

---

# Inhaltsverzeichnis

**Teil I    Institutionelle Aspekte des Logistik-Risikomanagements**

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1    Einleitung</b>                                                | <b>3</b>  |
| Michael Huth und Frank Romeike                                        |           |
| 1.1    Wenn Risiken Realität werden                                   | 5         |
| 1.2    Zielsetzungen und Aufbau des Buchs                             | 8         |
| Literatur                                                             | 11        |
| <b>2    Grundlagen des Risikomanagements in der Logistik</b>          | <b>13</b> |
| Michael Huth und Frank Romeike                                        |           |
| 2.1    Warum mit Risiken beschäftigen?                                | 15        |
| 2.2    „Learning from history“ – die Bedeutung logistischer Risiken   | 21        |
| 2.2.1    Toyota und das Tōhoku-Erdbeben                               | 21        |
| 2.2.2    Sony und der blockierte Suez-Kanal                           | 27        |
| 2.3    Besonderheiten logistischer Risiken                            | 30        |
| 2.4    Risikorelevante Trends in Logistik und Supply Chain Management | 36        |
| 2.5    Fazit/Schlussfolgerungen/Ausblick                              | 42        |
| Literatur                                                             | 42        |
| <b>3    Struktur des Risikomanagements in der Logistik</b>            | <b>49</b> |
| Frank Romeike und Michael Huth                                        |           |
| 3.1    Einleitung                                                     | 51        |
| 3.2    Was ist Risiko?                                                | 51        |
| 3.3    Nutzen eines proaktiven Risikomanagements                      | 54        |
| 3.4    Ansätze zur Klassifizierung von Risiken                        | 55        |
| 3.5    Drei Verteidigungslinien in der Praxis                         | 58        |
| 3.6    Risikomanagement-Strategie im Kontext Logistik                 | 59        |
| 3.7    Der Regelkreis des Risikomanagements in der Praxis             | 63        |
| 3.8    Methoden des Risikomanagements in der Praxis                   | 74        |
| 3.9    Fazit/Schlussfolgerungen/Ausblick                              | 80        |
| Literatur                                                             | 82        |

|          |                                                                                                                                 |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4</b> | <b>Aufbau- und ablauforganisatorische Einbindung des Risikomanagements in der Logistik</b>                                      | <b>85</b>  |
|          | Frank Romeike und Michael Huth                                                                                                  |            |
| 4.1      | Umsetzung des Risikomanagements in der Logistik                                                                                 | 87         |
| 4.2      | Aufbauorganisatorische Einbindung                                                                                               | 89         |
| 4.3      | Ablauforganisatorische Einbindung                                                                                               | 95         |
| 4.4      | Risikokultur als Fundament                                                                                                      | 99         |
| 4.5      | IT-Unterstützung im Logistik-Risikomanagement                                                                                   | 101        |
| 4.6      | Fazit                                                                                                                           | 106        |
|          | Literatur                                                                                                                       | 107        |
| <b>5</b> | <b>Risikoaggregation und risikogerechte Bewertung strategischer Handlungsoptionen in der Supply Chain: Beispiel Outsourcing</b> | <b>111</b> |
|          | Werner Gleißner                                                                                                                 |            |
| 5.1      | Ertrag und Risiko abwägen: Risikogerechte Bewertung                                                                             | 112        |
| 5.2      | Risikoaggregation, Ertragsrisiko und Unternehmenswert als Performancemaß                                                        | 112        |
| 5.3      | Bewertung der Ertrags- und Risikoauswirkungen einer Handlungsoption – Ein Fallbeispiel                                          | 115        |
| 5.3.1    | Risikogerechte Unternehmensbewertung in der Ausgangssituation                                                                   | 115        |
| 5.3.2    | Risikogerechte Bewertung der Outsourcing-Strategie                                                                              | 120        |
| 5.4      | Zusammenfassung und Fazit                                                                                                       | 121        |
|          | Literatur                                                                                                                       | 122        |
| <b>6</b> | <b>Einsatz von Simulationsmethoden im Logistik-Risikomanagement</b>                                                             | <b>127</b> |
|          | Frank Romeike und Jan Spitzner                                                                                                  |            |
| 6.1      | Was ist eine Simulation                                                                                                         | 128        |
| 6.2      | Warum Monte-Carlo-Simulation im Bereich von Logistik-Risiken?                                                                   | 131        |
| 6.3      | Illustration der Monte-Carlo-Methode                                                                                            | 138        |
| 6.4      | Typische Anwendungsfelder im Bereich Logistik                                                                                   | 140        |
| 6.5      | Fallbeispiel RiskNET Logistik AG                                                                                                | 145        |
| 6.6      | Vorteile einer stochastischen Szenarioanalyse im Logistik-Risikomanagement                                                      | 153        |
| 6.7      | Herausforderungen im Praxiseinsatz                                                                                              | 153        |
| 6.8      | Fazit/Schlussfolgerungen/Ausblick                                                                                               | 155        |
|          | Literatur                                                                                                                       | 156        |

|          |                                                                                                                                                   |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>7</b> | <b>Notwendigkeit und Nutzen von internationalen Standards<br/>im Logistik-Risikomanagement</b>                                                    | <b>159</b> |
|          | Bruno Brühwiler                                                                                                                                   |            |
| 7.1      | Risikomanagement als Führungsaufgabe                                                                                                              | 160        |
| 7.1.1    | Rahmenbedingungen für Supply Chain-Risiken                                                                                                        | 160        |
| 7.1.2    | Konsens als Grundlage von internationalen Standards                                                                                               | 160        |
| 7.1.3    | Globale Risikomanagement-Standards                                                                                                                | 162        |
| 7.2      | Risikomanagement-Standard ISO 31000                                                                                                               | 162        |
| 7.2.1    | Einführung                                                                                                                                        | 162        |
| 7.2.2    | Charakteristiken von ISO 31000                                                                                                                    | 163        |
| 7.2.3    | Spezifikationen zur ISO 31000: Die ONR-49000-Serie                                                                                                | 163        |
| 7.3      | Supply Chain-Risikomanagement                                                                                                                     | 164        |
| 7.3.1    | Rahmenbedingungen und Informationszustand über<br>die Supply Chain                                                                                | 164        |
| 7.3.2    | Risikoidentifikation                                                                                                                              | 165        |
| 7.3.3    | Risikoanalyse und Risikobewertung                                                                                                                 | 165        |
| 7.3.4    | Risikobewältigung                                                                                                                                 | 166        |
| 7.4      | Einbettung des Supply Chain-Risikomanagements                                                                                                     | 167        |
| 7.4.1    | Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement                                                                                                      | 167        |
| 7.4.2    | Bestandteil des Risikomanagement-Systems                                                                                                          | 168        |
| 7.5      | Fazit                                                                                                                                             | 168        |
|          | Literatur                                                                                                                                         | 168        |
| <b>8</b> | <b>Rechtlicher Rahmen für das Logistik-(Risiko-)Management</b>                                                                                    | <b>171</b> |
|          | Josef Scherer                                                                                                                                     |            |
| 8.1      | Das Verhältnis von Governance, Risikomanagement<br>und Compliance Management zueinander und zur Logistik                                          | 172        |
| 8.2      | Das Verhältnis von „Anerkanntem Stand von Wissenschaft<br>und Praxis“, von Standards und von Pflichtverletzung<br>im Logistik-Management          | 174        |
| 8.2.1    | Ähnlicher Aufbau der diversen Haftungs-<br>und Sanktionstatbestände im Straf- und Zivilrecht                                                      | 175        |
| 8.2.2    | Pflichtwidriges Verhalten (Compliance-Verstoß)<br>als der „gemeinsame Nenner“                                                                     | 176        |
| 8.2.3    | Verstoß gegen den „Anerkannten Stand von Wissenschaft<br>und Praxis“ beim Logistik-Management als eine Variante<br>des pflichtwidrigen Verhaltens | 176        |
| 8.2.4    | „Allgemein anerkannte Regeln“: Kein Privileg der Technik,<br>sondern existent in allen Wissenschaftsdisziplinen                                   | 177        |
| 8.2.5    | Der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“<br>(Scherer) als neue Begrifflichkeit                                                          | 180        |

|          |                                                                                                                                                                                                                                                  |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.2.6    | Rechtliche Einordnung und Rolle von „Standards“<br>(Regeln und Regelwerke institutionalisierter<br>Sachverständigengremien – ISO, DIN, VDE, VDI, IDW etc.) . . . .                                                                               | 181        |
| 8.2.7    | Rechtsfolgen bei Nichtbeachtung des „Anerkannten<br>Standes von Wissenschaft und Praxis“, respektive eines<br>diesen Stand widerspiegelnden Standards . . . . .                                                                                  | 186        |
| 8.3      | Rechtlicher Rahmen für Logistik-(Risiko-)Management . . . . .                                                                                                                                                                                    | 188        |
| 8.3.1    | Logistik-(Risiko-)Management als Teil des Risikomanagements . . .                                                                                                                                                                                | 188        |
| 8.3.2    | Logistik-(Risiko-)Management als Teil von<br>(Corporate)Governance Management . . . . .                                                                                                                                                          | 189        |
| 8.3.3    | Logistik-(Risiko-)Management als Teil von<br>Compliancemanagement . . . . .                                                                                                                                                                      | 189        |
| 8.4      | Wie ist Logistik-(Risiko-)Management (zwingend) zu betreiben? . . . . .                                                                                                                                                                          | 191        |
| 8.4.1    | Erfüllung der Pflichten ohne Spielraum . . . . .                                                                                                                                                                                                 | 191        |
| 8.4.2    | Bei Ermessen: Anwendung der Business Judgement Rule . . . . .                                                                                                                                                                                    | 196        |
| 8.4.3    | Unterstützende Standards bei der Ausgestaltung des<br>Logistik-(Risiko-)Managements . . . . .                                                                                                                                                    | 196        |
| 8.4.4    | Vorschlag für den Aufbau eines international anerkannten,<br>harmonisierten Standards für Logistik-(Risiko-)Management . . . .                                                                                                                   | 197        |
| 8.5      | Haftung von Management, Mitarbeitern und Unternehmen wegen<br>„Missmanagement“ im Bereich Logistik beziehungsweise bei nicht<br>über Logistik-(Risiko-)Management gesteuerten „schmutzigen<br>weißen Schwänen“ . . . . .                         | 197        |
| 8.6      | Die Auswirkung der aktuellen Standards ISO 19600:2014, IDW<br>PS 980:2011 (Compliance Management), COSO I:2014<br>(Internal Control Framework), ISO 31000:2008 und COSO II:<br>2004 (Risikomanagement) auf die Haftung des Managements . . . . . | 197        |
| 8.7      | Reifegrad/Pflichterfüllungsgrad/Wertbeitrag im<br>Logistik-(Risiko-)Management . . . . .                                                                                                                                                         | 200        |
| 8.8      | Handlungsbedarf bei Standardisierung von<br>Logistik-(Risiko-)Management zur Erhöhung der Rechtssicherheit . . . . .                                                                                                                             | 201        |
| 8.9      | Ausblick . . . . .                                                                                                                                                                                                                               | 202        |
|          | Literatur . . . . .                                                                                                                                                                                                                              | 206        |
| <b>9</b> | <b>Versicherungen als mögliche risikopolitische Maßnahme:</b>                                                                                                                                                                                    |            |
|          | <b>Von der Transportversicherung zu neuen Ansätzen in der</b>                                                                                                                                                                                    |            |
|          | <b>Betriebsunterbrechungsversicherung . . . . .</b>                                                                                                                                                                                              | <b>209</b> |
|          | Alexander C. H. Skorna                                                                                                                                                                                                                           |            |
| 9.1      | Einleitung . . . . .                                                                                                                                                                                                                             | 210        |
| 9.2      | Grundzüge der Versicherung als risikopolitische Maßnahme . . . . .                                                                                                                                                                               | 211        |
| 9.3      | Transportversicherung – mehr als ein Geldwechselgeschäft? . . . . .                                                                                                                                                                              | 213        |

|     |                                                                                                       |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.4 | Neue Ansätze im Bereich der Betriebsunterbrechungs-Versicherung . . . . .                             | 215 |
| 9.5 | Erhöhung der Risikotransparenz in der Lieferkette mittels<br>Betriebsunterbrechungsanalysen . . . . . | 217 |
| 9.6 | Fazit und Ausblick . . . . .                                                                          | 220 |
|     | Literatur . . . . .                                                                                   | 220 |

## **Teil II Branchenbezogene Aspekte des Logistik-Risikomanagements**

|           |                                                                                                          |            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10</b> | <b>Besonderheiten des Logistik-Risikomanagements in der<br/>verarbeitenden Industrie . . . . .</b>       | <b>225</b> |
|           | Michael Huth und Frank Romeike                                                                           |            |
| 10.1      | Einleitung . . . . .                                                                                     | 227        |
| 10.2      | Logistik-Risikomanagement in der Automobilindustrie – das<br>Beispiel der Global MMOG/LE . . . . .       | 230        |
| 10.3      | Logistik-Risikomanagement in der Elektroindustrie – der<br>Leitfaden des ZVEI . . . . .                  | 238        |
| 10.4      | Fazit . . . . .                                                                                          | 245        |
|           | Literatur . . . . .                                                                                      | 246        |
| <b>11</b> | <b>Bewertung von Supply Chain-Risiken – Vergleich subjektiver<br/>und objektiver Bewertung . . . . .</b> | <b>249</b> |
|           | A. Doreen Diehl                                                                                          |            |
| 11.1      | Einleitung . . . . .                                                                                     | 250        |
| 11.2      | Risikoidentifikation . . . . .                                                                           | 251        |
|           | 11.2.1 Übersicht . . . . .                                                                               | 251        |
|           | 11.2.2 Liste der untersuchten Risiken . . . . .                                                          | 252        |
| 11.3      | Risikobewertung . . . . .                                                                                | 255        |
|           | 11.3.1 Subjektive Risikobewertung . . . . .                                                              | 255        |
|           | 11.3.2 Objektive Risikobewertung . . . . .                                                               | 256        |
| 11.4      | Vergleich von subjektiver und objektiver Bewertung . . . . .                                             | 257        |
|           | 11.4.1 Vergleich der erwarteten Schadenshöhe . . . . .                                                   | 258        |
|           | 11.4.2 Vergleich der erwarteten Wahrscheinlichkeiten . . . . .                                           | 259        |
| 11.5      | Implikationen für Manager . . . . .                                                                      | 261        |
|           | Literatur . . . . .                                                                                      | 262        |
| <b>12</b> | <b>Besonderheiten des Logistik-Risikomanagements im Handel . . . . .</b>                                 | <b>265</b> |
|           | Anette Köcher und Frank Romeike                                                                          |            |
| 12.1      | Einleitung . . . . .                                                                                     | 267        |
| 12.2      | Risikomanagement im Handel . . . . .                                                                     | 268        |
| 12.3      | Vertikalisierung und Risikotransfer . . . . .                                                            | 269        |
| 12.4      | Chancen und Risiken der Vertikalisierung . . . . .                                                       | 270        |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 12.5 Risikokategorisierung .....                                    | 271 |
| 12.6 Risikospezifik des Handels .....                               | 272 |
| 12.6.1 Risikofeld Vertrieb .....                                    | 273 |
| 12.6.2 Risikofeld Produktion/Beschaffung .....                      | 274 |
| 12.6.3 Risikofeld Lager/Logistik .....                              | 276 |
| 12.6.4 Risikofeld Einzelhandel .....                                | 276 |
| 12.7 Fazit .....                                                    | 278 |
| Literatur .....                                                     | 279 |
| <br><b>13 ECR Shrinkage Roadmap – Mehr Umsatz durch weniger</b>     |     |
| <b>Inventurdifferenzen</b> .....                                    | 281 |
| Ulrich Franke                                                       |     |
| 13.1 Inventurdifferenzen, Umsatz und Profitabilität .....           | 282 |
| 13.2 Zahlen und Fakten zu Inventurdifferenzen .....                 | 283 |
| 13.3 ECR Shrinkage Roadmap – Methodik .....                         | 287 |
| 13.4 Was sind Risiken: „The Hot Concept“ .....                      | 288 |
| 13.5 Die ECR Shrinkage Roadmap .....                                | 291 |
| 13.5.1 Unternehmensleitlinien .....                                 | 292 |
| 13.5.2 Step 1: Projektplanung .....                                 | 293 |
| 13.5.3 Step 2: Prozesse aufnehmen und KPI messen .....              | 293 |
| 13.5.4 Step 3: Prozessanalyse .....                                 | 294 |
| 13.5.5 Step 4: Lösungsentwicklung .....                             | 295 |
| 13.5.6 Step 5: Implementierung .....                                | 296 |
| 13.5.7 Step 6: Controlling .....                                    | 297 |
| 13.6 Vorteile der ECR Shrinkage Roadmap .....                       | 297 |
| 13.7 Fazit .....                                                    | 298 |
| Literatur .....                                                     | 298 |
| <br><b>14 Besonderheiten des Logistik-Risikomanagements</b>         |     |
| <b>bei Logistikdienstleistern</b> .....                             | 301 |
| Dirk Lohre und Michael Huth                                         |     |
| 14.1 Einleitung .....                                               | 303 |
| 14.2 Branche für logistische Dienstleistungen .....                 | 303 |
| 14.3 Risikomanagement in Logistikunternehmen .....                  | 306 |
| 14.3.1 Verbreitung des Risikomanagements                            |     |
| in Logistikunternehmen .....                                        | 306 |
| 14.3.2 Dominierende Risiken aus Sicht der Logistikunternehmen ..... | 308 |
| 14.3.3 Organisation des Risikomanagements                           |     |
| in Logistikunternehmen .....                                        | 310 |
| 14.4 Fazit .....                                                    | 312 |
| Literatur .....                                                     | 313 |

|                                                                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>15 DB Schenker: Risikomanagement in der Kontraktlogistik<br/>und präventive Maßnahmen vor der Projektumsetzung</b> | <b>315</b> |
| Steffen Scholz und Oliver Pütke                                                                                       |            |
| 15.1 Einleitung                                                                                                       | 316        |
| 15.2 Kurzprofil DB Schenker: Organisation und Kennzahlen                                                              | 317        |
| 15.3 Konzern-Regelwerk und Umsetzung des Risikomanagements                                                            | 318        |
| 15.4 Potenzielle Outsourcing-Risiken aus Kundensicht                                                                  | 318        |
| 15.4.1 Organisatorische Risiken                                                                                       | 320        |
| 15.4.2 Operative Risiken                                                                                              | 321        |
| 15.4.3 Kommerzielle Risiken                                                                                           | 323        |
| 15.4.4 Risiken im Umfeld                                                                                              | 323        |
| 15.5 CLDM als Organisationsrahmen der Kontraktlogistik                                                                | 325        |
| 15.6 Management von Risiken innerhalb der Projektphasen                                                               | 327        |
| 15.6.1 Anbahnung                                                                                                      | 327        |
| 15.6.2 Ausschreibung                                                                                                  | 327        |
| 15.6.3 Vertrag und Umsetzung                                                                                          | 331        |
| 15.6.4 Betrieb                                                                                                        | 334        |
| 15.7 Zusammenfassung und Ausblick                                                                                     | 336        |
| Literatur                                                                                                             | 337        |
| <b>16 Risikomanagement beim Outsourcing von Logistikprozessen</b>                                                     | <b>339</b> |
| Michael Siebrandt                                                                                                     |            |
| 16.1 Einleitung                                                                                                       | 340        |
| 16.2 Der Fall                                                                                                         | 341        |
| 16.3 Risiken                                                                                                          | 342        |
| 16.3.1 Personal                                                                                                       | 342        |
| 16.3.2 Kalkulationsrisiko                                                                                             | 344        |
| 16.3.3 Leistungsbeschreibung                                                                                          | 346        |
| 16.3.4 Lademittelmanagement                                                                                           | 347        |
| 16.3.5 Haftungsrisiken                                                                                                | 348        |
| 16.3.6 Versicherungen                                                                                                 | 355        |
| 16.3.7 Vertragsstrafen                                                                                                | 356        |
| 16.4 Zusammenfassung                                                                                                  | 357        |
| Literatur                                                                                                             | 357        |
| <b>17 Katastrophen- und Risikomanagement in der humanitären Logistik</b>                                              | <b>359</b> |
| Dorit Schumann-Bölsche                                                                                                |            |
| 17.1 Bedeutung, Zielsetzung und Zielgruppe des Beitrags                                                               | 360        |
| 17.2 Risiken und Katastrophen                                                                                         | 362        |
| 17.2.1 Risiko: Begriffsdefinition                                                                                     | 362        |
| 17.2.2 Katastrophen: Begriffsdefinition und Auswirkungen                                                              | 362        |

---

|        |                                                                                                    |            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 17.2.3 | Katastrophenarten und Auswirkungen . . . . .                                                       | 363        |
| 17.2.4 | Katastrophen und Risiken als Grundlage für<br>Katastrophen- und Risikomanagement . . . . .         | 364        |
| 17.3   | Entwicklung eines integrierten Katastrophen-<br>und Risikomanagements . . . . .                    | 365        |
| 17.4   | Einsatzpotenziale des Katastrophen- und Risikomanagements<br>für die humanitäre Logistik . . . . . | 369        |
| 17.5   | Fazit . . . . .                                                                                    | 375        |
|        | Literatur . . . . .                                                                                | 375        |
|        | <b>Sachverzeichnis . . . . .</b>                                                                   | <b>379</b> |

Risikomanagement in der Logistik

Konzepte – Instrumente – Anwendungsbeispiele

Huth, M.; Romeike, F. (Hrsg.)

2016, XXV, 385 S. 144 Abb., 7 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-05895-1