

---

Michael Huth • Frank Romeike  
(Hrsg.)

# Risikomanagement in der Logistik

Konzepte – Instrumente –  
Anwendungsbeispiele

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Institutionelle Aspekte des Logistik-Risikomanagements

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	3
	Michael Huth und Frank Romeike	
1.1	Wenn Risiken Realität werden .....	5
1.2	Zielsetzungen und Aufbau des Buchs .....	8
	Literatur .....	11
<b>2</b>	<b>Grundlagen des Risikomanagements in der Logistik</b> .....	13
	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</b>	<b>Struktur des Risikomanagements in der Logistik</b> .....	49
	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> .....	85
	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> .....	111
	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 Simulationenmethoden im Logistik-Risikomanagement</b> .....	127
	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 im Logistik-Risikomanagement</b> .....	159
	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 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> .....	171
	Josef Scherer	
8.1	Das Verhältnis von Governance, Risikomanagement und Compliance Management zueinander und zur Logistik .....	172
8.2	Das Verhältnis von „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“, von Standards und von Pflichtverletzung im Logistik-Management .....	174
8.2.1	Ähnlicher Aufbau der diversen Haftungs- und Sanktionstatbestände im Straf- und Zivilrecht .....	175
8.2.2	Pflichtwidriges Verhalten (Compliance-Verstoß) als der „gemeinsame Nenner“ .....	176
8.2.3	Verstoß gegen den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ beim Logistik-Management als eine Variante des pflichtwidrigen Verhaltens .....	176
8.2.4	„Allgemein anerkannte Regeln“: Kein Privileg der Technik, sondern existent in allen Wissenschaftsdisziplinen .....	177
8.2.5	Der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ (Scherer) als neue Begrifflichkeit .....	180

8.2.6	Rechtliche Einordnung und Rolle von „Standards“ (Regeln und Regelwerke institutionalisierter Sachverständigengremien – ISO, DIN, VDE, VDI, IDW etc.) . . . .	181
8.2.7	Rechtsfolgen bei Nichtbeachtung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“, respektive eines 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 (Corporate)Governance Management . . . . .	189
8.3.3	Logistik-(Risiko-)Management als Teil von 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 Logistik-(Risiko-)Managements . . . . .	196
8.4.4	Vorschlag für den Aufbau eines international anerkannten, harmonisierten Standards für Logistik-(Risiko-)Management . . . .	197
8.5	Haftung von Management, Mitarbeitern und Unternehmen wegen „Missmanagement“ im Bereich Logistik beziehungsweise bei nicht über Logistik-(Risiko-)Management gesteuerten „schmutzigen weißen Schwänen“ . . . . .	197
8.6	Die Auswirkung der aktuellen Standards ISO 19600:2014, IDW PS 980:2011 (Compliance Management), COSO I:2014 (Internal Control Framework), ISO 31000:2008 und COSO II: 2004 (Risikomanagement) auf die Haftung des Managements . . . . .	197
8.7	Reifegrad/Pflichterfüllungsgrad/Wertbeitrag im Logistik-(Risiko-)Management . . . . .	200
8.8	Handlungsbedarf bei Standardisierung von Logistik-(Risiko-)Management zur Erhöhung der Rechtssicherheit . . . . .	201
8.9	Ausblick . . . . .	202
	Literatur . . . . .	206
<b>9</b>	<b>Versicherungen als mögliche risikopolitische Maßnahme: Von der Transportversicherung zu neuen Ansätzen in der 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 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 verarbeitenden Industrie . . . . .</b>	<b>225</b>
	Michael Huth und Frank Romeike	
10.1	Einleitung . . . . .	227
10.2	Logistik-Risikomanagement in der Automobilindustrie – das Beispiel der Global MMOG/LE . . . . .	230
10.3	Logistik-Risikomanagement in der Elektroindustrie – der Leitfaden des ZVEI . . . . .	238
10.4	Fazit . . . . .	245
	Literatur . . . . .	246
<b>11</b>	<b>Bewertung von Supply Chain-Risiken – Vergleich subjektiver 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
<b>13 ECR Shrinkage Roadmap – Mehr Umsatz durch weniger Inventurdifferenzen</b> .....	<b>281</b>
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
<b>14 Besonderheiten des Logistik-Risikomanagements bei Logistikdienstleistern</b> .....	<b>301</b>
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 und präventive Maßnahmen vor der Projektumsetzung</b>	315
Steffen Scholz und Oliver Püthe	
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>	339
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>	359
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 Katastrophen- und Risikomanagement .....	364
17.3	Entwicklung eines integrierten Katastrophen- und Risikomanagements .....	365
17.4	Einsatzpotenziale des Katastrophen- und Risikomanagements für die humanitäre Logistik .....	369
17.5	Fazit .....	375
	Literatur .....	375
	<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>379</b>