

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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