
3.5.1 Energiepreisentwicklung	61
3.5.2 Wirtschaftliche Stabilität	62
3.6 Öffentlichkeitsarbeit	62
3.7 Befragung der Schnellecke Transportlogistik GmbH	63
3.8 Fazit	63
4. Logistikrisiken in Industrie und Handel	65
4.1 Grundlagen	65
4.1.1 Definition des Risikobegriffes	66
4.1.2 Einordnung des Logistikbegriffes	66
4.1.3 Risikoumfeld von Industrie- und Handelsunternehmen	68
4.2 Logistikrisiken in Industrie- und Handelsunternehmen	71
4.3 Risiko bei logistischen Zusatzleistungen (value-added-Service)	73

5. Risikoidentifikation	75
5.1 Grundlegendes zur Risikoidentifikation	75
5.1.1 Absicht und Aufgaben	76
5.1.2 Postulate der Risikoidentifikation	77
5.1.3 Mögliche Probleme bei der praktischen Anwendung	78
5.2 Methoden der Risikoidentifikation	79
5.3 Ausgewählte Instrumente zur systematischen Identifizierung von Risiken	81
5.3.1 Wertkettenanalyse	82
5.3.2 Prozesskettenanalyse	83
5.3.3 Netzwerktechnik	84
5.3.4 Frühaufklärungssysteme	84
5.3.4.1 Risikochecklisten	86
5.3.4.2 Fehler-Möglichkeits- und Einflussanalyse	86
5.3.4.3 Fehlerbaumanalysen (Fault-Tree-Analysis)	87
5.3.4.4 Flow-Chart-Analyse	87
5.3.4.5 Brainstorming	88
5.3.4.6 Brainwriting	88
5.3.4.7 Delphi-Methode – Expertenbefragung	88
5.3.4.8 Mitarbeiterbefragung	89
5.3.4.9 SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Analyse)	89
5.4 Risikoidentifikation in Logistik und Supply Chain	90
5.4.1 Risiken rechtzeitig erkennen – Voraussetzungen für eine erfolgreiche Risikoidentifikation in der Logistikbranche	91
5.4.2 Folgen einer ungenügenden Risikoidentifikation am Beispiel Toyota ..	92
5.5 Fazit und Ausblick	93
6. Risikoanalyse und Risikobewertung	94
6.1 Grundlagen der Risikoanalyse und -bewertung	94
6.1.1 Definition der Risikoanalyse	94
6.1.2 Ziele und Aufgaben der Risikoanalyse	96
6.1.3 Datengrundlage und Beteiligte der Risikoanalyse	97
6.1.4 Einschätzungen und Aggregation bei der Risikoanalyse	98
6.2 Risikobewertung	99
6.3 Fazit	100

7. Risikosteuerung	101
7.1 Einordnung in den Risikomanagementprozess	101
7.2 Risikostrategien	103
7.2.1 Aktive Risikosteuerung	104
7.2.2 Passive Risikosteuerung	106
7.2.3 Zusammenfassung der Risikosteuerungsstrategien	108
7.3 Risikokosten	109
7.4 Risikomaßnahmenmix	111
7.4.1 Abhängigkeit untereinander	111
7.4.2 Auswahl der Maßnahmen	112
7.5 Fazit und Ausblick	113
8. Risikoüberwachung/-controlling	114
8.1 Grundlagen des Risikocontrollings bzw. der -überwachung	114
8.1.1 Begriffserklärung Risikocontrolling	115
8.1.2 Begriffserklärung Risikoüberwachung	117
8.2 Aufgaben der Risikoüberwachung	118
8.2.1 Gesetzliche Grundlagen von Risikomanagementsystemen	118
8.2.2 Arten der Risikoüberwachung	119
8.2.2.1 Prozessabhängige Überwachung	120
8.2.2.2 Prozessunabhängige Überwachung	120
8.2.3 Probleme der Risikoüberwachung	122
8.3 Fazit und Ausblick	122
9. Frühwarn- und Kennzahlensysteme	123
9.1 Kennzahlen	123
9.2 Kennzahlensysteme	125
9.2.1 Kennzahlen für den Beschaffungsmarkt	130
9.2.2 Kennzahlen für den Absatzmarkt	132
9.2.3 Kennzahlen für die Fertigung	133
9.2.4 Mitarbeiterbezogene Kennzahlen	134
9.2.5 Finanzkennzahlen	134
9.2.6 Gesamtdarstellung von Risiken, Kennzahlen und ihrer Beeinflussung	136
9.3 Fazit und Ausblick	136

10. Szenario-Analyse	139
10.1 Die Szenario-Analyse im Risikomanagement	139
10.2 Anwendung der Szenario-Analyse	141
10.3 Fazit	147
11. Risiko-Dokumentation	148
11.1 Rahmenbedingungen der Risiko-Dokumentation	148
11.1.1 Gesetzliche Vorgaben	148
11.1.2 Weitere Leitlinien	150
11.1.3 Risikomanagement-Handbuch	152
11.2 Risikoberichterstattung	155
11.2.1 Interne Risikoberichterstattung	156
11.2.2 Externe Risikoberichterstattung	158
11.3 Weitere Instrumente der Dokumentation	160
11.3.1 Risiko-Inventar	160
11.3.2 Risiko-Checkliste	161
11.3.3 Sonstige Instrumente	162
11.4 Fazit und Ausblick	162
12. Risikoausmaß- und -wahrscheinlichkeitsklassen	165
12.1 Risikoklassifizierung anhand Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadensausmaß	166
12.2 Beispielhafte Erstellung einer Risikomatrix eines Unternehmens in einer Supply Chain	168
12.3 Fazit und Ausblick	171
13. Risk Map bzw. Risiko-Portfolio	172
13.1 Die Methodik des Risiko-Portfolios	172
13.1.1 Aufbau und Maßnahmen	172
13.1.2 Vorgehen für die Erstellung und Prüfung eines Risiko-Portfolios	175
13.1.3 Varianten des Risiko-Portfolios	178
13.2 Praxisbeispiel	181
13.3 Einschätzung der Methodik	185
13.3.1 Vorteile	185

13.3.2	Nachteile bzw. Schwierigkeiten	185
13.3.3	Verbesserungsansatz: Value at Risk-Methode	186
13.4	Fazit und Ausblick	186
14.	Finanz- und Liquiditätsplanung	188
14.1	Grundlagen der Finanz- und Liquiditätsplanung	188
14.1.1	Die Begriffe Finanzierung, Kapital, Investition und Liquidität	189
14.1.2	Abgrenzung der Finanz- von der Liquiditätsplanung	190
14.2	Instrumente der Finanz- und Liquiditätsplanung	191
14.2.1	Der Plan-Jahresabschluss	192
14.2.2	Der Finanzplan	193
14.2.3	Der Liquiditätsplan	197
14.3	Einordnung, Bedeutung und Anwendung der Finanz- und Liquiditätsplanung im Risikomanagement	197
14.3.1	Bezug zum Risikomanagement	198
14.3.2	Fallbeispiel zur praktischen Anwendung: Deutsche Bahn AG	200
14.3.2.1	Der Konzern Deutsche Bahn AG	200
14.3.2.2	Risikomanagement im Unternehmen	201
14.3.2.3	Mittelfristige Finanzplanung	202
14.4	Fazit und Ausblick	204
15.	Risiko-Kontroll-Matrix	205
15.1	Die „klassische“ Risiko-Kontroll-Matrix	205
15.2	Die „moderne“ Risiko-Kontroll-Matrix	207
15.2.1	Der Erstellungsprozess der Risiko-Kontroll-Matrix	209
15.2.2	Beispiel einer Risiko-Kontroll-Matrix in der Praxis	213
15.3	Fazit und Ausblick	214
16.	Rating als sonstiges Instrument des Risikomanagements	217
16.1	Definition Rating	218
16.1.1	Ratingagenturen	218
16.1.2	Bewertungsschema	219
16.2	Ratingarten	219
16.3	Ratingkriterien	221
16.3.1	Quantitative Kriterien des Ratings	221

16.3.2	Qualitative Kriterien des Ratings	222
16.3.3	Verknüpfung der Ratingkriterien	223
16.4	Bedeutung für Mittelständische Unternehmen	224
16.4.1	Erste Säule: Bewältigung von Spitzenrisiken	225
16.4.2	Zweite Säule: Transparenz und Kommunikation	225
16.4.3	Dritte Säule: Wertorientiertes Strategiemangement	226
16.4.4	Vierte Säule: Optimierung von Finanzplanung und Finanzierung	226
16.5	Kritische Betrachtung des Ratings	227
16.5.1	Rechtsform der Ratingagenturen	228
16.5.2	Marktsituation	229
16.5.3	Reaktionszeit von Ratingagenturen	229
16.6	Fazit und Ausblick	230
17.	Risikomöglichkeits- und -einflussanalyse	232
17.1	Einleitung und Zielsetzung der RMEA	232
17.2	Aspekte der Organisation des RMEA-Einsatzes	233
17.3	Ablauf der Analyse von Risikomöglichkeit und -einfluss	235
17.3.1	Strukturanalyse	235
17.3.2	Funktionsanalyse	236
17.3.3	Risikoanalyse	237
17.3.4	Maßnahmenanalyse	237
17.4	Konsequenzen aus der RMEA	239
17.5	Praxisbeispiel einer prozessbezogenen Risikomöglichkeits- und -einflussanalyse	240
17.6	Fazit und Ausblick	243
18.	Risikomanagementorganisation in der Logistik von Industrie und Handel und in Spedition und Logistikdienstleistung	244
18.1	Theoretische Grundlagen der Risikomanagementorganisation	245
18.1.1	Anforderungen an die Risikomanagementorganisation	245
18.1.2	Einordnung des Risikomanagements in die Aufbauorganisation	245
18.1.3	Risikomanagement in innerbetrieblichen Abläufen	248
18.1.4	Aufgabenbereiche und Akteure des Risikomanagements im Unternehmen	249
18.2	Rechtliche Grundlagen der Risikomanagementorganisation	249

18.3	Risikomanagementorganisation in Industrie- und Handelsunternehmen	251
18.3.1	Fallbeispiel zum logistikbezogenen Risikomanagement des Industrieunternehmens Vossloh AG	251
18.3.2	Fallbeispiel zum logistikbezogenen Risikomanagement des Handelsunternehmens REWE Group	254
18.4	Risikomanagementorganisation in Spedition und Logistikdienstleistung	256
18.4.1	Allgemeine Aspekte des Risikomanagements bei Logistikdienstleistern	257
18.4.2	Risikomanagementorganisation bei Logistikdienstleistern verschiedener Größe	258
18.4.2.1	Kleine und mittlere Unternehmen	260
18.4.2.2	Große Unternehmen und Konzerne	261
18.4.3	Das Risikomanagement-Handbuch als Organisationswerkzeug	262
18.4.4	Integration des Kunden in die Risikomanagementorganisation	264
18.4.4.1	Risikomanagementorganisation in der Kontraktlogistik	264
18.4.4.2	Risikomanagementorganisation im Supply Chain Management	269
18.5	Risikokultur als Erfolgsfaktor	271
18.6	Fazit und Ausblick	274
 Literaturverzeichnis		275
 Autoren der einzelnen Kapitel		292
 Sachwortverzeichnis		295

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Kategorisierung von internen und externen Unternehmensrisiken	22
Abbildung 2:	Betroffenheit und Schadensausmaß der Cyberkriminalität für deutsche Unternehmen im Jahr 2016	26
Abbildung 3:	Risiken im Finanzbereich in Anlehnung an Keitsch, D.	39
Abbildung 4:	Personalrisikomodell	45
Abbildung 5:	Zusammenhang der Risiken	48
Abbildung 6:	Darstellung der größten aktuellen Risiken von 2009 und 2013	52
Abbildung 7:	Gliederung von Transportrisiken	52
Abbildung 8:	Risikoumfeld von Industrie- und Handelsunternehmen	69
Abbildung 9:	Beispiel zur Abweichung von Zielwerten in Bezug auf ein Industrieunternehmen	71
Abbildung 10:	Die Risikoidentifikation im Risikomanagementprozess	76
Abbildung 11:	Postulate der Risikoidentifikation	77
Abbildung 12:	Zusammenhang der progressiven und retrograden Vorgehensweise	79
Abbildung 13:	Beispielhafte unternehmerische Ziele und Risiken	80
Abbildung 14:	Wertkettenanalyse	82
Abbildung 15:	Ereignisgesteuerte Prozesskette	83
Abbildung 16:	Fehlerbaumanalyse	87
Abbildung 17:	Ableitung strategischer Maßnahmen mithilfe der SWOT-Analyse	90
Abbildung 18:	Die Risikoanalyse im Risikomanagementprozess	95
Abbildung 19:	Risikosteuerung im Risikomanagementprozess	102
Abbildung 20:	Risikosteuerungsquadrant	104
Abbildung 21:	Risikosteuerungsstrategien	108
Abbildung 22:	Optimierung der Risikokosten	109
Abbildung 23:	Einordnung von Risikoüberwachung bzw. -controlling in den Risikomanagementprozess	114
Abbildung 24:	Risikocontrolling als Bestandteil des Controllings	116
Abbildung 25:	Entwicklung der Anforderungen an die Überwachung des Risikomanagements	119
Abbildung 26:	Ansätze der Risikoüberwachung	119
Abbildung 27:	Gegenläufigkeit der Entstehung und Erkennung von Risiken	127

Abbildung 28: Beispielhaftes Risikokennzahlensystem bzw. Risk-Card eines Industrieunternehmens	137
Abbildung 29: Denkmodell zur Darstellung von Szenarien	140
Abbildung 30: Die acht Ablaufschritte der Szenario-Analyse	142
Abbildung 31: Vernetzungsmatrix zum Anwendungsbeispiel	143
Abbildung 32: Prüfungsumfang des Risikomanagementsystems	150
Abbildung 33: Funktionen des Risikomanagement-Handbuchs	152
Abbildung 34: Gliederung Risikomanagement-Handbuch	154
Abbildung 35: Beispielhafter Risikoeffassungsboden	157
Abbildung 36: Beispiel eines Standard-Risikoberichts	158
Abbildung 37: Arten der Berichterstattung	160
Abbildung 38: Aufbau eines Risikoinventars	161
Abbildung 39: Produktbezogener Marketingbericht als Beispiel für eine Risikocheckliste	162
Abbildung 40: Die vier Grundsätze der Risikodokumentation	163
Abbildung 41: Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit	167
Abbildung 42: Klassifizierung des Schadensausmaßes	167
Abbildung 43: Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß	168
Abbildung 44: Übersicht der Supply Chain Risiken	168
Abbildung 45: Risikoinventarliste	169
Abbildung 46: Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines der Risiken 1–8 (s.o.)	170
Abbildung 47: Bestimmung des Schadensausmaßes eines der Risiken 1–8 (s.o.)	170
Abbildung 48: Beispielhafte Risikoklassifizierung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß	171
Abbildung 49: Darstellung eines Risiko-Portfolios	173
Abbildung 50: Handlungsempfehlungen anhand des Risiko-Portfolios	174
Abbildung 51: Darstellung einer Brutto-Netto-Matrix	175
Abbildung 52: Quantitative und qualitative Beschreibung der Eintrittswahrscheinlichkeit	176
Abbildung 53: Quantitative und qualitative Beschreibung der Schadenshöhe	177
Abbildung 54: Umwandlung einer Risikoschwelle von einem qualitativen in ein quantitatives Risiko-Portfolio	178
Abbildung 55: Risikowürfel	179
Abbildung 56: Lieferanten-Risikoportfolio	180
Abbildung 57: Material-Risikoportfolio	182
Abbildung 58: Supply Chain-Risikoportfolio	183

Abbildung 59: Top fünf Risiken in der Logistikbranche	184
Abbildung 60: Risiko-Portfolio der Top fünf Risiken in der Logistikbranche	184
Abbildung 61: Unterschiede zwischen Investition und Finanzierung	189
Abbildung 62: Übersicht der Planungsinstrumente	192
Abbildung 63: Kapitalbedarf und Finanzplan eines Unternehmens	193
Abbildung 64: Finanzplan und Unternehmenspläne	194
Abbildung 65: Grundstruktur Finanzplan	195
Abbildung 66: Maßnahmen bei Unter- oder Überdeckung der Liquidität	196
Abbildung 67: Finanzpläne nach Fristigkeit	196
Abbildung 68: Beispiel für einen tagesgenauen Liquiditätsplan	198
Abbildung 69: Risikomanagementprozess und vier Vorgehensweisen zur Risikosteuerung	199
Abbildung 70: Chancen- und Risikoportfolio Geschäftsjahr 2017 per 31. Dezember 2016, in Mrd. EUR	201
Abbildung 71: Beispiel Finanzpläne der Deutsche Bahn AG	203
Abbildung 72: Risiko-Portfolio-Matrix	206
Abbildung 73: Interpretation der Risiko-Kontroll-Matrix	207
Abbildung 74: Beispiel einer RKM aus Prozess-Sicht	208
Abbildung 75: RKM nach Abteilungen sortiert	209
Abbildung 76: Beispiel für die Darstellung des Prozesses und Prozessziels in der RKM	210
Abbildung 77: Beispiel für die Darstellung der Teilprozesse bzw. -ziele in der RKM	210
Abbildung 78: Beispiel für die Darstellung der Risikoanalyse in der RKM	211
Abbildung 79: Beispiel für die Darstellung der Steuerungsmaßnahmen in der RKM	212
Abbildung 80: Beispiel für die Darstellung der Kontrollziele und -arten in der RKM	213
Abbildung 81: Beispiel für die Darstellung des Kontrollstatus in der RKM	213
Abbildung 82: Beispiel einer RKM im Wareneingang	215
Abbildung 83: Bewertungsskalen der drei bedeutendsten Ratingagenturen	220
Abbildung 84: Beispielhafte „harte“ Faktoren des Ratings	222
Abbildung 85: Interne und externe „weiche“ Faktoren mit jeweiligen Beispielen	222
Abbildung 86: Vier Möglichkeiten zur Verbesserung des Ratings	224
Abbildung 87: Strukturanalyse einer FMEA	236
Abbildung 88: Risikomatrix mit den Kriterien A und B	239
Abbildung 89: Praxisbeispiel einer Strukturanalyse	241
Abbildung 90: FMEA-Formblatt	242
Abbildung 91: Stab-Risikomanagementorganisation	247

Abbildung 92: Linien-Risikomanagementorganisation	247
Abbildung 93: Matrix-Risikomanagementorganisation	248
Abbildung 94: Geschäftsbereiche der Vossloh AG	251
Abbildung 95: Risikokategorien des Vossloh-Konzerns	253
Abbildung 96: Risiko-Portfolio 2017	255
Abbildung 97: Integration des Risikomanagements in die Aufbauorganisation im Jahr 2015	259
Abbildung 98: Abdeckung betrieblicher Funktionen durch das Risikomanagement ...	260
Abbildung 99: Organigramm der Müller-Logistik GmbH	261
Abbildung 100: Organigramm der Brandt+Meyer AG	262
Abbildung 101: Risikomanagement-Handbuch in Anlehnung an Gräf	263
Abbildung 102: Übersicht der Gestaltungsfelder im Supply Chain Risikomanagement ..	271

Abkürzungsverzeichnis

ADSp	Allgemeine Deutsche Spediteurbedingungen
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BilReG	Bilanzrechtsreformgesetz
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BSC	Balanced Scorecard
B-to-B	Business to Business
BVL	Bundesvereinigung Logistik
CEO	Chief Executive Officer
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
DRS	Deutsche Rechnungslegungsstandard
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EWK	Eintrittswahrscheinlichkeit
FMEA	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse
Fourth PL	Fourth Party Logistics
FTA	Fehlerbaumanalyse
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
GE	Geldeinheit
GM	General Motors
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
IASB	International Accounting Standards Board
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IFRS	International Financial Reporting Standards
IR	Interne Revision
IT	Informationstechnologie
KMU	Klein- und Mittelständische Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indicator
KULT	Kommissionierung, Umschlag, Lagerung, Transport
LDL	Logistikdienstleister
Lkw	Lastkraftwagen
LM	Lean Management
Pkw	Personenkraftwagen
ProdhaftG	Produkthaftungsgesetz
RKM	Risiko-Kontroll-Matrix
RMEA	Risikomöglichkeits- und -einflussanalyse

RMS	Risikomanagementsystem
RPZ	Risikoprioritätszahl
SCM	Supply Chain Management
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
Tapa	Transported Asset Protection Association
TPM	Total Productive Maintenance
TUL	Transport, Umschlag, Lagerung
USD	US-Dollar
VaR	Value at Risk
VAS	Value-Added-Service
WLTP	Worldwide harmonized Light vehicle Test Procedure

Die Kapitel 1 bis 4 beschäftigen sich mit den Risikoarten, denen Logistische Dienstleistungsunternehmen ausgesetzt sind und die Logistikbereiche von Industrie- und Handelsunternehmen.

1. Externe Risiken im Risikomanagement

Von Alexander Brandes, Lukas Bühn, Jannick Köhler und Kevin Reubert

In diesem ersten Beitrag werden die externen Risiken im Risikomanagement vorgestellt. Das Ziel besteht darin, die Bedeutung und die Wichtigkeit der externen Risiken im Risikomanagement zu erörtern. Es soll dargestellt werden, in welcher Vielfalt solche Risiken in Unternehmen auftreten können. Anhand von Praxisbeispielen soll aufgezeigt werden, dass sie den Entscheidungs- und Handlungsspielraum eines Unternehmens erheblich beeinflussen.

Im inhaltlichen Vorgehen werden die externen zunächst von den internen Risiken abgegrenzt und eine kurze, geschichtliche Entwicklung dargestellt. Anschließend wird im zweiten Abschnitt eine Kategorisierung vorgenommen, um die unterschiedlichen externen Risiken differenziert zu erklären. Darauf aufbauend wird im dritten Teil die Theorie mit der Praxis verknüpft. Beispiele zeigen auf, wie die externen Risiken auf Unternehmen einwirken können, und welche Folgen daraus entstehen. Die Beispielunternehmen werden zunächst kurz vorgestellt, die Auswirkungen der einzelnen externen Risiken dargestellt und Maßnahmen erläutert, die die Unternehmen getroffen haben, um den Wagnissen zu begegnen. Abgeschlossen wird der dritte Abschnitt mit allgemeinen, auf externe Risiken bezogenen Präventivmaßnahmen, die Risiken minimieren.

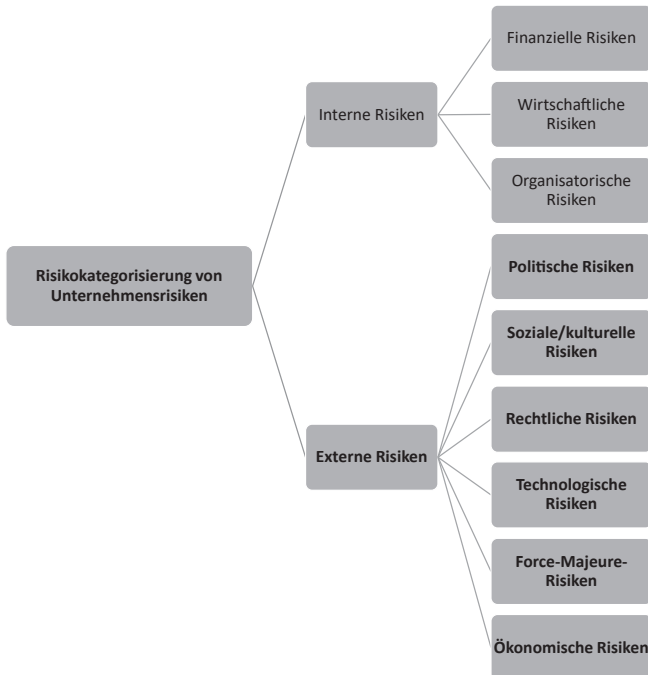
Abschließend erfolgt eine Branchenbetrachtung der externen Risiken der Logistik. Der Fokus liegt darauf, die am häufigsten eintretenden externen Risiken im Logistikbereich des Güterverkehrs herauszustellen und zu gewichten. Ein Fazit rundet das vorliegende Kapitel ab.

1.1 Externe Risiken

Jegliches unternehmerische Handeln birgt Risiken und beinhaltet die Gefahr, dass durch Ereignisse und Handlungen Unternehmensziele nicht erreicht werden.

Externe Risiken sind solche, die im Unternehmensumfeld entstehen und den Entscheidungs- und Handlungsspielraum im erheblichen Maße bestimmen. Sie sind sehr vielfältig und nicht unmittelbar durch das involvierte Management beeinflussbar. Das Risikoprofil eines Unternehmens ist jeweils individuell zu betrachten (vgl. Keitsch 2007, S. 1; Diederichs 2012, S. 57).

In der Kategorisierung von Unternehmensrisiken werden interne von externen Risiken unterschieden (s. Abbildung 1). Erstgenannte können finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Natur sein. Sie sind durch operative Entscheidungen beeinfluss- und steuerbar. Zu den externen Risiken dagegen zählen politische, soziale/kulturelle, rechtliche, technologische, Force-Majeure- und ökonomische Risiken.



Quelle: Vgl. Diederichs 2018, S. 98.

Abbildung 1: Kategorisierung von internen und externen Unternehmensrisiken

Die Bedeutung der externen Risiken hat in den letzten 30 Jahren zugenommen. Das liegt an der Globalisierung, der Vernetzung der einzelnen Unternehmen, der Digitalisierung und der Innovationsorientierung in den Unternehmen, also an der Effizienz als Zielgröße im Wettbewerb.

1.1.1 Politische Risiken

Politische Risiken ergeben sich aus Handlungen von Staaten oder Handlungsträgern, welche (bislang) feststehende Strukturen und Werte beeinträchtigen (vgl. Kühlmann/Haas (Hrsg.) 2009, S. 41). Politische Rahmenbedingungen können

wirtschaftliche Bedingungen so verändern, dass verminderte Profite entstehen. Zur Präzisierung können die politischen Risiken in acht Kategorien eingeteilt werden:

1. *Währungs-umtauschbeschränkungen*: Der Umtausch einer in eine andere Währung wird unterbunden oder limitiert.
2. *Enteignungen*: Verlust der Verfügungsmacht über wirtschaftliches Eigentum, herbeigeführt durch eine Regierung oder eine sonstige staatliche Institution. Im Extremfall ohne Ausgleichsregelung.
3. *Internationale Konflikte*: Sie entstehen zwischen zwei oder mehr Ländern und können von politisch-diplomatischen Spannungen bis hin zu Kriegen eskalieren.
4. *Staateninterne Konflikte*: Auseinandersetzungen in Nationalstaaten (zum Beispiel durch Spannungen zwischen verschiedenen Ethnien), in deren Folge sich diese destabilisieren. Es können instabile Staaten entstehen.
5. *Vertragsbrüche*: Das unrechtmäßige Brechen von Verträgen, welches zu finanziellen Schäden in Nationalstaaten oder auch auf Unternehmensebene führt.
6. *Handelsbarrieren*: Regierungsentscheidungen, die (ausländische) Unternehmen vor neue Barrieren z. B. in Form von Zöllen, vorgeschriebenen Beteiligungsrechten und Personalrestriktionen stellen.
7. *Fehlender Durchsetzungswille*: Gewollte oder sich aufgrund politischer Umstände ergebende Handlungsunfähigkeit von Regierungen beziehungsweise ihren Institutionen mit der Folge, dass politische Entscheidungen nicht um- oder durchgesetzt werden.
8. *Sonstige politische Risiken*: Hier können Einzelaktionen genannt werden, die basierend auf einer politischen Absicht negative Veränderungen für Unternehmen beinhalten (vgl. Howell 2006, S. 4 ff.).

1.1.2 Rechtliche Risiken

Unter rechtlichen Risiken sind zunächst die Risiken zu verstehen, die aus Gesetzesänderungen hervorgehen. Dies kann z. B. eine Änderung von Steuergesetzen sein. Außerdem beinhalten rechtliche Risiken die mögliche Zahlung von Bußgeldern oder Geldstrafen, die aufgrund privatrechtlicher Vereinbarungen entstanden sind.

Schadensersatzansprüche in Folge eines Vertragsverstoßes, Betrug sowie Verstöße gegen rechtliche Auflagen können allesamt den rechtlichen Risiken zugeordnet werden. Nicht zu vergessen ist das unerlaubte Schädigen der Umwelt (vgl. Wolke 2008, S. 212). Insgesamt kann die Gesetzgebung und die Rechtspre-