

Michael Huth und Dirk Lohre

# Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche

Bestandsaufnahme zu Verbreitung und Reifegrad



März 2009

Frankfurt am Main

Herausgegeben von

**Speditions- und Logistikverband Hessen/Rheinland e.V.**

mit Unterstützung der **Oskar Schunck AG**



**Impulse für eine bewegende Branche**

Michael Huth und Dirk Lohre

# Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche –

Bestandsaufnahme zu Verbreitung und Reifegrad

März 2009  
Frankfurt am Main

Herausgegeben von  
Speditions- und Logistikverband Hessen/Rheinland-Pfalz e.V.  
Verband Spedition und Logistik Baden-Württemberg e.V.



---

## **Kontakt Daten**

### **Herausgeber der Studie:**

#### **Thorsten Hölser**

Speditions- und Logistikverband Hessen / Rheinland-Pfalz e.V.  
Königsberger Straße 29  
60487 Frankfurt am Main  
[www.speditionsportal.net](http://www.speditionsportal.net)

#### **Andrea Marongiu**

Verband Spedition und Logistik Baden Württemberg e.V.  
Eduard-Pfeiffer-Str. 11  
70192 Stuttgart  
[www.vsl-spediteure.de](http://www.vsl-spediteure.de)

### **Autoren der Studie:**

#### **Prof. Dr. Michael Huth**

Hochschule Fulda  
Fachbereich Wirtschaft  
Marquardstr. 35  
36039 Fulda  
[www.hs-fulda.de](http://www.hs-fulda.de)

#### **Prof. Dr. Dirk Lohre**

Hochschule Heilbronn  
Studiengang Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik  
Institut für Nachhaltigkeit in Verkehr und Logistik  
Max-Planck-Straße 39  
D-74081 Heilbronn  
[www.hs-heilbronn.de](http://www.hs-heilbronn.de) / [www.invl.de](http://www.invl.de)

### **Mit freundlicher Unterstützung der Schunck Group**

#### **Axel Salzmänn**

Schunck Group  
Zentrale München  
Leopoldstraße 20  
80802 München  
[www.schunck.de](http://www.schunck.de)

Erscheinungsort: Frankfurt am Main  
Erscheinungsjahr: 2009

---

## Vorwort

Als im Frühjahr 2008 die ersten Ideen zur vorliegenden Studie entstanden, waren das Ausmaß der weltwirtschaftlichen Entwicklung und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Speditions- und Logistikbranche noch nicht absehbar.

Unabhängig von diesen Entwicklungen hat die Bedeutung des Risikomanagements jedoch bereits in der Vergangenheit deutlich zugenommen, allein wenn man den Kontext zu Basel II oder dem KonTraG<sup>1</sup> herstellt. Forderungen in diese Richtung werden von verschiedenen Anspruchsgruppen, wie Banken, Versicherungen und Wirtschaftsprüfer, an die Unternehmen herangetragen.

Allerdings ist bisher nicht abschließend geklärt, was alles zu einem Risikomanagement-System innerhalb eines Unternehmens gehören bzw. wie ein solches Risikomanagement-System konkret ausgestaltet sein sollte. Denn bisher existiert kein allgemein anerkannter oder gar verbindlicher Standard für Risikomanagement. Dies erschwert es Unternehmen freilich, ein Risikomanagement einzuführen, und es erschwert auch, die Wirksamkeit verschiedener Risikomanagement-Systeme zwischen Unternehmen zu vergleichen.

Das Bild der Branche für logistische Dienstleistungen, die trotz deutlicher Konzentrationsprozesse in der Vergangenheit noch stark mittelständisch geprägt ist, hat sich im Laufe der letzten etwa 15 Jahre erheblich verändert. Dynamik und Vielfalt kennzeichnen wohl recht treffend diese Entwicklung. Sehr dynamisch passen sich die Speditions- und Logistikunternehmen wandelnden Kundenanforderungen und Marktbedingungen an und entwickeln dabei häufig selbst kreative Lösungen. Zudem ist das durch die Branche vorgehaltene Leistungsangebot äußerst vielfältig. Von der Organisation eines reinen Transportes über Kontraktlogistikprojekte bis hin zu Projekt- und Anlagenlogistik reicht das Angebot.

Aus dem breiten Leistungsangebot sowie weiteren Merkmalen der Speditions- und Logistikbranche ergibt sich eine Vielzahl an Risiken. Doch Informationen über den Stand des Risikomanagements in der Branche, die mittlerweile als eine der bedeutendsten der deutschen Volkswirtschaft eingestuft wird, lagen bislang nicht vor. Ziel der vorliegenden Studie ist es, erste Erkenntnisse über das Verständnis und den Verbreitungsgrad des Risikomanagements in der Speditions- und Logistikbranche zu gewinnen.

Initiator der Studie war Thorsten Hölser, Geschäftsführer des Speditions- und Logistikverbandes Hessen/Rheinland-Pfalz. Für die sehr gute und stets angenehme Zusammenarbeit bedanken wir uns ganz herzlich. Bei Andrea Marongiu, Geschäftsführer des Verbandes Spedition und Logistik Baden-Württemberg, der die Studie mit herausgibt, möchten wir uns ebenfalls für die sehr gute Zusammenarbeit herzlichst bedanken. Finanziell unterstützt wurde die Studie durch die Schunck Group. Bei Herrn Axel Salzmann möchten wir uns dafür ganz herzlich bedanken.

Den studentischen Mitarbeitern Nicole Ullrich (Hochschule Heilbronn) und Steffen Sewing (Hochschule Fulda) gilt unser Dank für die Unterstützung bei der Durchführung der Unternehmensbefragung.

Fulda und Heilbronn  
im März 2009

Michael Huth und Dirk Lohre

---

<sup>1</sup> Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.

---

## Inhaltsverzeichnis

Kontaktdaten .....	I
Vorwort.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1. Einleitung .....	1
2. Entwicklung der Speditions- und Logistikbranche.....	2
3. Grundlagen des Risikomanagements.....	4
4. Studie zum Risikomanagement in Speditions- und Logistikunternehmen .....	9
4.1. Rahmendaten der Studie.....	9
4.2. Struktur der beteiligten Unternehmen .....	9
4.3. Risiken und Risikomanagement .....	13
4.4. Aufbau des Risikomanagements .....	20
4.5. Methoden und Instrumente.....	26
5. Fazit .....	31
Literaturverzeichnis .....	VI
Anhang.....	VIII

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatzentwicklung im Wirtschaftszweig „Spedition, sonstige Verkehrsvermittlung“ (ohne Umsatzsteuer) .....	2
Abbildung 2: Angebotsmerkmale der Speditions- und Logistikbranche.....	3
Abbildung 3: Der Risikomanagement-Kreislauf .....	5
Abbildung 4: Risikopolitische Maßnahmen .....	6
Abbildung 5: Rechtsform der teilnehmenden Unternehmen.....	10
Abbildung 6: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Anzahl der kaufmännischen Mitarbeiter .....	10
Abbildung 7: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Anzahl der gewerblichen Mitarbeiter .....	11
Abbildung 8: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz.....	12
Abbildung 9: Stand der Anwendung von Risikomanagement .....	17
Abbildung 10: Anwendung von Risikomanagement nach der Unternehmensgröße.....	18
Abbildung 11: Verbreitung formalisierter Managementsysteme in den befragten Unternehmen .....	19
Abbildung 12: Regelmäßige Arbeit mit Gefahrgut.....	19
Abbildung 13: Integration des Risikomanagements in der Aufbauorganisation .....	20
Abbildung 14: Abdeckung betrieblicher Funktionen durch das Risikomanagement .....	21
Abbildung 15: Analyse von Neukunden (Analyseansatz).....	22
Abbildung 16: Analyse von Neukunden (Prüfkriterien).....	23
Abbildung 17: Systematisierung von Risiken .....	23
Abbildung 18: Regelmäßigkeit der Anwendung .....	24
Abbildung 19: Positive Erfahrungen mit Risikomanagement.....	25
Abbildung 20: Negative Erfahrungen mit Risikomanagement .....	25
Abbildung 21: Anwendung spezifischer Methoden .....	26
Abbildung 22: Unterstützung des Risikomanagements durch EDV-Einsatz .....	27
Abbildung 23: EDV-Unterstützung für die Phasen des Risikomanagements.....	28
Abbildung 24: Nutzung risikopolitischer Maßnahmen .....	29
Abbildung 25: Nutzung von Frühindikatoren .....	29

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Logistische Dienstleistungen der befragten Unternehmen .....	12
Tabelle 2: Regionale Schwerpunkte der befragten Unternehmen.....	13

---

## Abkürzungsverzeichnis

BAG .....	Bundesamt für Güterverkehr
BS .....	British Standard
BVR.....	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
DIN.....	Deutsches Institut für Normung
DSLV.....	Deutscher Speditions- und Logistikverband e.V.
EDV.....	elektronische Datenverarbeitung
e.V.....	eingetragener Verein
FMEA .....	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
IDW .....	Institut der Wirtschaftsprüfer
ifo .....	ifo Institut für Wirtschaftsforschung e. V
IKB .....	IKB Deutsche Industriebank AG
ISO.....	International Organization for Standardization
KonTraG .....	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
M&A .....	Mergers & Acquisitions
PS .....	Prüfungsstandard
QM .....	Qualitätsmanagement
SQAS .....	Safety and Quality Assessment System



## 1. Einleitung

Chancen auf unternehmerischen Erfolg sind stets auch mit Risiken der unternehmerischen Tätigkeit verbunden. Die systematische Auseinandersetzung mit solchen unternehmerischen Risiken hat in der Vergangenheit aus mehreren Gründen erheblich an Bedeutung gewonnen.

Einerseits liegen die Gründe in dem gestiegenen Informationsbedürfnis der externen Anspruchsgruppen wie Banken, Versicherungen und Wirtschaftsprüfer. Andererseits ist mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität des Umfelds von Speditions- und Logistikunternehmen die Notwendigkeit gestiegen, sich intensiv mit Risiken, welche den Erfolg des Unternehmens gefährden könnten, auseinanderzusetzen. Die systematische Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken erlangt zunehmend existenzielle Bedeutung.

Informationen über den Verbreitungsgrad des Risikomanagements in der Branche für Speditions- und Logistikdienstleistungen und über die Erfahrungen der Unternehmen bei der Anwendung des Risikomanagements existieren bisher allerdings kaum.

Wesentliches Ziel der vorliegenden Studie ist deshalb, den Verbreitungsgrad des Risikomanagements in der Speditions- und Logistikbranche zu erheben und Informationen über den „Reifegrad“ in der Anwendung des Risikomanagements zu erhalten.

Mit Hilfe eines Fragebogens sollen Angaben dazu bei Speditions- und Logistikunternehmen erhoben werden. Neben dem Verbreitungsgrad interessieren dabei beispielsweise folgende Fragen: Welche Risiken sehen die Speditions- und Logistikunternehmen aktuell und zukünftig als die bedeutendsten an? Welche Instrumente werden im Rahmen des Risikomanagements eingesetzt? Betreiben die Speditions- und Logistikunternehmen ein systematisches Risikomanagement oder finden einzelne Aspekte eher ad hoc Anwendung?

Im Folgenden wird zunächst kurz die Branche für Speditions- und Logistikdienstleistungen in ihren Merkmalen beschrieben. Deutlich wird dabei, dass die Branche vornehmlich mittelständisch geprägt ist und sich in der Vergangenheit bezüglich ihrer Wettbewerbsmerkmale erheblich verändert hat. Im Anschluss werden, ebenfalls in der gebotenen Kürze, die wesentlichen Grundlagen des Risikomanagements dargestellt und dabei der Risikomanagement-Prozess in den Mittelpunkt gestellt.

Auf dieser Basis findet dann im vierten Kapitel die Darstellung der Ergebnisse aus der Fragebogenaktion statt. Zunächst wird die Struktur der Unternehmen dargestellt, die an der Untersuchung teilgenommen haben. Anschließend werden die Ergebnisse referiert, die sich auf das Verständnis und den Verbreitungsgrad von Risikomanagement in Speditions- und Logistikunternehmen beziehen. Darauf basierend wird dargestellt, wie das Risikomanagement in den Unternehmen aufgebaut ist. Hier wird insbesondere der Frage gefolgt, ob das Risikomanagement systematisch betrieben wird. Abschließend wird auf den Methodenfundierung und Instrumenteneinsatz beim Risikomanagement in Speditions- und Logistikunternehmen eingegangen.

## 2. Entwicklung der Speditions- und Logistikbranche

Die Speditions- und Logistikbranche ist eine durch mittelständische Unternehmen geprägte Branche.<sup>2</sup> Diese **mittelständische Prägung** gilt für die Branche nach wie vor, wird aber in manchen Marktsegmenten durch Konzentrationstendenzen zunehmend relativiert.<sup>3</sup> Die durchschnittlichen Unternehmensgrößen sind in der Vergangenheit kontinuierlich gestiegen, auch wenn die M&A-Aktivitäten im Verhältnis zur Branchengröße noch als unterdurchschnittlich bis moderat eingestuft werden.<sup>4</sup>

Der **Umsatz der Branche** hat in der Vergangenheit kontinuierlich zugenommen und lag dabei meist auch über dem Wachstum in anderen Branchen.<sup>5</sup> Das Wachstum in der jüngeren Vergangenheit wird begründet mit einem Aufkommenszuwachs einerseits und durch Outsourcing-Aktivitäten von Industrie- und Handelsunternehmen im Bereich der Logistik andererseits.<sup>6</sup> Insbesondere wegen der Outsourcing-Aktivitäten in Industrie und Handel wird der Branche auch für die Zukunft noch ein erhebliches Wachstumspotenzial zugeschrieben. Je nach Marktabgrenzung variieren die berichteten Umsatzzahlen. So werden etwa in der Umsatzsteuerstatistik 2007 insgesamt 19.301 Speditionen und sonstige Unternehmen der Verkehrsvermittlung ausgewiesen, die zusammen einen Umsatz von 66,5 Mrd. € (ohne Mehrwertsteuer) erwirtschafteten.<sup>7</sup> Abbildung 1 zeigt die Entwicklung des Umsatzes nach der Umsatzsteuerstatistik für den Wirtschaftszweig „63.4 Spedition, sonstige Verkehrsvermittlung“. <sup>8</sup> Die von KLAUS und KILLE veröffentlichten Top 100 der Logistik zählen weitere Logistikbereiche hinzu und kommen auf ein Umsatzvolumen der Branche von ca. 100 Mrd. € für das Jahr 2007.<sup>9</sup>

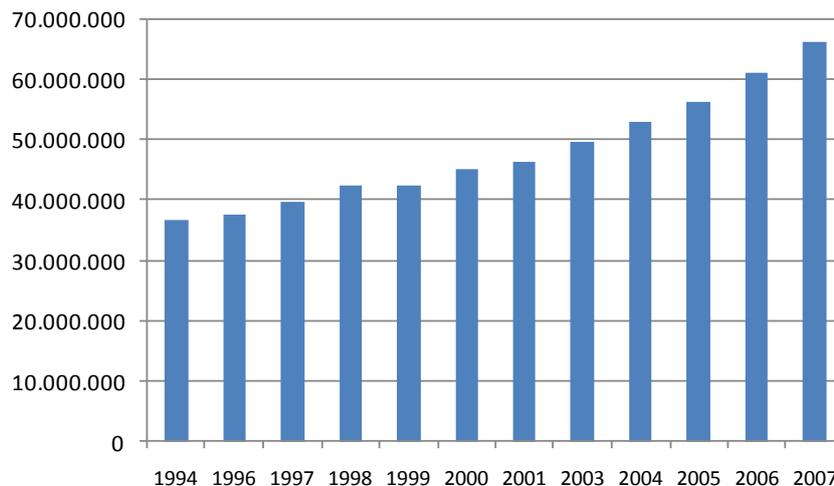


Abbildung 1: Umsatzentwicklung im Wirtschaftszweig „Spedition, sonstige Verkehrsvermittlung“ (ohne Umsatzsteuer)

Aktuell ist die Branche durch die **konjunkturelle Krise** insgesamt von massiven Auftrags- und damit verbunden auch Umsatzeinbrüchen betroffen. Die aktuelle Lage wirkt sich dabei allerdings nicht einheitlich auf alle Speditions- und Logistikunternehmen aus, sondern betrifft

<sup>2</sup> Vgl. dazu DSLV (2005), S.29.

<sup>3</sup> Vgl. etwa für den Güterkraftverkehrsbereich BAG (2008), S.22.

<sup>4</sup> Vgl. dazu DBResearch (2008), S.10.; IKB (2007), S.7.

<sup>5</sup> Vgl. DBResearch (2008), S.3.

<sup>6</sup> Vgl. Klaus, P./Kille, C. (2008), S.2.

<sup>7</sup> Vgl. Statisches Bundesamt (2009), S.11.

<sup>8</sup> Vgl. dazu die Umsatzsteuerstatistiken des Statistischen Bundesamtes für die entsprechenden Jahre ([www.destatis.de](http://www.destatis.de)).

<sup>9</sup> Vgl. Klaus, P./Kille, C. (2008), S.3.

die einzelnen Marktsegmente unterschiedlich. Logistische Dienstleister, welche im Bereich der Lebensmittellogistik tätig sind, dürften weniger betroffen sein als diejenigen, die im Automotive-Bereich tätig sind.<sup>10</sup> Von den logistischen Tätigkeiten gesehen sollten reine Transportunternehmen aufgrund des Aufkommensrückgangs stärker betroffen sein als Kontraktlogistiker, welche logistische Aktivitäten der Industrie- und Handelsunternehmen übernehmen.

Bezogen auf die **Leistungsmerkmale** und die **Verladeranforderungen** haben sich in den vergangenen Jahren ebenfalls Veränderungen ergeben. Insgesamt resultierte daraus eine erhebliche Zunahme der Wettbewerbsintensität.<sup>11</sup> Zum einen hat die geografische Ausdehnung des Leistungsangebotes durch die Speditions- und Logistikunternehmen deutlich zugenommen. Dies gilt insbesondere für die netzbasierten Leistungen, wie die Systemverkehre, wo der Sprung von der nationalen auf die europäische Ebene in den meisten Netzen vollzogen ist. Neben der geographischen Ausdehnung fordert der Markt immer kürzere Laufzeiten, immer höhere Zuverlässigkeiten oder geringere Schadenquoten. Die hierdurch zum Ausdruck kommende Leistungsintensität wurde durch die Unternehmen deutlich gesteigert. Auch Bestrebungen der Verlager, die Komplexität der Logistik für sich zu reduzieren, führen dazu, dass die Logistikdienstleister ein tendenziell breiteres Leistungsangebot vorhalten. Neben den klassischen Transport-, Umschlags- und Lagerleistungen werden mittlerweile verschiedenste Mehrwertleistungen angeboten. Findet die Kombination der angebotenen Leistungen gezielt für einen Kunden statt und führt dies zur Übernahme großer Teile der Logistik des Kunden mit der Entwicklung und dem Betrieb logistischer Systeme, so ist damit auch eine Steigerung der Leistungskomplexität verbunden.

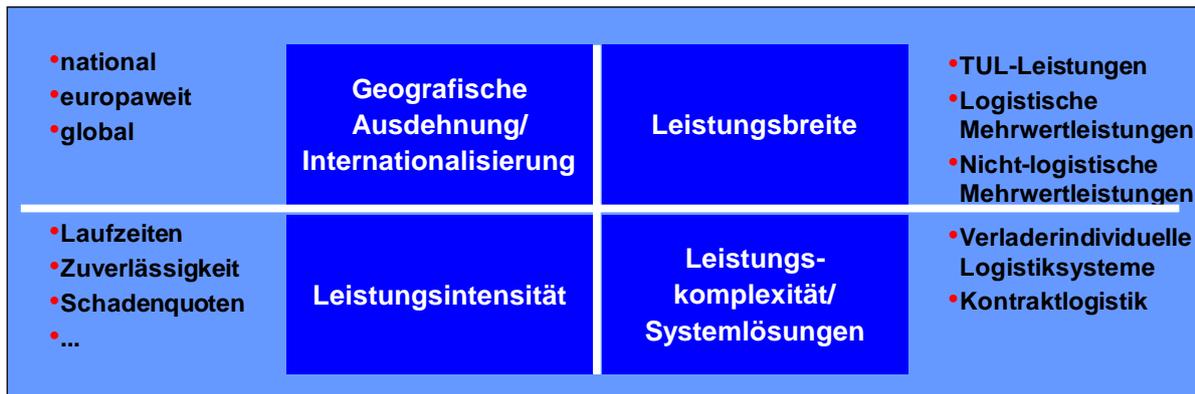


Abbildung 2: Angebotsmerkmale der Speditions- und Logistikbranche

<sup>10</sup> Vgl. IFO/BVR (2009), S.3.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu Lohre (2007), S.10-11.

### 3. Grundlagen des Risikomanagements

Risikomanagement hat sich in den letzten Jahren innerhalb der Betriebswirtschaftslehre von einer nur wenig beachteten Disziplin zu einem eigenen Managementbereich entwickelt. Die Ursachen für die gestiegene Bedeutung des Risikomanagements sind vielfältig.

**Intrinsische Motivation** für das Risiko entsteht aus dem Bewusstsein der Unternehmensleitung, Risiken für das Unternehmen proaktiv zu identifizieren, zu bewerten und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen, um das Unternehmen vor – im schlimmsten Fall bestandsgefährdenden – Schäden zu bewahren.

**Extrinsische Motivation** wird durch unterschiedliche Aspekte erzeugt:

- So ist zum einen in den letzten Jahren eine Vielzahl von **Gesetzen, Verordnungen und sonstigen Regelungen** entwickelt worden, die zu dazu führen, sich intensiver als früher mit Risiken auseinanderzusetzen. In Deutschland ist 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, kurz: KonTraG, in Kraft getreten, das konkret für Aktiengesellschaften die Einrichtung eines Risikomanagement-Systems vorschreibt.<sup>12</sup> Bedeutung für Institutionen jeglicher Rechtsform ergibt sich durch die häufig zitierte „Ausstrahlungswirkung“.<sup>13</sup>
- Die Verabschiedung des KonTraG führt auch bei den Wirtschaftsprüfern zu neuen Anforderungen im Rahmen von Prüfungen. Diese Anforderungen sind im **IDW-Prüfungsstandard IDW PS 340** zusammengefasst, die als Konkretisierung der Anforderungen an das Risikomanagement angesehen werden.<sup>14</sup>
- Banken üben aufgrund des **zweiten Basler Akkords** („Basel II“) einen stärkeren Druck auf Unternehmen im Rahmen der Kreditvergabe aus, Risiken zu dokumentieren. Die Dokumentation von Risiken erfordert zwangsläufig das Vorhandensein eines Risikomanagement-Systems. „Basel II [...] sieht eine nach Risikoklassen differenzierte Eigenkapitalunterlegung [der Banken] vor [...]“<sup>15</sup> Um diese Risikoklassifizierung vornehmen zu können, sind Unternehmen durch die Banken stärker gefordert, Transparenz über die unternehmerischen Risiken herzustellen.
- Nicht zuletzt können **Auftraggeber** im Rahmen der Lieferanten- oder Dienstleistungsauswahl die Implementierung eines Risikomanagement-Systems als Muss- oder Soll-Anforderung definieren. Ohne die Einrichtung eines wirksamen Risikomanagements werden Unternehmen dann, analog zu häufig geforderten Zertifizierungen, wie z.B. gemäß DIN ISO 9000 etc., nicht mehr als zugelassene Lieferanten berücksichtigt.

Nach dieser kurzen Übersicht über die Motivationsgründe zur (Weiter-) Entwicklung des Risikomanagements erscheint es sinnvoll, Risikomanagement inhaltlich abzugrenzen. So wird Risikomanagement in traditioneller Sicht „als **eigenständiges Managementsystem** verstanden, das durch unabhängige Prozesse sicherstellen soll, dass alle Risiken identifiziert, bewertet, aggregiert und regelmäßig überwacht werden.“<sup>16</sup> Es dient somit „als Rahmen für den Umgang mit Risiken innerhalb definierter Risikotoleranzen.“<sup>17</sup> Dabei können Unternehmen durch eine Vielzahl unterschiedlicher Risiken bedroht werden; eine mögliche Kategorisierung dieser Risiken liefert WILDEMANN:<sup>18</sup>

- Umfeld- und Branchenrisiken, bspw. politische und rechtliche Entwicklung, Umweltkatastrophen, Krieg, volkswirtschaftliche Risiken, Marktrisiken (Menge/Preis) etc.
- Unternehmensstrategische Risiken, z.B. Produktportfolio, Investitionen, Standorte etc.

---

<sup>12</sup> Vgl. bspw. Wildemann, H. (2006), S. 1.

<sup>13</sup> Vgl. dazu Hommelhoff, P./Mattheus, D. (2000), S. 26.

<sup>14</sup> Vgl. Dörner, D./Doleczik, G. (2000), S. 197.

<sup>15</sup> Wildemann, H. (2006), S. 4.

<sup>16</sup> Gleißner, W. (2008), S. 201.

<sup>17</sup> Wildemann, H. (2006), S. 29.

<sup>18</sup> Vgl. Wildemann, H. (2006), S. 21-26.

- Leistungswirtschaftliche Risiken, z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz, Logistik etc.
- Finanzwirtschaftliche Risiken, bspw. Liquidität, Zinsänderungen, Wechselkurse etc.
- Personalrisiken, z.B. Personalbeschaffung, Fluktuation, Schlüsselpersonen etc.
- Informationstechnische Risiken, z.B. Datensicherheit, Datenverfügbarkeit etc.
- Sonstige Risiken, z.B. Organisations- und Führungsrisiken, rechtliche Risiken etc.

Risikomanagement dient dann dazu, mit diesen Risiken so umzugehen, dass bestimmte Ziele erreicht werden. Als Ziele, die mit einem Risikomanagement-System verbunden sein sollten, werden genannt: Sicherung der Unternehmensexistenz, Sicherung des künftigen Unternehmenserfolgs, damit auch Steigerung des Marktwerts des Unternehmens, Minimierung der Risikokosten.<sup>19</sup>

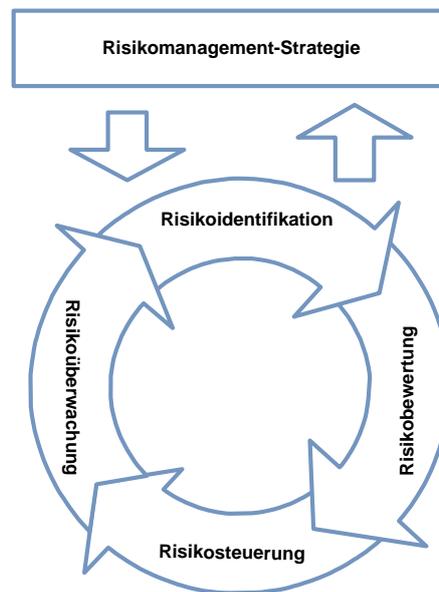


Abbildung 3: Der Risikomanagement-Kreislauf<sup>20</sup>

Risikomanagement wird überwiegend als **Kreislauf** aufgefasst, der aus mehreren Phasen besteht (vgl. dazu Abbildung 3).<sup>21</sup> Folgende **Phasen** lassen sich unterscheiden:<sup>22</sup>

- Bevor ein Unternehmen in den eigentlichen Risikomanagementprozess einsteigt, muss es sich Gedanken über seine Risikoeinstellung und Risikophilosophie machen. Eine **Risikomanagement-Strategie** im Sinne von grundsätzlichen Vorgaben für die Handhabung von Risiken muss entwickelt werden. Risikomanagement-Strategien legen beispielsweise fest, „welche Risiken das Unternehmen überhaupt eingehen will, welches Verhältnis von Chancen und Risiken in den einzelnen Unternehmensbereichen und im Gesamtunternehmen mindestens eingehalten werden muss, ab welcher Schadenshöhe Maßnahmen zur Risikosteuerung einzuleiten sind oder wie hoch die maximale Verlustgrenze für einzelne Bereiche oder das Gesamtunternehmen ist.“<sup>23</sup> Die Risikomanagement-Strategie sollte als Teil der Unternehmensstrategie angesehen werden.

<sup>19</sup> Vgl. Wolf, K./Runzheimer, B. (2003), S. 32; Wildemann, H. (2006), S. 45-46.

<sup>20</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Huth, M. (2003), S. 64.

<sup>21</sup> Vgl. bspw. Dörner, D./Doleczik, G. (2000), S. 198-199; Wolke, T. (2008), S. 3-5.

<sup>22</sup> In der wissenschaftlichen Literatur gibt es keine völlige Übereinstimmung über die Anzahl und die Bezeichnung der Phasen. Inhaltlich gibt es jedoch – auf den gesamten Risikomanagement-Kreislauf bezogen – kaum Unterschiede in der Ausgestaltung.

<sup>23</sup> Rosenkranz, F./Missler-Behr, M. (2005), S. 41.

- Die **Risikoidentifikation** dient dazu, bekannte und unbekannte Risiken zu identifizieren, d.h. „aufzudecken“. Dazu lassen sich unterschiedliche Instrumente einsetzen. So werden unter anderem Unternehmensanalysen (Organisations-, Potenzialanalyse), Umweltanalysen (Konkurrenzanalyse, Diskontinuitäten-Matrix), Prognosetechniken (Gap-Analyse, Delphi-Methode) und weitere technisch-organisatorische Hilfsmittel (Checklisten, Statistiken, Flow Charts) sowie Kreativitätstechniken genannt.<sup>24</sup> Risiken, die nicht identifiziert werden (können), lassen sich in den nachfolgenden Phasen weder bewerten noch steuern. Sie können zu unerwarteten Problemen führen. Die Risikoidentifikation hat damit eine unmittelbare Bedeutung die Erreichung der oben genannten Ziele des Risikomanagements. Das Ergebnis der Risikoidentifikation ist eine Liste mit Einzelrisiken, die im so genannten Risikoinventar abgebildet werden.
- Im Rahmen der **Risikobewertung** erfolgt zunächst eine Analyse der identifizierten Risiken. Die Risiken werden nach Möglichkeit so lange zerlegt, bis alle Ursachen und Wirkungen identifiziert sind. Durch Zuordnung von Eintrittswahrscheinlichkeiten und potenziellen Auswirkungen (bzw. der Hinterlegung von Wahrscheinlichkeitsverteilungen über die möglichen Auswirkungen) erfolgt eine Bewertung der Einzelrisiken. Auch die Bewertung der Risiken lässt sich methodisch unterstützen. Die hier zum Einsatz kommenden Methoden lassen sich in quantitative und qualitative Ansätze differenzieren.<sup>25</sup> Besondere Bedeutung hat die Analyse und Bewertung aggregierter Risiken. Für deren Bewertung eignet sich insbesondere die Anwendung von Simulation („Monte Carlo Simulation“).<sup>26</sup> Die Ergebnisse der Risikobewertung ergänzen die im Risikoinventar erfassten Risiken.

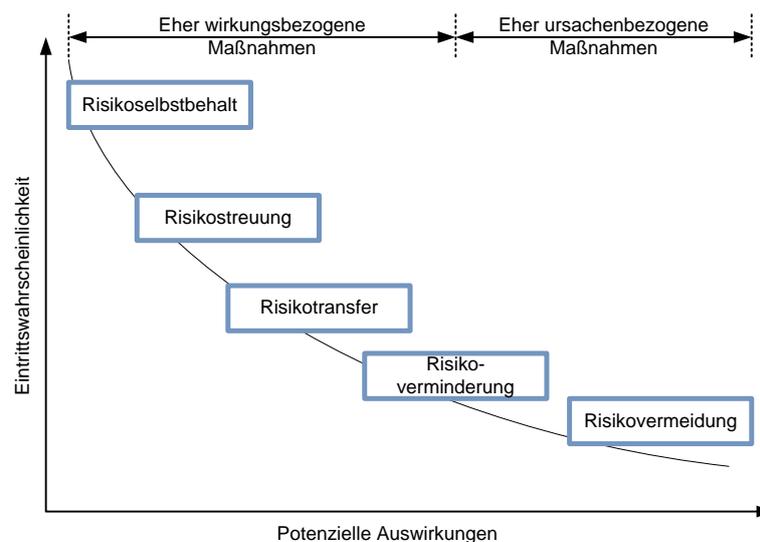


Abbildung 4: Risikopolitische Maßnahmen<sup>27</sup>

- Nach der Identifikation und Bewertung der Risiken müssen für diejenigen Einzelrisiken, die definierte Schwellenwerte überschreiten, im Rahmen der **Risikosteuerung** so genannte risikopolitische Maßnahmen entwickelt werden, mittels derer potenzielle Auswirkungen und/oder Eintrittswahrscheinlichkeiten reduziert werden (vgl. Abbildung 4). Dabei werden die Maßnahmen grundsätzlich in eher wirkungsbezogene und eher ursachenbezogene Maßnahmen differenziert. Die wirkungsbezogenen Maßnahmen setzen an den Auswirkungen eingetretener Risiken an. Sie zielen im Kern darauf ab, diese Auswirkungen zu reduzieren. Wirkungsbezogene Maßnahmen, die zur Steuerung von Risiken ein-

<sup>24</sup> Vgl. Fiege, S. (2006), S. 109-153.

<sup>25</sup> Vgl. Fiege, S. (2006), S. 165-183.

<sup>26</sup> Vgl. dazu etwa Gleißner, W. (2004), S. 31-37.

<sup>27</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

gesetzt werden können, sind der Risikselbstbehalt, die Risikostreuung und der Risikotransfer. Die ursachenbezogenen Maßnahmen hingegen setzen an den Ursachen der Risiken an. Sie zielen im Kern auf eine Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit des jeweiligen Risikos. Ursachenbezogene Maßnahmen zur Steuerung der Risiken sind die Risikoverminderung und die Risikovermeidung.

- **Risikselbstbehalt** bedeutet, dass das Unternehmen die Risiken selber trägt bzw. den potenziellen Schaden selbst übernimmt. Für den Selbstbehalt bieten sich insbesondere solche Risiken an, deren Eintreten sehr unwahrscheinlich ist oder die nur mit einer geringen Schadenshöhe verbunden sind.<sup>28</sup>
- Bei einem **Risikotransfer** werden Risiken, zumindest teilweise, auf Dritte übertragen. Dies betrifft zumeist die potenziellen Auswirkungen von Risiken, die bspw. durch aufgrund abgeschlossener Versicherungen durch Versicherungsunternehmen übernommen werden. Andererseits lassen sich nicht nur die Auswirkungen, sondern gesamte Risiken auf Andere übertragen. Dies ist z.B. bei der Fremdvergabe von Logistikprozessen an Logistikdienstleister der Fall.
- Auch die **Risikostreuung** wird vornehmlich vorgenommen, um die potenziellen Auswirkungen für den Fall zu reduzieren, in dem ein Risiko realisiert wird. Bei der Risikostreuung werden risikobehaftete Prozesse oder Produkte auf mehrere Risikonehmer verteilt. So lassen sich z.B. die Auswirkungen eines Brandes in einem Bestandslager dann reduzieren, wenn anstelle eines einzigen (Zentral-) Lagers mindestens zwei räumlich voneinander getrennte Lager betrieben werden.
- Die **Risikoverminderung** setzt an einer Verringerung der Wahrscheinlichkeit des Risikos oder an der Höhe des potenziellen Schadens an. Beispielsweise können Vorrichtungen im Umschlag dafür sorgen, dass das Fehlverladungsrisiko reduziert wird, weil die Häufigkeit von Fehlverladungen sinkt. Andererseits können beispielsweise Umsatzvolumina definiert werden, bis zu denen ein Geschäftsabschluss durch einen Niederlassungsleiters auch ohne Hinzuziehen der Zentrale getätigt werden kann. Hier wird das Risiko durch eine bewusste Begrenzung des Schadens vermindert.
- Im Rahmen der **Risikovermeidung** wird durch das Unternehmen eine sehr defensive Haltung eingenommen, denn Vermeidung bedeutet hier den bewussten Verzicht auf risikobehaftete Geschäfte. Die damit verbundene Problematik wird unmittelbar deutlich: Risikovermeidung ist grundsätzlich mit dem Verzicht auf das Chancenpotenzial des entsprechenden Geschäftes oder des Kunden verbunden. Wenn die Unternehmen Einfluss auf die Risiken haben, kann diese Maßnahmenart gewählt werden.<sup>29</sup>

Als Auswahlkriterien für die risikopolitischen Maßnahmen zur Risikosteuerung dienen die Wichtigkeit eines Risikos, die Schadenshöhe und die Schadensfrequenz bzw. Eintrittswahrscheinlichkeit.<sup>30</sup>

- Im Rahmen der **Risikoüberwachung** wird die Wirksamkeit des Risikomanagements ermittelt, indem fortlaufend kontrolliert, wie sich die im Rahmen der Risikosteuerung ergriffenen Maßnahmen auswirken.<sup>31</sup> Über Abweichungsanalysen zwischen den zuvor in der Risikomanagement-Strategie definierten Soll-Vorgaben und den aus der Steuerungsphase resultierenden Ist-Werten werden Lücken identifiziert. Sollte sich zeigen, dass eingeleitete Maßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben oder gar neue Risiken hinzugetreten sind, werden Anpassungen erforderlich. Dies stellt wiederum den Einstieg in den zyklisch zu durchlaufenden Risikomanagement-Prozess dar. Dabei ist es auch er-

---

<sup>28</sup> Vgl. Rosenkranz, F./Missler-Behr, M. (2005), S. 46.

<sup>29</sup> Vgl. Rosenkranz, F./Missler-Behr, M. (2005), S. 45.

<sup>30</sup> Vgl. Rosenkranz, F./Missler-Behr, M. (2005), S. 45.

<sup>31</sup> Vgl. Hölscher, R. (2002), S. 16.

forderlich, stets die Risikomanagement-Strategie zu hinterfragen, etwa wenn veränderte Umweltbedingungen auch eine Modifikation der Strategie erfordern.

## 4. Studie zum Risikomanagement in Speditions- und Logistikunternehmen

### 4.1. Rahmendaten der Studie

Im Zeitraum von Juni bis August 2008 wurden insgesamt 786 Mitgliedsunternehmen der Speditionsverbände aus Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz angeschrieben und darum gebeten, den dieser Studie zugrunde liegenden Fragebogen auszufüllen. Von den angeschriebenen Unternehmen haben 81 geantwortet und den Fragebogen ausgefüllt zurückgesandt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10,3%.

Der Fragebogen bestand aus zwei Teilen.<sup>32</sup> Neben Fragen zur Unternehmensstruktur und den Tätigkeitsschwerpunkten der Unternehmen (vgl. Kapitel 4.2, S.9.) beinhaltete der erste Teil Fragen zur Bedeutung und zum Verständnis des Risikomanagements (vgl. Kapitel 4.3, S.13.). Dieser Teil konnte grundsätzlich durch alle Unternehmen beantwortet werden, unabhängig davon, ob bereits Erfahrungen im Risikomanagement vorlagen oder nicht. Der zweite Teil des Fragebogens richtete sich gezielt an diejenigen Unternehmen, die bereits ein Risikomanagement implementiert haben und über ihre Erfahrungen mit dem Risikomanagement berichten können. Fragen zum organisatorischen Aufbau des Risikomanagements (vgl. Kapitel 4.4, S.20.) und den zum Einsatz kommenden Instrumenten (vgl. Kapitel 4.5, S.26.) standen hier im Mittelpunkt.

Erste Ergebnisse der Untersuchung wurden auf dem Speditions- und Logistiktag des Speditions- und Logistikverbandes Hessen/Rheinland-Pfalz am 12. September 2008 in Mainz präsentiert. In Baden-Württemberg wurden erste Ergebnisse am 02. Dezember 2008 auf einer Veranstaltung des Verbandes Spedition und Logistik Baden-Württemberg e.V. in Esslingen vorgestellt.

### 4.2. Struktur der beteiligten Unternehmen

Im Folgenden soll kurz die Struktur der Unternehmen dargestellt werden, die an der Befragung teilgenommen haben. Insgesamt haben sich 81 Unternehmen an der Befragung beteiligt. 69 % der Unternehmen hatten die **Rechtsform** einer GmbH. Weitere 25 % firmierten als GmbH & Co. KG. Lediglich 2 % hatten die Rechtsform einer KG und 4 % waren Einzelunternehmer.

Betrachtet man die Speditions- und Logistikbranche insgesamt, so kann eine Übereinstimmung bezüglich der Unternehmensformen mit der Gruppe der Befragten festgestellt werden: Einen sehr hohen Anteil vereinigen die Unternehmensformen GmbH und GmbH & Co. KG auf sich, während Personengesellschaften, insbesondere Einzelunternehmer, nur einen geringen Anteil ausmachen. Die Rechtsformen der beteiligten Unternehmen können Abbildung 5 auf der nachfolgenden Seite entnommen werden.

Die Strukturanalyse des Deutschen Speditions- und Logistikverbandes (DSLVL) aus dem Jahre 2005 weist einen Anteil von 58 % der Unternehmen aus, die als GmbH firmieren und weitere 26 % als GmbH & Co. KG. Lediglich 3 % agieren als KG und 8 % firmieren als Einzelunternehmer.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Der Fragebogen ist im Anhang dieser Studie enthalten.

<sup>33</sup> Vgl. DSLVL (2005), S.31. Die Strukturanalyse des DSLVL wird alle fünf Jahre veröffentlicht, so dass die derzeit aktuelle Untersuchung diejenige aus dem Jahr 2005 ist.

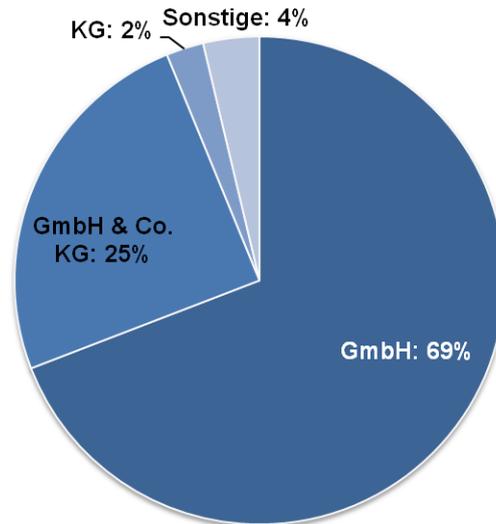


Abbildung 5: Rechtsform der teilnehmenden Unternehmen

Von den Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, verfügten knapp 30 % über höchstens zehn **Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich**. Knapp 40 % beschäftigten zwischen 11 und 50 Mitarbeitern im kaufmännischen Bereich. Zählt man die Unternehmen hinzu, die zwischen 51 und 100 kaufmännische Mitarbeiter beschäftigen (etwa 12 %), so kann festgestellt werden, dass gut 80 % der Unternehmen, die sich an der Untersuchung beteiligt haben, nicht mehr als 100 Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich beschäftigen. Weitere 10 % beschäftigten zwischen 101 und 200 kaufmännische Mitarbeiter und 9 % verfügten über mehr als 200 Mitarbeiter in diesem Bereich. Die Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Anzahl der kaufmännischen Mitarbeiter ist Abbildung 6 zu entnehmen.

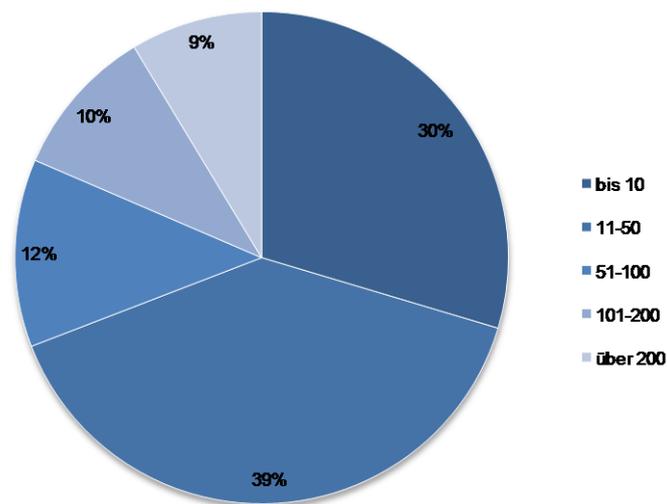


Abbildung 6: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Anzahl der kaufmännischen Mitarbeiter

Im **gewerblichen Bereich** (Fahrpersonal, Umschlags- und Lagermitarbeiter) verfügten 16 % der Unternehmen über höchstens 10 Mitarbeiter. Die hier größte Gruppe mit 32 % beschäftigte hier zwischen 11 und 50 Mitarbeitern. Zwischen 51 und 100 gewerblichen Mitarbeitern

waren in 19 % der Unternehmen beschäftigt, während 7 % der Unternehmen zwischen 101 und 200 gewerbliche Mitarbeiter beschäftigten. Lediglich 9 % verfügten über mehr als 200 Mitarbeiter im gewerblichen Bereich. Bezogen auf die Anzahl der gewerblichen Mitarbeiter machten 17 % der Unternehmen keine Angabe. Die Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Anzahl der gewerblichen Mitarbeiter ist in Abbildung 7 dargestellt.

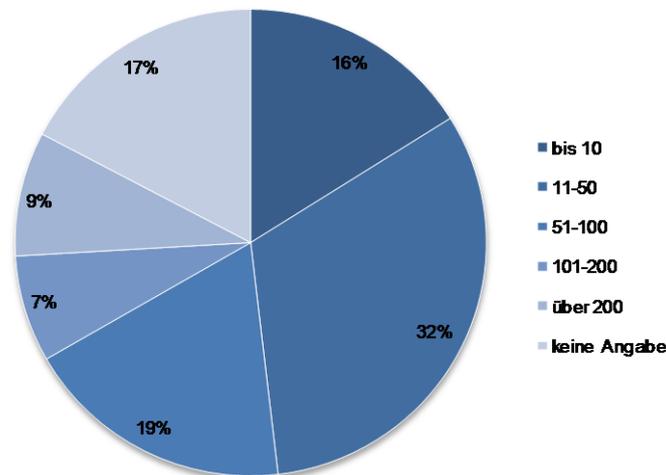


Abbildung 7: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Anzahl der gewerblichen Mitarbeiter

Bezogen auf die **Mitarbeiterzahl** kann damit ein hoher Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen an der Untersuchung festgestellt werden.<sup>34</sup> Auch vor diesem Hintergrund ist damit eine Vergleichbarkeit mit der Struktur der gesamten Branche vorhanden.<sup>35</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Beschreibung der Unternehmensgröße ist der **Umsatz** der Unternehmen.<sup>36</sup> Hier gaben 41 % der Unternehmen an, einen Umsatz von höchstens 10 Mio. € zu haben. Diese Unternehmen sind nach den umsatzbezogenen EU-Schwellenwerten als Kleinst- oder Kleinunternehmen einzuordnen. Ein Umsatz zwischen 11 und 20 Mio. € war bei 21 % vorhanden und weitere 19 % der Unternehmen erzielten nach eigenen Angaben einen Umsatz zwischen 21 und 50 Mio. €. Somit waren ca. 40 % der Unternehmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, mittlere Unternehmen nach dem umsatzbezogenen Schwellenwert der EU. Insgesamt etwa 19 % der Unternehmen erzielten einen Umsatz von mehr als 50 Mio. € pro Jahr. Ein Unternehmen hat zu seinem Umsatz keine Angabe gemacht. Die Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz kann Abbildung 8 auf der nachfolgenden Seite entnommen werden.

<sup>34</sup> Neben Schwellenwerten zum Jahresumsatz oder zur Bilanzsumme gibt die EU Schwellenwerte zur Mitarbeiterzahl eines Unternehmens vor, um eine Einordnung in Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen vornehmen zu können. Diese Schwellenwerte sind: Kleinstunternehmen bis 10 Mitarbeiter, kleines Unternehmen bis 50 Mitarbeiter und mittleres Unternehmen bis 250 Mitarbeiter. Vgl. dazu [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm) (Abrufdatum: 01.03.2009)

<sup>35</sup> Vgl. DSLV (2005), S.28-29.

<sup>36</sup> Die Umsatz-Schwellenwerte der EU-Differenzierung von Unternehmensgrößen sind: Kleinstunternehmen bis 2 Mio. €, kleines Unternehmen bis 10 Mio. € und mittleres Unternehmen bis 50 Mio. €. Vgl. dazu [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm) (Abrufdatum: 01.03.2009).

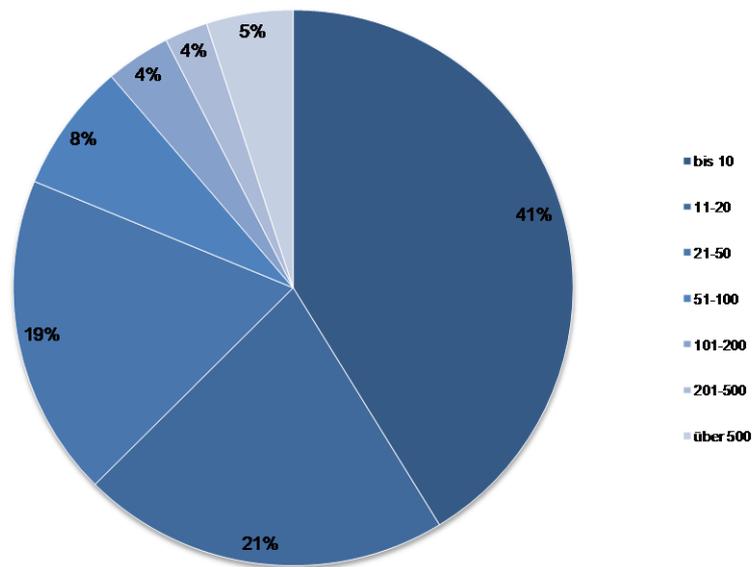


Abbildung 8: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz

Im weiteren Verlauf war es das Ziel, Informationen über den Tätigkeitsbereich der Unternehmen zu erhalten. Dazu wurde zunächst nach den **Verladerbranchen** gefragt, für welche die Unternehmen hauptsächlich tätig sind. Hier waren Mehrfachnennungen möglich. Als die drei dominierenden Branchen stellten sich Handel (60 % der Unternehmen), Automotive (54 % der Unternehmen) und Chemie heraus (38 % der Unternehmen) heraus.

Im Anschluss wurde nach den **logistischen Dienstleistungen** gefragt, die durch die Speditions- und Logistikunternehmen angeboten werden. Dabei waren ebenfalls Mehrfachnennungen möglich. Die Antworten auf diese Frage sind in Tabelle 1 dargestellt.

Dienstleistung	Anzahl	Unternehmen in %
Transport	78	96%
Lagerung	72	89%
Kommissionieren, Verpacken	60	74%
Umschlag	60	74%
Verzollung/Zolllager	46	57%
Logistikberatung	43	53%
Etikettierung	43	53%
Bestandsmanagement	37	46%
Qualitätskontrollen	25	31%
Sonstige Mehrwertleistungen	4	5%
Finanzdienstleistungen	3	4%

Tabelle 1: Logistische Dienstleistungen der befragten Unternehmen

Hierbei wird deutlich, dass nahezu alle Unternehmen der Untersuchung im Bereich des Transportes gewerblich tätig sind. Neben den weiteren Kernfunktionen der Logistik (Umschlag, Lagerei) dominiert als weiterer Leistungsbestandteil „Kommissionieren, Verpacken“.

Befragt nach den **eingesetzten Verkehrsträgern** gaben alle teilnehmenden Speditions- und Logistikunternehmen an, den Straßengüterverkehr zu nutzen. Den Luftverkehr als Verkehrsträger setzen 27 % der Unternehmen ein. Die Seeschifffahrt nutzten nach eigenen Angaben 26 % und den Schienengüterverkehr nur 15 %. Lediglich 10 % gaben an, die Binnenschifffahrt als Verkehrsträger zu nutzen.

Abschließend wurden die Unternehmen gebeten, Angaben zu den von Ihnen bedienten Relationen und damit zu den **geografischen Schwerpunkten** der Logistikleistungen zu machen. Bei den Antworten waren Mehrfachnennungen möglich. 84 % gaben an, innerhalb Deutschlands einen Tätigkeitsschwerpunkt zu haben. Neben dem nationalen Markt stellte sich Westeuropa mit 58 % der Unternehmen als dominierende Region heraus. Innerhalb Osteuropas waren etwa 40 % tätig. Die gesamten Angaben können Tabelle 2 entnommen werden.

Region	Anzahl	Unternehmen in %
Deutschland	68	84%
Westeuropa	47	58%
Osteuropa	32	40%
Südeuropa	27	33%
Nordeuropa	21	26%
Asien und Ozeanien	20	25%
Nordamerika (NAFTA-Staaten)	13	16%
Afrika	11	14%
Süd- und Mittelamerika	9	11%
Destinationen mit herausragender Bedeutung	9	11%
keine Angabe	1	1%

Tabelle 2: Regionale Schwerpunkte der befragten Unternehmen

### 4.3. Risiken und Risikomanagement

Der zweite Teil des Fragebogens widmete sich den Grundlagen des Risikomanagements in den Speditions- und Logistikunternehmen. Zunächst sollten dazu die wesentlichen Risiken, wie sie durch die Unternehmen selbst gesehen werden, identifiziert werden. Auch sollte das Verständnis des Risikomanagements beschrieben werden, wie es in den Speditions- und Logistikunternehmen vorherrscht. Dazu wurden die Unternehmen gebeten, eine aus ihrer Sicht zutreffende Beschreibung des Risikomanagements abzugeben. Vor diesem Hintergrund wurden sie befragt, ob bereits ein solches Risikomanagement nach ihrem Eigenverständnis existiert und betrieben wird oder ob eine Einführung in absehbarer Zukunft geplant ist. Um Hinweise auf bereits vorhandene Erfahrungen mit formalisierten Managementsystemen zu erhalten, wurden die Speditionen nach den vorhandenen Zertifizierungen (Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit etc.) befragt. Weitere interessierende Aspekte an dieser Stelle waren die Bewertung von Neukunden und die Arbeit mit Gefahrgütern.

Die Unternehmen wurden gebeten, die aus ihrer Sicht heute sowie zukünftig fünf größten Risiken für die Speditions- und Logistikbranche zu nennen. Die daraus resultierenden Einzelnennungen wurden zu **Risikobereichen** zusammengefasst. Insgesamt resultierten daraus die folgenden 14 Bereiche:

- *Risiken durch Energiepreisentwicklungen:* Speditionelle und logistische Dienstleistungen erfordern, und dies gilt insbesondere für die Veränderung der Raumkoordinaten durch Transport, fossile Energieträger. Die Entwicklungen der Energiepreise sind in dieser Kategorie berücksichtigt.

- *Risiken durch politische Entscheidungen:* Diese Risikokategorie umfasst einerseits den Bereich der verkehrspolitischen Entscheidungen und der damit verbundenen Abgabenbelastung für die Speditions- und Logistikunternehmen. Die Maut und deren Entwicklung wurden deshalb hier zugeordnet. Des Weiteren wurden hier Einzelnennungen zugeordnet, welche politische Entscheidungen und öffentliche Regulierungen zum Inhalt hatten.
- *Risiken im Bereich des Personals:* Einzelnennungen zum Personal, zur Qualifizierung und zur Nachwuchsproblematik wurden diesem Bereich zugeordnet.
- *Risiken im Bereich der Kunden:* Dieser Bereich umfasst einerseits die finanziellen Risiken in Form von Forderungsausfällen, die sich für Speditions- und Logistikunternehmen ergeben können. Zudem wurden hier die Risiken aus steigenden Kundenanforderungen, die Abhängigkeit von einzelnen Großkunden sowie die Gefahr der verstärkten Kundenabwanderung eingeordnet.
- *Operationelle Risiken:* Sie repräsentieren als Bereich diejenigen Risiken, die mit dem Tagesgeschäft von Speditions- und Logistikunternehmen verbunden sind. Da eine Vielzahl dieser Risiken zu Schäden am Gut des Kunden oder anderen haftungsrelevanten Sachverhalten führen kann, wurden Haftungsrisiken bei den operationellen Risiken eingeordnet. Zudem wurden bei den operationellen Risiken auch die typischen Herausforderungen des Speditionsgeschäfts, die sich aus der Saisonalität (Auslastungsschwankungen) ergeben, eingeordnet.
- *Risiken aus den Wettbewerbsbedingungen:* Auch aus der Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen können Risiken für Speditions- und Logistikunternehmen resultieren. Die zunehmende Konzentration in der Branche verändert beispielsweise die Wettbewerbsbedingungen. Eine steigende Preisdominanz des Wettbewerbs wird durch einige Unternehmen erwartet. Auch die fortschreitende Globalisierung wird nicht durch alle Unternehmen als Chance, sondern auch als Risiko gesehen.
- *Risiken durch fehlende Verkehrsinfrastruktur:* Dieser Bereich beinhaltet all die Einzelnennungen, die sich auf eine Engpasssituation im Bereich der Verkehrsinfrastruktur beziehen, wie etwa zunehmende Stausituationen und geringere Planbarkeit der Laufzeiten.
- *Sicherheitsrisiken:* Der Bereich der Sicherheitsrisiken beinhaltet all jene Risiken, die sich für die Güter aus kriminellem Antrieb entlang der Transportkette ergeben. Solche Risiken bestehen sowohl für die Lagerung als auch für den Transport.
- *Risiken durch technische Entwicklungen:* Vereinzelt haben Speditions- und Logistikunternehmen Risiken in der Entwicklung der Informationstechnologie und technischer Anlagen sowie deren Beherrschung gesehen. Diese Risiken wurden hier eingeordnet.
- *Risiken aus externen Anforderungen an das Unternehmen:* Vermehrt werden von Banken, Versicherungen und weiteren externen Anspruchsgruppen Anforderungen an Speditions- und Logistikunternehmen formuliert, welche im Kern auf die Beherrschung der Prozesse und der mit dem Geschäft verbundenen Risiken abzielen. Aus diesen Anforderungen können allerdings selbst auch Risiken erwachsen, nämlich dann, wenn sie nicht erfüllt werden können. Fragen bezüglich der Kreditvergabe oder der Kredit- und Versicherungskonditionen sind hiermit verbunden.
- *Risiken durch Umweltschutzaufgaben:* Dieser Bereich umfasst all diejenigen Risiken, die sich aus dem Zustand der natürlichen Umwelt und den daraus resultierenden Auflagen ergeben. Die Nennungen der Speditions- und Logistikunternehmen in diesem Bereich waren allerdings wenig präzise und gingen über „Umweltschutz“ kaum hinaus.
- *Risiken der wirtschaftlichen Stabilität:* Dieser Bereich beinhaltet insbesondere diejenigen Einzelnennungen, die sich auf die konjunkturelle Entwicklung und die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen beziehen. Es sei an dieser Stelle allerdings nochmals auf zwei Aspekte hingewiesen: Erstens lag die Befragungsphase dieser Untersuchung im Sommer 2008. Zu dieser Zeit war die negative wirtschaftliche Entwicklung in ihren Dimensionen für den Großteil der Speditions- und Logistikunternehmen noch nicht

absehbar. Zweitens wurden hier lediglich diejenigen Nennungen aufgeführt, aus denen ein Bezug zur wirtschaftlichen Stabilität explizit ablesbar war („wirtschaftliche Stabilität“, „Konjunktur“, „Auftragslage“). Zusätzlich wurden hier Währungsrisiken eingeordnet.

- *Risiken der finanziellen Situation:* Manchen Speditions- und Logistikunternehmen haben als ein Risiko die Liquidität des Unternehmens angegeben. Vereinzelt wurde zudem auf eine zu geringe Eigenkapitalquote als Risiko hingewiesen. Diese Risiken wurden hier eingeordnet.
- *Sonstige Risiken:* Risiken, die lediglich als einmalige Einzelnennung auftraten und sich keiner der oben aufgeführten Kategorien zuordnen ließen, sind in dieser Kategorie zusammengefasst. Beispiele für Einzelnennungen dieser Kategorie sind: „Organisationsstruktur“ und „Verlust der Immobilie“.

**Heutige Risiken:** Die aktuell bedeutendsten fünf Risikobereiche, die durch die Speditions- und Logistikunternehmen gesehen werden, sind Kunden, Energiepreise, operationelle Risiken, Personal und Politik.<sup>37</sup> Bei den aktuellen Risiken haben insgesamt 75 Unternehmen 294 einzelne Risiken genannt.

Als bedeutendster Risikobereich wurden die Kunden und die daraus resultierenden Risiken gesehen. Knapp 59 % der antwortenden Unternehmen sahen diesen Bereich als einen der fünf bedeutendsten an. Insbesondere drohende „Forderungsausfälle“ standen hier im Mittelpunkt und dominierten die Einzelnennungen dieses Bereichs deutlich. In den Energiepreisen sehen knapp 55 % der Unternehmen einen der fünf wichtigsten Risikobereiche. Vor allem steigende Treibstoffkosten, aber auch die Energiekostenentwicklung allgemein wurden hier aufgeführt. Die im operativen Tagesgeschäft liegenden Risiken machen für gut 53 % der Unternehmen einen der fünf bedeutendsten Risikobereich aus. Neben dem Haftungsrisiko wurden beispielsweise Umschlagfehler, Verspätungen und Fehlverladung genannt. Mit dem Personal in Verbindung stehende Risiken wurden durch knapp 51 % der antwortenden Unternehmen aktuell als ein bedeutendes Risiko eingestuft. Die Fahrpersonalproblematik findet sich hier ebenso wie Qualifizierungsaspekte und die strategischen Herausforderungen zur Heranbildung von Führungsnachwuchskräften. Mit 48 % hat knapp die Hälfte der Unternehmen die Politik als einen von fünf bedeutenden Risikobereichen identifiziert. Hier muss darauf hingewiesen werden, dass die Frage der Mauterhöhung zum 1. Januar 2009 zum Zeitpunkt der Befragungsphase der Untersuchung noch nicht abschließend geklärt war.

Expliziten Bezug auf die wirtschaftliche Stabilität als Risikobereich haben zum Zeitpunkt der Befragung lediglich 13% der antwortenden Unternehmen genommen.

Interessant ist zudem, dass noch nicht einmal 7 % der beteiligten Speditions- und Logistikunternehmen im Umweltschutz einen bedeutenden Risikobereich sehen. Dies lässt freilich nicht den Schluss zu, dass die Thematik an sich noch nicht durch die Speditions- und Logistikunternehmen gesehen wird. Vielmehr ist zu vermuten, dass im Umweltschutz kein bedeutendes Risiko durch die Antwortenden gesehen wird.

**Zukünftige Risiken:** Geht es um Erwartungen für die Zukunft, so ergeben sich Verschiebungen zwischen den Risikobereichen und der Wettbewerb tritt als neuer Risikobereich hinzu. Bei den zukünftigen Risiken haben insgesamt 70 Unternehmen 258 einzelne Risiken genannt.

Für die Zukunft (Fünfjahreszeitraum) sehen knapp 55 % der antwortenden Unternehmen im Personal einen bedeutenden Risikobereich, was damit der zukünftig dominierende Risikobereich ist. Die Politik steht nun mit knapp 52 % der Speditions- und Logistikunternehmen, die sich an dieser Frage beteiligt haben, an zweiter Stelle der zukünftigen Risikobereiche. Dies zeichnet pessimistische Zukunftserwartungen in Bezug auf den Beitrag der Politik zur Stärkung der Speditions- und Logistikunternehmen. Nahezu gleichauf mit 50 % der antwortenden Unternehmen finden sich die Energiepreise, was zeigt, dass auch hier keine Entspannung

---

<sup>37</sup> Die Befragungsphase der Untersuchung lag im Spätsommer 2008, also zu einer Zeit, in welcher die Dimensionen der aktuellen Wirtschaftskrise noch nicht absehbar waren. Insofern dürfte die wirtschaftliche Stabilität als Risikobereich aktuell eine häufigere Nennung durch die Unternehmen erfahren.

der Situation für die Zukunft erwartet wird. Es folgen mit knapp 46 % der antwortenden Unternehmen die Kundenrisiken. Neben die operationellen Risiken, die zukünftig lediglich von 45 % der Unternehmen als bedeutender Risikobereich eingestuft werden, tritt nun der Wettbewerb mit einem gleichen Anteil von Unternehmen. Beim Wettbewerb wurde insbesondere auf die zunehmende Konzentration aus Sicht der mittelständischen Unternehmen abgezielt. Hier kann vermutet werden, dass die antwortenden Unternehmen für die Zukunft eine Verschärfung dieser Entwicklung erwarten und darin ein Risiko für sich sehen.

Nachfolgende Abbildung 9 fasst die Ergebnisse zu den wesentlichen heutigen und zukünftigen Risiken zusammen.

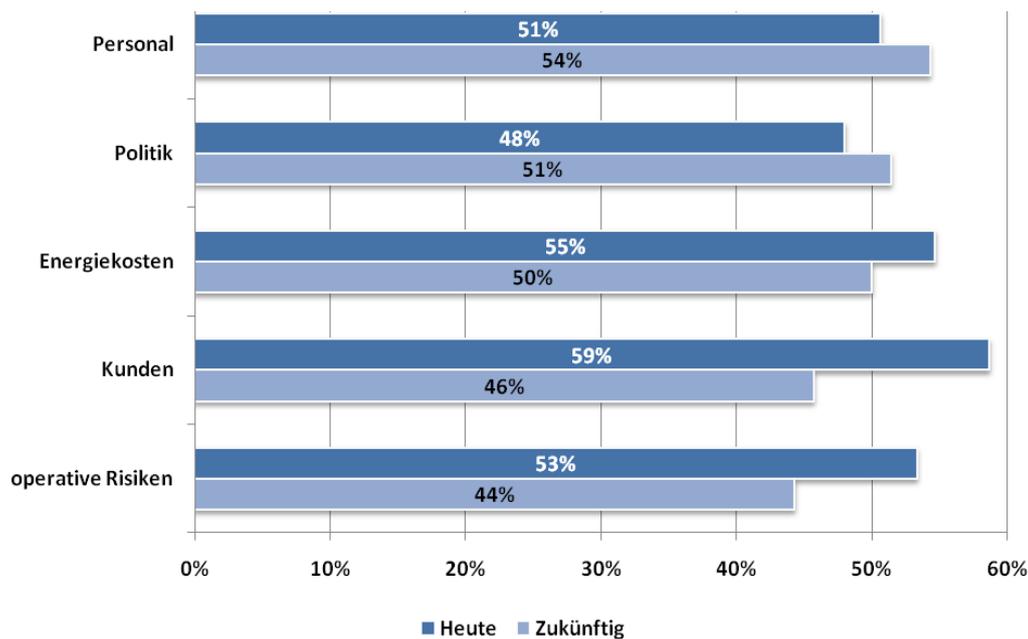


Abbildung 9: Heutige und zukünftige Risiken (Top 5 Risiken)

Wichtig für Schlussfolgerungen zur Anwendung und zum Reifegrad von Risikomanagement ist die Kenntnis darüber, in der Speditions- und Logistikbranche überhaupt unter Risikomanagement verstanden wird. Zwar existieren in der Literatur Definitionen zum Risikomanagement, und es gibt, wie bei den Grundlagen zum Risikomanagement dargestellt, Richtlinien von einzelnen Anspruchsgruppen, wie etwa den Wirtschaftsprüfern. Allerdings gibt es keine verbindliche Vorgabe dazu, was ein Risikomanagement in Unternehmen alles umfassen sollte und welche Aufgaben durch das Risikomanagement konkret wahrgenommen werden sollten. Das Fehlen eines solchen Orientierungsrahmens lässt für die Unternehmenspraxis ein **diffuses Begriffsverständnis** und eine uneinheitliche Auffassung über die Aufgaben des Risikomanagements vermuten.

Eine Auswahl zum Begriffsverständnis des Risikomanagements in den Unternehmen ist im Folgenden dargestellt:

- „Regelmäßige Auswertungen relevanter KPI's“
- „Ausbilden von Mitarbeitern, Absichern von Forderungen, Treibstoffklauseln“
- „Eliminieren des Risikos zusätzlicher Kosten für das eigene Unternehmen und deren Kunden (Schäden, etc.)“

- „Maximales Eingrenzen der Risiken, Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems“
- „Ziel des Risikomanagement ist es, Risiken, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gefährden, frühzeitig zu erkennen.“
- „Systematische Erfassung und Bewertung von Risiken sowie die Steuerung von Reaktionen auf festgestellte Risiken“

Die Auswahl verdeutlicht die große Reichweite beim Verständnis von Risikomanagement. Es reicht von der reduzierten Kennzahlen-Perspektive über die Aufzählung einzelner Maßnahmen bis hin zum umfassenden Managementsystem. Auch bezogen auf die Zeitdimension reicht das Verständnis von einer operativen bis zu einer strategischen Ausrichtung und von reaktiven Einzelmaßnahmen bis hin zu proaktiv ausgerichteten Systemen. Insgesamt kann damit ein heterogenes, uneinheitliches Verständnis des Themas Risikomanagement in den Speditions- und Logistikunternehmen festgestellt werden.

Danach befragt, ob die Speditions- und Logistikunternehmen bereits ein **Risikomanagement betreiben**, das ihrem eigenen Verständnis von Risikomanagement entspricht, antwortete lediglich die Hälfte der Unternehmen (51 %) mit ja. Weitere 22 % planen eine Einführung in den nächsten zwei Jahren. Insgesamt beschäftigen sich folglich bereits knapp drei Viertel der antwortenden Unternehmen nach eigenen Angaben mit Risikomanagement in Form eines bestehenden Systems oder mit der geplanten Einführung. Im Umkehrschluss bedeutet dies allerdings auch, dass sich ein gutes Viertel der Unternehmen bis jetzt nicht mit dem Gedanken trägt, ein Risikomanagementsystem in naher Zukunft einzuführen (vgl. Abbildung 10).

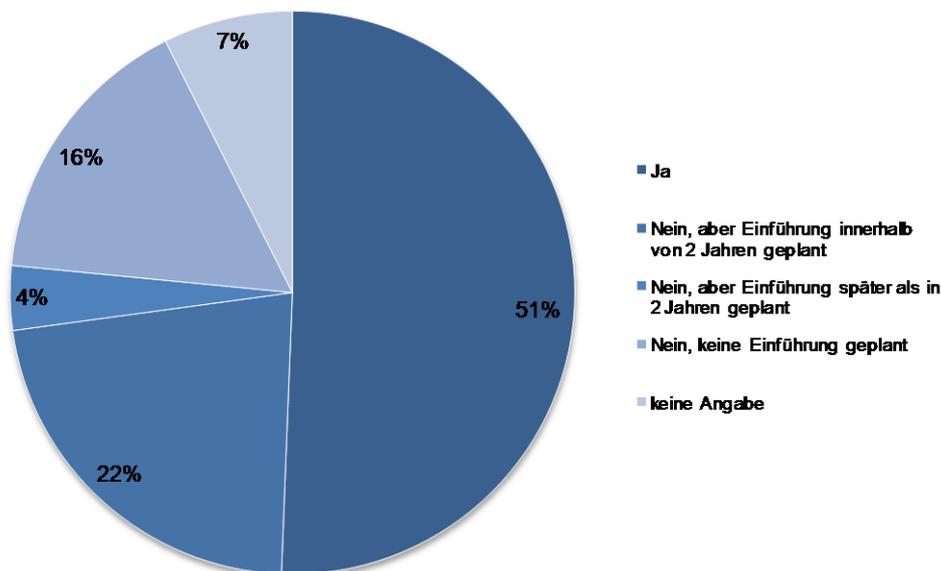


Abbildung 10: Stand der Anwendung von Risikomanagement

In Kapitel 4.2 wurde die Struktur der Speditions- und Logistikunternehmen, die an der Untersuchung teilgenommen haben, dargestellt. Legt man die dort dargestellten umsatzbezogenen Schwellenwerte der EU für die Unterteilung in kleine, mittlere und große Unternehmen zugrunde, so kann festgestellt werden, dass das Risikomanagement in großen Unternehmen verbreiteter ist als in kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. Abbildung 11).

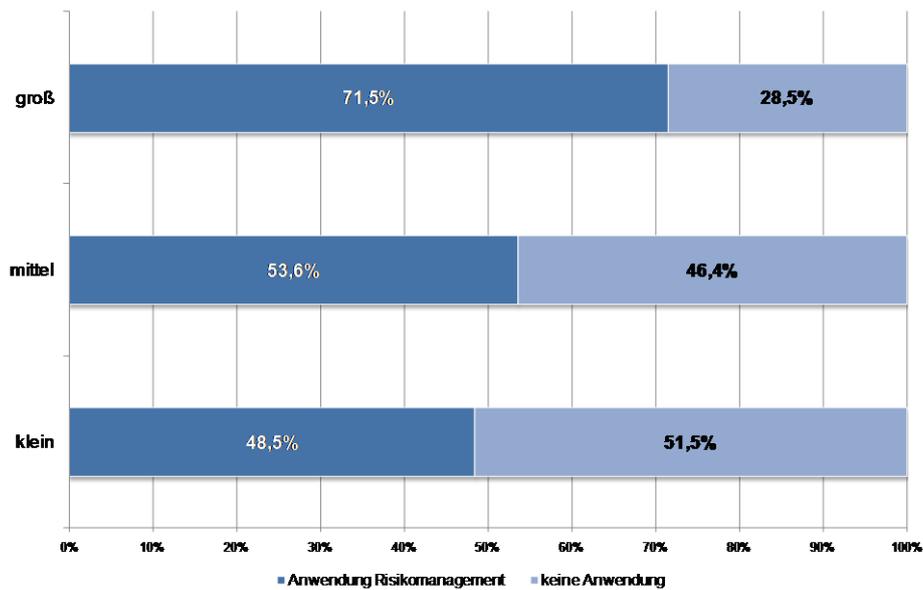


Abbildung 11: Anwendung von Risikomanagement nach der Unternehmensgröße

Risikomanagement bedingt einen gewissen formalisierten, auch von außen nachvollziehbaren Aufbau und ein „System“, in dem es stattfinden kann. Neben verbindlich festgelegten Verantwortlichkeiten sind damit zugesicherte Ressourcen zur Implementierung und zum Betrieb ebenso angesprochen, wie definierte und dokumentierte Risikomanagementprozesse und -strukturen. Unternehmen, die bereits **formalisierte Managementsysteme** implementiert haben, konnten bereits diesbezügliche Erfahrungen sammeln. Zur Implementierung von Risikomanagementsystemen kann bei diesen auf einer vorhandenen Basis aufgebaut werden.

Ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000ff. hatten bereits 65 % der Unternehmen implementiert. Die Vermutung, dass sich vor allem diejenigen Speditions- und Logistikunternehmen mit Risikomanagement beschäftigen, die bereits Erfahrungen im Qualitätsmanagement gesammelt haben, kann allerdings nicht bestätigt werden. Von den Unternehmen, die nach eigenen Angaben bereits Risikomanagement betreiben, waren 63 % nach ISO 9000ff. zertifiziert und 37 % verfügten nicht über das Zertifikat. Diese Unternehmen verfügten, mit einer Ausnahme, auch über kein anderes zertifiziertes Managementsystem (Umwelt, Arbeitssicherheit, Sicherheit o.ä.). Für diese Unternehmen können damit geringe Erfahrungen bei der Implementierung von und Arbeit mit formalisierten Managementsystemen unterstellt werden. Da für das Risikomanagement bisher ein verbindlicher Orientierungsrahmen nicht existiert, kann bereits hier die Frage nach dem Reifegrad des Risikomanagements gestellt werden, das in diesen den Speditions- und Logistikunternehmen betrieben wird. Im weiteren Verlauf, insbesondere bei der Darstellung der eingesetzten Methoden und Instrumente, wird auf den Reifegrad des Risikomanagements noch einzugehen sein.

Über ein Umweltmanagement-Zertifikat nach ISO 14001 verfügten 15 %. Ein Arbeitssicherheitssystem, z.B. nach dem British Standard BS 18001, war lediglich bei 4% der Unternehmen vorhanden und ein Sicherheitssystem, z.B. TAPA oder S.A.F.E., fand sich bei 10%. Die Verbreitung der formalisierten Managementsysteme in den befragten Speditions- und Logistikunternehmen ist in Abbildung 12 dargestellt.

Befragt nach sonstigen formalisierten Managementsystemen bezog sich der Großteil der Antworten auf das Safety and Quality Assessment System (SQAS), einer branchenspezifischen Lösung für die chemische Industrie.

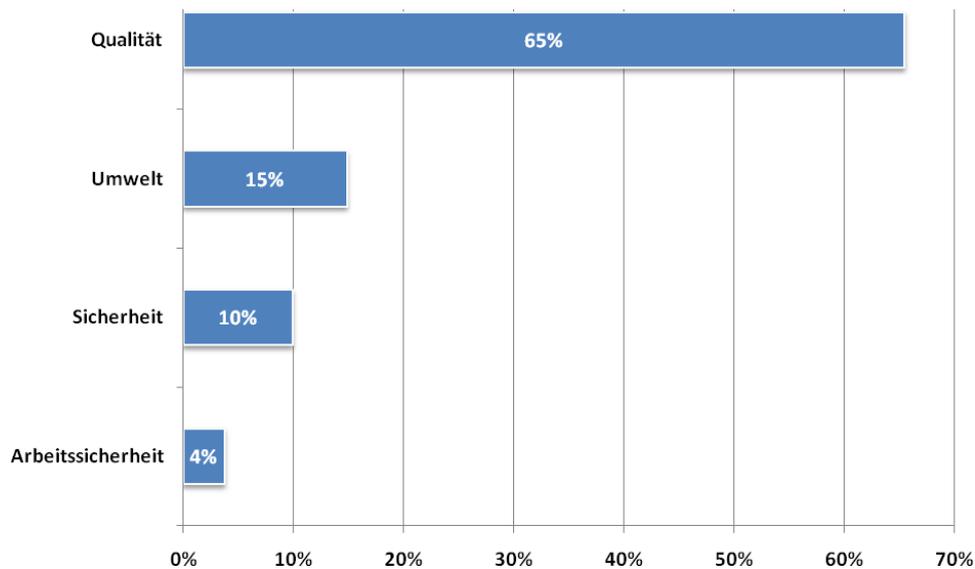


Abbildung 12: Verbreitung formalisierter Managementsysteme in den befragten Unternehmen

Die **Arbeit mit Gefahrgütern** bringt besondere Risiken mit sich. Von den teilnehmenden Speditions- und Logistikunternehmen arbeiten 54 % regelmäßig mit Gefahrgütern, 42 % arbeiten nicht regelmäßig mit Gefahrgütern und 4 % machten keine Angabe dazu (vgl. Abbildung 13)

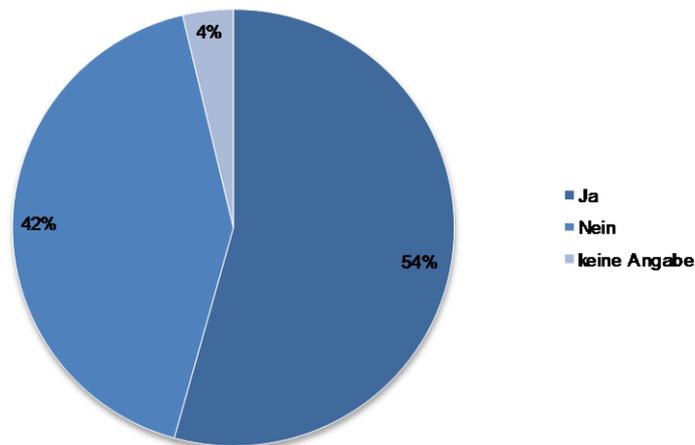


Abbildung 13: Regelmäßige Arbeit mit Gefahrgut

Die besonderen Risiken, welche sich aus der Arbeit mit Gefahrgut ergeben, wurden durch die Speditions- und Logistikunternehmen insbesondere in den Bereichen der Haftung (bei Nichtbeachtung der Vorgaben) und bei der Gefährdung von Personen und Umwelt gesehen. Eine besondere Herausforderung liegt nach Angabe der Unternehmen hier in der regelmäßigen Qualifizierung der Mitarbeiter.

#### 4.4. Aufbau des Risikomanagements

Der dritte Teil der Untersuchung befasst sich mit **institutionellen Aspekten des Risikomanagements** bei Logistikdienstleistern. Geklärt werden sollten dabei unter anderem die folgenden Fragestellungen: Wie ist das Risikomanagement in der Aufbauorganisation des Unternehmens integriert? Welche Unternehmensfunktionen werden durch das Risikomanagement in Bezug auf deren Risiken analysiert, bewertet und gesteuert? Welche Phasen des Risikomanagement-Prozesses werden regelmäßig durchlaufen? Weiterhin von Interesse sind die bei und nach der Umsetzung des Risikomanagements gewonnenen Erfahrungen der Unternehmen.

Zunächst stellt sich die Frage, an welcher Stelle innerhalb der Aufbauorganisation das Risikomanagement angesiedelt ist. Grundsätzlich gibt es mehrere Ansätze, Risikomanagement in der Aufbauorganisation zu integrieren.<sup>38</sup> Dabei können drei **grundsätzliche Organisationskonzepte** unterschieden werden: das Separationskonzept, das Integrationskonzept und das Mischkonzept. Beim Separationskonzept werden die Funktionen des Risikomanagements in einer separaten Aufbauorganisation abgebildet. Diese Struktur existiert parallel zu den operativen Einheiten des Unternehmens. Das Risikomanagementsystem ist damit ein eigenständiges System. Diesem Separationskonzept folgt aber auch die isolierte Bearbeitung und Bündelung sämtlicher Risikomanagement-Funktionen in der die Geschäftsführung. Dem Integrationskonzept folgend werden die Aufgaben des Risikomanagements in die vorhandene Organisationsstruktur eingeordnet und die Risikomanagementfunktionen in die existierende Aufbauorganisation integriert. Das Risikomanagementsystem ist damit integrativer Bestandteil der Unternehmensorganisation. Beim Mischkonzept wird Risikomanagement durch eine unterstützende Organisationseinheit betrieben, welche die operativen Geschäftsbereiche bei der Wahrnehmung der Risikomanagementfunktionen entlastet.<sup>39</sup>

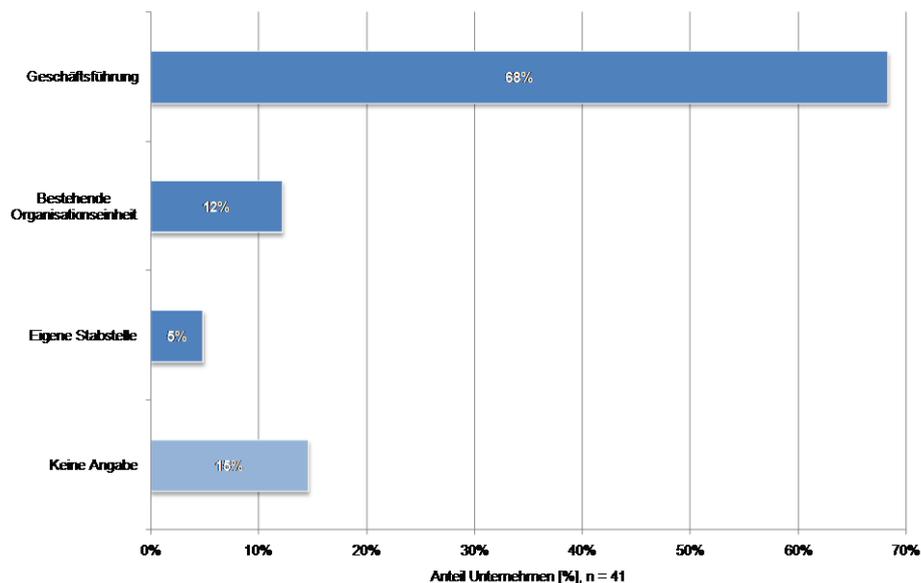


Abbildung 14: Integration des Risikomanagements in der Aufbauorganisation

Abbildung 14 zeigt, wie die Integration des Risikomanagements in der Aufbauorganisation bei den Logistikdienstleistern erfolgt. Zu einem überwiegenden Anteil (rund 68 % der Unternehmen) übernimmt die Geschäftsführung auch die Funktion des Risikomanagements. Dies trifft insbesondere auch auf große und mittelgroße Unternehmen zu. Die Annahme, dass dieser Ansatz vor allem von kleineren Unternehmen verfolgt wird, für die eine eigene Risi-

<sup>38</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Ansätzen, Risikomanagement in der Aufbauorganisation zu verankern, bspw. Wolke, T. (2008), S. 241-248.

<sup>39</sup> Vgl. Reichling, P./Bietke, D./Henne, A. (2007), S. 212.

komanagement-Organisationseinheit aufgrund der Größe nicht sinnvoll ist, kann daher nicht aufrecht erhalten werden.

Rund 15 % der Unternehmen haben die Aufgaben des Risikomanagements einer bestehenden Organisationseinheit zugeordnet. Dabei überwiegt die Zuordnung zum Qualitätsmanagement und zum Controlling. Der Bezug zum Qualitätsmanagement wird insbesondere durch die operationellen Risiken hergestellt, da operationelle Risiken durch die logistischen Prozesse induziert werden, für die häufig das Qualitätsmanagement eine Überwachungsfunktion übernimmt. Der Bezug zum Controlling entspringt der grundsätzlichen Aufgabe des Controllings, monetäre und nicht-monetäre Planabweichungen zu identifizieren und durch Maßnahmen zu bewältigen.

Eine eigene Stabstelle für Risikomanagement haben nur zwei Unternehmen eingerichtet (ein großes sowie ein mittelgroßes Unternehmen).

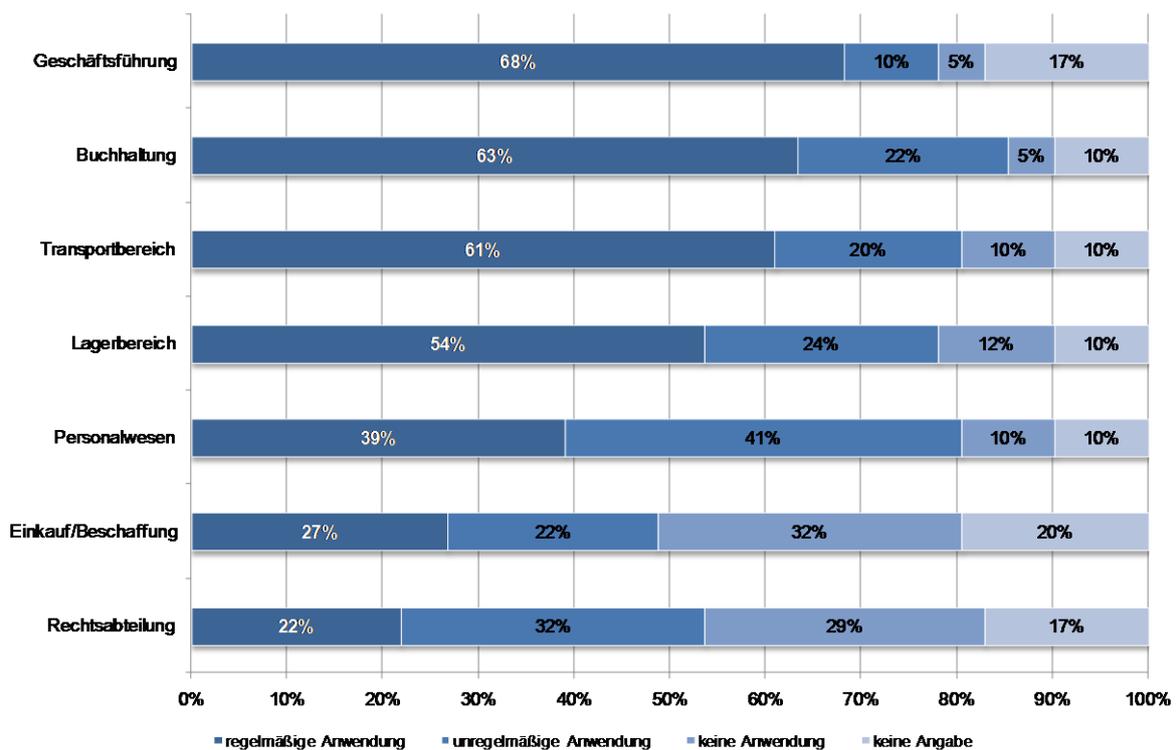


Abbildung 15: Abdeckung betrieblicher Funktionen durch das Risikomanagement

Neben der Integration des Risikomanagements in der Aufbauorganisation ist auch die **Reichweite des Risikomanagements** von großer Bedeutung. Unter Reichweite wird in diesem Zusammenhang der Umfang der durch das Risikomanagement abgedeckten betrieblichen Funktionen verstanden. Von besonderem Interesse waren im Rahmen der Untersuchung Organisationseinheiten, die logistische Kernleistungen erbringen oder die eine unmittelbare Unterstützungsfunktion für logistische Kernleistungen aufweisen. Die Reichweite des Risikomanagements bei den befragten Logistikdienstleistern wird in Abbildung 15 dargestellt.

Mehrere Aspekte sind bei der Bewertung der Ergebnisse von besonderer Bedeutung: So zeigt sich, dass Risikomanagement besonders regelmäßig nicht nur in den klassischen Logistikabteilungen (Transport- und Lagerbereich), sondern vor allem in der Geschäftsführung und der Buchhaltung durchgeführt wird. Obwohl Personalrisiken insbesondere als zukünftige Risiken genannt wurden (vgl. den vorherigen Abschnitt 4.3), führen nur rund 39% der Unternehmen ein regelmäßiges Risikomanagement im Personalwesen durch. Große Unternehmen sind hierbei allerdings besser aufgestellt – die Hälfte der Unternehmen betreibt ein re-

regelmäßiges Risikomanagement im Personalwesen. Immerhin wird für die aus Sicht der befragten Unternehmen wichtigsten fünf Organisationseinheiten durchschnittlich zu 80 % regelmäßig oder zumindest unregelmäßig ein Risikomanagement durchgeführt.

Auffällig ist ebenfalls, dass der Bereich Einkauf bzw. Beschaffung nur in geringer Intensität durch das Risikomanagement abgedeckt wird. So führt nur rund ein Viertel der Unternehmen ein regelmäßiges Risikomanagement in diesem Bereich durch, weitere 22% betreiben für diesen Bereich ein unregelmäßiges Risikomanagement. Dies überrascht insofern, als insbesondere im Beschaffungsbereich für Logistikdienstleister eine Vielzahl von Risiken auftreten kann, bspw. in Form von Preisrisiken beim Einkauf von Energie (insbesondere Diesel, aber auch Strom und Gas).

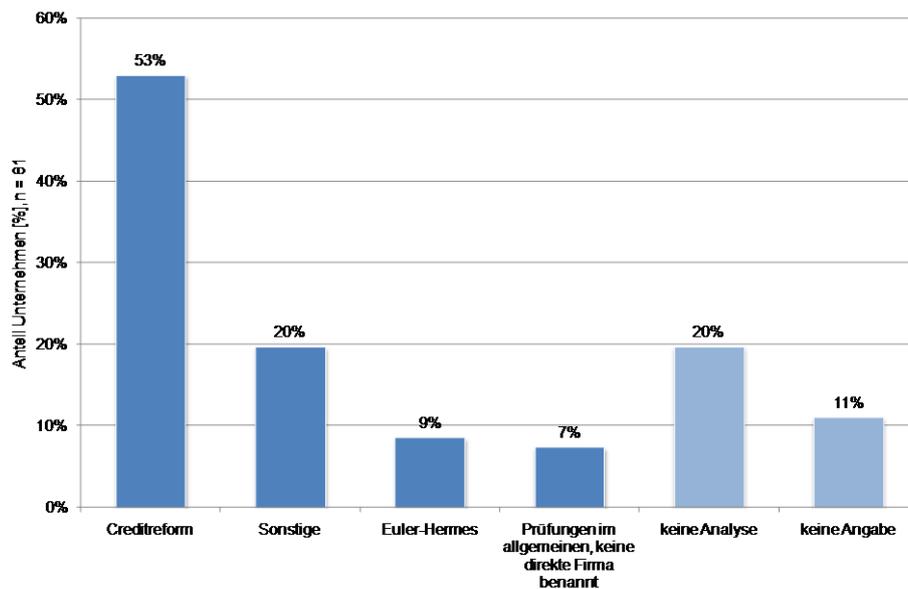


Abbildung 16: Analyse von Neukunden (Analyseansatz)

Neben der Abdeckung einzelner betrieblicher Funktionen durch ein implementiertes Risikomanagement interessiert auch, ob und wie intensiv Unternehmen ihre Neukunden in Bezug auf potenzielle Risiken, bspw. Bonitätsrisiken, überprüfen. Dabei zeigt sich, dass nur rund 69 % aller befragten Unternehmen eine **Prüfung der Neukunden** vornehmen bzw. durch externe Dienstleister vornehmen lassen (vgl. Abbildung 16). Ein Fünftel der Unternehmen nimmt keine Prüfung vor, rund 11 % machten hierzu keine Angabe. Überraschenderweise ist bei Unternehmen, die bereits ein Risikomanagement implementiert haben, der Anteil derjenigen, die keine Prüfung vornehmen oder keine Angabe machen, mit rund 32 % im Vergleich zu der Gesamtheit der befragten Unternehmen nahezu identisch. Mit anderen Worten: Nur rund 68 % der Unternehmen mit Risikomanagement führen eine Neukundenprüfung durch.

Die Neukundenanalyse wird von rund einem Drittel der Unternehmen ohne Einschränkung, d.h. für sämtliche Neukunden durchgeführt; knapp die Hälfte der Unternehmen zieht den (potenziellen) Umsatz mit dem Neukunden als Kriterium für eine Prüfung heran (vgl. Abbildung 17 auf der nachfolgenden Seite).

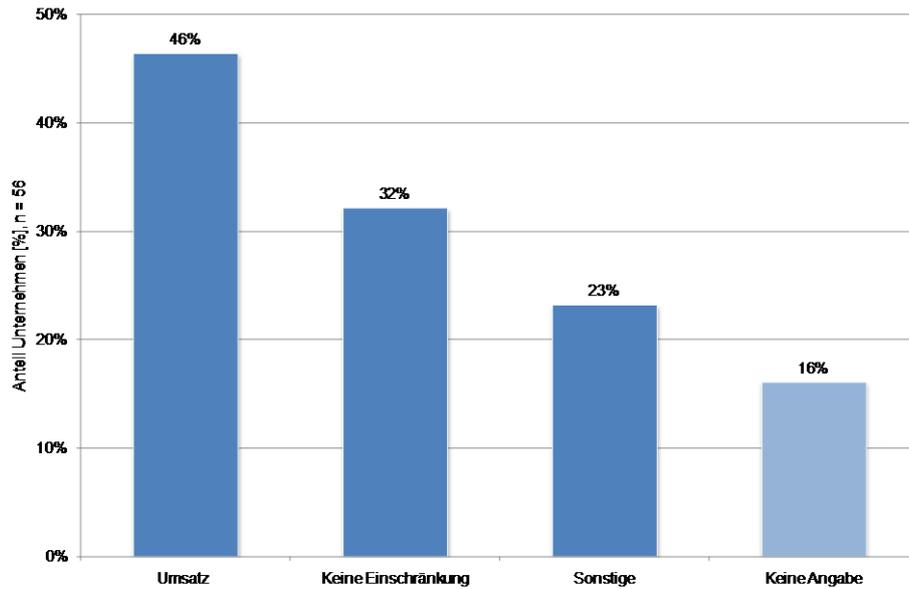


Abbildung 17: Analyse von Neukunden (Prüfkriterien)

Ein effektives Risikomanagement bedingt unter anderem auch die **Systematisierung der Einzelrisiken**. Hier zeigt sich, dass Logistikdienstleister noch Nachholbedarf haben. Nur 71 % der Unternehmen mit einem etablierten Risikomanagement systematisieren Einzelrisiken nach einem oder mehreren Kriterien (vgl. Abbildung 18).

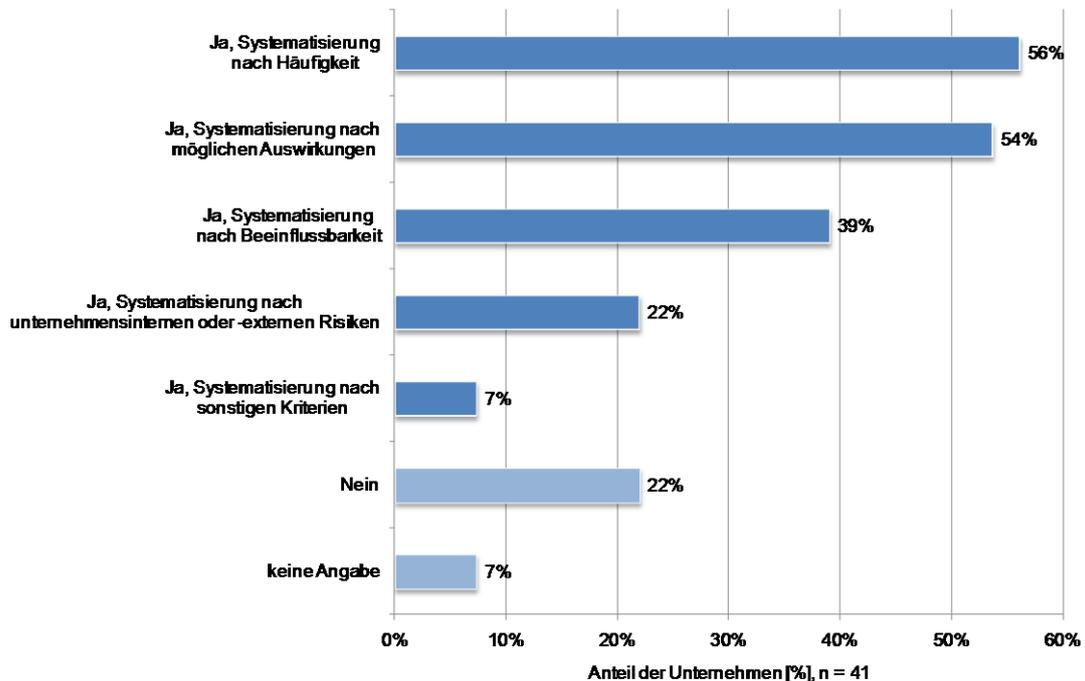


Abbildung 18: Systematisierung von Risiken

Dagegen führen 22 % der Unternehmen keine Systematisierung durch, 9 % der Unternehmen machten keine Angaben zu einer Systematisierung von Einzelrisiken. Die wesentlichen Kriterien bei der Systematisierung von Einzelrisiken sind die Häufigkeit des Vorkommens

(79 % der Unternehmen, die eine Systematisierung vornehmen) und die möglichen Auswirkungen (69 %). Nach der Beeinflussbarkeit der Risiken kategorisiert rund die Hälfte der Unternehmen. Von untergeordneter Bedeutung ist zurzeit die Systematisierung nach unternehmensinternen und -externen Risiken (28 %).

Wie in Kapitel 3 erläutert, lassen sich beim Risikomanagement **fünf unterschiedliche Phasen** unterscheiden. Im Rahmen der Untersuchung sollte unter anderem auch der Umfang des Risikomanagements in Bezug auf diese Phasen und deren regelmäßige Anwendung erhoben werden. Dabei zeigt sich, dass nur ein Teil der Logistikdienstleister Risikomanagement intensiv und regelmäßig betreibt (vgl. Abbildung 19). So wird keine der fünf Phasen von mehr als der Hälfte der Unternehmen regelmäßig betrieben.

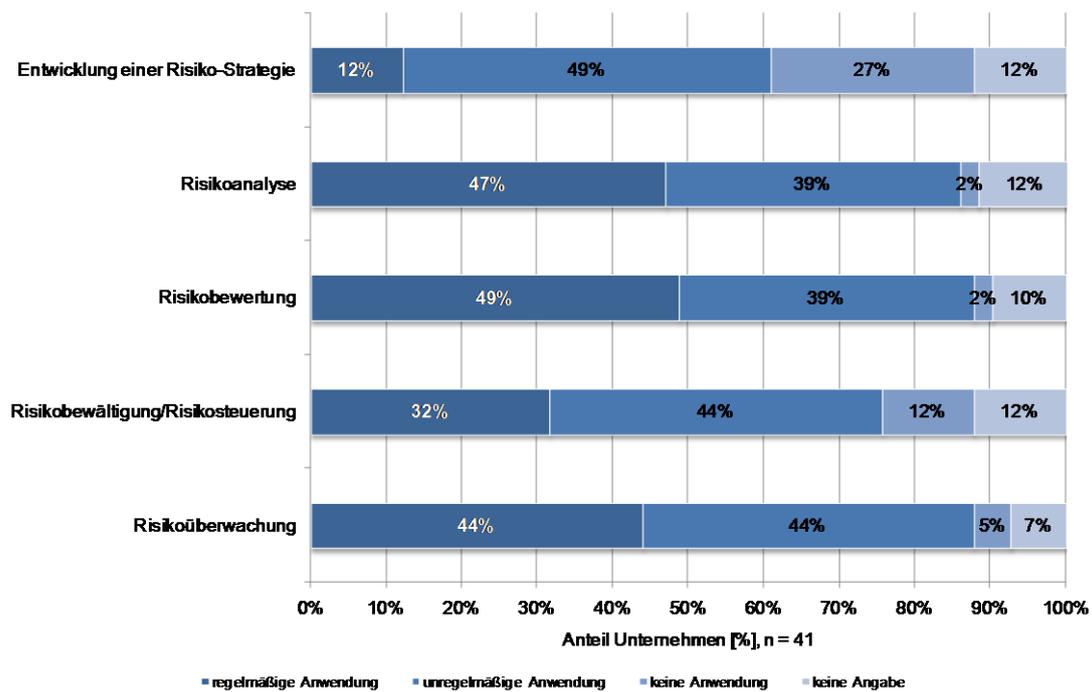


Abbildung 19: Regelmäßigkeit der Anwendung

Die Entwicklung einer Risiko-Strategie wird nur von rund 61 % der Unternehmen durchgeführt, wobei der geringe Anteil der Unternehmen, die sich regelmäßig mit der Risiko-Strategie befassen, aufgrund des strategischen Charakters der Aufgabe nicht überrascht. Überraschend ist jedoch, dass sich von den großen Unternehmen, die ein Risikomanagement implementiert haben, nur eines regelmäßig mit der Entwicklung bzw. Weiterentwicklung der Risiko-Strategie befasst. Weiterhin ist fraglich, wie diejenigen 39 % der Unternehmen, die keine Risiko-Strategie entwickeln (oder keine Angabe machten) zielgerichtet Risikomanagement implementieren und nutzen können.

Risikoanalyse und Risikobewertung sind Phasen, die von einer Vielzahl der Logistikdienstleister regelmäßig oder unregelmäßig durchlaufen werden. So führen 86 % der Unternehmen Risikoanalysen durch und 88 % der Unternehmen bewerten identifizierte Risiken. Auf die Risikosteuerung legen die Unternehmen gemäß der Auswertung nur einen geringeren Wert – so wird die Phase der Risikobewältigung/Risikosteuerung nur von rund drei Viertel der Unternehmen durchgeführt. Dagegen überwachen rund 88 % der Unternehmen regelmäßig oder unregelmäßig die Risiken. Die in diesen Ergebnissen sichtbar werdenden Inkonsistenzen müssen zumindest teilweise auf unklare Abgrenzungen der Begrifflichkeiten in Verbindung mit einer geringen Erfahrung mit dem Thema Risikomanagement zurückgeführt werden.

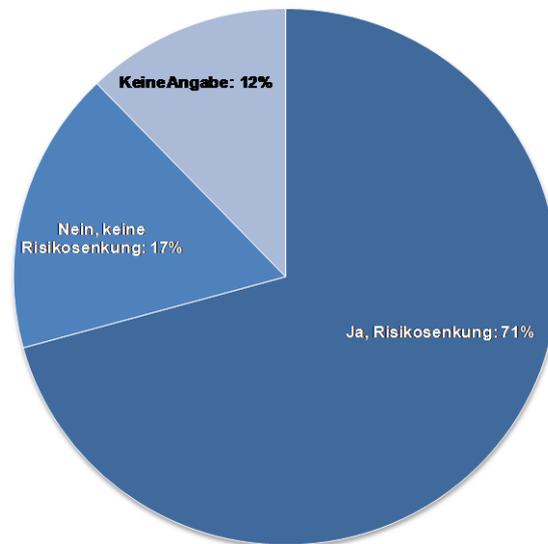


Abbildung 20: Positive Erfahrungen mit Risikomanagement

In Bezug auf die **bisherigen Erfahrungen** mit dem Risikomanagement sind die Aussagen der Logistikdienstleister unterschiedlich (vgl. Abbildung 20). So machten rund 12 % der Unternehmen keine Angaben, ob das implementierte Risikomanagement bisher zu einer Risikosenkung beitragen konnte oder nicht. Von den übrigen Unternehmen gaben mehr als 80 % an, durch Risikomanagement Risiken spürbar reduziert zu haben. Von diesen Unternehmen machten allerdings nur rund zwei Drittel konkrete Angaben über die Art und Weise der Risikoreduktion, z.B. über reduzierte Risiken. Bei den Unternehmen, die keine signifikante Senkung von Risiken feststellen konnten, überwogen kleine Unternehmen. Auch negative Erfahrungen dagegen wurden nur von einem geringen Anteil der Dienstleister gemacht; dies waren ausnahmslos mittelgroße und große Unternehmen (vgl. Abbildung 21).

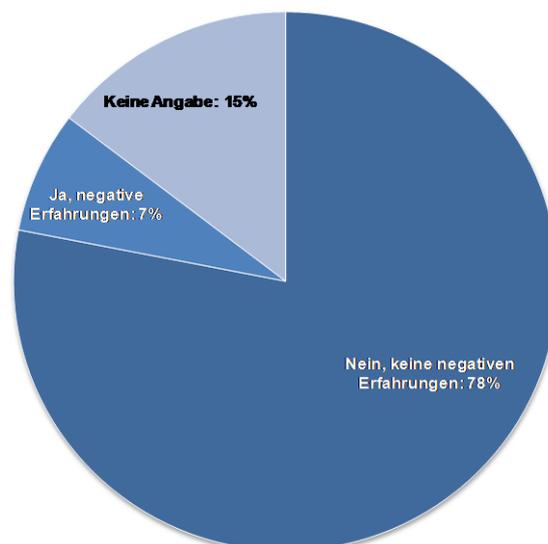


Abbildung 21: Negative Erfahrungen mit Risikomanagement

#### 4.5. Methoden und Instrumente

Im vierten Part der Untersuchung steht der **Reifegrad des Risikomanagements** bei Logistikdienstleistern im Vordergrund. Dieser Reifegrad wird unter anderem durch die Anwendung spezifischer Methoden, aber auch der Nutzung von EDV-Systemen und Anwendung von Frühindikatoren zur rechtzeitigen Risikoidentifikation determiniert.

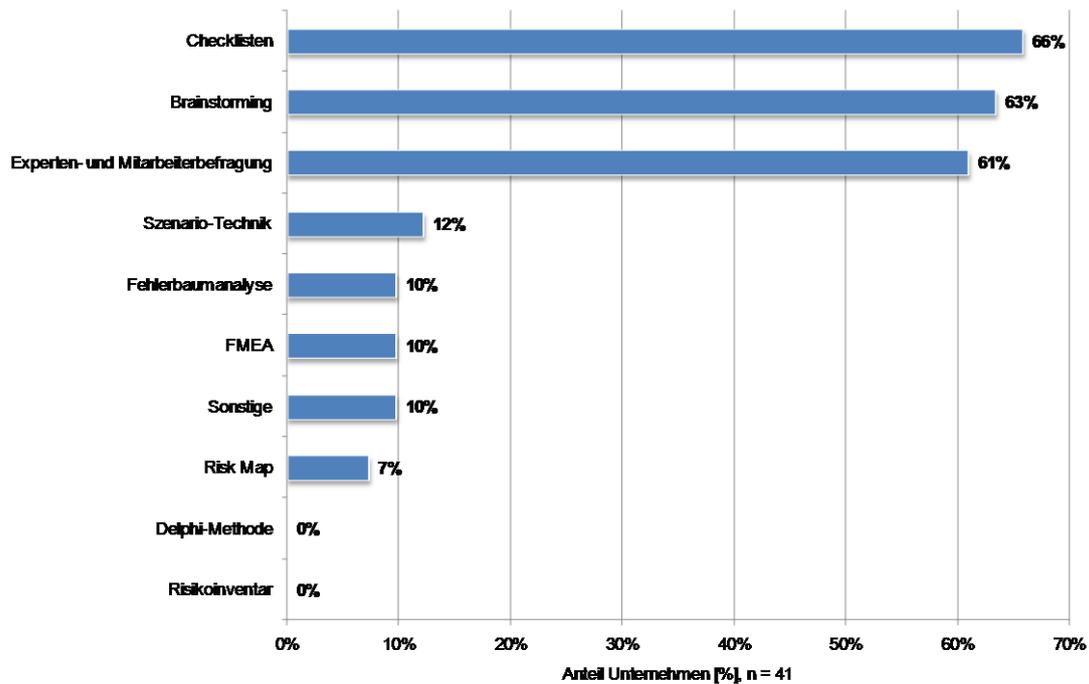


Abbildung 22: Anwendung spezifischer Methoden

Die Ergebnisse zur **Methodenanwendung** zeigen, dass ein methodisch fundiertes Risikomanagement in der Logistikdienstleisterbranche bisher keinen hohen Reifegrad erreicht hat (vgl. Abbildung 22). So konnten 13 % der Unternehmen keine Angaben machen, welche Methoden sie anwenden. Jeweils rund zwei Drittel der Unternehmen nutzen Methoden, die einfach zu implementieren sind, wie bspw. Checklisten, Brainstorming und Experten- und Mitarbeiterbefragungen, um Risiken zu identifizieren. Allerdings können diese Methoden praktisch nur zur Risikoidentifikation, nicht jedoch zur Risikobewertung eingesetzt werden.

Höher-entwickelte Methoden, die auch die Durchführung der Risikobewertung unterstützen werden nur von 10 bis 12 % der Unternehmen eingesetzt. Selbst die einfach zu handhabende Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA), deren Anwendung unter anderem in der Automobilbranche weit verbreitet ist, wird kaum genutzt. Dies überrascht umso mehr, als eine Vielzahl der befragten Logistikdienstleister auch Kunden in der Automobilindustrie aufweist, die in der Regel hohe Anforderungen an die Akteure innerhalb der Lieferkette stellen.

Noch erstaunlicher ist, dass kein Unternehmen angegeben hat, ein Risikoinventar zu nutzen. Das Risikoinventar ist tatsächlich nichts anderes als eine tabellarische Auflistung aller Einzelrisiken mit deren relevanten Attributsausprägungen. Es ist damit weniger eine Methode zur Risikoidentifikation und –bewertung als vielmehr ein Ansatz zur Verwaltung der Ergebnisse von Identifikation und Bewertung. Die Tatsache, dass angeblich kein Unternehmen ein Risikoinventar nutzt, scheint auf einem geringen Begriffsverständnis im Bereich Risikomanagement zu basieren. Auch die geringe Nutzung einer „Risk Map“, die in der Regel zur grafischen Repräsentation der Einzelrisiken und zur Entscheidungsunterstützung dient, lässt darauf schließen, dass methodische und begriffliche Defizite vorhanden sind.

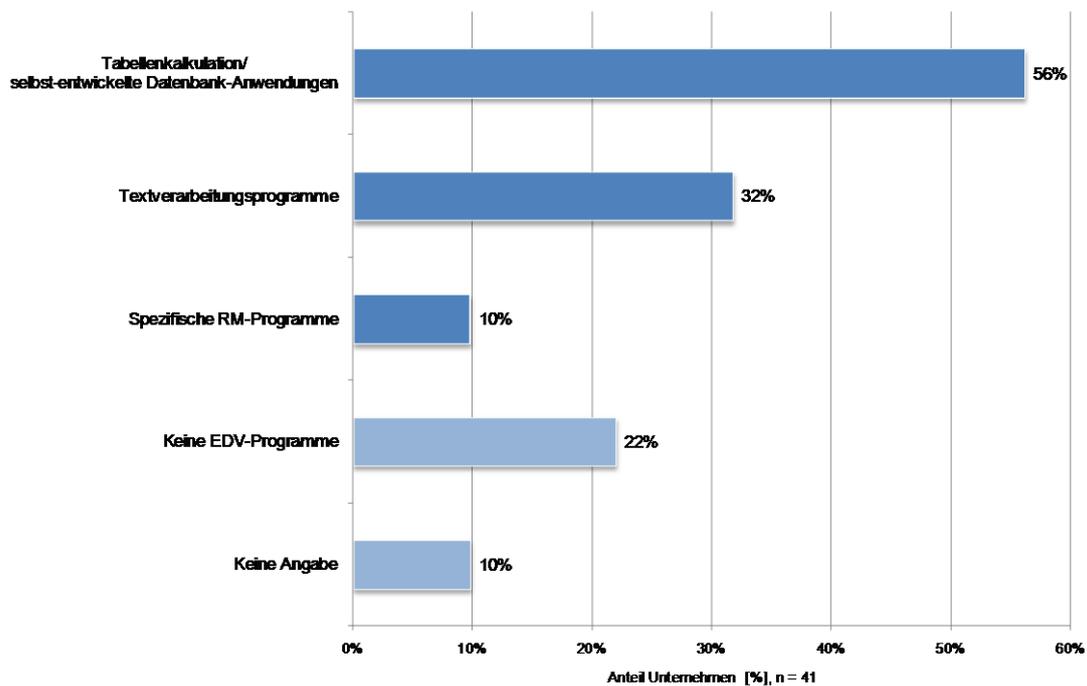


Abbildung 23: Unterstützung des Risikomanagements durch EDV-Einsatz

Auch in Bezug auf die **EDV-Unterstützung** weisen die Ergebnisse der Untersuchung nur auf einen geringen Reifegrad des Risikomanagements hin. So gaben nur rund zwei Drittel der Unternehmen an, EDV-Programme zur Unterstützung des Risikomanagements zu nutzen; das restliche Drittel nutzt keine entsprechenden EDV-Anwendungen oder machte keine Angaben (vgl. Abbildung 23).

Bei den Nutzern von Computerprogrammen überwiegt der Anteil derjenigen Unternehmen, die selbstentwickelte Tabellenkalkulations- oder Datenbankanwendungen verwenden (rund 82 % der Nutzer). Knapp die Hälfte der Anwender setzt auch Textverarbeitungsprogramme zur Unterstützung des Risikomanagements ein.

Nur eine äußerst geringe Anzahl an Unternehmen nutzt spezifische Risikomanagement-Software. So gaben zwar 22 % der befragten Unternehmen an, ausgewiesene Risikomanagement-Programme zu nutzen; bei einer genauen Analyse stellte sich allerdings heraus, dass in die Antworten auch typische Speditionsprogramme (z.B. zur Auftragsverwaltung und zum Flottenmanagement) einbezogen wurden. Bei den übrigen Applikationen handelt es sich zwar um Anwendungen, die dem Bereich Risikomanagement zugeordnet werden können (z.B. Programme zur Schadenverwaltung); allerdings sind dies keine Programme, die mehrere Phasen des Risikomanagement-Prozesses unterstützen können.

Die Ergebnisse der Untersuchung machen deutlich, dass nahezu alle Logistikdienstleister bisher maximal erste kleine Schritte auf dem Weg zu einem systematischen Risikomanagement beschritten haben. So ist die Anwendung selbst-entwickelter Tabellenkalkulations- oder Datenbank-Anwendungen in der Regel ein erster sinnvoller Ansatz für ein strukturiertes Risikomanagement, der schnell zu realisieren und dabei mit geringen Kosten verbunden ist. Allerdings zeigt sich schon nach kurzer Zeit, dass derartige selbst-entwickelte Lösungen für ein fortlaufendes Risikomanagement nur bedingt geeignet sind. Dementsprechend ist als nächster Schritt die Implementierung spezifischer, auf die Unterstützung des gesamten Risikomanagement-Prozesses ausgerichteter EDV-Programme zu sehen. Diesen Schritt haben die befragten Unternehmen allerdings bisher noch nicht vorgenommen.

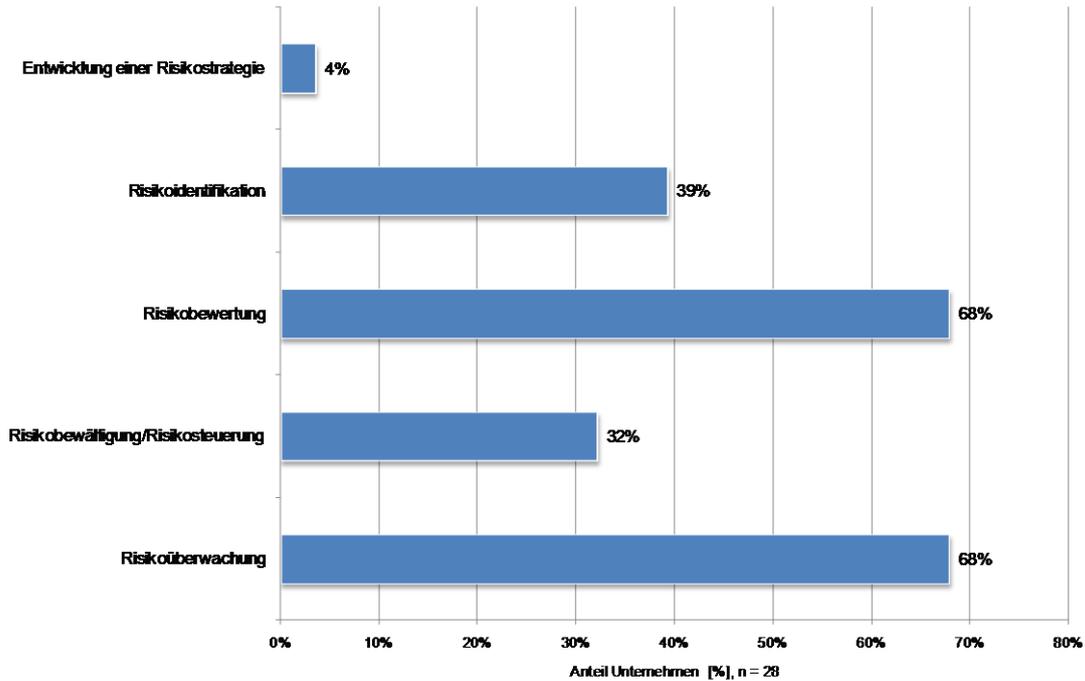


Abbildung 24: EDV-Unterstützung für die Phasen des Risikomanagements

Ergänzend zur Frage der grundsätzlichen Anwendung von EDV-Programmen für das Risikomanagement interessierte auch, welche Phasen des Risikomanagements durch die Anwendungen unterstützt werden. Dabei zeigt sich, dass die genutzten Programme vor allem die Risikobewertung und die Risikoüberwachung verwendet werden (vgl. Abbildung 24). Dies ist wenig überraschend, da bspw. eine konkrete Unterstützung bei der Entwicklung einer Risiko-Strategie durch EDV-Anwendungen grundsätzlich schwierig ist. Die Phase der Risikobewältigung bzw. -steuerung wird im Vergleich zu den anderen Phasen von einem geringen Anteil an Unternehmen regelmäßig durchgeführt (vgl. die Aussagen auf Seite 24); dies zeigt sich auch in der Unterstützung durch entsprechende EDV-Programme, die für diese Phase deutlicher geringer ist als für die Risikobewertung und die Risikoüberwachung. Auch die Risikoidentifikation wird durch bei einem kleinen Anteil an Unternehmen durch die verwendete EDV-Anwendung unterstützt. Der geringe Reifegrad des Risikomanagements in Bezug auf die methodische Fundierung und die Art der EDV-Applikationen (vornehmlich selbst-entwickelte Anwendungen) ist sicherlich die wesentliche Begründung für diesen niedrigen Anteil.

Der Reifegrad des Risikomanagements zeigt sich auch darin, welche risikopolitischen Maßnahmen Unternehmen nutzen, um Risiken zu steuern und zu bewältigen. Dabei wird deutlich, dass vor allem zwei Typen risikopolitischer Maßnahmen im Vordergrund stehen (vgl. Abbildung 25 auf der nachfolgenden Seite): So nutzen rund zwei Drittel der Unternehmen, die ein Risikomanagement implementiert haben, Risikotransfer und Risikoverminderung als wesentliche Methoden zur Risikobehandlung. Risikovermeidung, also die vollständige Unterlassung bzw. Beendigung risikobehafteter Aktivitäten, nutzt rund ein Drittel der Logistikdienstleister. Knapp 30% der Unternehmen streuen Risiken, z.B. durch die Nutzung mehrerer Lagerstandorte. Nur rund 12% der Logistikdienstleister wenden Risikoselbstbehalt als risikopolitische Maßnahme an.

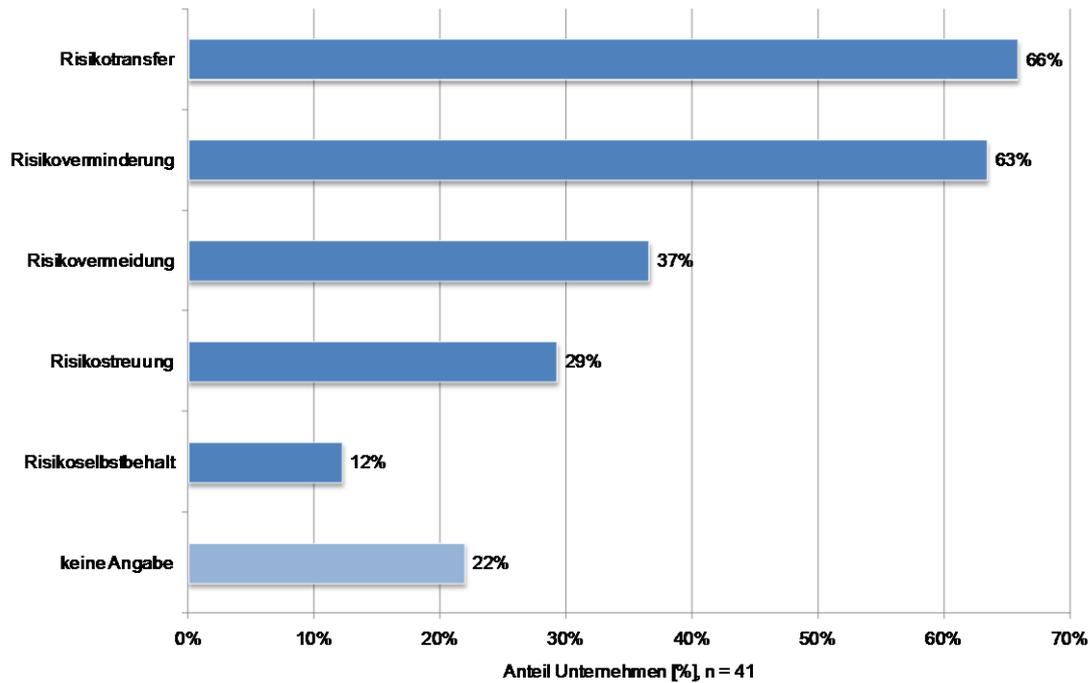


Abbildung 25: Nutzung risikopolitischer Maßnahmen

Die Ergebnisse zu der **Nutzung risikopolitischer Maßnahmen** lassen auch hier vermuten, dass der Reifegrad des Risikomanagements in der Logistikbranche (noch) gering ist. So scheint das Gros der Unternehmen keinen Mix risikopolitischer Maßnahmen anzuwenden, sondern sich im Wesentlichen auf zwei Maßnahmentypen zu stützen, um Risiken zu steuern und zu bewältigen. Der geringe Anteil an Unternehmen, die aktiv den Selbstbehalt als Maßnahme anwendet deutet allerdings darauf hin, dass an dieser Stelle methodische und/oder definitorische Mängel vorliegen. Mehr als ein Fünftel der Unternehmen, die ein Risikomanagement betreiben, machte keine Aussagen zu den angewandten Methoden – dies scheint weniger an einer beschränkten Aussagebereitschaft zu liegen als mehr an der Schwierigkeit, risikopolitische Maßnahmen begrifflich abgrenzen zu können.

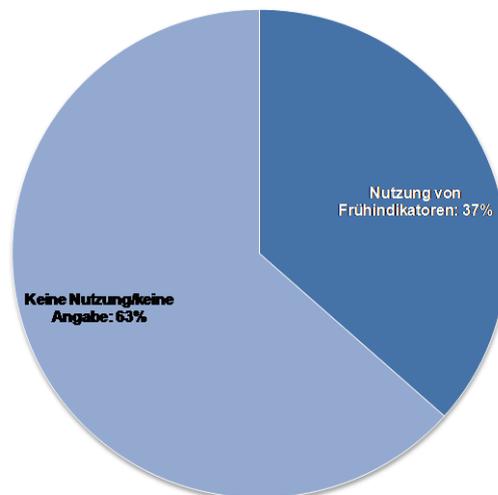


Abbildung 26: Nutzung von Frühindikatoren

Ein letzter Aspekt, der ebenfalls ein Zeichen für den Reifegrad des Risikomanagements darstellt, ist die **Nutzung von Frühindikatoren**. Beinahe zwei Drittel der Unternehmen, die ein Risikomanagement-System implementiert haben, gaben an, Frühindikatoren zu nutzen (vgl. Abbildung 26). Knapp 50 % der Risikomanagement-Anwender nannten daneben auch Beispiele für Frühindikatoren, die im Rahmen des Risikomanagements genutzt werden. Bei näherer Analyse jedoch zeigte sich, dass einige der Angaben nicht als Frühindikatoren gewertet werden können (bspw. „Erfahrung“ oder „QM-System“). Auch dies zeigt, dass die Begrifflichkeiten des Risikomanagements noch nicht vollständig bekannt sind und genutzt werden. Nach der Bereinigung der Daten wird deutlich, dass nur gut ein Drittel der Unternehmen Frühindikatoren nutzt, um Risiken frühzeitig identifizieren zu können. Zwei Drittel der Logistikdienstleister mit aktivem Risikomanagement dagegen nutzen nicht diese Möglichkeit, bereits sehr früh Abweichungen von geplanten Zielwerten erkennen und entsprechend reagieren zu können.

## 5. Fazit

Wesentliche Ziele der Untersuchung waren, den Verbreitungsgrad des Risikomanagements in Speditions- und Logistikunternehmen zu ermitteln sowie Informationen über den Reifegrad des Risikomanagements in den Unternehmen zu gewinnen. Die maßgeblichen Erkenntnisse aus der Studie sollen nochmals zusammengefasst werden:

Zunächst sind die insgesamt positive Resonanz der Branche zum Thema Risikomanagement und das Interesse an der Studie hervorzuheben. Insbesondere in einer Branche, die überwiegend durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt ist, überrascht dieses Interesse.

Andererseits zeigen die Auswertungen der Antwortbögen, dass Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche bisher nur ansatzweise umgesetzt und „gelebt“ wird:

- Zwar wurde deutlich, dass bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen nach eigenen Angaben ein Risikomanagement-System etabliert hat und ein weiteres knappes Viertel eine Umsetzung innerhalb der kommenden zwei Jahre plant.
- Allerdings ist die Abgrenzung, was unter Risikomanagement verstanden wird, sehr heterogen. Teilweise wird bspw. bereits der regelmäßige Vergleich von wesentlichen Leistungskennzahlen als Risikomanagement bezeichnet. Andererseits gibt es einige wenige Unternehmen, die bereits ein umfassendes Verständnis von Risikomanagement entwickelt haben.
- Die methodische Fundierung von Entscheidungen im Rahmen des Risikomanagements ist noch ausbaufähig. So führt ein erheblicher Anteil der Unternehmen keine Systematisierung von Risiken durch, wobei diese Systematisierung eine Grundlage dafür ist, zielgerichtete Maßnahmen zu entwickeln. Auch die Anwendung von Methoden im Rahmen der Risikoidentifikation und Risikobewertung ist derzeit noch vergleichsweise gering ausgeprägt. Eine strukturierte, analytische Vorgehensweise bei der Identifikation und Bewertung von Risiken ist dadurch nur ansatzweise möglich.
- Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Unterstützung des Risikomanagements durch IT-Systeme. Zwar ist bei vielen Speditionen und Logistikunternehmen aufgrund der Unternehmensgröße keine Anwendung hochentwickelter und investitionsintensiver Risikomanagement-Software notwendig, aber ein strukturiertes und nachhaltiges Risikomanagement lässt sich durch geeignete Risikomanagement-Programme oder selbstentwickelte Datenbank-Programme wirkungsvoll unterstützen.

Bei der Bedeutung einzelner Risikobereiche zeigt sich zum einen, dass zum Zeitpunkt der Erhebung das Thema steigender Energiekosten für viele Speditionen und Logistikdienstleister von hoher Bedeutung war, wenn auch mit abnehmender Bedeutung für die Zukunft. Dagegen spielte die Finanzkrise und deren Auswirkungen auf die Weltwirtschaft eine nur unbedeutende Rolle. Es kann vermutet werden, dass aus heutiger Sicht einige Risikobereiche eine geänderte Bedeutung erfahren würden.

Als wesentliche Unsicherheiten betrachten die befragten Unternehmen Risiken im Personalbereich. Die Bedeutung dieser Risiken nimmt nach Ansicht der Unternehmen zukünftig deutlich zu, so dass Personalrisiken den größten Risikobereich darstellen werden. Als Personalrisiken wird in erster Linie der Mangel an geeignetem Personal angesehen. Die Furcht vor Personalmangel bezieht sich sowohl auf gewerbliche Mitarbeiter (vor allem Fahrer) als auch auf kaufmännische Mitarbeiter. Es überrascht in diesem Zusammenhang, dass trotz der hohen Bedeutung der Personalrisiken der Personalbereich nur bei einem geringen Anteil der Unternehmen durch ein Risikomanagement abgedeckt wird.

Das Thema Risikomanagement wird sich in den kommenden Jahren in den Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche weiter verbreiten. Es ist zu vermuten, dass die Anforderungen von Beteiligten (Banken, Versicherungen, Wirtschaftsprüfer, aber auch Kunden bzw. Auftraggeber) an die Speditionen und Logistikunternehmen steigen und dazu führen werden,

ein strukturiertes und nachhaltiges Risikomanagement zu etablieren. Die derzeitige Wirtschaftskrise führt möglicherweise ebenfalls zu einer höheren Sensibilisierung der Unternehmen, die Bedeutung des Risikomanagements für die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens zu schätzen.



## Literaturverzeichnis

- BAG (Hrsg.) (2008): Marktbeobachtung Güterverkehr, Jahresbericht 2007, Köln.
- DBResearch (Hrsg.) (2008): Logistik in Deutschland, Wachstumsbranche in turbulenten Zeiten, Frankfurt am Main.
- Dörner, D./Doleczik, G. (2000): Prüfung des Risikomanagements, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 193-217.
- DSLVL (Hrsg.) (2005): Zahlen, Daten, Fakten aus Spedition und Logistik, Bonn.
- Fiege, S. (2006): Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG – Prozess, Instrumente, Träger, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gleißner, W. (2004): Auf nach Monte Carlo, Simulationsverfahren zur Risiko-Aggregation, in: RiskNews, 5. Jg., Nr. 01.2004, S. 31-37.
- Gleißner, W. (2008): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, München: Verlag Franz Vahlen.
- Hölscher, R. (2002): Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung – Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in: Hölscher, R., Elfgen, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 5–31.
- Hommelhoff, P./Mattheus, D. (2000): Gesetzliche Grundlagen: Deutschland und International, in: Dörner, D./Horváth, P./Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements – Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 5-40.
- Huth, M. (2003): Risikomanagement in der Logistik (Teil 1) – Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: RiskNews, 4. Jg., Nr. 01.2003, S. 57-68.
- ifo/BVR (Hrsg.) (2009): Branchen Special Spedition und Logistik, Bericht Nr. 4, Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag eG.
- IKB (Hrsg.) (2007): Branchenbericht Transport und Logistik, Düsseldorf.
- Klaus, P./Kille, C.: Die Top 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, Ausgabe 2008/2009, Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag.
- Lohre, D. (2007): Herausforderungen des Controlling in Speditionen, in: Lohre, D. (Hrsg.): Praxis des Controllings in Speditionen, Frankfurt am Main: Bildungswerk Spedition und Logistik e.V., S. 3-20.
- Reichling, P./Bietke, D./Henne, A. (2007): Praxishandbuch Risikomanagement und Rating, Ein Leitfaden 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Rosenkranz, F./Missler-Behr, M. (2005): Unternehmensrisiken erkennen und managen, Einführung in die quantitative Planung, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009): Umsatzsteuerstatistik 2007, Steuerpflichtige Unternehmen und deren Lieferungen und Leistungen nach wirtschaftlicher Gliederung (Tabelle 2.3 der Jahrespublikation, Fachserie 14 Reihe 8), Wiesbaden.
- Wildemann, H. (2006): Risikomanagement und Rating, München: TCW Transfer-Centrum GmbH.

Wolf, K./Runzheimer, B. (2003): Risikomanagement und KonTraG – Konzeption und Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Wolke, T. (2008): Risikomanagement, 2. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.

## Anhang

**Hinweis:** Ziel des Fragebogens ist es, herauszufinden, in wie weit und in welchem Maße Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche zum Einsatz kommt. Der erste und zweite Bereich kann von jedem Unternehmen ausgefüllt werden, der dritte und vierte Bereich ist für Unternehmen, die Risikomanagement tatsächlich anwenden.

### 1. Angaben zum Unternehmen

1. **Bitte geben Sie an, in welcher Rechtsform Ihr Unternehmen firmiert.**

- AG    GbR    GmbH    GmbH & Co. KG    KG    OHG  
 Sonstige:

2. **Würden Sie uns angeben, wie viele Mitarbeiter Ihr Unternehmen im kaufmännischen sowie im gewerblichen Bereich beschäftigt?**

Kaufmännischer Bereich:

- bis 10    11-50    51-100    101-200    über 200

Gewerblicher Bereich:

- bis 10    11-50    51-100    101-200    über 200

3. **Bitte geben Sie an, welchen Umsatz Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr erzielt hat (alle Angaben in Mio. Euro).**

- bis 10    11-20    21-50    51-100    101-200    201-500    über 500

4. **In welchen Verladerebenen oder Teilmärkten ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?**

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Handel        | <input type="checkbox"/> Automotive                 | <input type="checkbox"/> Ersatzteillogistik |
| <input type="checkbox"/> Chemie        | <input type="checkbox"/> Nahrungs- und Genussmittel | <input type="checkbox"/> Hightech-Produkte  |
| <input type="checkbox"/> Möbellogistik | <input type="checkbox"/> Temperaturgeführte Güter   | <input type="checkbox"/> Textillogistik     |
| <input type="checkbox"/> Sonstige:     |   |   |

5. **Bitte geben Sie an, welche logistischen Dienstleistungen Sie anbieten.**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Transport                  | <input type="checkbox"/> Umschlag                     | <input type="checkbox"/> Lagerung            |
| <input type="checkbox"/> Kommissionieren, Verpacken | <input type="checkbox"/> Etikettierung                | <input type="checkbox"/> Qualitätskontrollen |
| <input type="checkbox"/> Bestandsmanagement         | <input type="checkbox"/> Verzollung/Zolllager         | <input type="checkbox"/> Logistikberatung    |
| <input type="checkbox"/> Finanzdienstleistungen     | <input type="checkbox"/> Sonstige Mehrwertleistungen: |  |

6. **Bitte geben Sie an, welche Verkehrsträger in Ihrem Unternehmen hauptsächlich genutzt werden.**

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Seeschifffahrt             | <input type="checkbox"/> Binnenschifffahrt | <input type="checkbox"/> Luftverkehr                         | <input type="checkbox"/> Schienenverkehr |
| <input type="checkbox"/> Stückgut                   | <input type="checkbox"/> Paket             | <input type="checkbox"/> Straßengüterverkehr mit Schwerpunkt |  |
| <input type="checkbox"/> Teil- und Komplettladungen |  | <input type="checkbox"/> Sonstiges:                          |  |

7. **Welche Relationen bedienen Sie hauptsächlich?**

- |  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Deutschland                                 | <input type="checkbox"/> Westeuropa | <input type="checkbox"/> Südeuropa                   |
| <input type="checkbox"/> Osteuropa                                   | <input type="checkbox"/> Nordeuropa | <input type="checkbox"/> Nordamerika (NAFTA-Staaten) |
| <input type="checkbox"/> Süd- und Mittelamerika                      | <input type="checkbox"/> Afrika     | <input type="checkbox"/> Asien und Ozeanien          |
| <input type="checkbox"/> Destinationen mit herausragender Bedeutung: |                                     |  |

## 2. Risiken und Risikomanagement in Logistikunternehmen

8. Bitte nennen Sie die Ihrer Meinung nach 5 heute sowie zukünftig (in ca. 5 bis 10 Jahren) größten Risiken in der Speditions- und Logistikbranche.

	Heute	Zukünftig
1. Risiko		
2. Risiko		
3. Risiko		
4. Risiko		
5. Risiko		

9. Würden Sie bitte kurz beschreiben, was Sie unter Risikomanagement verstehen.
10. Wird Risikomanagement in der von Ihnen beschriebenen Form in Ihrem Unternehmen angewendet?
- Ja       Nein, aber Einführung innerhalb von 2 Jahren geplant  
 Nein, aber Einführung später als in 2 Jahren geplant  
 Nein, keine Einführung geplant
11. Bitte geben Sie an, ob Ihr Unternehmen in einem der folgenden Bereiche zertifiziert ist.
- Qualität (z. B. ISO 9001)       Umwelt (z. B. ISO 14001)  
 Arbeitssicherheit (z. B. BS 18001)       Sicherheit (z. B. TAPA)  
 Sonstige:
12. Bitte geben Sie an, ob Ihr Unternehmen Möglichkeiten zur Analyse von Neukunden nutzt (z. B. Creditreform o.ä.).
- Nein       Ja, und zwar:
13. Falls Sie Frage 12 mit „Ja“ beantwortet haben: Nutzen Sie diese Analyseform bei allen Neukunden oder gibt es Abstufungen in der Anwendung, z. B. nach Umsatz, Unternehmensgröße o.ä.?
- Analyse für alle Kunden       Analyse nur für ausgewählte Kunden, Kriterien können sein:
14. Bitte geben Sie prozentual die Finanzierung Ihrer Vermögensgegenstände (Assets/Aktiva) an.
- Langfristige Fremdfinanzierung (z. B. Kredite)  
Kurzfristige Fremdfinanzierung (z. B. Leasing)  
Eigenkapitalfinanzierung
15. Bitte geben Sie an, ob Ihr Unternehmen regelmäßig mit Gefahrgut arbeitet.
- Ja       Nein
16. Welche spezifischen Risiken für Ihr Unternehmen ergeben sich aus dem Umgang mit Gefahrgut?

Wenn Ihr Unternehmen kein Risikomanagement betreibt, haben wir keine weiteren Fragen mehr an Sie. Wir bedanken uns sehr herzlich für Ihre Bereitschaft, unsere Umfrage zu unterstützen.

Unternehmen, die Risikomanagement betreiben, möchten wir bitten, auch die nachfolgenden Fragen zu beantworten.

Risikomanagement in der Speditionsbranche

### 3. Aufbau und Ablauf des Risikomanagements

17. Bitte nennen Sie die Abteilung, in der das Risikomanagement angesiedelt ist.

- Geschäftsführung     eigene Stabstelle  
 Das Risikomanagement ist der folgenden Organisationseinheit (z. B. QM, Controlling o.ä.) zugeordnet:

18. Auf welche der folgenden Unternehmensfunktionen bezieht sich das Risikomanagement .

	Regelmäßige Anwendung	Unregelmäßige Anwendung	Keine Anwendung
Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buchhaltung (Rechnungswesen, Finanzbuchhaltung etc.), Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtsabteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkauf/Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transportbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige operative Bereiche (bitte nennen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Werden in Ihrem Unternehmen Risiken systematisiert und geordnet erfasst?

- Ja, und zwar:  Nein
- Systematisierung nach den möglichen Auswirkungen (z. B. den monetären Schäden)
  - Systematisierung nach der Häufigkeit (z. B. nach der Anzahl der Schadenfälle)
  - Systematisierung nach unternehmensinternen oder -externen Risiken
  - Systematisierung nach der Beeinflussbarkeit (z. B. durch Maßnahmen reduzierbare Risiken)
  - Systematisierung nach sonstigen Kriterien:

20. Könnten Sie uns zwei Beispiele für die Systematisierung von Risiken in Ihrem Unternehmen geben?

21. Welche Phasen des Risikomanagements werden bei Ihnen in welcher Regelmäßigkeit angewendet?

	Regelmäßige Anwendung	Unregelmäßige Anwendung	Keine Anwendung
Entwicklung einer Risiko-Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikoanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikobewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikobewältigung/Risikosteuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikobewachung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Bitte geben Sie an, ob eine Dokumentation des gesamten Risikomanagement-Prozesses erfolgt.

- Ja, regelmäßige Dokumentation des Risikomanagement-Prozesses (z. B. monatlich)  
 Ja, Beginn und Ende des Risikomanagement-Prozesses werden dokumentiert  
 Ende des Risikomanagement-Prozesses wird dokumentiert  
 Keine Dokumentation des Risikomanagement-Prozesses

23. **Bitte geben Sie an, ob Sie Risiken durch Ihr Risikomanagement spürbar senken oder vermeiden konnten.**
- Ja, und zwar:  Nein
24. **Bitte geben Sie an, ob Sie auch negative Erfahrungen gesammelt haben.**
- Ja, und zwar:  Nein, bisher keine negativen Erfahrungen

#### 4. Methoden und Werkzeuge im Risikomanagement

25. **Bitte geben Sie an, ob und welche EDV-Programme zur Anwendung des Risikomanagements genutzt werden.**
- Es werden keine EDV-Programme genutzt
- EDV-Unterstützung durch Textverarbeitungsprogramme (z. B. Microsoft Word)
- EDV-Unterstützung durch Tabellenkalkulationsprogramme oder selbst entwickelte Datenbanken (z. B. mittels Microsoft Access)
- Spezifische Risikomanagement-Programme:
26. **Falls Sie EDV-Programme für das Risikomanagement nutzen: Bitte geben Sie an, welche Phasen des Risikomanagements durch diese EDV-Programme unterstützt werden.**
- Entwicklung einer Risikostrategie  Risikoidentifikation  Risikobewertung
- Risikobewältigung/Risikosteuerung  Risikoüberwachung
27. **Bitte nennen Sie Indikatoren, die Sie zur Früherkennung von Risiken nutzen.**
28. **Bitte geben Sie an, welche Methoden und Instrumente Sie zur Identifikation und/oder Bewertung von Risiken einsetzen.**
- Brainstorming  Checklisten  Szenario-Technik  Delphi-Methode
- Risikoinventar  Risk Map  Fehlerbaumanalyse
- Experten- und Mitarbeiterbefragung  FMEA (Fehler-, Möglichkeits- und Einflussanalyse)
- Sonstige:
29. **Bitte geben Sie an, ob die folgenden Maßnahmetypen zur Risikobewältigung bei Ihnen angewendet werden und geben Sie die Anwendungsbereiche hierzu an (z.B. spezifische Risiken), bei denen Ihrerseits eine der folgenden Maßnahmen zur Risikoreduktion ergriffen worden ist.**
- Risikoselbstbehalt (Risiken werden nicht aktiv behandelt), Anwendungsbereich:
- Risikotransfer (z.B. Einsatz von Versicherung, Fremdvergabe), Anwendungsbereich:
- Risikostreuung (z.B. mehrere Lagerstandorte), Anwendungsbereich:
- Risikoverminderung (z.B. zusätzliche Kontrollen), Anwendungsbereiche:
- Risikovermeidung (z.B. Einstellen von Aktivitäten), Anwendungsbereiche:

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung!

**Rücksendung:**

Risikomanagement in der Speditionsbranche