



Discussion Papers in Business and Economics

Prof. Dr. Michael Huth/Prof. Dr. Dirk Lohre

**Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche:
Bestandsaufnahme zu Verbreitung und Reifegrad**

Discussion Paper No 17
10/2015

Herausgeber/Editor:
Hochschule Fulda/Fulda University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft/Faculty of Business
Leipziger Straße 123
36037 Fulda
Deutschland/Germany
www.hs-fulda.de/wirtschaft

ISSN: 2194-7309

Abstract

Seit 2008 untersuchen die beiden Autoren regelmäßig den Stand des Risikomanagements in der Speditions- und Logistikbranche. Diese Untersuchungen werden mittels empirischer Erhebungen durchgeführt. Das vorliegende Discussion Paper dokumentiert die Ergebnisse der aktuellsten Erhebung aus dem Jahre 2015. Dabei weist die Studie unter anderem den Anwendungsgrad des Risikomanagements aus, die Verankerung in der Aufbauorganisation sowie die Nutzung von Methoden und IT-Anwendungen. Abschließend stellt sie den wahrgenommenen Nutzen des Risikomanagements für Logistikdienstleister dar.

Since 2008, the authors regularly analyze the status of risk management in the forwarding and logistics industry. Those analyses are conducted using empirical surveys. The current discussion paper documents the results of the 2015 survey. The study shows the level of application of risk management, the implementation within the organizational structure, as well as the application of methods and IT tools. Finally, the study identifies the perceived benefits of risk management logistic service providers.

Stichworte/Keywords: Risikomanagement, Logistik, Logistikdienstleister, Spedition, risk management, logistics, logistic service provider, forwarder.

Vorwort

Die vergangenen Jahre seit 2008, als die Verfasser damit begannen, das Thema „Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche“ intensiver zu beleuchten, sind durch zahlreiche Situationen und Entwicklungen geprägt, die Auswirkungen auf die Logistikbranche hatten. Zu nennen sind unter wirtschaftspolitischen Gesichtspunkten vor allem die globale Finanz- und Wirtschaftskrise sowie die Staatskrisen einzelner Länder innerhalb der europäischen Union. Wirtschaftlich aufstrebende Staaten induzierten globale Nachfrageveränderungen und Preisschwankungen. Die Volatilität der Energiepreise und die damit verbundene Unsicherheit bestimmen maßgeblich die Kosten von transportintensiven Branchen – und doch erleben wir ganz aktuell eine Verringerung der Treibstoffkosten. Die Vorhersehbarkeit solcher Entwicklungen für Logistikunternehmen hat deutlich abgenommen. Daneben gab es aber auch Ereignisse mit kurz- bis mittelfristigen Auswirkungen auf die operativen Logistikprozesse: So müssen erhebliche Probleme in der Versorgung mit Gütern gemeistert werden, wenn durch eine Schiffshavarie eine Wasserstraße für Tage oder gar Wochen unpassierbar ist. Die Liste derartiger Ereignisse ließe sich problemlos verlängern.

Gemeinsam ist allen Ereignissen und Entwicklungen, dass sie zu negativen Konsequenzen für die operativen und strategischen Prozesse eines Unternehmens führen können. Im schlimmsten Fall können die Auswirkungen für ein Unternehmen existenzbedrohend sein.

Dies gilt insbesondere für die Logistikbranche – und zwar aus vornehmlich zwei Gründen: Zum einen ist kaum eine Branche sowohl geografisch global als auch branchenübergreifend in Prozessketten eingebunden wie die Logistikbranche. Logistikunternehmen verbinden Lieferanten mit Kunden, verknüpfen weltweit Standorte miteinander und erbringen inzwischen neben den klassischen logistischen Prozessen Transport, Umschlag und Lagerung eine Vielzahl so genannter „Value-added Services“. Daneben ist die Logistikbranche allerdings auch durch eine immer noch stark klein- und mittelständige Struktur und durch oftmals geringe Margen geprägt.

Es ist daher besonders für Speditionen und Logistikdienstleister sinnvoll und von hoher Bedeutung, mit den unterschiedlichen Risiken geeignet umzugehen. Dies lässt sich durch ein Risikomanagement realisieren. Risiken zu handhaben bedeutet, Risiken zu identifizieren, sie zu analysieren und zu priorisieren, geeignete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen und anschließend die Wirksamkeit dieser Maßnahmen zu überprüfen, um gegebenenfalls gegenzusteuern. Risikomanagement wirkt damit proaktiv und ermöglicht eine frühzeitige Beschäftigung mit möglichen Bedrohungen. Dazu kommt, dass der Gesetzgeber durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (kurz: KonTraG) zumindest auch für Aktiengesellschaften Aufbau und Anwendung eines Risikomanagements gesetzlich vor-

schreibt; für Unternehmen mit anderer Rechtsform wird von einer „Ausstrahlungswirkung“ dieses Gesetzes gesprochen.

Da der Sinn eines Risikomanagements für Speditionen und Logistikdienstleister unzweifelhaft vorhanden ist, stellt sich die Frage, wie verbreitet Risikomanagement in diesen Unternehmen betrieben wird, welchen Reifegrad das Risikomanagement aufweist, d.h. wie entwickelt und wie professionell wird Risikomanagement umgesetzt, welche Tools und Methoden werden genutzt. Mit anderen Worten: Wie ist der Stand des Risikomanagements bei Unternehmen der Logistikbranche?

Dieser Frage gingen die Verfasser im Jahr 2009 mit einer ersten Studie nach, die auf den Ergebnissen einer empirischen Umfrage basierte. Die Umfrage wurde ein zweites Mal im Jahr 2011 und ein drittes Mal im Jahr 2013 durchgeführt. Die vorliegende Studie führt den bisher eingeschlagenen Weg fort, den Stand des Risikomanagements in der Logistikbranche zu erfassen, zu dokumentieren, zu bewerten und Unternehmen Handlungsempfehlungen zu geben. Sie vergleicht Ergebnisse der diesjährigen Studie mit Aussagen der vergangenen Studien und zeigt so Entwicklungen hinsichtlich Nutzung, Professionalität, Tools und Methoden und ähnlichem auf. Insbesondere vor dem Hintergrund der globalen und europäischen Finanz- und Wirtschaftskrisen ist von Interesse, welchen Nutzen Unternehmen durch die Anwendung des Risikomanagements rückblickend wahrgenommen haben.

Planung und Durchführung der Studie wurden durch die EuroTransportMedia Verlags- und Veranstaltungs-GmbH unterstützt. Die Verfasser möchten insbesondere Herrn Matthias Rathmann sowie Frau Claudia Wild für ihre Unterstützung herzlich danken. Weiterhin bedanken sich die Verfasser bei Min Duc Bui, studentischer Mitarbeiter und Student im Master-Studiengang „Supply Chain Management“ an der Hochschule Fulda, für die technische Umsetzung des Fragebogens und die Unterstützung bei der Auswertung. Die Hochschule Fulda hat durch die Genehmigung finanzieller Mittel der internen Forschungsförderung die Durchführung ermöglicht.

Fulda und Heilbronn im September 2015

Michael Huth und Dirk Lohre

Kontaktdaten:

Prof. Dr. Michael Huth
Hochschule Fulda
Fachbereich Wirtschaft
Leipziger Straße 123
36036 Fulda
michael.huth@w.hs-fulda.de

Prof. Dr. Dirk Lohre
Hochschule Heilbronn
Fakultät W1 - Wirtschaft und Verkehr
Max-Planck-Str. 39
74081 Heilbronn
dirk.lohre@hs-heilbronn.de

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Studie zum Risikomanagement in Speditions- und Logistikunternehmen	3
2.1 Rahmendaten der Studie	3
2.2 Struktur der beteiligten Unternehmen	3
3 Stand des Risikomanagements	8
3.1 Heutige und zukünftige Risiken	8
3.2 Anwendung des Risikomanagements	12
3.3 Aufbau des Risikomanagements	14
3.4 Methoden und Instrumente	18
3.5 Bedeutung und Nutzen des Risikomanagements	22
4 Fazit	25
Literatur- und Quellenverzeichnis/List of References	VIII
Index	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Anzahl der Mitarbeiter	5
Abbildung 2: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz	6
Abbildung 3: Heutige Risiken (Top 5 Risiken)	9
Abbildung 4: Zukünftige Risiken (Top 5 Risiken)	10
Abbildung 5: Anwendungsgrad des Risikomanagements.....	12
Abbildung 6: Überprüfung von Kunden und Lieferanten	13
Abbildung 7: Integration des Risikomanagements in der Aufbauorganisation	14
Abbildung 8: Abdeckung betrieblicher Funktionen durch das Risikomanagement	15
Abbildung 9: Anwendungsintensität der Risikomanagement-Phasen	17
Abbildung 10: Systematisierung von Risiken	18
Abbildung 11: Anwendung spezifischer Methoden im Risikomanagement.....	19
Abbildung 12: Nutzung von EDV-Programmen zur Unterstützung des Risikomanagements	21
Abbildung 13: EDV-Unterstützung für die Phasen des Risikomanagements.....	22
Abbildung 14: Bedeutung des Risikomanagements.....	23
Abbildung 15: Nutzen des Risikomanagements	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmensgrößen nach Zahl der Niederlassungen.....	4
Tabelle 2: Logistische Dienstleistungen der befragten Unternehmen.....	7
Tabelle 3: Entwicklung der Top 5-Risiken von 2009 bis 2015.....	11

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
d.h.	das heißt
DSLVLV	Deutscher Speditions- und Logistikverband
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FMEA	Fehlermöglichkeits- und –einflussanalyse)
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Informationstechnologie
KG	Kommanditgesellschaft
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
o.ä.	oder ähnliches
oHG	offene Handelsgesellschaft
QM	Qualitätsmanagement
RM	Risikomanagement
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Chancen auf unternehmerischen Erfolg sind stets auch mit Risiken der betrieblichen Tätigkeit verbunden. Die strukturierte und systematische Auseinandersetzung mit solchen unternehmerischen Risiken, die durch ein betriebliches Risikomanagement ermöglicht wird, 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. Aber auch Auftraggeber fordern immer stärker ein Risikomanagement bei ihren Dienstleistern.
- Andererseits ist mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität des Umfelds von Speditions- und Logistikunternehmen die Notwendigkeit gestiegen, sich intensiv mit Risiken auseinanderzusetzen, welche den Erfolg des Unternehmens gefährden könnten. 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 existierten lange Zeit allerdings kaum.

Wesentliches Ziel der vorliegenden Studie (sowie der drei vorangegangenen Studien seit 2008¹) 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 interbasierten Fragebogens sollen Angaben dazu bei Speditions- und Logistikunternehmen erhoben werden. Neben dem Verbreitungsgrad des Risikomanagements 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? Letztendlich stellt sich auch die Frage, in welchem Reifegrad Speditions- und Logistikdienstleister Risikomanagement betreiben.

Im Folgenden wird zunächst kurz auf die Rahmendaten der Studie eingegangen, bevor die Struktur der der Unternehmen dargestellt wird, die an der Untersuchung teilgenommen haben.

Auf dieser Basis findet dann im dritten Kapitel die Darstellung der Ergebnisse aus der Fragebogenaktion statt. Dabei werden die Ergebnisse referiert, die sich auf das Verständnis und den Verbreitungsgrad von Risikomanagement in Speditions- und Logistikunternehmen beziehen.

¹ Vgl. dazu Huth, M./Lohre, D. (2009), Huth, M./Lohre, D. (2013) und Huth, M./Lohre, D. (2014) sowie Lohre, D./Huth, M. (2015).

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 die Methodenfundierung und Instrumenteneinsatz beim Risikomanagement in Speditions- und Logistikunternehmen eingegangen.

Das Discussion Paper schließt mit einem Fazit, in dem die Ergebnisse der Studie zusammengefasst werden.

2 Studie zum Risikomanagement in Speditions- und Logistikunternehmen

2.1 Rahmendaten der Studie

Für die Durchführung der Erhebung wurde wiederum ein Online-Fragebogen entwickelt, auf den über verschiedene Kanäle hingewiesen wurde, unter anderem durch einen Artikel in der „transaktuell“ sowie durch den dazugehörigen transaktuell-Newsletter. Im Zeitraum März bis April 2015 stand der Fragebogen den Logistikunternehmen im Internet zur Verfügung.

Insgesamt haben sich 73 Unternehmen an der Befragung beteiligt, so dass die Anzahl der Antworten auf dem Niveau der Vorgängerstudie liegt ($n = 67$), im Vergleich zu den ersten beiden Studien allerdings geringer ausgefallen ist. Die statistische Belastbarkeit der Ergebnisse ist damit in dem Sinne eingeschränkt, dass daraus keine Schlüsse mit dem Anspruch der Repräsentativität gezogen werden können. Allerdings lässt die Studie, insbesondere im Vergleich mit den vorherigen Ergebnissen, Aussagen ableiten, die die Entwicklung des Risikomanagements in der Speditions- und Logistikbranche charakterisieren helfen.

Der Fragebogen bestand aus vier Teilen. Der erste Abschnitt enthielt vor allem Fragen zur Unternehmensstruktur und den Tätigkeitsschwerpunkten. Der zweite Abschnitt widmete sich aktuellen und zukünftigen Risiken für Unternehmen in der Speditions- und Logistikbranche sowie der Anwendung des Risikomanagements im eigenen Unternehmen. Bei der Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Risiken wurde den Teilnehmern erstmals eine Auswahl an Risikobereichen geliefert, die sich weitgehend an den generischen Risikobereichen aus dem Allianz-Risk Barometer orientieren.² Zudem hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, weitere Risiken zu ergänzen.

Die beiden ersten Abschnitte konnten grundsätzlich durch alle Unternehmen beantwortet werden, unabhängig davon, ob bereits Erfahrungen im Risikomanagement vorlagen oder nicht. Die zwei nachfolgenden Abschnitte drei und vier richteten sich dagegen gezielt an diejenigen Unternehmen, die bereits ein Risikomanagement implementiert haben und über ihre Erfahrungen mit dem Risikomanagement berichten können. Sie beinhalteten Fragen zu Aufbau und Ablauf des Risikomanagements sowie zu den dabei verwendeten Methoden und Werkzeugen.

2.2 Struktur der beteiligten Unternehmen

Im Folgenden soll die Struktur der beteiligten Unternehmen dargestellt werden. Zudem wird dabei ein Vergleich mit den Strukturdaten gezogen, welche regelmäßig im Fünfjahresrhyth-

² Vgl. Allianz SE und Allianz Global Corporate & Specialty SE (2015).

mus durch den Deutschen Speditions- und Logistikverband (DSLVL) mit Sitz in Bonn erhoben werden.

Von den 73 Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligten, weisen gut die Hälfte die Rechtsform einer GmbH auf. Ein weiteres knappes Viertel firmiert als GmbH & Co. KG. Etwa ein Zehntel hat die Rechtsform einer AG und der Rest verfügt über eine andere Rechtsform (KG, GbR, Einzelunternehmen).

Mit Blick auf die gesamte Speditions- und Logistikbranche kann nicht vollständig von einer Strukturgleichheit bezüglich der Unternehmensformen mit der Gruppe der Befragten gesprochen werden. Die Strukturanalyse des Deutschen Speditions- und Logistikverbandes (DSLVL) aus dem Jahre 2010 weist folgende Anteile aus:³

- • GmbH: 63 %
- • GmbH & Co. KG: 24 %
- • AG: 3 %
- • Sonstigen Unternehmensformen (KG, oHG, Einzelfirma): 10 %.

Allerdings muss berücksichtigt werden, dass sich in der Branche Konzentrationsprozesse vollzogen haben und daher die Rechtsform der AG seit dem Erhebungsjahr 2010 zugenommen haben dürfte.

Betrachtet man die Anzahl der Niederlassungen der teilnehmenden Unternehmen, so fällt vor allem auf, dass im Vergleich zur gesamten Branche hier mehr Unternehmen über mehr als 20 Standorte verfügen. Damit haben an der Untersuchung verhältnismäßig viele große Unternehmen teilgenommen. Die Tabelle 1 zeigt die Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Zahl der Niederlassungen.

Zahl der Standorte	RM-Studie	DSLVL	RM-Studie, kumuliert	DSLVL, kumuliert
1	32%	26%	32%	26%
2 bis 5	37%	42%	69%	68%
6 bis 10	5%	17%	74%	85%
11 bis 20	5%	8%	79%	93%
über 20	21%	7%	100%	100%
	100%	100%		

Tabelle 1: Unternehmensgrößen nach Zahl der Niederlassungen

³ Vgl. DSLVL (2010). In der aktuellen DSLVL-Strukturuntersuchung 2015 sind keine Informationen zur Rechtsform der Unternehmen mehr enthalten, was mit den Abgrenzungsproblemen Unternehmen – Betrieb/Niederlassung begründet wird. Vgl. DSLVL (2015).

Betrachtet man ausschließlich diejenigen teilnehmenden Unternehmen, welche über mehrere Niederlassungen verfügen, so kamen in etwa 70% der Fälle die Antworten aus der unternehmenszentrale und in etwa 30% aus einer Niederlassung. Dies gemeinsam mit der überdurchschnittlich hohen Zahl an Unternehmen mit mehr als 20 Niederlassungen lässt vermuten, dass sich insbesondere größere Unternehmen mit Risikomanagement beschäftigen und dort die Thematik insbesondere in der Unternehmenszentrale verortet ist.

Etwa ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen verfügt über 250 oder mehr Mitarbeiter und ist nach der EU-Definition kein Mittelstand, sondern ein großes Unternehmen. Nochmals etwa ein knappes Drittel beschäftigt über mehr als 50 Mitarbeiter. Lediglich ein gutes Zehntel beschäftigt höchstens 9 Mitarbeiter und ist damit als Kleinstunternehmen nach der EU-Definition einzuordnen. Ein direkter Vergleich mit den Branchenzahlen des DSLV ist nicht möglich, da dort der Betrieb bzw. die Niederlassung als Zuordnungsobjekt fungiert. Abbildung 1 zeigt die teilnehmenden Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter.

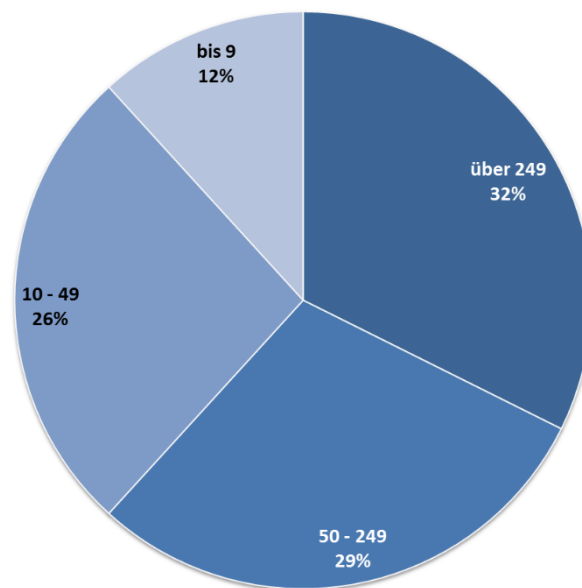


Abbildung 1: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach der Anzahl der Mitarbeiter

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Beschreibung von Unternehmensstrukturen ist der Umsatz der Unternehmen. Betrachtet man den Umsatz der teilnehmenden Unternehmen (vgl. Abbildung 2), so erwirtschaftet ein Drittel einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro, was nach der EU-Definition dann kein Mittelstand mehr ist. Sowohl nach Umsatz als auch nach der Zahl der Mitarbeiter ist demnach etwa ein Drittel der Unternehmen als Großunternehmen zu

bezeichnen. Auffällig ist an dieser Stelle mit einem Fünftel der große Anteil von Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als zwei Millionen Euro.

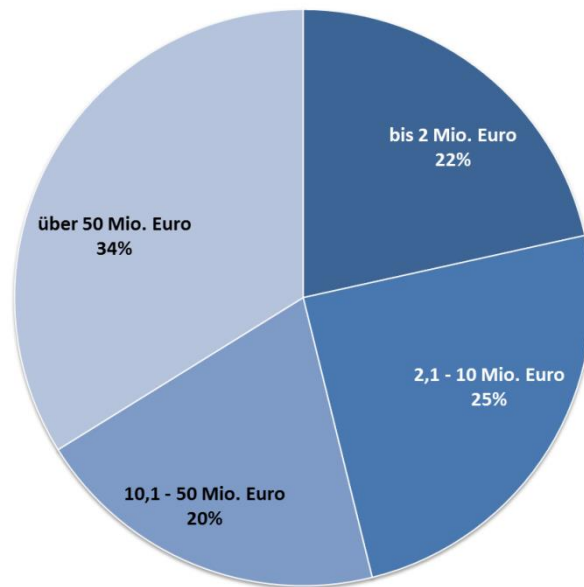


Abbildung 2: Struktur der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz

Gefragt nach den Verladerebenen, für welche die Logistikunternehmen aktiv sind, dominieren der Handel mit knapp 40 %, der Automobilssektor ($\approx 30\%$) sowie die Chemische Industrie und Lebensmittelsektor (jeweils $\approx 20\%$). Mehrfachnennungen waren hier möglich. Diese Branchen finden sich in leicht anderer Akzentuierung auch unter den Top 5-Branchen, wenn man dies über die gesamte Branche betrachtet.⁴

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 2 dargestellt.

Nahezu alle Unternehmen der Untersuchung sind im Bereich des Transportes gewerblich tätig. Neben den weiteren Kernfunktionen der Logistik (Umschlag, Lagerei) dominiert als weiterer Leistungsbestandteil „Kommissionieren, Verpacken“. Erstmals wurde dabei nun auch die „Kontraktlogistik“ explizit abgefragt. Rund ein Drittel der Unternehmen ist nach eigenen Angaben im Bereich der Kontraktlogistik tätig. (Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich.)

⁴ Vgl. DSLV (2015), S. 15.

Nahezu alle Unternehmen (95 %) geben an, aktiv mit dem Verkehrsträger Straßengüterverkehr zu arbeiten. Dieser dominiert damit eindeutig. Über 80% nutzen den Straßengüterverkehr im Bereich Teil- und Komplettladungen, während etwa 40% aktiv im Stückgutbereich mit der Straße arbeiten. Die anderen Verkehrsträger setzt jeweils etwa jedes vierte bis fünfte Unternehmen ein. Ausnahme bildet dabei die Binnenschifffahrt, die lediglich von nur 10% der Unternehmen eingesetzt wird. (Mehrfachnennungen waren auch hier möglich.)

Dienstleistung	Anteil
Transport	90%
Umschlag	72%
Lagerung	71%
Kommissionieren, Verpacken	50%
Logistikberatung	50%
Qualitätskontrollen	40%
Verzollung/Zollager	40%
Etikettierung	36%
Bestandsmanagement	34%
Kontraktlogistik	34%
Sonstige Mehrleistungen	9%
Finanzdienstleistungen	5%

Tabelle 2: Logistische Dienstleistungen der befragten Unternehmen

Etwa 40% der Teilnehmer stammen aus der Geschäftsführung, was damit die dominierende Gruppe unter den Antwortenden ist. Keine andere Unternehmensfunktion fällt durch hohe Anteile auf. Bei den sonstigen Teilnehmern allerdings (immerhin knapp 20%) fällt die hohe Anzahl an Qualitätsmanagementbeauftragten auf.

3 Stand des Risikomanagements

3.1 Heutige und zukünftige Risiken

Im zweiten Teil des Fragebogens standen die Grundlagen des Risikomanagements in Spediti-
ons- und Logistikunternehmen im Mittelpunkt. Hier wurden die Unternehmen zunächst ge-
beten, dazu die aus ihrer Sicht heute sowie zukünftig fünf größten Risiken für die Spediti-
ons- und Logistikbranche zu nennen. Anders als in den Vorgängerstudien fand für die aktuelle
Studie zum ersten Mal eine Orientierung am Allianz Risk Barometer statt. So können auch
branchenübergreifende Vergleiche bezüglich der Risikoeinordnung gezogen werden.

Im Rahmen eines Risiko-Barometers versucht die Allianz, die Top-Risiken, mit denen sich
Unternehmen befassen, zu identifizieren. Für die in 2015 zum vierten Mal durchgeführte Stu-
die wurden mehr als 500 Risikomanager und Experten im Bereich Unternehmensversicherung
aus über 40 Ländern befragt.⁵ Aus Europa haben insgesamt 491 Personen teilgenommen und
aus Deutschland 108.⁶ Die zu ziehenden Vergleiche beziehen sich vor allem auf die deut-
schen, branchenübergreifenden und auf die weltweiten, branchenbezogenen Antworten.

Bisher wurden die Einzelnennungen der Teilnehmer Risikobereichen zugeordnet, die bereits
aus der ersten Untersuchung im Jahre 2009 hervorgegangen sind.

Die teilnehmenden Logistikunternehmen haben für ihr aktuelles Wettbewerbsumfeld die in
Abbildung 3 dargestellten Top-Risiken identifiziert (n = 53). Mehrfachnennungen waren
möglich. Dabei wurden 261 Einzelnennungen abgegeben. So sehen 75 % im Bereich Personal
einen der fünf bedeutendsten Risikobereiche für die aktuelle Situation. Dieser Risikobereich
dominiert damit deutlich die Einschätzung der Logistikunternehmen zu den größten Risiken.
In den vorangegangenen Studien rangierte das Personal zwar auch unter den Top-Risiken,
wurde allerdings vor allem als zukünftiges Risikofeld identifiziert. Verglichen mit der letzten
hier vorgelegten Studie hat sich das Risiko nun vom zweiten auf den ersten Platz entwickelt.
Hier steht es nun auch mit einigem Abstand, so dass man vermuten kann, dass sich die Situa-
tion seit der letzten Studie im Jahr 2013 in der Wahrnehmung der Logistikunternehmen ver-
schärft hat.

Bereits mit einigem Abstand folgen die steigende Wettbewerbsintensität und die wirtschaftli-
che Stabilität. Wiederum mit etwas Abstand folgen kundenbezogene Risiken, wie etwa eine
Insolvenz, sowie veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen.

⁵ Vgl. Allianz SE und Allianz Global Corporate & Specialty SE (2015a), S. 1.

⁶ Vgl. Allianz SE und Allianz Global Corporate & Specialty SE (2015b), S. 5.

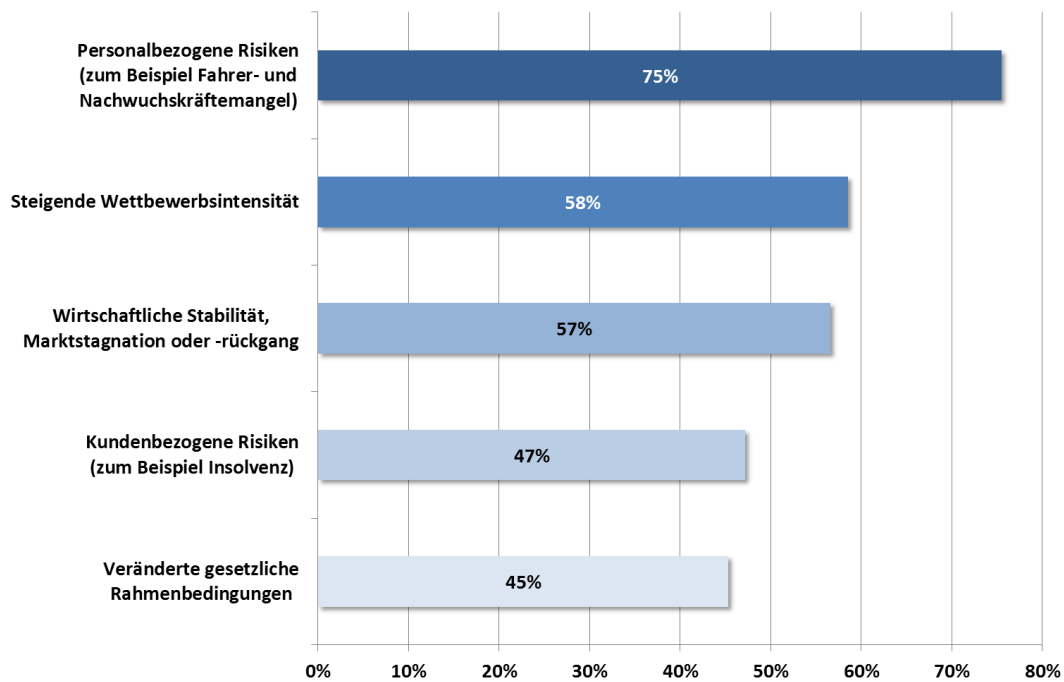


Abbildung 3: Heutige Risiken (Top 5 Risiken)

Die Top 5-Risiken, wie sie aus dem Risk Barometer der Allianz für Deutschland hervorgegangen sind, decken sich nicht mit den in der Branche identifizierten Risiken:⁷

1. Lieferkettenunterbrechung (55 %)
2. Cyberkriminalität, IT-Ausfälle, Spionage, Datenmissbrauch (32 %)
3. Rechtliche Veränderungen (28 %)
4. Naturkatastrophen (23 %)
5. Reputationsverlust (16 %)

Lediglich die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen sind in beiden Top 5-Risiken enthalten. Vor allem fällt auf, dass das Thema Personal branchenübergreifend weniger stark als Risiko eingestuft wird.

Im Risk Barometer der Allianz wurde auch eine branchenbezogene Betrachtung für die Branche „Transport“ vorgenommen. Die identifizierten Top 5-Risiken sind:⁸

1. Diebstahl, Betrug, Korruption (47 %)
2. Naturkatastrophen (37 %)
3. Betriebs- und Lieferkettenunterbrechung (37 %)

⁷ Vgl. Allianz SE und Allianz Global Corporate & Specialty SE (2015b), S. 5.

⁸ Vgl. Allianz SE und Allianz Global Corporate & Specialty SE (2015a), S. 12.

4. Politische/soziale Unruhen, Krieg (20 %)

5. Feuer, Explosion (20 %)

Auch bei diesem Vergleich gibt es keine Übereinstimmung mit den Risiken, welche die deutschen Logistikdienstleister im Rahmen der vorliegenden Untersuchung identifiziert haben. Vor allem das Risiko „Personal“ scheint global von geringerer Bedeutung zu sein. Demgegenüber werden Risiken betont, die technisch-naturwissenschaftliche Zusammenhänge als Auslöser haben.

Geht es um die Erwartungen für die Zukunft, so ergeben sich Verschiebungen zwischen den Risikobereichen. Bedeutend zu erwähnen scheint, dass die Energiepreise, die derzeit einen moderaten Verlauf nehmen, zukünftig wieder als Risikobereich eingeschätzt werden. Hinzu kommen die Qualität und Verfügbarkeit der erforderlichen Infrastruktur, die sich im vorliegenden Kontext auf den Verkehr bezieht.

Unverändert auf Platz eins aktuell wie zukünftig wird allerdings das Risiko gesehen, das sich aus der mangelnden Verfügbarkeit von Personal ergibt. Auch bei den zukünftigen Risiken dominiert das Personal deutlich (vgl. Abbildung 4).

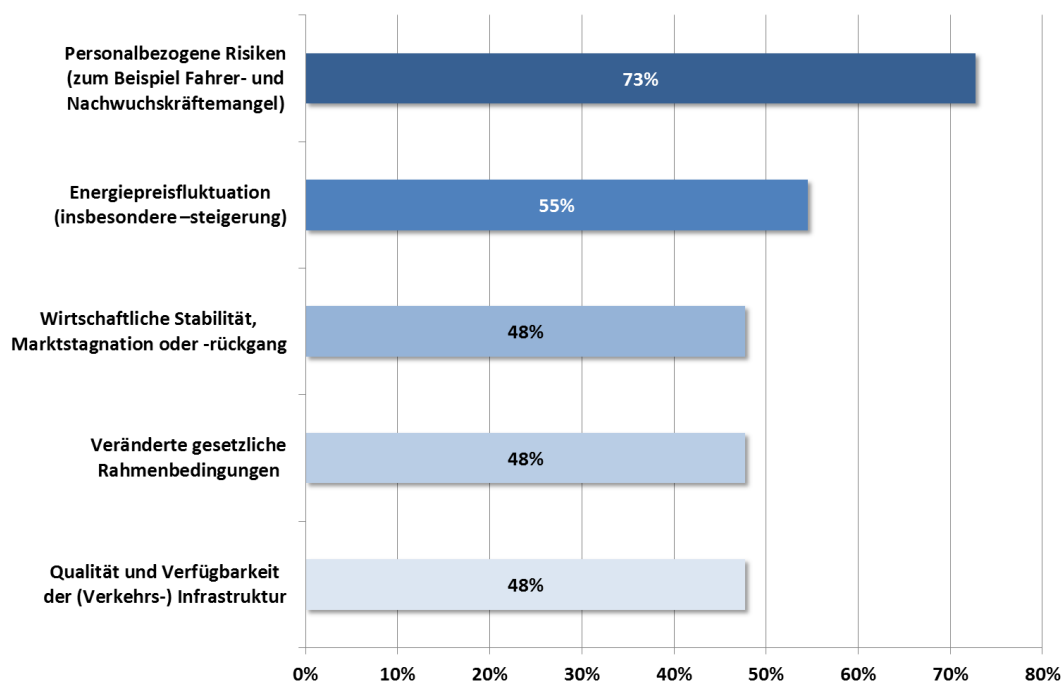


Abbildung 4: Zukünftige Risiken (Top 5 Risiken)

Betrachtet man in den Studien von 2009 bis 2015 die Entwicklung der durch die Unternehmen jeweils zukünftig gesehenen Top 5-Risiken, so lassen sich daraus einige Schlüsse ziehen. Die Entwicklung der Top 5-Risiken ist in Tabelle 3 dargestellt

2009	2011	2013	2015
Personal	Personal	Wettbewerbsbedingungen	Personal
Politik	Energiepreisentwicklungen	Personal	Energiepreisentwicklungen
Energiepreisentwicklungen	Operationelle Risiken	Operationelle Risiken	Wirtschaftliche Stabilität
Kunden	Politik	Energiepreisentwicklungen	Politik
Operationelle Risiken	Wettbewerbsbedingungen	Kunden	Infrastruktur

Tabelle 3: Entwicklung der Top 5-Risiken von 2009 bis 2015

Die erste Befragung (Studienveröffentlichung 2009) wurde im Jahre 2008 zu einem Zeitpunkt durchgeführt, als die Konsequenzen der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise noch nicht vollständig absehbar waren. Die zweite Untersuchung erfolgte vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus dieser Krise. Die dritte Befragung wurde mit den „frischen Eindrücken“ der europäischen Finanzkrise durchgeführt und die nun vorgelegte, vierte Befragung erfolgte zu einem Zeitpunkt, an dem innerhalb Europas unterschiedliche Leistungsfähigkeiten deutlich hervortreten, gegenseitige Solidarität offen in Frage gestellt wird und sich weitere Herausforderungen im Zuge der sich entwickelnden Flüchtlingssituation abzeichnen.

Auch wenn damit zu den verschiedenen Zeitpunkten stets auch unterschiedliche Ausgangspositionen zur Einschätzung der Zukunftsrisiken vorlagen, so sind die Einschätzungen bezüglich der jeweils zukünftig dominierenden Risiken doch weitgehend konsistent. Vor allem das Personal und die Energiepreise sind die Konstanten in der Risikobeurteilung.⁹ Hinzu treten die wirtschaftliche Stabilität und die Qualität und Verfügbarkeit der Infrastruktur, was sicherlich auch den die Zukunft prägenden und sicher langfristig wirkenden, aktuellen Entwicklungen und gesehenen Herausforderungen geschuldet ist. Denn unterstellt man, dass die Frage der zukünftigen Entwicklung der Europäischen Union, die Bewältigung der Herausforderungen, die sich aus der Flüchtlingssituation ergeben, und der Zustand der Verkehrsinfrastruktur keine kurzzeitigen Phänomene darstellen, so kann vermutet werden, dass diese Einflüsse die Einschätzung der zukünftig gesehenen Risiken dauerhaft beeinflussen.

⁹ Aus Konsistenzgründen wurden für die Risikobereiche die Begrifflichkeiten aus den vergangenen Studien verwendet.

3.2 Anwendung des Risikomanagements

Auch wenn das KonTraG für Aktiengesellschaften gilt und diese verpflichtet, ein Risikomanagement einzuführen und zu nutzen, wird in Kommentierungen doch von einer Ausstrahlungswirkung des KonTraG auf Unternehmen mit anderen Rechtsformen gesprochen.¹⁰ Unabhängig von dieser nicht konkret definierten Ausstrahlungswirkung bestehen für Unternehmen externe und interne Anreize, Risikomanagement zu betreiben.¹¹ Dennoch zeigten die bisherigen Erhebungen der Verfasser einen nicht geringen Anteil an Unternehmen der Logistikbranche, für den eine Einführung entweder nicht oder frühestens in zwei Jahren geplant war. Es stellt sich daher die Frage, ob die Anwendung des Risikomanagements – insbesondere vor dem Hintergrund weltweit zunehmender Risikosituationen – insgesamt zunimmt.

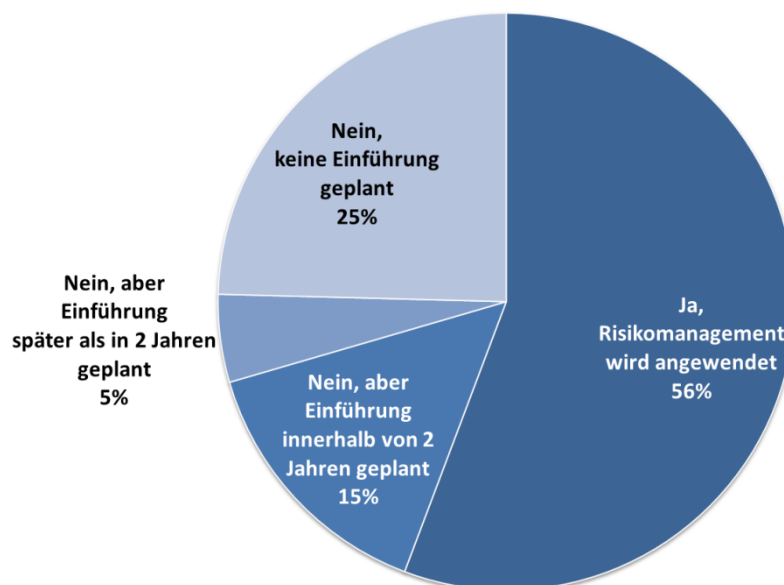


Abbildung 5: Anwendungsgrad des Risikomanagements

Abbildung 5 stellt den Anwendungsgrad des Risikomanagements dar. Deutlich wird, dass weiterhin gut die Hälfte der Unternehmen aktiv Risikomanagement betreibt. Dies gleicht den Ergebnissen der vorherigen Studien (2009: 55 %, 2011: 67 %, 2013: 54 %).¹² Auch der Anteil der Unternehmen, die entweder kein Risikomanagement einführen werden oder die eine Einführung frühestens in zwei Jahren planen, ist nahezu unverändert (2009: 24 %, 2011: 7 %, 2013: 24 %).

¹⁰ Vgl. z.B. Gleißner, W. (2015), S. 11.

¹¹ Vgl. bspw. Huth, M./Lohre, D. (2009), S. 4.

¹² Die prozentualen Werte ergeben sich aus allen Antworten ohne Antwortmöglichkeit „keine Angabe“.

2013: 24 %).¹³ Somit ist Risikomanagement, trotz aller politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre, für diese Unternehmen kein Thema mit hoher Priorität.

Ein wesentlicher Aspekt der Logistik ist die Planung und Steuerung logistischer Prozessketten, bei denen eine Vielzahl von Akteuren involviert ist. Risikomanagement in der Logistik beschäftigt sich daher auch mit der Identifikation, Analyse, Bewertung und Handhabung von Risiken auf vor- und nachgelagerten Stufen innerhalb einer Logistikkette. Bestandteil der Identifikation ist die Überprüfung von Kunden und Lieferanten.

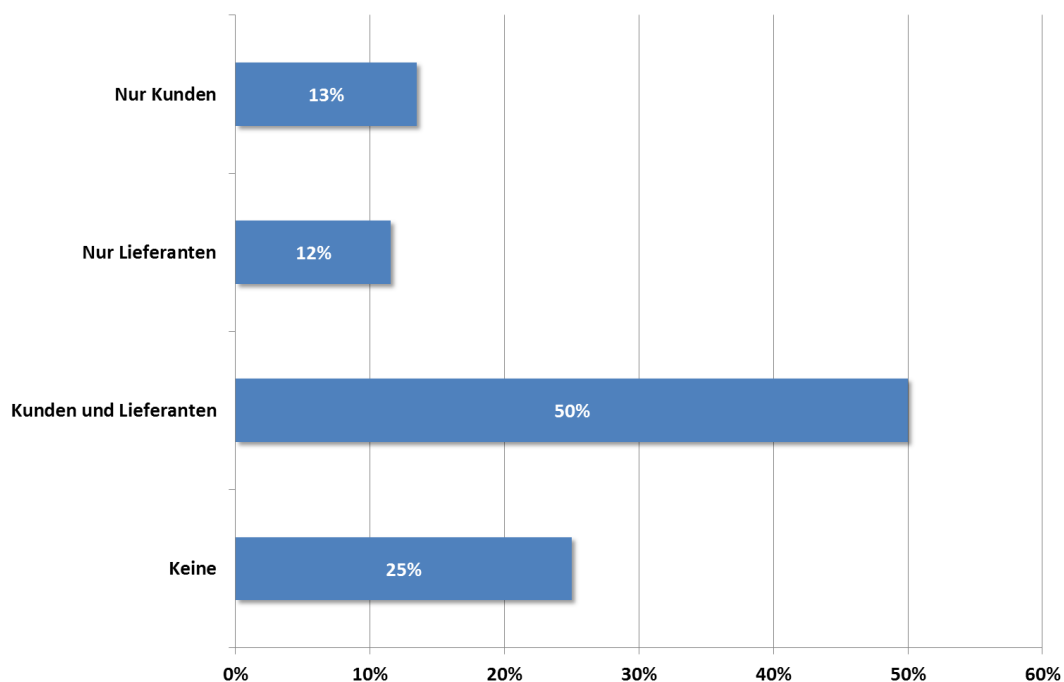


Abbildung 6: Überprüfung von Kunden und Lieferanten

Knapp zwei Drittel der Unternehmen führt eine Überprüfung seiner Kunden durch, wie Abbildung 6 verdeutlicht (2013: 82 %). Die vorangegangene Erhebung aus dem Jahr 2013 zeigte, dass dabei Bonitäts- und Liquiditätsprüfungen dominieren, die in der Regel über Wirtschaftsauskunfteien, Kreditversicherungsunternehmen oder die Hausbank erfolgen.

Ebenfalls knapp zwei Drittel der Unternehmen prüft die eigenen Lieferanten (2013: 56 %). Dazu werden – so die Ergebnisse der vorherigen Studie – zumeist Audits, Lieferantenbewertungen, Prüfung notwendiger Lizenzen, Zertifikate oder ähnliches und Betriebsbegehungen genutzt.

¹³ Die prozentualen Werte ergeben sich aus allen Antworten ohne Antwortmöglichkeit „keine Angabe“.

Die Hälfte der Unternehmen prüft in beide Richtungen – also Kunden und Lieferanten.

Gravierend ist jedoch, dass 25 % der antwortenden Logistikdienstleister überhaupt keine Prüfung ihrer Kunden oder Lieferanten vornehmen (2013: 16 %). Risiken, die beispielsweise die finanzielle Situation eines Geschäftspartners betreffen und damit für das eigene Unternehmen bedeutend, teilweise sogar existenzbedrohend sein können, sind so kaum frühzeitig zu identifizieren.

3.3 Aufbau des Risikomanagements

Wie auch in den bisherigen Studien befasst sich der dritte Teil der Untersuchung 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.

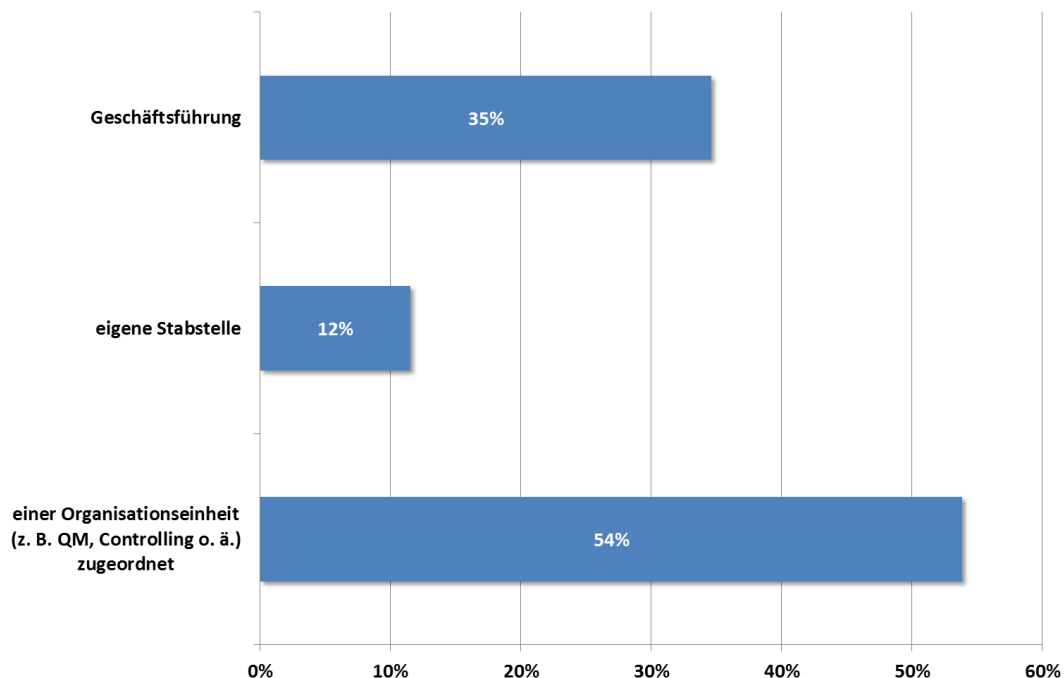


Abbildung 7: Integration des Risikomanagements in der Aufbauorganisation¹⁴

¹⁴ Aufgrund von Aufrunden ist die Summe der ausgewiesenen Anteile größer als 100 %.

Zunächst stellt sich die Frage, an welcher Stelle innerhalb der Aufbauorganisation das Risikomanagement angesiedelt ist. Abbildung 7 macht deutlich, dass in den meisten Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, Risikomanagement organisatorisch einer bestehenden Organisationseinheit zugeordnet ist (2013: 24 %). Dabei handelt es sich häufig um eine Controlling- oder Finanzabteilung, teilweise auch um das Qualitätsmanagement.

Bei einem Drittel der Unternehmen ist Risikomanagement Aufgabe der Geschäftsführung (2013: 60 %). Dieses Ergebnis spiegelt vor allem auch die Struktur der Speditions- und Logistikbranche wieder. In diesem Zusammenhang ist verständlich, dass nur rund jedes achte Unternehmen eine eigene Stabsstelle „Risikomanagement“ eingerichtet hat (2013: 16 %).

Die Veränderungen der Werte im Vergleich zu der vorherigen Studie sind möglicherweise auch durch die Zusammensetzung der Teilnehmerzahl (mehr größere Unternehmen) beeinflusst.

Neben der Einbindung in die Aufbauorganisation interessiert auch, welche Reichweite das Risikomanagement innerhalb des Unternehmens aufweist. Unter Reichweite wird in diesem Zusammenhang der Umfang der durch das Risikomanagement abgedeckten betrieblichen Funktionen verstanden. Abbildung 8 verdeutlicht die Reichweite des Risikomanagements hinsichtlich ausgewählter Funktionen.

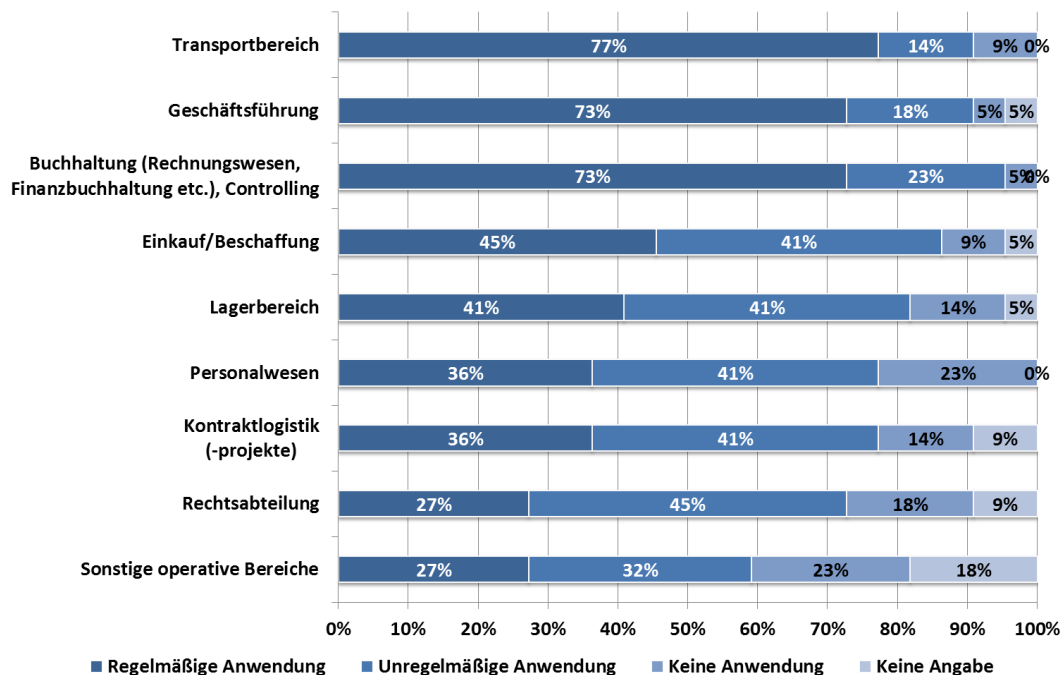


Abbildung 8: Abdeckung betrieblicher Funktionen durch das Risikomanagement

Die Geschäftsführung sowie der Bereich Buchhaltung/Controlling sind als Organisationseinheiten mit einem unmittelbaren Bezug zur monetären Situation und Entwicklung eines Unternehmens seit jeher im Fokus des Risikomanagements. Nicht verwundern kann daher, dass rund drei Viertel der Unternehmen eine regelmäßige Anwendung des Risikomanagements mit Fokus auf diese Organisationseinheiten realisiert (2013: 77 % bzw. 86 %).

Einen auffälligen Unterschied zu vorherigen Studien ergab sich im Transportbereich. Während bei der letzten Studie im Jahr 2013 nur 48 % der Unternehmen Risikomanagement im Transportbereich regelmäßig durchzuführen (unregelmäßig: ebenfalls 48 %), sind es in diesem Jahr 77 %. Die Ursachen lassen sich noch nicht eindeutig benennen. Tatsächlich könnte das Risikomanagement in der Branche grundsätzlich stärker auf den Transportbereich ausgerichtet sein als früher; allerdings kann auch die Zusammensetzung der Teilnehmer (Größe, Reifegrad) an der Studie einen Einfluss auf die Anwendung besitzen. Dieser Aspekt ist bei der nächsten Erhebung zu untersuchen.

In jedem Fall interessant ist der relativ geringe Anteil der Unternehmen, die Risikomanagement regelmäßig für Organisationseinheiten in den Bereichen Einkauf/Beschaffung sowie Lager betreibt (2013: 40 % bzw. 35 %). Obwohl es sich um Kernfunktionen für die Unternehmen handelt, wendet weniger als die Hälfte der Unternehmen Risikomanagement in regelmäßiger Form für diese Bereiche an. Auch wenn weiterhin knapp die Hälfte der Unternehmen eine unregelmäßige Anwendung des Risikomanagements für diese Bereiche nennt, ist erstaunlich, dass Logistikdienstleister den operativen Kern ihres Unternehmens nicht regelmäßig und strukturiert nach Risiken durchforsten und risikopolitische Maßnahmen entwickeln und umsetzen.

Kontraktlogistik und Kontraktlogistikprojekte werden nur von knapp einem Drittel der Unternehmen regelmäßig in das Risikomanagement einbezogen. Weitere zwei von fünf Unternehmen analysieren Kontraktlogistik unregelmäßig. Möglicherweise werden in der Anbahnungsphase von Kontraktlogistikprojekten Risiken intensiv beleuchtet, bei einer Realisierung und in der Betriebsphase dann jedoch weniger wichtig genommen. Jedes siebte Unternehmen bezieht Kontraktlogistik überhaupt nicht in das Risikomanagement ein. Dabei sind – wie in einer Studie der Hochschule Augsburg verdeutlicht wird – Kontraktlogistiker einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt: Dies betrifft sowohl mittel- bis langfristig wirksame Risiken wie Konkurrenzdruck und Technologiewandel, aber auch kurzfristige, operationelle Risiken wie Kommissionsfehler, Fehlerverladungen oder falsche Systemeingaben.¹⁵

Wie auch in den vorherigen Studien klafft in einem Punkt die Wahrnehmung von Risiken und die Anwendung von Risikomanagement bedeutend auseinander: Im Personalbereich. Personalbezogene Risiken werden, wie im vorherigen Abschnitt 3.1 dargestellt, sowohl bei den

¹⁵ Vgl. Joeris, S. (2015), S. 49.

heutigen als auch bei den zukünftigen Risiken als das Top-Risiko angesehen. Diese Bedeutung ist dagegen bei der Anwendung des Risikomanagements im Personalwesen nicht zu erkennen: Ein Drittel der Unternehmen nutzt Risikomanagement im Personalwesen regelmäßig, weitere 41 % sporadisch. Vor allem erstaunt, dass trotz der Bedeutung personalbezogener Risiken ein knappes Viertel der Unternehmen das Personalwesen überhaupt nicht in das Risikomanagement einbezieht.

Neben der Reichweite des Risikomanagements stellt sich auch die Frage, wie umfassend ein Risikomanagement in Bezug auf die einzelnen Phasen umgesetzt und angewandt wird. Dabei zeigt sich bei den Unternehmen, die Risikomanagement betreiben, ein insgesamt hoher Anteil mit regelmäßiger Anwendung, wie Abbildung 9 verdeutlicht.

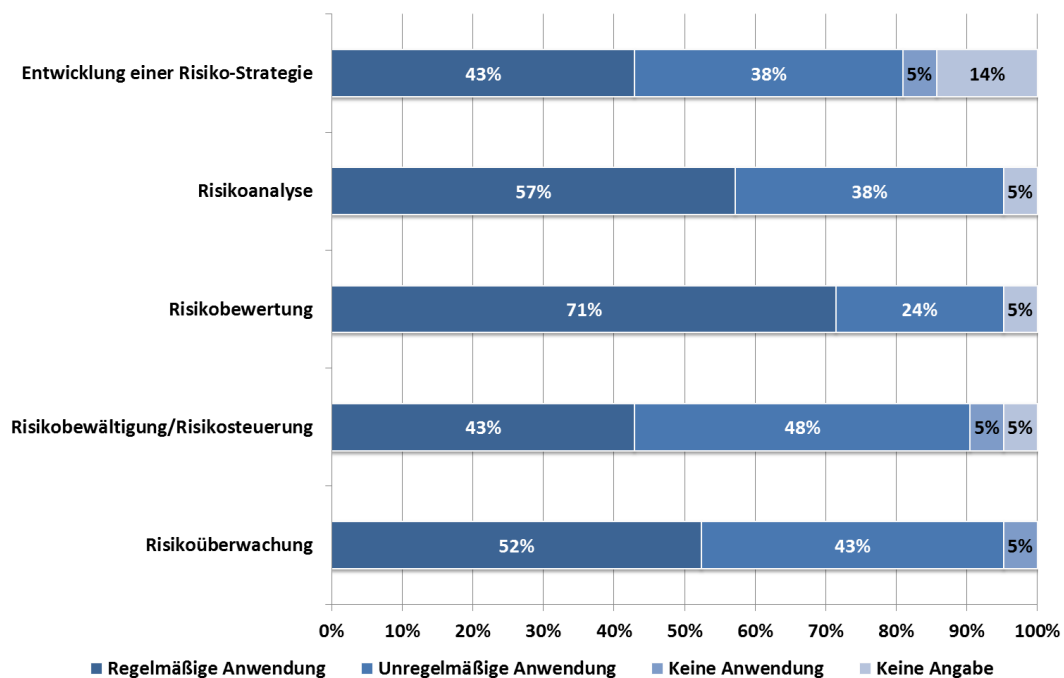


Abbildung 9: Anwendungsintensität der Risikomanagement-Phasen

Insbesondere die Phasen Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikoüberwachung weisen eine hohe Anwendungsintensität, d.h. einen hohen Grad an regelmäßiger Anwendung auf. Die Phasen der Risikomanagement-Strategie sowie der Risikobewältigung/Risikosteuerung werden dagegen von weniger als der Hälfte der Unternehmen regelmäßig durchgeführt.

Bei der Entwicklung einer Risiko-Strategie macht jedes siebte Unternehmen keine Angaben; dazu kommen 5 % der Unternehmen, die explizit keine Risiko-Strategie entwickeln. Dieses Ergebnis ist bedenklich, da die Risiko-Strategie den Rahmen für das operative Risikomanagement bildet. Unter anderem werden Schwellenwerte definiert, bei deren Überschreiten

Risiken als bedeutsam gelten – eine Risk Map und andere Instrumente des Risikomanagements benötigen derartige Schwellenwerte, um zielgerichtet eingesetzt zu werden.

Für alle Phasen des Risikomanagements, insbesondere aber für eine Bewertung und Priorisierung von Risiken, ist eine Systematisierung der Einzelrisiken sinnvoll. Unternehmen, die Risikomanagement betreiben, systematisieren zu einem Großteil die identifizierten Risiken. Dabei unterscheiden sie teilweise nach mehreren Kriterien, wie Abbildung 10 visualisiert.

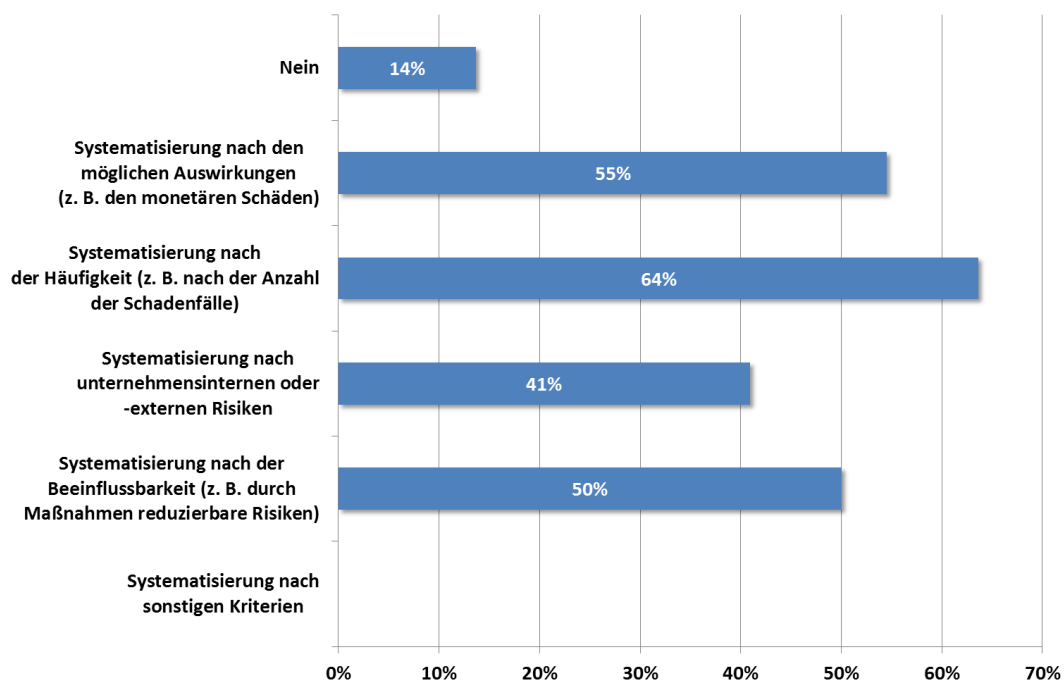


Abbildung 10: Systematisierung von Risiken

So sind die wichtigsten Unterscheidungskriterien die möglichen Auswirkungen von Risiken sowie die Häufigkeit und/oder Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens. Beide Kriterien können insbesondere genutzt werden, um eine so genannte Risk Map zu erstellen (vgl. dazu die Ausführungen zu Methoden und Instrumente in Abschnitt 3.4). Eine etwas geringere Bedeutung für Unternehmen hat eine Systematisierung danach, ob es sich unternehmensinterne oder -externe Risiken handelt, sowie nach der Beeinflussbarkeit der Risiken. Nur ein von sieben Unternehmen gibt an, keine Systematisierung vorzunehmen.

3.4 Methoden und Instrumente

Im vorherigen Abschnitt wurden aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte des Risikomanagements betrachtet. Dabei zeigte sich, dass der Stellenwert des Risikomanagements im

Vergleich zu anderen Managementbereichen, wie bspw. dem Qualitätsmanagement, häufig geringer anzusehen ist.

Dieser Abschnitt wird darstellen, welchen Reifegrad das Risikomanagement in der Spediti- ons- und Logistikbranche aufweist. Dieser Reifegrad wird unter anderem durch die Anwen- dung spezifischer Methoden, aber auch der Nutzung von DV-basierten Anwendungspro- grammen determiniert.

Bei der Nutzung spezifischer Methoden für die einzelnen Phasen des Risikomanagements dominieren, wie auch in der Vergangenheit, drei Ansätze (vgl. Abbildung 11): Zwei Drittel der der Unternehmen nutzen Experten- und Mitarbeiterbefragungen, um Risiken zu identifi- zieren (2013: 67 %). Ein geringfügig niedrigerer Anteil an Unternehmen wendet Checklisten und Brainstorming an (2013: 71 % bzw. 76 %). Diese drei Methoden weisen den Vorteil auf, schnell, ohne außerordentlichen Lernaufwand sowie ohne vertieftes Hintergrundwissen und damit auch kostengünstig eingesetzt zu werden. Insbesondere Checklisten können über den Zeitablauf fortgeführt und ergänzt werden, so dass sie damit ein einfaches Mittel des Wis- sensmanagement darstellen. Alle drei Methoden sind primär in der Risikoidentifikation ein- setzbar; andere Phasen des Risikomanagements lassen sich mit diesen Ansätzen kaum unter- stützen.

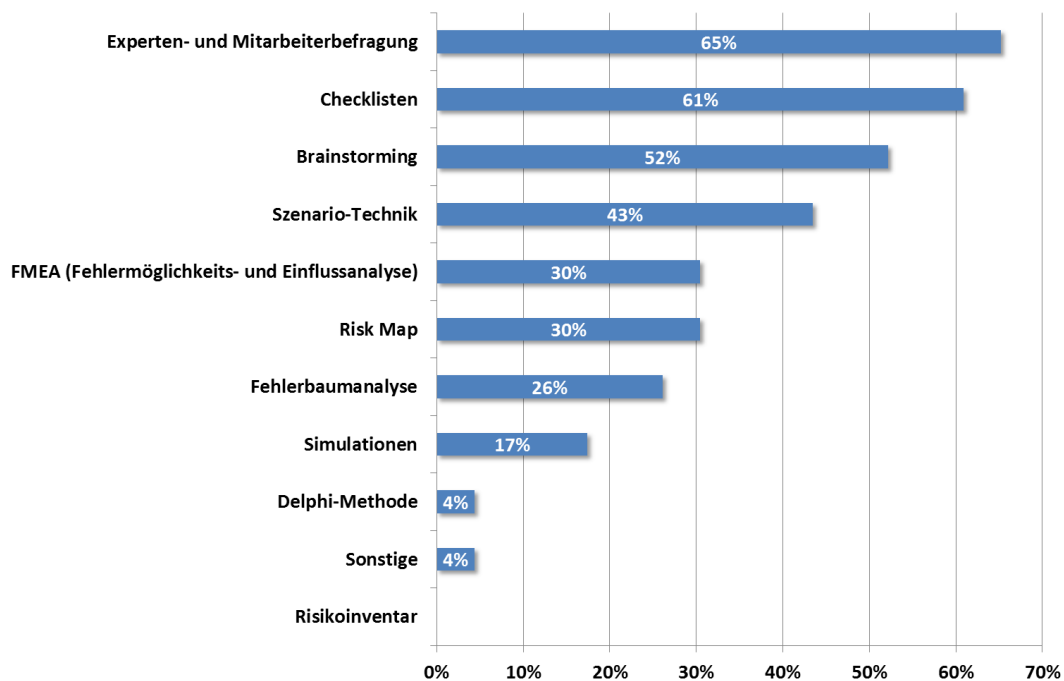


Abbildung 11: Anwendung spezifischer Methoden im Risikomanagement

Im Gegensatz zu vorherigen Studien nutzen mehr als zwei von fünf Unternehmen die Szenario-Technik, um Risiken zu identifizieren und zu bewerten (2013: 14 %). Die Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA, auch: Failure Mode and Effects Analysis), die vor allem in der Automobilindustrie sowohl im Qualitäts- als auch im Risikomanagement eine starke Verbreitung aufweist, wird von knapp einem Drittel der Unternehmen angewandt (2013: 29 %). Dasselbe gilt für die Risk Map, mit der Risiken (und auch die Ansätze zur Reduktion) visuell dargestellt werden können (2013: 19 %).

Überraschend ist erneut, dass – allerdings nur anscheinend – kein Unternehmen ein Risikoinventar nutzt. Das Risikoinventar ist als Kernergebnis der Risikoanalyse gleichzeitig auch der Dreh- und Angelpunkt für eine Priorisierung und der Ableitung risikopolitischer Maßnahmen. Dass ein solches Inventar als Basisergebnis nicht existiert, erscheint unwahrscheinlich. Es ist daher vielmehr zu vermuten, dass der Begriff des Risikoinventars (weiterhin) unbekannt ist.

Hinsichtlich des Methodeneinsatzes lässt sich resümieren, dass sich der Reifegrad des Risikomanagements im Zeitablauf nicht gravierend verändert hat. Weiterhin dominieren die relativ einfach anzuwendenden, aber von ihrer Einsatzmöglichkeit beschränkten Methoden. Wesentliche Basistools wie das Risikoinventar, die Risk Map oder die FMEA werden nicht oder nur zu einem geringen Anteil genutzt. Insbesondere die FMEA kann für die Speditions- und Logistikbranche interessant sein, weil diese Methode erfolgreich und mit wenig Aufwand dazu eingesetzt werden kann, ein ganzheitliches Risikomanagement auch in einem Unternehmen zu implementieren, das bisher kein oder kaum Risikomanagement betrieben hat.

Ein zweiter Fragenbereich, dessen Antworten Rückschlüsse auf den Reifegrad des Risikomanagements zulassen, betrifft die Nutzung von EDV-Programmen zur Unterstützung des Risikomanagements (vgl. Abbildung 12). Dabei zeigt sich, dass knapp als ein Fünftel der Unternehmen, die Risikomanagement betreiben, dies ohne EDV-Unterstützung tun. Da ein wirkungsvolles Risikomanagement als Kreislauf angelegt ist, der regelmäßig durchlaufen wird, stellt sich bei diesen Unternehmen die Frage, wie Informationen zu identifizierten Risiken, Bewertungen, Ursachen und Konsequenzen sowie getroffenen Maßnahmen so gespeichert und vorgehalten werden, dass sie im nachfolgenden Zyklus als Datengrundlage genutzt werden können.

Vier von fünf Unternehmen nutzen dagegen EDV-Anwendungen, um ihr Risikomanagement zu unterstützen. Dabei dominieren Tabellenkalkulationsprogramme und selbstentwickelte Datenbanken, die von 71 % der Unternehmen genutzt werden; vor zwei Jahren lag dieser Anteil mit 57 % noch deutlich niedriger. Diese Tools bieten die Möglichkeit, auch ohne umfangreiche Investitionen eine EDV-Unterstützung für das Risikomanagement zu entwickeln, die einerseits effektiv ist und die andererseits wenig Lernaufwand für die Bedienung bedingt und somit in der Regel eine hohe Akzeptanz sicherstellen dürfte. Selbst eine FMEA lässt sich problemlos mit einem Tabellenkalkulationsprogramm umsetzen, so dass einer kostengünsti-

gen Implementierung eines umfassenden methodischen Ansatzes nichts im Wege stehen sollte.

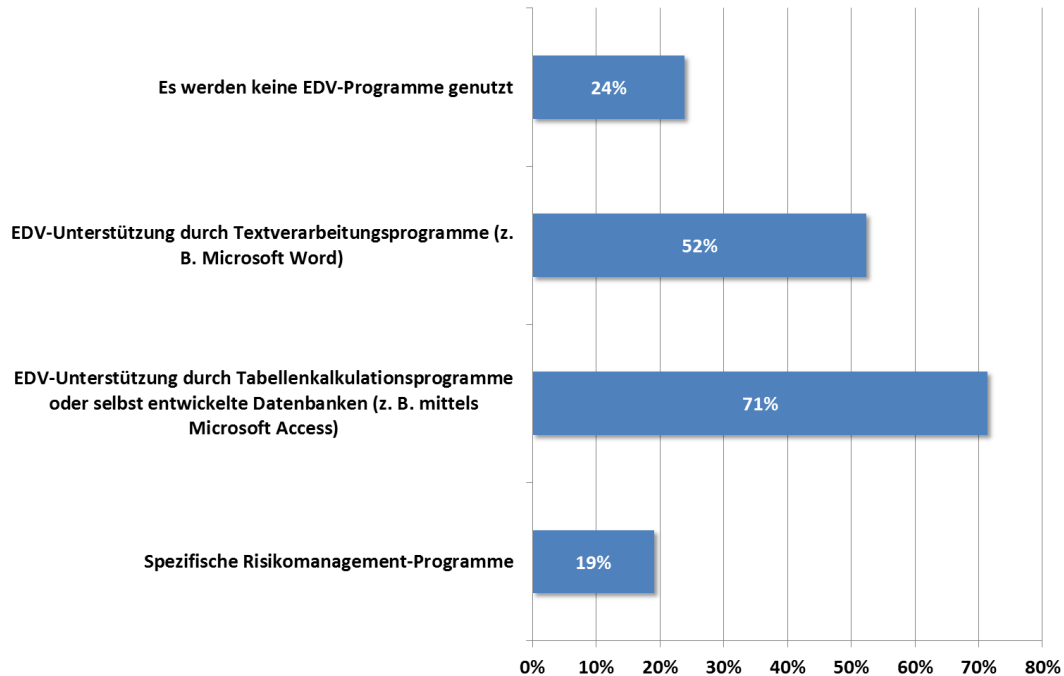


Abbildung 12: Nutzung von EDV-Programmen zur Unterstützung des Risikomanagements

Weiterhin nutzt mehr als die Hälfte der Unternehmen Textverarbeitungsprogramme zur Unterstützung des Risikomanagements. Bei diesen Anwendungen sind allerdings die Möglichkeiten einer sinnvollen Strukturierung und auch die zeitliche Vergleichbarkeit von Bewertungen eher gering.

Gut ein Fünftel der Unternehmen nutzt spezifische EDV-Programme für das Risikomanagement. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass das Verständnis zu risikomanagementspezifischen Applikationen sehr unterschiedlich ist. So wurde beispielsweise in früheren Erhebungen auch das unternehmensbezogene Buchhaltungsprogramm als spezifisches Risikomanagement-Programm angesehen.

Die genutzten EDV-Programme dienen vor allem zur Unterstützung der Risikoidentifikation, der Bewertung von Risiken sowie der Risikoüberwachung (vgl. Abbildung 13). Nur ein geringes Anwendungspotenzial der Programme besteht bei der Entwicklung einer Risikostrategie und bei der Risikobewältigung bzw. Risikosteuerung. Auch in diesem Punkt weichen die Ergebnisse der aktuellen Befragung hinsichtlich der Verteilung über die fünf Phasen kaum von den Aussagen der früheren Studien ab.

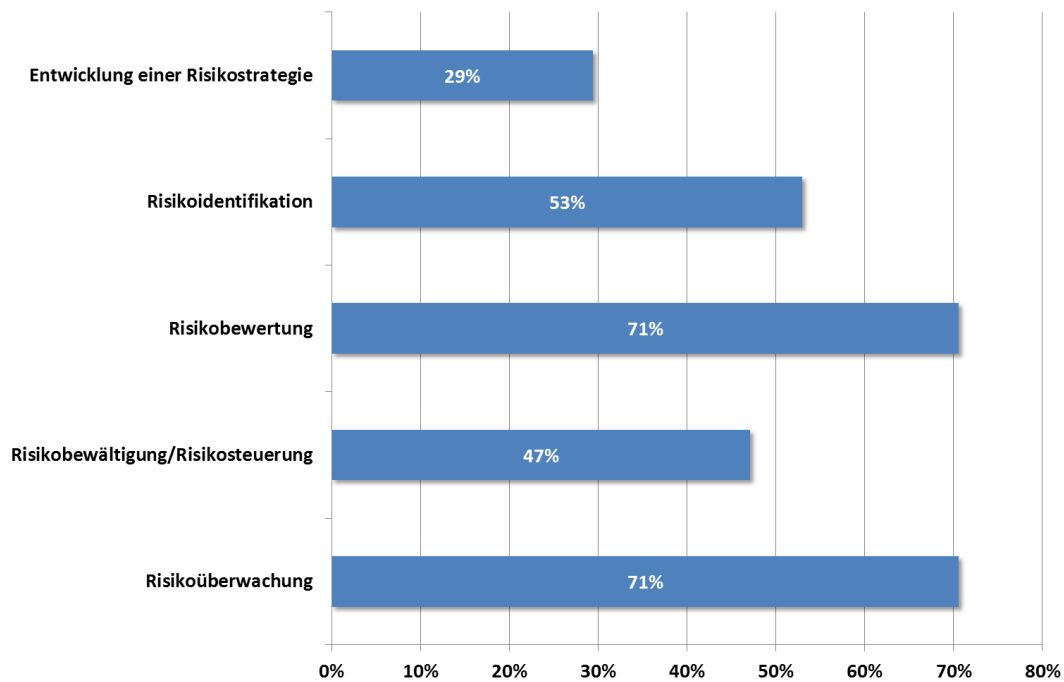


Abbildung 13: EDV-Unterstützung für die Phasen des Risikomanagements

Insgesamt ist der Reifegrad des Risikomanagements, bezogen auf die EDV-Unterstützung, weitgehend unverändert im Vergleich zu den vorherigen Studien. Insbesondere überrascht der mit 19 % weiterhin hohe Anteil an Unternehmen, die keine EDV-Programme zur Unterstützung des Risikomanagements einsetzen.

3.5 Bedeutung und Nutzen des Risikomanagements

Die Bedeutung des Risikomanagements ist bei nahezu allen Unternehmen, die bereits ein Risikomanagement betreiben, gestiegen (vgl. dazu Abbildung 14). Lediglich fünf Prozent haben angegeben, dass die Bedeutung nicht gestiegen ist. Mehrfachnennungen waren hier möglich. Der größte Einfluss ging dabei von den Kunden (55% der Anwender; 2013: 60 %) und von internen Zusammenhängen (55% der Anwender; 2013: 50 %) aus. Interne wie kundenbezogene Aspekte haben damit am häufigsten zu einem Bedeutungsanstieg des Risikomanagements aus Sicht der Anwender geführt. Mit leichtem Abstand wurde angegeben, dass der Einfluss von Banken und Versicherungen zu einem Bedeutungszuwachs geführt hat. Die hier zum Ausdruck kommende, subjektiv wahrgenommene, gestiegene Bedeutung des Risikomanagements war auch in den vorhergehenden Studien zu beobachten. Allerdings hatte dies bisher nach wie vor keine Auswirkungen auf den Reifegrad des Risikomanagements, wie bereits in Abschnitt 3.4 dargestellt wurde.

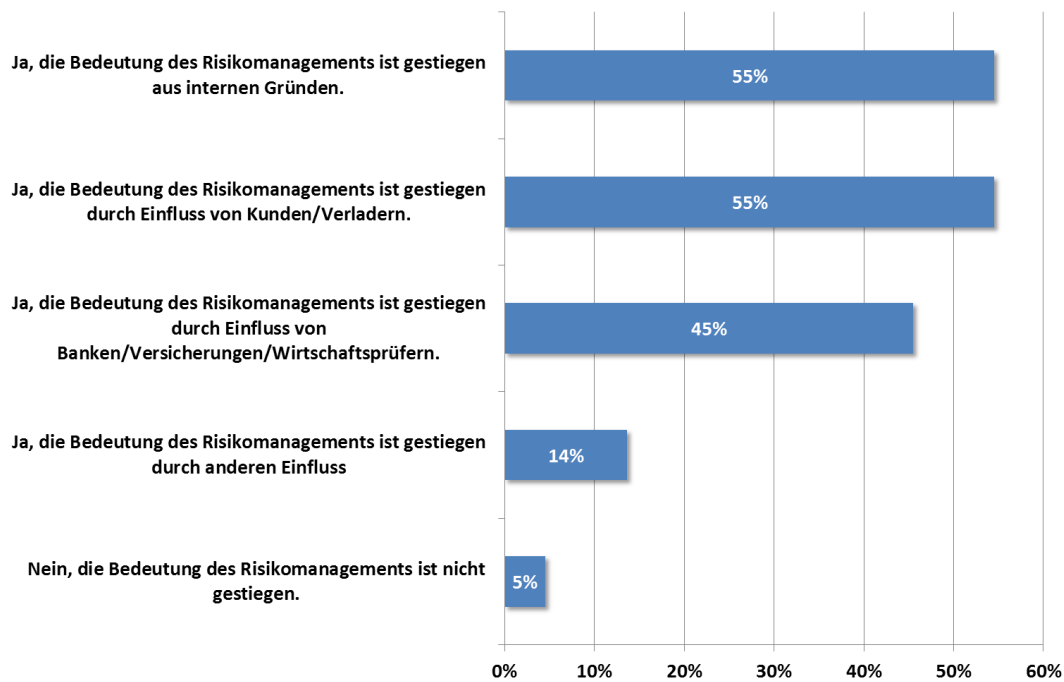


Abbildung 14: Bedeutung des Risikomanagements

Der vergleichsweise geringe wahrgenommene Einfluss der Banken auf das Risikomanagement mag etwas verwundern, gilt doch die Transport- und Logistikbranche für Banken und Versicherungen als eine „schwierige“ Branche. So ist sie nach den Erhebungen der Creditreform sowohl, was die Zahlungsmoral als auch was die Insolvenzquote betrifft, regelmäßig auf den letzten Plätzen zu beobachten. Die Insolvenzquote im Bereich Verkehr/Logistik beispielsweise ist mit 130 Insolvenzen je 10.000 Unternehmen im Branchenvergleich am höchsten in Deutschland.¹⁶

In den bisherigen Studien gab es bei den Rückläufern vereinzelt auch Stimmen, die sich kritisch zum Aufbau und zur Nutzung eines Risikomanagements äußerten. So wurden u.a. höhere Kosten sowie Verzögerungen in betrieblichen Prozessen als Nachteile eines Risikomanagements genannt. Das grundsätzliche Stimmungsbild zum Nutzen, aber auch zu den negativen Erfahrungen mit einem Risikomanagement, ist weitgehend unverändert. Allerdings ist der Anteil der antwortenden Unternehmen, die auch negative Erfahrungen gesammelt haben, seit 2013 deutlich gestiegen. Gut 40 % der Unternehmen (2013: 20%) haben (auch) negative Erfahrungen gemacht. Als negative Erfahrungen wurden u.a. unnötige und ineffiziente Diskussionen, eine Überbürokratisierung bis hin zu einer realitätsfernen Einmischung in Arbeitsprozesse genannt.

¹⁶ Vgl. Creditreform (2015), S. 7.

Negative Erfahrungen schließen allerdings nicht aus, dass grundsätzlich ein Nutzen mit dem Risikomanagement verbunden wird. Und so sehen mehr als 70 % der Unternehmen einen spürbaren Nutzen (vgl. Abbildung 15). Dieser Nutzen, der in der Regel schwer zu quantifizieren ist, wird unter anderem durch folgende Aspekte charakterisiert:

- So konnten gegenüber Versicherung durch das Risikomanagement und die glaubhafte Dokumentation dessen die Prämien gesenkt werden. Der Nutzen durch diese Dokumentationsfunktion wurde auch gegenüber den Kunden gesehen. Insgesamt konnte in diesem Zusammenhang auch eine gestiegene Reputation des Unternehmens gegenüber den verschiedenen Stakeholder-Gruppen festgestellt werden.
- Auch das Bewusstsein für Risiken innerhalb der Belegschaft konnte durch ein systematisches Beschäftigen mit den Risiken gefördert werden. Daraus können dann auch Qualitätsverbesserungen einerseits und Motivationsverbesserungen andererseits resultieren. Ergänzend wurden positive Effekte des Risikomanagement für das Thema Compliance berichtet.
- Aus finanzieller Sicht können nach den Erfahrungen der Anwender durch Risikomanagement sowohl Kostenstabilisierungen als auch eine Reduzierung von Umsatzausfällen resultieren.
- Schließlich können auch Verbesserung in der Unternehmenssteuerung durch die mit dem Risikomanagement erzielte höhere Transparenz erreicht werden.

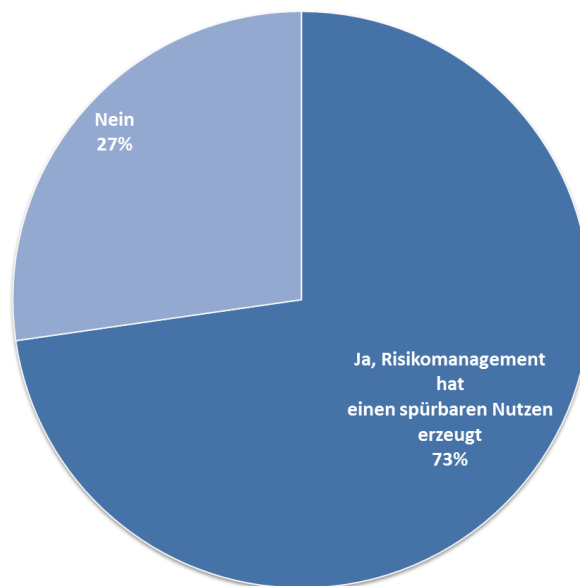


Abbildung 15: Nutzen des Risikomanagements

4 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 weitere 15 % eine Umsetzung innerhalb der kommenden zwei Jahre planen.
- Andererseits sehen 30 % der Unternehmen weiterhin keinen Anlass, sich mit dem Thema Risikomanagement auch kurzfristig stärker auseinanderzusetzen. Das ist überraschend anlässlich der höchsten Insolvenzquote der Speditions- und Logistikbranche im Vergleich mit anderen Branchen.

Bei den Top 5-Risiken rangiert nun sowohl aktuell als auch für zukünftige Risiken das Personal auf Platz eins und dies mit großem Abstand zu den anderen gesehenen Risiken. Als wesentliche Unsicherheiten betrachten die befragten Unternehmen damit – wie auch in den vorherigen Erhebungen und damit im zeitlichen Verlauf konsistent – 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. Die Branchenvertreter scheinen zudem mehr in spezifischen als in generischen Risikokategorien zu denken, wie ein Vergleich mit den Top Risiken des Allianz-Risk Barometer zeigt.

- Die methodische Fundierung von Entscheidungen im Rahmen des Risikomanagements ist noch ausbaufähig. So führt jedes siebte 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. Derzeit dominieren mit Experten- und Mitarbeiterbefragungen, Checklisten und Brainstorming Methoden,

die vor allem die Risikoidentifikation von Risiken unterstützen. Eine strukturierte und analytische Vorgehensweise bei der Identifikation und Bewertung von Risiken ist damit allerdings nicht möglich. Umfassende Ansätze wie zum Beispiel die FMEA, aber auch andere etablierte Ansätze wie Szenario-Technik, Simulation sowie Risk Maps werden nur von einem geringen Anteil der Unternehmen angewandt.

- 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.
- Auch wenn der Anteil derjenigen Anwender, die (auch) negative Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Risikomanagement gesammelt haben, zugenommen hat, wird doch in nahezu allen Anwenderunternehmen mit dem Risikomanagement ein Nutzen gesehen.

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.

Literatur- und Quellenverzeichnis/List of References

- Allianz SE und Allianz Global Corporate & Specialty SE (2015a): Allianz Risk Barometer 2015, http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2015_DE.pdf (abgerufen: 3.8.2015).
- Allianz SE und Allianz Global Corporate & Specialty SE (2015b): Allianz Risk Barometer – 2015 - Appendix, http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-Risk-Barometer-2015_Appendix.pdf (abgerufen: 3.8.2015).
- DSLV (2010): Zahlen, Daten, Fakten aus Spedition und Logistik, Bonn.
- DSLV (2015): Zahlen, Daten, Fakten aus Spedition und Logistik, Bonn.
- Gleißner, W. (2015): Der Vorstand und sein Risikomanager – Dreamteam im Kampf gegen die Wirtschaftskrise, Konstanz/München.
- Huth, M./Lohre, D. (2009): Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche – Bestandsaufnahme zu Verbreitung und Reifegrad, hrsg. vom Speditions- und Logistikverband Hessen/Rheinland e.V., Frankfurt am Main.
- Huth, M./Lohre, D. (2013): Risk Management in Logistics Enterprises: Results of an Empirical Study, in: Contributions to Applied International Business Management Research, Discussion Papers in Business and Economics, Nr. 6, Fulda, S. 26-36.
- Huth, M./Lohre D. (2014): Risk Management in Logistics Enterprises: Findings from the 2013 Empirical Study, in: Logistics and Transport, No. 2 (22), S. 5-12.
- Joeris, S. (2015): Wer kennt das Risiko? In: Logistik Heute, 37. Jg., Nr. 7-8, S. 48-49.
- Lohre, D./Huth, M. (2015): Besonderheiten des Logistik-Risikomanagements bei Logistikdienstleistern, in: Huth, M./Romeike, F. (Hrsg.): Risikomanagement in der Logistik: Konzepte – Instrumente – Anwendungsbeispiele, Wiesbaden, S. 301-314.
- Verband der Vereine Creditreform e.V. (2015): Creditreform Zahlungsindikator Deutschland – Sommer 2015, https://www.creditreform.de/fileadmin/user_upload/crefo/download_de/news_termine/wirtschaftsforschung/Zahlungsverhalten_DRD-Index/Creditreform_Zahlungsindikator_Deutschland_-_Sommer_2015.pdf (abgerufen: 3.8.2015).

Index

Allianz Risk Barometer	8, 9	Nutzen	24
Aufbauorganisation	15	Phasen	17
Energiepreise	II	Reichweite	15
Finanz- und Wirtschaftskrise.....	II	Risiko-Strategie	18
FMEA	20	Risk Map.....	20
Geschäftsführung	15	Studie	
gesetzliche Rahmenbedingungen	8	Fragebogen	3
Insolvenzquote	24	Teilnehmer	7
KonTraG.....	II	Umfang	3
Kontraktlogistik.....	17	Unternehmensstruktur.....	3
kundenbezogene Risiken	8	Systematisierung von Risiken.....	18
Logistikbranche	II	Top-Risiken	8
logistische Dienstleistungen	6	Entwicklung	11
Methoden.....	19	Überprüfung von Kunden und	
Personal	8, 10	Lieferanten	13
Risikoinventar	20	Verkehrsträger	6
Risikomanagement		Verladerbranchen.....	6
Anwendung	12	Wettbewerbsintensität.....	8
Bedeutung.....	1, 23	wirtschaftliche Stabilität	8
EDV-Programme.....	21		

Bisherige Beiträge

- No 16: Claudia Kreipl: Compliance Management: Ein Konzept (auch) für kleine und mittelständische Unternehmen, 2015.
- No 15: Anja Thies; Stefanie Deinert; Michael Huth: Soziale Nachhaltigkeit bei Gewinnung und Bindung von Berufskraftfahrerinnen und -fahrern in der Logistikbranche, 2015.
- No 14: Kohler, Irina; Dehmel, Lisa: Wertschöpfung durch Unternehmenskommunikation – Evaluation der Erfolgswirkung durch Kommunikations-Controlling, 2015.
- No 13: Kohler, Irina; Ingerl, Carina: Beitrag des Controllings zur Umsetzung von Corporate Governance in Familienunternehmen, 2015.
- No 12: Slapnicar, Klaus W.: Wirtschaftsrecht à jour, 2015.
- No 11: Kohler, Irina: Fuldaer Supply Chain Management-Dialog: Trends und Herausforderungen im Supply Chain Controlling, 2014.
- No 10: Hillebrand, Rainer: Germany and the eurozone crisis: evidence for the country's "normalisation"?, 2014.
- No 9: Irina Kohler; Carina Ingerl: Unternehmensnachfolge und Family Business Governance im Mittelstand: Eine empirische Studie zur Nachfolgeproblematik in der Region Fulda, 2014.
- No 8: Neuert, J.: Business Management Strategies and Research Development, 2013.
- No 7: Huth, M.; Goele, H.: Potenzial der Ersatzteillogistik von produzierenden Unternehmen in der Region Berlin/Brandenburg, 2013.
- No 6: Kreipl, Claudia; Preißing, Dagmar; Huth, Michael; Lohre, Dirk; Och, Dominik; Neuert, Josef: Contributions to Applied International Business Management Research, 2013.
- No 5: Boelsche, Dorit: Performance measurement in humanitarian logistics, 2013.
- No 4: Conrad, Peter; Hummel, Thomas R. Transitions: Individuelle Handhabung und Verarbeitungsformen institutionellen Wandels, 2012.
- No 3: Hummel, Thomas R.; Turovskaya, Maria S.: Project Studies in Specific Business, Legal and Economic Topics: video conference presentations, 2011.
- No 2: Hans, Lothar: Zur Konzeption eines Verwaltungscontrollings, 2011.
- No 1: nicht veröffentlicht/not published.

Alle Beiträge stehen auf der Homepage des Fachbereichs Wirtschaft als Download zur Verfügung: www.hs-fulda.de/wirtschaft.

The papers can be downloaded from the homepage of the Faculty of Business: www.hs-fulda.de/wirtschaft.