

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Niklas-Alexander Pack**

**Die Bedeutung des  
Risiko Managements für  
Unternehmen früher, heute  
und in der Zukunft**

2014

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Bedeutung des Risiko Managements für Unternehmen früher, heute und in der Zukunft**

Autor:  
**Herr Niklas-Alexander Pack**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM12sT-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Hermann Mayer**

Zweitprüfer:  
**Dipl.-Kfm. Karl Michael Probst**

Einreichung:  
Köln, 24.06.2014

# **BACHELOR THESIS**

---

## **The importance of risk management for enterprises in the past, nowadays and in future**

author:

**Mr. Niklas-Alexander Pack**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM12sT-B**

first examiner:

**Prof. Hermann Mayer**

second examiner:

**Dipl.-Kfm. Karl Michael Probst**

submission:

Cologne, 24.06.2014

---

## **Bibliografische Angaben**

Pack, Niklas-Alexander:

Die Bedeutung des Risiko Managements für Unternehmen früher, heute und in der Zukunft

The importance of risk management for enterprises in the past, nowadays and in the future

68 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema Risikomanagement in Logistikunternehmen. Nachdem eine umfassende Erläuterung über die Logistik und dessen Supply Chain Management stattgefunden hat wird der Frage nachgegangen, ob Unternehmen ein Bewusstsein für Risikomanagement im Laufe der Zeit entwickelt haben. Im Rahmen der Forschung wird eine Studie herangezogen und mehrere Experten befragt. Im Hinblick auf die Ergebnisse der Erforschungen konnten einige Rückschlüsse gemacht werden und auch auf Verbesserungsmaßnahmen hingewiesen werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IIX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>4</b>
2.1 Der Begriff der Logistik.....	4
2.1.1 Herkunft und Entwicklung der Logistik .....	4
2.1.2 Definition und Konzeption der Logistik .....	6
2.2 Supply Chain und Supply Chain Management .....	8
2.2.1 Neue Herausforderungen, Probleme und Potenziale des Supply Chain Managements .....	12
<b>3 Einführung in das Risikomanagement .....</b>	<b>14</b>
3.1 Definition Risiko .....	14
3.2 Definition Risikomanagement.....	15
3.3 Risikomanagement innerhalb einer Supply Chain .....	15
3.4 Risikobezogene Zielsetzung als Voraussetzung für den Riskomanagementprozess.....	16
<b>4 Der Prozess des Risikomanagements unter Berücksichtigung einer Supply Chain .....</b>	<b>19</b>
4.1 Risikoanalyse.....	19
4.1.1 Risikoidentifikation .....	19
4.1.2 Instrumente der Risikoidentifikation.....	20
4.1.3 Risikofelder und Kategorien .....	20
4.1.4 Ursache-Wirkungs-Analysen.....	23
4.1.5 Risikobewertungen innerhalb der Analysephase.....	25

---

4.2	Risikosteuerung .....	26
4.2.1	Kategorisierung und Darstellung der Maßnahmen zur Risikosteuerung in der Supply Chain .....	26
4.2.1.1	Ursachenbezogene Maßnahmen endogener Risiken .....	26
4.2.1.2	Ursachenbezogene Maßnahmen exogener Risiken .....	28
4.2.1.3	Wirkungsbezogene Maßnahmen endogener Risiken .....	29
4.2.1.4	Ursachenbezogene Maßnahmen endogener Risiken .....	29
4.2.3	Bewertung der Risikopolitischen Maßnahmen .....	30
<b>5</b>	<b>Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche (Studie).....</b>	<b>31</b>
5.1	Einleitung .....	31
5.2	Analyse .....	32
5.3	Zusammenfassung.....	41
<b>6</b>	<b>Leitfadengestützte Experteninterviews .....</b>	<b>42</b>
6.1	Ziele .....	42
6.2	Fakten des Unternehmens LOG GmbH .....	44
6.3	Fakten des Unternehmens Homrighausen Personalmanagement.....	45
6.4	Vorgehensweise .....	46
6.5	Darstellung der Ergebnisse .....	47
6.6	Analyse und Interpretation .....	56
6.7	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	65
<b>7</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>66</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIV</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

RM	Risikomanagement
SCRMP	Supply Chain Risikomanagementprozess
RMP	Risikomanagementprozess
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
SCM	Supply Chain Management
RMS	Risikomanagementsystem

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb 1: Schwerpunkte der Logistikentwicklung im Zeitablauf.....	5
Abb 2: Typische Lieferkette mit Material-, Informations- und Geldflüssen.....	9
Abb 3: Heutige und Zukünftige Risiken.....	36



---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Katalog von Supply Chain Risiken .....22

# 1 Einleitung

Unternehmen agieren unter Unsicherheit. Chancen zu nutzen und dabei auch [bewusst] Risiken einzugehen, ist der Kern unternehmerischen Handelns überhaupt.<sup>1</sup>

Diese Kernthese möchte ich gerne meiner Arbeit voranstellen, zeigt sie doch die Bedeutung des Risikos unternehmerischen Handelns. Die Einschätzung und die konkrete Eingrenzung bzw. Absicherung dieser mannigfaltigen Risiken soll in meiner Arbeit entlang der Supply Chain auf Unternehmensebene näher betrachtet werden.

## 1.1 Problemstellung

Aufgrund zahlreicher Trends wie Globalisierung, erhöhter Kundenanforderungen, politischer Konflikte oder neuer Methoden entlang der Wertschöpfungskette sind Unternehmen besonders innerhalb der Logistikbranche kontinuierlich neuen Risiken ausgesetzt. Besonders international positionierte Firmen müssen aktuell in der Lage sein Risiken zu erkennen und abzuwehren. Gelingt es diesen nicht ein Risikomanagementsystem zu implementieren haben sie aufgrund der zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs kaum eine Chance zu überleben.

Zudem reicht es schon lange nicht mehr aus sich ausschließlich auf finanzielle Ziele zu konzentrieren. Risikomanagement, Nachhaltigkeit und soziale Anforderungen der Gesellschaft gehörten für Unternehmen in der Vergangenheit eher zu Zielen und Aufgaben mit geringer Relevanz.

Nach dem aktuellen Forschungsstand fehlen sehr vielen Unternehmen insbesondere den KMUs die passenden Instrumente für ein gezieltes Chancen- und Risikomanagement. Dem Unternehmensmanagement fehlt es an hinreichendem Bewusstsein für ein Risikomanagement. Darüber hinaus mangelt es den Unternehmen bei Implementierung eines Risikomanagements an der effizienten Ausnutzung des Wertschöpfungspotenzials.

---

<sup>1</sup> Vgl. Weber/Weißenberger/Liekweg, 2001: 49

## 1.2 Zielsetzung

Die Arbeit ist grundsätzlich an alle Unternehmen speziell auch an die der Logistikbranche gerichtet und soll einen Beitrag zur Motivation leisten, ein effizientes Risikomanagement zu implementieren.

Weiterhin hat diese Arbeit die grundlegende Absicht, über die zunehmende Bedeutung und das wachsende Potenzial des Chancen- und Risikomanagements aufzuklären. Darauf aufbauend soll eine Darstellung über den Bewusstseinsgrad und beiläufig auch über den Reifegrad des Risikomanagements im Unternehmen erfolgen.

Die vorliegende Ausarbeitung beschäftigt sich infolgedessen mit dem Thema: Die Bedeutung des Risiko Managements für Unternehmen früher, heute und in der Zukunft.

Als Konsequenz aus den mangelnden Forschungsergebnissen, welche sich mit diesem Thema befassen, soll weiterhin Aufschluss darüber gegeben werden, ob eine Veränderung des Bewusstseins für ein Risikomanagement aufgrund der aktuellen Trends und Umwelteinflüsse innerhalb der Logistikunternehmen stattgefunden hat.

Um die genannten Ziele der Arbeit besser herauszuarbeiten und die Problemstellung näher zu ergründen, soll die Forschungsfrage wie folgt lauten:

Welche Bedeutung hat Risikomanagement für Unternehmen innerhalb einer Supply Chain und welches Bewusstsein haben diese für Risiken und Risikomanagement?

Wie die Forschungsfrage schrittweise beantwortet wird und wie die bereits erläuterten Ziele dieser Arbeit erreicht werden wird im folgenden Kapitel aufgeklärt.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Um an das Thema heranzuführen findet einleitend im zweiten Kapitel eine Begriffsklärung statt. Zunächst wird das Thema Logistik fokussiert, um darauf aufbauend zu erläutern was eine Supply Chain ist und wie ein Supply Chain Management funktioniert.

Im dritten Kapitel erfolgt eine Einführung in das eigentliche Thema der Arbeit. Dem Leser soll vorerst näher gebracht werden, wie das Risiko und das Risikomanagement begrifflich definiert werden.

Im weiteren Verlauf wird erklärt in welchem Zusammenhang das Risikomanagement und die Supply Chain stehen.

---

Anschließend wird die risikobezogene Zielsetzung dargestellt, da die Festlegung der Ziele eines Unternehmens vor dem eigentlichen Prozess des Risikomanagements, erfolgen muss.

In Anlehnung an die Zielsetzung erfolgt eine Ausarbeitung des Risikomanagementprozesses statt, welcher auch im weiteren Verlauf der Arbeit eine wichtige Rolle spielt.

Im fünften Kapitel wird eine Studie zum Thema Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche herangezogen, um einen ersten Eindruck über Bedeutung und Bewusstsein von Risikomanagement im Unternehmen zu bekommen. Dabei ist anzumerken, dass die Studie bereits im Jahr 2008/2009 erhoben wurde und damit als Grundlage dient, Veränderungen des Risikobewusstseins und dessen Bedeutung in den letzten 5-6 Jahren aufzeigen zu können.

Im sechsten Kapitel wurden im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage im Rahmen der Arbeit Experteninterviews durchgeführt, analysiert und interpretiert.

Das Schlusskapitel fasst alle Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen und bewertet diese in Bezug auf die Forschungsfrage. Weiterhin werden die Ergebnisse der Studie mit den Ergebnissen der Interviews hinsichtlich einer Veränderung des Bewusstseins und der Bedeutung des Risikomanagements verglichen. Der Schluss soll darüber hinaus einen Ausblick darüber geben, welche Rolle das Risikomanagement in Zukunft spielen wird und welche Auswirkungen sich dabei entwickeln können.

## 2 Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen werden in Herkunft und Definition der Logistik unterteilt, um eine Abgrenzung und eine Erläuterung des Begriffs zu verdeutlichen. Weiterhin erfolgt anschließend eine Überleitung zum Thema Supply Chain und Supply Chain Management. Am Ende des Kapitels werden aktuelle Anforderungen an eine Supply Chain dargestellt.

### 2.1 Der Begriff der Logistik

#### 2.1.1 Herkunft und Entwicklung der Logistik

Der Begriff der „Logistik“, so wie wir ihn heute sinngemäß verwenden, entstammt ursprünglich aus dem Militärwesen. Zum Ende des 18. Jahrhunderts wurde der Begriff vorwiegend in Frankreich verwendet, da das erhöhte Aufkommen französischer Truppen unter der Führung von Napoleon Bonaparte eine systematischere Planung und Versorgung erforderte. Folglich kann man den Begriff höchstwahrscheinlich aus dem französischen „loger“ ableiten, was soviel bedeutet wie Einquartierung und Versorgung der militärischen Truppe durch den Quartiermeister.<sup>2</sup>

Im 19. Jahrhundert reichte die reine Versorgung der Truppen nicht mehr aus und eine inhaltliche Ausdehnung des Begriffs war erforderlich, da eine schnelle Verlegung der Truppen für das Militär einen wichtigen Aspekt darstellte.<sup>3</sup>

Bis in die heutige Zeit werden in allen modernen Militäranlagen Prozesse wie Transport, Versorgung und Instandsetzung von eigenen Logistikabteilungen vorgenommen. Nach dem zweiten Weltkrieg bekam der Begriff der Logistik auch in der Materialwirtschaft seine Bedeutung.<sup>4</sup>

Im Laufe der Zeit entwickelte sich das Zielsystem der Produktionslogistik weiter und gewann immer mehr an Bedeutung. Die verschiedenen Aspekte der Logistikleistung wie Liefertreue und Lieferzeit sowie der Logistikkosten wie Herstell- und Kapitalbin-

---

<sup>2</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 9

<sup>3</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 9

<sup>4</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 10

dungskosten führten letztendlich dazu, dass sich der Begriff der Logistik auch in der industriellen Produktion als integrierende Bezeichnung etablieren konnte.<sup>5</sup>

Der Unterschied zwischen der militärischen und der wirtschaftlichen Logistik liegt darin, dass die militärische Logistik den Aspekt der Instandhaltung berücksichtigt. Im wirtschaftlichen Bereich ist der Begriff enger gefasst. Hier werden Instandhaltungsmaßnahmen nicht berücksichtigt. In der wirtschaftlichen Logistik kommen Zielbereiche wie Ökologie und Soziales hinzu.<sup>6</sup>

Die weitere Entwicklung der Logistik in Europa in den siebziger Jahren konzentrierte sich maßgeblich auf eine Materialflusstechnik-Entwicklung, da betriebswirtschaftliche Fragen in dem Bereich der Logistik nicht von hoher Relevanz waren. Die Logistik wurde noch als notwendiges Übel angesehen:

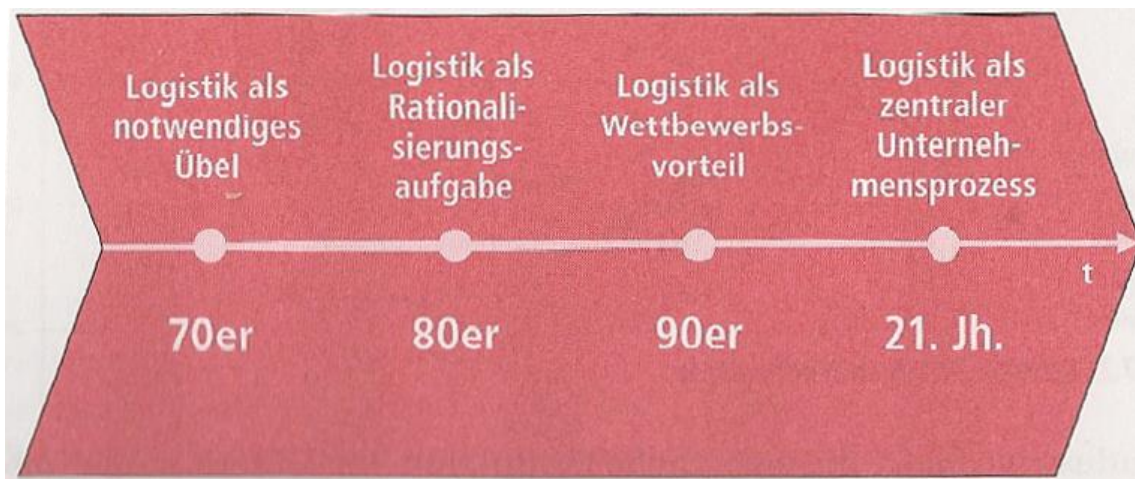


Abbildung 1: Schwerpunkte der Logistikentwicklung im Zeitablauf, Quelle: Kummer, 2013: 303

Erst in den achtziger Jahren gewannen betriebswirtschaftliche und ablauforganisatorische Aspekte sowie Just-in-Time Konzepte an Bedeutung.<sup>7</sup>

Die Konzentration lag Unternehmensintern in der Beschaffungs- und Distributionslogistik. Es entstanden also in der Logistik, verbunden mit den klassischen Bereichen wie Transport, Umschlag und Lagerung, erstmals übergreifende Abläufe.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 10

<sup>6</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 10

<sup>7</sup> Vgl. Kummer, 2013: 303

<sup>8</sup> Vgl. Kummer, 2013: 303

Ebenso der Rationalisierungsdruck rückte in den Vordergrund und Logistiker entdeckten das Rationalisierungspotenzial in den Unternehmen. Dazu gehören unter anderem Bestandssenkung und automatisierte Lagerhaltung. In den neunziger Jahren entwickelte sich ein Bewusstsein dafür, dass durch die Logistik ein Wettbewerbsvorteil eingeholt werden konnte. Da die Unternehmenslogistik für konkurrierende Unternehmen nicht einsehbar ist, kann man diese nicht kopieren und einen entscheidenden Vorteil erlangen.<sup>9</sup>

Bis heute stellt sich heraus, dass die Logistik in der Praxis, hauptsächlich umgesetzt als Supply Chain Management, „einer der zentralen Unternehmensprozesse ist“.<sup>10</sup>

## 2.1.2 Definition und Konzeption der Logistik

Um den Begriff der Logistik genauer zu definieren, bedarf es einer Unterteilung in unterschiedliche Logistikkonzepte, welche im weiteren Verlauf erläutert werden. Der Begriff der Logistik hat im Laufe der Zeit unterschiedliche Ausprägungen und Interpretationen erfahren. Diese stellen sich in der Literatur teilweise als widersprüchlich heraus, jedoch herrscht Einigkeit darüber, dass die zentrale Bedeutung der Logistik eine zielgerichtete Überbrückung von Raum- und Zeitdisparitäten darstellt.<sup>11</sup>

Das bedeutet also, dass in der Logistik voneinander getrennte Herstellungs- und Produktionsprozesse miteinander verknüpft werden, ohne dass die Güter oder die Informationen in der Entstehung beeinflusst werden oder Änderungen ihrer Eigenschaft erleben müssen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Kummer, 2013: 304

<sup>10</sup> Kummer, 2013: 304

<sup>11</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 10

Grundsätzlich kann die Unternehmenslogistik nach Wildemann aus vier verschiedenen Blickwinkeln (Konzeptionen) betrachtet werden:

- Die instrumentelle Logistikkonzeption beinhaltet den Aspekt der Durchführung der logistischen Aufgaben. Dazu gehören Planung, Steuerung und Koordination logistischer Prozesse. Des Weiteren beschäftigt sich der instrumentelle Aspekt mit dem Einsatz und der Nutzung von Materialfluss-, Informations- und Kommunikationstechnologien.<sup>12</sup>
- Es folgt die funktionale Logistikkonzeption, welche die Unternehmenslogistik als ein Aufgabenkomplex versteht. Dieser Aufgabenkomplex beinhaltet die Versorgung der Unternehmung hinsichtlich der Planung, der Verwaltung und des Betriebes. Es funktioniert als eigenständiges Subsystem neben den traditionellen Unternehmensfeldern.<sup>13</sup>
- Des Weiteren existiert die Logistik in Form einer Institution. Hierbei wird die Logistik als ein eigenes Organisationssystem gesehen. Die Unterteilung erfolgt in drei Felder: Makrologistik (gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge), Mikrologistik (einzelwirtschaftliche Sachverhalte) und Metalogistik (Kooperationen).<sup>14</sup> Diese Einteilung in selbstständige Organisationseinheiten dient als Grundlage für den positiven Effekt auf die Optimierung der Material- und Informationsflüsse.<sup>15</sup>
- Ausgehend von der managementorientierten Logistikkonzeption, welche bereichsübergreifend wirkt, wird die Logistik als eine Querschnittsfunktion angesehen. Es handelt sich hierbei bereits um eine logistische Prozesskette. Strategische Gestaltungsaspekte sind hier von erhöhter Relevanz. Steuerung, Abwicklung und Überwachung von Material- und Informationsflussaktivitäten sind nicht mehr zu berücksichtigen, sondern allein die Wertschöpfungsaktivitäten treten obligat in Erscheinung. Dementsprechend handelt es sich um logistisches Denken und Handeln in allen Unternehmensbereichen wie Beschaffung, Produktion und Absatz.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Wildemann, 2009: 4

<sup>13</sup> Vgl. Wildemann, 2009: 5

<sup>14</sup> Vgl. Kummer, 2013: 307

<sup>15</sup> Vgl. Wildemann, 2009: 5

<sup>16</sup> Vgl. Wildemann, 2009: 5



## 2.2 Supply Chain und Supply Chain Management

Der Begriff der Supply Chain entstammt dem logistischen Sprachgebrauch und bedeutet übersetzt „Versorgungs- bzw. Logistikkette“. Ein Umgang mit einer Supply Chain entstand aus dem Wandel der Bedeutung der Logistik von einer einfachen Unternehmensfunktion zu einem Leistungskonzept für ein Unternehmen.<sup>17</sup>

Vorreiter der Supply Chain ist die Value Chain (Wertkette). Im Gegensatz zur Supply Chain beinhaltet das Konzept der Value Chain lediglich den Wertschöpfungsprozess innerhalb eines Unternehmens. Sie betrifft also nicht die vor- oder nachgelagerten Unternehmensprozesse wie Beschaffung oder Distribution, sondern beruht darauf den Wert von Produkten und Dienstleistungen, welche Unternehmensinterne Prozesse erbringen, zu steigern und zu verbessern.<sup>18</sup>

Folglich bezeichnet die Supply Chain alle logistischen Ketten auch bereichsübergreifend, wie Informations-, Material- und Wertefluss. Jedes Produkt kann von Rohstoffindustrie über den Handel bis zum Endkunden einer Wertschöpfungskette zugeordnet werden.<sup>19</sup>

Besteht ein Produkt also aus mehreren Komponenten, sind auch verschiedene Supply Chains damit verbunden. Somit kann ein produzierendes Unternehmen in Verbindung mit einer oder mehreren Supply Chains stehen. Dies kann zu einem komplexen System werden.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 13

<sup>18</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 14

<sup>19</sup> Vgl. Pfohl, 2000: 165

<sup>20</sup> Vgl. Pfohl, 2000: 165ff.

Das Modell einer typischen Lieferkette veranschaulicht den Zusammenhang von Lieferant, Produktion und Distribution:

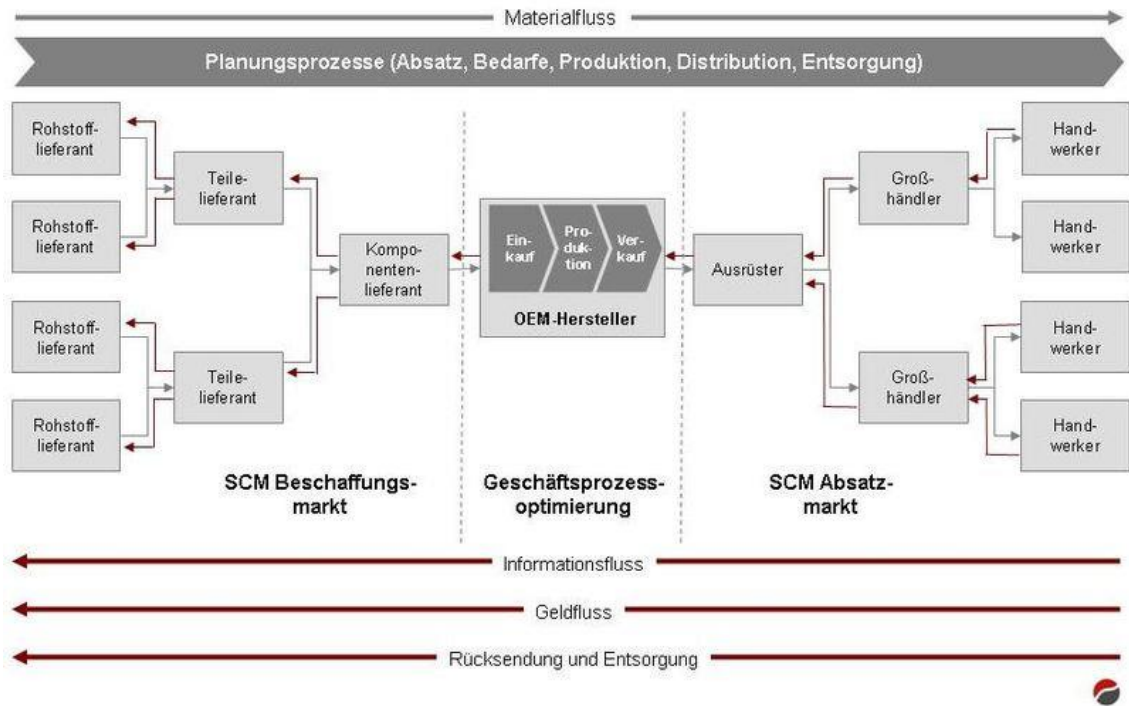


Abbildung 2: Typische Lieferkette mit Material-, Informations- und Geldflüssen, Quelle: Argenus, 2014: o.S.

Die Supply Chain wird laut Thaler in drei Gestaltungsbereiche in der Logistik zusammengefasst:

- Der Materialfluss beinhaltet alle physischen Prozesse, welche notwendig sind für Beschaffung, Förderung, Transportation, Be- und Verarbeitung, Lagerung, Verteilung und Rücknahme der Güter und Materialien.<sup>21</sup>
- Der Informationsfluss plant, steuert und kontrolliert den Materialfluss.
- Der Zahlungsfluss beinhaltet den Zahlungsverkehr, welcher durch Güter-, Waren- und Dienstleistungsverkehr, also dem Materialfluss, entsteht.<sup>22</sup>

Ebenso wie der Begriff der Supply Chain, hat sich der Begriff des Supply Chain Managements in den achtziger und neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelt, und ist eines der bedeutendsten Logistikkonzepte. Zusammenfassend ausgedrückt befasst sich das Supply Chain Management mit der Prozessoptimierung der Supply Chain. Diese Prozessoptimierung umfasst Planung, Steuerung und Koordination innerhalb der gesamten Supply Chain. Es findet also eine Optimierung des Gesamtsystems statt.<sup>23</sup>

In der Literatur existieren viele verschiedene Erklärungsansätze für die Definition von Supply Chain Management: „Network of organizations that are involved, through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of products and services in the hands of the ultimate consumer.“<sup>24</sup>

Gegenüber der Logistik beschäftigt sich das Supply Chain Management auch mit der Produktentwicklung sowie mit dem Customer Relationship Management. Dementsprechend beinhaltet die Supply Chain eine tiefgründige Auseinandersetzung mit vor- und nachgelagerten Prozessen des Produktes oder der Dienstleistung.<sup>25</sup>

Das Supply Chain Management besitzt im Grundmodell verschiedene Zielsetzungen. Eines der wichtigsten Ziele des Supply Chain Managements ist die Kooperation mit externen Partnern in der Logistikkette. Es wird auf eine langfristige Zusammenarbeit

---

<sup>21</sup> Vgl. Thaler, 2013: 9

<sup>22</sup> Vgl. Thaler, 2013: 10

<sup>23</sup> Vgl. Vahrenkamp, 2007: 25

<sup>24</sup> Christopher, 1998: 17

<sup>25</sup> Vgl. Kummer, 2013: 313

gesetzt, welche gezielt die Schnittstellen der Unternehmen verbessern und somit für einen sauberen Informationsaustausch und Güterfluss gesorgt wird.<sup>26</sup>

Um diesen Schnittstellenübergang zu perfektionieren bedarf es langfristiger Verträge, ausgereifter Unternehmensübergreifende Informationssysteme (EDI), einer Vereinheitlichung von Prozessen in der gesamten Kette sowie gemeinsamer Kapazitätsplanung und effizienter Produktsteuerung mittels Vorabinformationen. Das bedeutet konkret, dass eine Ausweitung der externen Partner von hoher Relevanz ist und Geschäftsprozesse innerhalb der eigenen Organisation der durchgehenden Logistikkette anzupassen sind.<sup>27</sup>

Eine weitere wichtige Zielsetzung im Supply Chain Management umfasst die ganzheitliche Auffassung der Logistikkette. Hierbei wird bereits bei der Produktentwicklung an der Optimierung der Kosten gearbeitet und am Ende der Supply Chain die individuellen Kundenwünsche impliziert. Die Orientierung am Kunden ist ein weiterer Punkt im Grundmodell. Es muss eine effiziente Messung der Kundenanforderungen stattfinden um die Verbesserungspotenziale der Produkte oder der Dienstleistungen auszuschöpfen.<sup>28</sup>

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die jeweilige Unternehmensstrategie der entsprechenden Supply Chain anzupassen ist.

---

<sup>26</sup> Vahrenkamp, 2007: 29

<sup>27</sup> Vahrenkamp, 2007: 29

<sup>28</sup> Vahrenkamp, 2007: 29

## 2.2.1 Neue Herausforderungen, Probleme und Potenziale des Supply Chain Managements

Grundlegende Ziele der existierenden Unternehmen sind Steigerung des Unternehmenswertes, Kosten- und Zeitvorteile, Differenzierung durch Produkt oder Dienstleistung und Kundenbindung.<sup>29</sup>

Externe Veränderungen im Umfeld der Unternehmen und die veränderten Anforderungen an Prozesse, Technologie und Organisation, welche durch das SCM entstehen, beeinflussen maßgeblich diese Ziele der Unternehmen. Alle Glieder der Supply Chain sind gleichermaßen betroffen, jedoch setzen klein- und mittelständische Unternehmen andere Schwerpunkte entlang der Supply Chain als große Unternehmen. Die Optimierung der Value Chain, also Unternehmensintern, ist von gleichrangiger Bedeutung wie die Optimierung der vor- und nachgelagerten Prozesse.<sup>30</sup>

Die Veränderungen im Umfeld der Unternehmen wie Globalisierungsprozesse, individuelle Kundenanforderungen, Verlagerung der Wertschöpfung (Outsourcing) und Optimierung in Kommunikations- und Informationstechnologien wirken von außen auf die Ziele der Unternehmen. Hinzu kommen die Anforderungen, welche durch das SCM verursacht werden. Es handelt sich dabei unter anderem um Vernetzung der Prozesse, Realtime Verbindungen und Wandlungsfähigkeit der Organisation. Parallel dazu entstehen auch Probleme welche ausgehend vom SCM auf die Ziele wirken. Diese beinhalten unter anderem wachsende Komplexität im Netzwerk, Intransparenz der Lieferkette und Akzeptanzprobleme der neuen Technologien.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 14f.

<sup>30</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 14f.

<sup>31</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 15 Abb. 3

Die Potenziale des Supply Chain Managements liegen elementar in der zeitlichen Verkürzung der Supply Chain. Die Reduktion von Liegezeiten und Verringerung der Bestandsmengen sowie Verkürzung von Wiederbeschaffungszeiten spielt hier eine große Rolle.<sup>32</sup> Diese Reduktion wird hauptsächlich durch vermeidbare Liegezeiten, der Rohstoffe und der Erzeugnisse erreicht. Um diese Zeiten zu verringern oder gar zu vermeiden bedarf es einem einwandfreien Informationsfluss in der Supply Chain, welcher gezielt die Unsicherheiten reduziert. Die Verkürzung der Wiederbeschaffungszeiten ist abhängig von der Qualität, der Planung und der Prognose.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 16

<sup>33</sup> Vgl. Wiendahl, 2002: 16

## 3 Einführung in das Risikomanagement

Die Einführung in das Risikomanagement erfolgt im Rahmen einer Definition der Begriffe Risiko und Risikomanagement. Anschließend, wird ausgehend vom Risikomanagement, ein Bezug zu einer Supply Chain hergestellt. Schließlich wird die Risikobezogene Zielsetzung erläutert, da diese eine Grundvoraussetzung für ein Risikomanagement darstellt.

### 3.1 Definition Risiko

Grundsätzlich existieren für den Begriff des Risikos unterschiedliche Definitionen. Zum einen wird unter einem Risiko die Gefahr eines Verlustes oder eines Schadens verstanden.<sup>34</sup> Diese sind folglich auf nicht beeinflussbare oder unerwartete Ereignisse zurückzuführen.

Eine weitere Definition des Risikobegriffs basiert auf der zukünftigen Entwicklung von Entscheidungen, welche die Ziele der Unternehmen negativ beeinflussen oder gar die Nicht-Erreichung der Ziele bewirken können.<sup>35</sup>

Diese sind auf Fehlentscheidungen zurückzuführen, welche sich aus Mangel an Informationen ergeben.

Hinsichtlich der sich ergänzenden Begriffsverständnisse wirkungs- und ursachenbezogenen Risikodefinition, bedeutet eine ursachenbezogene Definition einen Focus auf die Wahrscheinlichkeit eines eintretenden Risikos bei zukünftigen Entwicklungen oder Ereignissen. Die wirkungsbezogene Definition konzentriert sich auf die Effekte der potenziellen Risiken.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Mikus, 2001: 5

<sup>35</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 110

<sup>36</sup> Vgl. Weigler, 2001: 4

## 3.2 Definition Risikomanagement

Unter Risikomanagement wird die Identifikation, Bewertung und Aggregation, sowie die Steuerung, Kontrolle und Kommunikation der Risiken verstanden. Bei der Identifikation, Bewertung und Aggregation handelt es sich um eine Risikoanalyse, welche primär durchgeführt wird.<sup>37</sup>

Um ein wirksames Risikomanagement zu erzielen, müssen alle Schritte der Risikoanalyse und die des Managements dauerhaft in alle Unternehmensinterne- und externe Planungs- und Kontrollprozesse mit einbezogen werden. Außerdem sollte das Risikomanagement auf einer Strategie basieren, welche über grundsätzliche Informationen und Vorgaben der Risiken verfügt.<sup>38</sup>

## 3.3 Risikomanagement innerhalb einer Supply Chain

Das Risikomanagement innerhalb einer Supply Chain, welches für die Erarbeitung des Themas relevant ist, wirkt unternehmensübergreifend und es ergeben sich dadurch komplexe Besonderheiten.<sup>39</sup> Aufgrund der Unternehmensnetzwerke in einer Supply Chain sind nun mehrere Unternehmen betroffen. Somit entwickelt sich ein Risikomanagement auf Ebene eines einzelnen Unternehmens und auf Supply-Chain-Ebene. Aufgrund dieser Netzwerke entstehen Informationsasymmetrien bezüglich der relevanten Risiken.<sup>40</sup>

Weiterhin bestehen Differenzen in den Summen der Risiken einer bestimmten Supply Chain und die der Unternehmen, welche an der Supply Chain beteiligt sind.<sup>41</sup>

Die beteiligten Unternehmen im Supply Netzwerk bilden zwar einen Zusammenschluss, jedoch handeln sie alle individuell bezüglich ihrer Risikobereitschaft und ihrer Risikotragfähigkeit.<sup>42</sup>

Auch die Anpassung an eine Supply Chain und ihre Standards ist meist nicht durchsetzbar, da ein Unternehmen meist in Verbindung mit mehreren Supply Chains steht.

---

<sup>37</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 110

<sup>38</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 15

<sup>39</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 16

<sup>40</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 16

<sup>41</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 16

<sup>42</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 16



International agierende Unternehmen haben es auch mit komplexen Aufgaben der national regulatorischen Anforderungen in Bezug auf das Risikomanagement zu tun.<sup>43</sup>

Zusammenfassend muss nach den Erläuterungen der Autoren die Ausgestaltung des Supply Chain Risiko Managements, in Verbindung mit den vorher genannten Rahmenbedingungen, spezifisch auf die relevanten Risiken der Supply Chain abgestimmt sein.

Grundsätzlich gehen die Supply Chain Risiken mit den Zielen einer Supply Chain einher, welche wiederum eine enge Beziehung zum Gegenstandsbereich des Supply Chain Managements disponieren.<sup>44</sup> Die Risiken einer Supply Chain sind also diejenigen, welche die logistischen Ströme (Material-, Waren-, und Informationsflüsse) beeinträchtigen.<sup>45</sup>

### **3.4 Risikobezogene Zielsetzung als Voraussetzung für den Risikomanagementprozess**

Basierend auf dem SCRMP sind Überlegungen für eine risikobezogenen Zielsetzung Grundvoraussetzung um eine Formulierung der Sicherheitsziele möglich zu machen und damit die entsprechenden Maßnahmen ergriffen werden können.<sup>46</sup> Das allgemeine Risikomanagement und das Supply Chain bezogene Management unterscheiden sich kaum bei Zielsetzung und Risikobegrenzung.<sup>47</sup>

Es existieren grundsätzlich mehrere Grundlagen die Risiken in das Zielsystem einzu beziehen. Der Prozess der Integration der Risiken in das Zielsystem ist auch für das SCM allgemein relevant. Nach Vahrenkamp/Siepermann gilt vorerst die Betrachtung der „Sicherung der Unternehmensexistenz“. Dieses übergeordnete Ziel äußert sich bezogen auf das Risikomanagement als „generelles Sicherheitsstreben“. Das generelle Sicherheitsstreben eines Unternehmens bedeutet im Risikomanagement der Supply Chain, dass eine Beteiligung an einer Supply Chain nicht die Existenz des Unternehmens gefährden soll.<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 16

<sup>44</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 112

<sup>45</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 112

<sup>46</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 31

<sup>47</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 31

<sup>48</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 32

Auf Basis des generellen Sicherheitsstrebens kann auf verschiedene „risikobezogenen Grundstrategien“ zurückgegriffen werden. Diese spiegeln eine gewisse Risikobereitschaft der Entscheidungsträger wider.<sup>49</sup>

Hierbei wird allgemein zwischen der statisch-adaptiven Methode, welche auf Ressourcenbereitschaft abzielt und mit geringen Risiken und hohen Kosten verbunden ist und der dynamisch-aggressiven Methode, welche zum gegenteiligen Effekt mit höheren Gewinnchancen und erhöhten Risiken führt, unterschieden.<sup>50</sup>

Eine Risikobegrenzung tritt bereits ein, wenn ein Unternehmen die risikomanagementunabhängigen „allgemeinen“ Supply Chain Ziele erfüllt. Sie stellt gleichzeitig eine Risikobezogene Grundstrategie dar.

Die allgemeinen Supply Chain Ziele werden Kategorisiert in Formal- und Sachziele. Die Sachziele beinhalten laut Vahrenkamp/Siepermann:

Leistungsziele:

- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Gewährleistung der Versorgungssicherheit und der Absatzmöglichkeiten
- Hohe Flexibilität und Produktivität
- Geringe Durchlaufzeiten, Lieferzeiten und Lagerbestände
- Verbessertes Ressourcenzugang und Ergänzung von Kompetenzen

Finanzziele:

- Kostensenkung im Wertschöpfungsprozess
- Kostenteilung
- Kostenflexibilisierung
- Geringe Kapitalbindung

---

<sup>49</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 32

<sup>50</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 32

Sozialziele:

- Sozial- und Ökologieverträglichkeit

Diese Ziele können zum Teil als „Sicherheit in Form eigenständiger Ziele“ gewertet werden und stellen somit eine weitere risikobezogene Grundstrategie dar. Diese Strategie zielt hauptsächlich auf die Vermeidung von Störungen ab.<sup>51</sup>

Am Ende steht die letzte risikobezogene Grundstrategie, bei der die (Un-) Sicherheit als Zieldimension steht.

Basierend auf diesen Ansatzpunkten ist zu entscheiden, inwieweit diese im risikobezogenen Zielbildungsprozess ausgestaltet werden.<sup>52</sup>

Vom Risikomanagement in einer Supply Chain ausgehend, müssen die Interessen aller beteiligten Unternehmen berücksichtigt werden und die risikobezogenen Zielvorstellungen idealerweise nach den vier verschiedenen Grundstrategien gegliedert werden, um den Abstimmungsbedarf der Unternehmen zu konkretisieren.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 33

<sup>52</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 33

<sup>53</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 34

## 4 Der Prozess des Risikomanagements unter Berücksichtigung einer Supply Chain

Der Prozess der Risikomanagements wird im Rahmen dieser Arbeit grundlegend in Risikoanalyse und Risikosteuerung unterteilt. Die Teilprozesse bauen aufeinander auf und bedürfen ausführlicher Erläuterung. Folglich werden diese in verschiedene Subthemen unterteilt.

### 4.1 Risikoanalyse

Die Risikoanalyse unterteilt sich laut Vahrenkamp/Siepermann grundsätzlich in verschiedene Teilphasen: Risikoidentifikation – Ursache-Wirkungsanalysen – Risikobewertung:

#### 4.1.1 Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation in der Risikoanalyse umfasst eine „möglichst vollständige und kontinuierliche Erfassung aller Gefahrenquellen, Störpotenziale und Schadensursachen eines Unternehmens, die sich negativ auf das Erreichen der Unternehmensziele auswirken können.“<sup>54</sup> Die Identifikation schließt dabei alle Unternehmensfunktionen und Prozesse ein.

Um das Verfahren zu vereinfachen, muss die Risikoidentifikation unter Berücksichtigung der Wirkungszusammenhänge der Einzelrisiken stattfinden und eine Unterteilung in verschiedene Unternehmensbereiche eingehalten werden.<sup>55</sup>

Da die Risikoanalyse in unmittelbarem Zusammenhang mit dem gesamten Risiko-Management Prozess steht, darf diese nicht mangelhaft betrieben werden, um den Risiko-Management Prozess nicht negativ zu beeinflussen.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Romeike/Finke, 2003: 165

<sup>55</sup> Vgl. Romeike/Finke, 2003: 165

<sup>56</sup> Vgl. Romeike/Finke, 2003: 165

Die Risikoidentifikation ist aufgrund der sich ständig ändernden Unternehmenssituation eine kontinuierliche Aufgabe und muss dementsprechend in den Unternehmensprozess integriert werden.<sup>57</sup>

### 4.1.2 Instrumente der Risikoidentifikation

Innerhalb der Identifikation von Risiken und risikoauslösenden Faktoren herrschen in der Literatur unstimmgige Aussagen bezüglich der Instrumente und Vorgehensweisen um Risiken identifizieren zu können. Es folgt ein Überblick der am häufigsten verwendeten Instrumente:<sup>58</sup>

- Prognoseverfahren
- Abweichungsanalyse
- Frühwarnsysteme
- Abweichungsanalysen
- Checklisten
- Brainstorming
- Risikoportfolios

### 4.1.3 Risikofelder und Kategorien

Einer der ersten Schritte zur Risikoanalyse ist die Systematisierung der Risiken. Sie dient, neben den allgemein bekannten anwendbaren Methoden der Identifikation, als eine wertvolle Basis der Risikoidentifikation.

Risiken lassen sich grundsätzlich bezogen auf das Supply Chain Risikomanagement in verschiedene Kategorien unterteilen, welche im Zusammenhang mit ihren jeweiligen Risikoarten stehen. Der folgende Ansatz der Abgrenzung zeigt einen groben Überblick,

---

<sup>57</sup> Vgl. Romeike/Finke, 2003: 165

<sup>58</sup> Vgl. Vahrekamp/Siepermann, 2007: 41 und Smirska, 2009: 49

denn eine eindeutige und überschneidungsfreie Abgrenzung existiert aufgrund der Vielfalt der Systematisierungsansätze nicht.<sup>59</sup>

- Vorerst ist das Kriterium der Ergebnis- oder Zielabweichung relevant. Hierbei unterscheidet sich das reine Risiko, welches ein Ereignis mit dem Resultat der Minderung des Vermögens des Unternehmens meint, vom spekulativen Risiko. Das spekulative Risiko beinhaltet das unternehmerische Wagnis. Hier wird also als Faktor nicht nur das Risiko gesehen, sondern auch die positiven Abweichungen der Ziele. Diese nennt man auch Chancen.<sup>60</sup>
- Das Kriterium der Entscheidungsebene beschreibt strategische, taktische und operative Risiken, wobei es sich bei strategischen Risiken um langfristige Gefahren handelt, welche das gesamte Unternehmen betreffen. Operative und taktische Risiken betreffen lediglich einen kurz- bis mittelfristigen Zeitraum und stehen in Verbindung mit den Risiken, welche nur Teilbereiche der Wertschöpfungskette betreffen.<sup>61</sup>
- Der Umfang der Risiken wird mit Einzelrisiken und dem Gesamtrisiko beschrieben. Das Einzelrisiko hängt zusammen mit einer einzelnen unternehmerischen Entscheidung. Das Gesamtrisiko geht einher mit einer Summe mehrerer unternehmerischer Entscheidungen. Es wird auch das „allgemeine Unternehmerwagnis“ genannt.<sup>62</sup>
- Bezüglich des Ausmaßes und Beeinflussbarkeit der Risiken ist eine Unterteilung in verschiedene Risikograde erforderlich. Es wird unterschieden zwischen kleinen Risiken wie Bagatell-, kleine und mittlere Risiken mit geringem Ausmaß und großen Risiken, welche für das Unternehmen Existenzbedrohend sind.<sup>63</sup> Ferner spielt hierbei auch der Faktor Versicherbarkeit der Folgen nach Eintreten der Risiken eine Rolle.<sup>64</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Pfohl, 2002: 13

<sup>60</sup> Vgl. Bitz, 2000: 15

<sup>61</sup> Vgl. Kupsch, 1995: 531ff.

<sup>62</sup> Vgl. Freidank, 2000: 350

<sup>63</sup> Vgl. Pfohl, 2002: 12

<sup>64</sup> Vgl. Kupsch, 1995: 531ff.

- Die Funktionsbereiche eines Unternehmens werden auch für eine Klassifizierung der Risikoarten verwendet. Diese Risikoabgrenzung tritt grundsätzlich entlang der Supply Chain auf beinhaltet aber auch Bereiche wie Finanz- und Personalwirtschaft.<sup>65</sup>
- Nach Vahrenkamp/Siepermann beinhaltet die Abgrenzung folgende Kriterien:

Kriterium	Risikoarten
Entstehungsort der Risikoursache	Supply Chain-exogene Risiken, Unternehmensübergreifende Supply Chain-endogene Risiken, Unternehmensbezogene Supply Chain-endogene Risiken
Entscheidungsobjekt	Produktbezogene Risiken, Prozessbezogene Risiken, Ressourcenbezogene Risiken, Kooperationsbezogene Risiken
Prozessart (nach dem SCOR-Modell)	Risiken des Planens, Risiken des Beschaffens, Risiken des Herstellens, Risiken des Liefers, Risiken des Entsorgens, Risiken des Befähigens
Funktionsbereich	F+E-Risiken, Beschaffungsrisiken, Produktionsrisiken, Absatzrisiken, Finanzwirtschaftliche Risiken, Personalrisiken, Risiken der Führung
Logistische Verrichtung	Risiken der Auftragsabwicklung, Risiken der Lagerhaltung, Risiken des Lagerhauses, Risiken der Verpackung, Risiken des Transports
Ressource	Personalrisiken, Betriebsmittelrisiken, Werkstoffrisiken, Kapitalrisiken
Partialnetz	Risiken des Güternetzes, Risiken des Datennetzes, Risiken des sozialen Netzes, Risiken des institutionellen Netzes
Entscheidungsebene	Strategische Risiken, Taktische Risiken, Operative Risiken
Wirkungsort der Risiken	Unternehmensbezogen wirkende Risiken, Unternehmensübergreifend wirkende Risiken
Umfang der Entscheidungen	Einzelrisiken, Unternehmensbezogene Gesamtrisiken, Supply Chain-bezogene Gesamtrisiken
Richtung möglicher Zielabweichungen	Reine Risiken, Spekulative Risiken
Ausmaß der Konsequenzen	Bagatellrisiken, Kleine Risiken, Mittlere Risiken, Große Risiken, Existenzrisiken
Art der Risikowirkung	Kumulative Risiken, Additive Risiken, Singuläre Risiken
Messbarkeit	Messbare Risiken, Nicht messbare Risiken
Versicherbarkeit	Versicherbare Risiken, Nicht versicherbare Risiken

Tabelle 1: Katalog von Supply Chain Risiken, Quelle: Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 39

<sup>65</sup> Vgl. Hornung/Reichmann/Diederichs, 1999: 320

#### 4.1.4 Ursache-Wirkungs-Analysen

Die Ursache-Wirkungs-Analyse erfolgt nach erfolgreicher Risikoidentifikation aus Sicht der gesamten Supply Chain und bezogen auf einzelne Supply Chain Mitglieder.

Die Ursache-Wirkungs-Analyse ist der erste Schritt in Richtung Risikobewertung und unterstützt ebenfalls bei der Auswahl von Maßnahmen im Rahmen der Risikosteuerung.<sup>66</sup>

Die Ursache-Wirkungs-Analyse beinhaltet grundsätzlich eine Analyse und eine Spezifikation der einzelnen Risikoursachen, um die Ausprägung dieser Risikofaktoren bestimmen zu können und um beurteilen zu können inwiefern die Ziele des Unternehmens beeinflusst werden. Weiterhin werden Ursache-Wirkungs-Beziehungen verschiedener Risikoursachen aus der gesamten Supply Chain, folglich aus verschiedenen Unternehmen, analysiert.<sup>67</sup> Diese gibt Informationen darüber, wie die Ursachen unterschiedlicher Risiken aus verschiedenen Unternehmen miteinander verknüpft sind.

Die Risiken können, da sie aus verschiedenen Quellen stammen, nach ihrer Wirkung unterschieden werden. Sie wirken kumulativ, additiv oder singular.<sup>68</sup>

Kumulative Risiken bedeuten, dass eine negative Auswirkung der Risikofaktoren erst entlang der verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette entsteht.<sup>69</sup> (Domino-Effekt)

Additive Risiken verursachen einzeln keinen Schaden oder negative Auswirkungen. Jedoch bei Eintritt von weiteren Risiken im selben Segment wirken sie additiv und werden somit zu einer Gefahr für das Unternehmen.

Singuläre Risiken sind in ihrer Wirkung lokal begrenzt und sind somit meist unbedeutend und können nicht zur Gefahr werden.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 41

<sup>67</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 41

<sup>68</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 112

<sup>69</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 113

<sup>70</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 113



Des Weiteren umfasst die Ursache-Wirkungs-Analyse die potenzielle direkte und indirekte Wirkung von Risiken auf Planungen der Unternehmen.<sup>71</sup> Ebenso werden Eintrittswahrscheinlichkeiten von Risikofaktoren bestimmt, um diese bei Eintritt zu vermindern.<sup>72</sup>

Bei näherer Betrachtung der Analysen und Prognose der potenziellen Wirkungen, besteht grundlegend ein Zusammenhang zwischen Prognosen und Wirkungen.

Die Prognose, die unter der Voraussetzung erstellt worden ist, dass die betroffenen Risikofaktoren nicht eintreten, bildet eine Grundlage für die Wirkungen.

Die Wirkungen der Risikoursachen stellen dann eine Abweichung der prognostizierten Werte dar.<sup>73</sup>

Diese Wirkungen können dann unter anderem nach Art, Höhe und Ausmaß unterschiedlich Charakterisiert werden.<sup>74</sup>

Einige Methoden zur Gewinnung von Informationen über Zusammenhänge der Ursachen, Wirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeiten sind:<sup>75</sup>

- Einzelschaden-Analysen
- Fehlerbaumanalyse
- Qualitätssicherungssysteme

---

<sup>71</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 42

<sup>72</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 42

<sup>73</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 42

<sup>74</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 42

<sup>75</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 43

### 4.1.5 Risikobewertungen innerhalb der Analysephase

Im Rahmen der Risikobewertung äußern sich in der Praxis der Unternehmen meist Risikoportfolios. Diese beinhalten Risk Maps, welche die bereits identifizierten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und potenziellem Schaden strukturiert.<sup>76</sup> Letzteres ist individuell an das Unternehmen und dessen Betriebsergebnis anzupassen.<sup>77</sup>

Dieses Bewertungsinstrument macht die unterschiedlichen Bedeutungen der Risiken für das Unternehmen ersichtlich.<sup>78</sup> Daraus kann eine Risikotragfähigkeit abgeleitet werden.

Risk Maps bewähren sich laut Kajüter jedoch nicht für Supply Chains. Einfache auf einzelne Unternehmen bezogene Risk Maps sind für Supply Chains aufgrund der unterschiedlichen Risikotragfähigkeit der einzelnen Mitglieder der Supply Chains nicht anwendbar.<sup>79</sup>

Soll sich die Risikobewertung auf eine gesamte Supply Chain beziehen, eignet sich laut Kajüter die Anwendung eines Supply Chain Risikoportfolios. Dieses baut auf den Risk Maps der einzelnen Unternehmen auf und setzt diese in Bezug zueinander. Durch diese Verknüpfung werden kumulative Effekte der Risiken verdeutlicht.<sup>80</sup>

Des Weiteren bietet das Supply Chain Risikoportfolio eine erhöhte Transparenz bezüglich der unterschiedlichen Risikosituationen aller beteiligten Unternehmen.<sup>81</sup>

Nachteilig ist, dass diese Supply Chain Risikoportfolios von Subjektivität der einzelnen Unternehmen geprägt sind und somit nur für eine grobe Risikoanalyse bezüglich besonders schwerwiegender Risiken einzusetzen sind.

Außerdem werden Wechselwirkungen der Risiken innerhalb der verschiedenen Portfolios nicht berücksichtigt.<sup>82</sup>

---

<sup>76</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 120

<sup>77</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 120

<sup>78</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 121

<sup>79</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 121

<sup>80</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 122

<sup>81</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 122

<sup>82</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 122

Abschließend bedürfen die Portfolios einer ständigen Aktualisierung, da sie von statischer Natur sind.<sup>83</sup>

## 4.2 Risikosteuerung

### 4.2.1 Kategorisierung und Darstellung der Maßnahmen zur Risikosteuerung in der Supply Chain

Die Maßnahmen in Bezug auf das Risikomanagement, welche in weiteren Verlauf der Arbeit erläutert werden, basieren auf dem Ansatzpunkt der Risikosteuerung. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Unterscheidung zwischen ursachenbezogenen und wirkungsbezogenen Maßnahmen erfolgen.

#### 4.2.1.1 Ursachenbezogene Maßnahmen endogener Risiken

Ursachenbezogene Maßnahmen zielen auf eine Beseitigung der Risikoursachen ab, während wirkungsbezogene Maßnahmen auf eine Verringerung der negativen Effekte der Risiken abzielen.

Eine einleitende ursachenbezogene Maßnahme ist die bereits erwähnte Risikoanalyse, bei der es sich um einen Informationsgewinnungsprozess handelt. Bei der Suche der Informationen der möglichen Risiken kann im Vorfeld eine Eintrittswahrscheinlichkeit deutlich verringert wenn nicht sogar vermieden werden.<sup>84</sup>

Im endogenen Bereich der Supply Chain, also unternehmensintern, eignen sich laut Vahrenkamp/Siepermann ursachenbezogen:

- Personalpolitische Maßnahmen und Kontrollen, welche menschliches Fehlverhalten reduzieren
- Sicherungsvorkehrungen wie Anlageinspektionen, Qualitätskontrollen, Anschaffung von Betriebsmittel mit geringer Ausfallwahrscheinlichkeit und Substitution gefährlicher Materialien

---

<sup>83</sup> Vgl. Kajüter in Otto/Stölzle, 2003: 122

<sup>84</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 46

Letzteres zielt vor allem auf eine Vermeidung von Produktions- und Logistikkrisiken ab.

Im endogenen Bereich der gesamten Supply Chain ist unter anderem die Wahl der Kooperationspartner zu beachten. Das Unternehmen sollte Kooperationspartner mit hoher Lieferzuverlässigkeit im Bereich Beschaffung wählen um Beschaffungsrisiken zu verringern. Im Bereich Finanzwirtschaft ist ein Kooperationspartner mit guter Liquiditätslage von hoher Bedeutung, um finanzwirtschaftliche Risiken zu reduzieren. Auch effiziente Kooperationsformen sind relevant um Datenmissbrauch zu vermeiden. Effizient bedeutet in diesem Fall vertragliche Regelungen festlegen.<sup>85</sup>

Um Planungs- und Handlungsfehler zu verringern muss eine gemeinsame Risikokultur der Supply Chain Mitglieder aufgebaut werden, welche auf einer effizienten Risikokommunikation basiert. Weitere ursachenbezogene Maßnahmen innerhalb der Supply Chain insgesamt aufgrund von Informationsasymmetrien stellen die Konkretisierung von Informationsbedarf und –nachfrage und die Verbesserung des Informationsangebots dar.<sup>86</sup>

Im Hinblick auf die genannten Informationsasymmetrien, welche durch die Principal-Agent Theorie hervorgerufen werden, muss untersucht werden inwiefern sich die Maßnahmen wie Signalling, Screening und Anreiz- und Kontrollsysteme innerhalb der Supply Chain eignen, um der Informationsasymmetrie entgegenzuwirken.<sup>87</sup>

Der Informationsaustausch unterscheidet sich zwischen langfristigen und kurz –und mittelfristigen Kooperationen der Unternehmen. Bei langfristigen Kooperationen zielt der Informationsaustausch hauptsächlich auf Knowhow, Marktposition Produkt- und Prozessflexibilität, Zugang zu leistungsstarken Kooperationspartnern und Integration von Kompetenzen ab. Bei kurz –und mittelfristigen Kooperationen bedarf es lediglich einem Informationsaustausch von Warenbeständen und Kapazitäten. Um hierbei Risiken zu reduzieren, können Verbesserungen im Austausch der Supply Chain Daten eingebracht werden.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 47

<sup>86</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 47

<sup>87</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 48

<sup>88</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 47

Für den Austausch speziell für Kosteninformationen dient das System des „open book accounting“.<sup>89</sup>

#### 4.2.1.2 Ursachenbezogene Maßnahmen exogener Risiken

Betrachtet werden nun ursachenbezogene Maßnahmen für die Verringerung von Supply Chain - exogenen Risiken. Hierbei werden zum einen risikobezogene Konkurrenz- Infrastruktur- und Marktanalysen sowie Prognosen und zum anderen Reduktion von Lager- und Absatzrisiken betrachtet.<sup>90</sup> Für die Reduktion von Lager- und Absatzrisiken bietet sich die Anwendung des Postponement-Prinzips an. Beim „assembly postponement“ werden Produkte erst in der Endphase der Produktion individuell physisch angepasst. Somit wird eine Produktdifferenzierung im Prozess nach hinten verschoben wodurch das Unternehmen auf unerwartete Kundenwünsche individuell reagieren kann.<sup>91</sup>

Das gleiche Prinzip kann auch in der auf die Lagerhaltung der Fertigprodukte bezogen werden. Das „geographic postponement“ sieht eine Lagerung der Fertigprodukte in zentralen Lagern vor. Das bedeutet, dass Bestände (Fertigprodukte) spekulativ gehalten werden und bei Auftragseingang sofort dem Kunden in den entsprechenden Teilmärkten ausgeliefert werden können.<sup>92</sup>

Schlussendlich besteht bei den ursachenbezogenen Maßnahmen die Möglichkeit der Risikovermeidung. Diese Maßnahmen beinhalten eine Vermeidung aller risikobehafteten Aktivitäten im Rahmen des unternehmerischen Handelns.<sup>93</sup> Sie unterbindet jedoch auch jegliche Chancen die bei diesen Aktivitäten entstehen können und sind sollten somit nur in geringem Umfang durchgesetzt werden.<sup>94</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 47

<sup>90</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 48

<sup>91</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 48

<sup>92</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 48

<sup>93</sup> Vgl. Kupsch, 1995: 537

<sup>94</sup> Vgl. Weber/Weißenberger/Liekweg, 2001: 62

#### 4.2.1.3 Wirkungsbezogene Maßnahmen endogener Risiken

Wirkungsbezogene Maßnahmen betreffen grundsätzlich die Verminderung der negativen Effekte bei der Erreichung der Unternehmensziele im Falle eines Eintritts von Risikoursachen. Sie werden unter den Aspekten der Risikselbsttragung, der Risikoübertragung oder der Risikoteilung betrachtet.<sup>95</sup>

Supply Chain Risiko-Maßnahmen endogener Risiken, welche sich auf ein Mitglied der Supply Chain beziehen, können sich im Falle eines Eintritts der Risiken, durch den Abschluss von Versicherungen oder Vertragsklauseln positiv bei der Erreichung der Unternehmensziele auswirken.<sup>96</sup>

Endogene Risiken im Rahmen der gesamten Supply Chain werden durch Risikoteilung begrenzt. Diese beinhaltet eine aufgeteilte und anpassungsfähige Konfiguration der Wertschöpfungskette, ebenso wie eine flexible Prozesssteuerung und eine räumliche- und/oder zeitliche Zerlegung der Wertschöpfungsaktivitäten.<sup>97</sup>

#### 4.2.1.4 Wirkungsbezogene Maßnahmen exogener Risiken

Supply Chain Risiko-Maßnahmen exogener Risiken sind in den Grundzügen vom gleichen Charakter wie die der endogenen Risiken. Maßnahmen wie Outsourcing, Diversifikation durch Produkterweiterung, Kompensationsgeschäfte oder erhöhte Flexibilität der Supply Chain Struktur sind für exogene Risiken relevant um einen Verlust- bzw. Risikoausgleich zu schaffen.<sup>98</sup> Unter erhöhter Flexibilität im Rahmen der Supply Chain Struktur wird der Einsatz von Universalmaschinen, Personalverlagerung und Verwendung von leicht ersetzbarem Material verstanden.<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Kupsch, 1995: 537ff.

<sup>96</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 49

<sup>97</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 50

<sup>98</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 50

<sup>99</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 50f.

## 4.2.2 Bewertung der risikopolitischen Maßnahmen

Die Bewertung der ausgewählten Maßnahmen innerhalb der Risikosteuerung beinhaltet grundlegend eine Gegenüberstellung der durch die Maßnahmen ausgelösten positiven und negativen Effekte.<sup>100</sup>

Mögliche positive Auswirkungen können unter anderem eine Verbesserung der Zielerreichung sein während sich negative Effekte auf die Kosten des Unternehmens auswirken. Dabei ist eine Erfassung der positiven Ergebnisse mit Problemen verbunden. Die Kosten können dabei ohne großen Aufwand erfasst werden.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 52

<sup>101</sup> Vgl. Vahrenkamp/Siepermann, 2007: 53

## **5 Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche (Studie)**

### **5.1 Einleitung**

Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche - Bestandsaufnahme zu Verbreitung und Reifegrad.

Die ausgewählte Studie, im Hinblick auf die Bedeutung und Bewusstsein des Risikomanagements im Unternehmen, fand im März 2009 in Frankfurt am Main statt.

Herausgeber der Studie ist der Speditions- und Logistikverband Hessen/Rheinland-Pfalz e.V. und der Verband Spedition und Logistik Baden-Württemberg e.V. Die Autoren der Studie sind Prof. Dr. Michael Huth der Hochschule Fulda aus dem Fachbereich Wirtschaft und Prof. Dr. Dirk Lohre der Hochschule Heilbronn aus dem Institut für Nachhaltigkeit in Verkehr und Logistik.

Die Studie bezieht sich ausschließlich auf Unternehmen der Spedition- und Logistikbranche und zielt auf eine grundlegende Klärung des Risikomanagementsystems ab. Es soll herausgefunden werden was zu einem Risikomanagementsystem gehört und wie dieses konkret ausgestaltet werden soll. Des Weiteren soll die Studie Aufschluss über den Verbreitungsgrad des Risikomanagements geben.

Da die Studie im Jahr 2008/2009 erhoben wurde, gab es nur wenige theoretische Ansätze bzw. Instrumente für ein Risikomanagement. Somit war eine Integration eines Risikomanagements zu diesem Zeitpunkt für die Unternehmen im Grunde kaum möglich.

Externe Entwicklungen im Rahmen des Risikomanagements gab es bereits. Beispiele aus der Politik für erste Ansätze eines Risikomanagements ist das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), welches im Jahr 1998 in Kraft getreten ist und der Terminus Basel II aus dem Jahr 2007, welcher die Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute vorsieht.



Das Hauptaugenmerk der Arbeit liegt im Rahmen der Studie auf der Bedeutung und der damit verbundenen Motivation des Risikomanagements. Einige wichtige Leitfragen der Studie sind: „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?“<sup>102</sup>

## 5.2 Analyse

Die Studie bezieht sich auf Unternehmen der Speditions- und Logistikbranche. Diesbezüglich sagt sie aus, dass diese Branche hauptsächlich von mittelständigen Unternehmen geprägt ist und der Umsatz dieser Unternehmen in der Vergangenheit kontinuierlich zugenommen hat und auch in Zukunft weiter steigen wird.<sup>103</sup>

Die Umsatzsteigerung liegt vorwiegend an der Möglichkeit der Outsourcing-Aktivitäten und auch an dem Zuwachs der Unternehmen der Industrie- und Handelsbranche.<sup>104</sup>

Hieran kann erkannt werden, dass die Möglichkeit des Outsourcings der Unternehmen positive finanzielle Auswirkungen hat. Sie dient also nicht nur der Risikostreuung, sondern spart Kosten ein und sorgt für mehr Umsatz.

Grundlegend haben sich die Anforderungen an ein Logistikunternehmen verändert. Zum einen betrifft es die Ausdehnung der geografischen Faktoren, welche eine Leistungsqualität trotz grenzüberschreitendem Logistikverkehr voraussetzt, zum anderen die Leistungsintensität. Bezüglich der Leistungsintensität werden verbesserte Laufzeiten, erhöhte Zuverlässigkeit und eine geringe Schadenquote verlangt. Aus dem Faktor der Leistungsintensität kann festgestellt werden, dass es nicht mehr ausschließlich um den Aspekt des Material- und Warenflusses handelt, sondern um weitaus komplexere Leistungen. Das bedeutet, dass die Leistungsbreite der Speditions- und Logistikunternehmen zunehmen muss. Logistische Mehrwertleistungen und nicht-logistische Leistungen werden mit Standartleistungen verknüpft.

Aus dieser Erkenntnis der Studie kann geschlossen werden, dass die Supply Chain, wie bereits zu Beginn der Arbeit erwähnt, ganzheitlich aufgefasst werden muss.

---

<sup>102</sup> Vgl. Huth/Lohre, 2009: 1

<sup>103</sup> Vgl. DBResearch, 2008: 3

<sup>104</sup> Vgl. Klaus/Kille, 2008/2009: 2

Sie beginnt bereits in der Produktentwicklung und endet bei der Anpassung an Kundenwünsche.

Das Bewusstsein für Risikomanagement und somit auch die Motivation Risikomanagement zu betreiben hat sich nach Aussage der Studie in den letzten Jahren sehr stark entwickelt. Die Studie sagt aus, dass die Ursachen dafür auf externen und internen Motivationsfaktoren beruhen. Dabei entstehen interne Faktoren grundsätzlich auf Seiten der Unternehmensleitung. Diese versuchen das Unternehmen ganzheitlich gegen eventuelle Risiken und existenzgefährdende Schäden zu schützen. Vielfältiger sind dabei die externen Faktoren, welche die Motivation der Unternehmen steigert Risikomanagement zu betreiben. Sie beinhalten, wie bereits beschrieben, Gesetze der Politik und neue Aufgaben der Wirtschaftsprüfer im Hinblick auf das Risikomanagement. Auch Auftraggeber können von außen auf die Motivation wirken ein Risikomanagement zu betreiben. Diese setzen die Integration eines Risikomanagements, unter anderem auch in Form von Zertifizierungen, voraus.

Daraus resultierend kann festgestellt werden, dass ein System zur Verminderung oder Vermeidung von Risiken unumgänglich ist und eine Voraussetzung für ein funktionierendes Unternehmen darstellt.

Die Analyse der Arbeit zielt hauptsächlich auf den zweiten Teil der Studie und des Fragebogens ab, da dieser Teil gezielt die Unternehmen anspricht, welche bereits Erfahrungen mit Risikomanagement haben und somit für die Erarbeitung interessant sind.

Zu den Rahmendaten der Studie ist zu erläutern, dass es sich zum größten Teil um Transportunternehmen mit der Rechtsform der GmbH handelt und 80% der Unternehmen nicht mehr als 100 Mitarbeiter im kaufmännischen Bereich beschäftigen. Es wurden insgesamt 786 Unternehmen befragt von denen 81 den Fragebogen beantwortet haben. Die meisten Unternehmen besitzen ihren geografischen Schwerpunkt innerhalb Europas.

Der zweite Teil der Studie bezieht sich ausschließlich auf den Faktor Risikomanagement der Speditions- und Logistikunternehmen. Einführend werden die Unternehmen zu bereits bekannten Risiken befragt sowie zu Risiken, welche in der Zukunft (Fünfjahreszeitraum) für sie relevant sein werden. Dem ist hinzuzufügen, dass die Umfrage im Jahr 2008 durchgeführt wurde und somit die Auswirkungen der Wirtschaftskrise nicht absehbar waren. Dementsprechend war ein Wirtschaftsrisiko von den Unternehmen zu diesem Zeitpunkt nicht von hoher Relevanz.

Die zu diesem Zeitpunkt aktuellen fünf wichtigsten Risikofaktoren der Unternehmen, welche aus verschiedenen Einzelnennungen zusammengefasst kategorisiert wurden, waren:

- Kunden
- Energiepreise
- Operationelle Risiken
- Personal
- Politik

Hauptrisikofaktoren mit 59% waren die Kunden und dessen Forderungsausfälle sowie Energiepreise (55%). Nicht einmal 7% der befragten Unternehmen sehen den Risikofaktor Umweltschutz.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen überwiegend an monetären Zielen interessiert sind, was bedeutet, dass diese auch nur die damit verbundenen Risiken identifizieren und diesen entgegenwirken. Eine Motivation andere wichtige Risikobereiche zu beachten, besteht demnach nicht.

Diese Vorgehensweise der Unternehmen wirkt sich unter anderem negativ auf das Unternehmensimage aus. Dadurch, dass Anforderungen wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung von externen Stakeholdern der Unternehmen nicht berücksichtigt werden, besteht auf Dauer die Gefahr einer Existenzbedrohung für die sie, wenn diese Risiken falsch einschätzen oder nicht erkennen.

Personal, Politik und Energiepreise sind als die größten Problempunkte in der Zukunft angesehen. Der prozentuale Anteil der Energiepreise hat nur leicht abgenommen. Dies zeigt, dass auch in Zukunft die Risiken der Energiekosten eine bedeutende Rolle spielen.

Gründe für die Abweichungen der spekulierten Risiken können Personalausfälle oder demografischer Wandel sein oder aus Attraktivitätsdefiziten der Branche entstehen. Parallel dazu kann es möglich sein, dass die befragten Unternehmen von einem steigenden Bedarf an Fachkräften ausgehen.

Den Risiken kann durch ausschöpfen eigener Potenziale und Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie durch Senkung des Bedarfs an Fachkräften entgegengewirkt werden. Die Unternehmen sollten eine nachhaltige Personalstrategie entwickeln.

Weiterhin nennen die Unternehmen einen zusätzlichen Risikofaktor. Es handelt sich um den Wettbewerb, der aus Sicht der Unternehmen in Zukunft ein Risiko darstellen wird. Der Wettbewerbsfaktor kann auch ein Grund für die Zunahme der Personalrisiken sein, da ausgebildete Fachkräfte von der Konkurrenz abgeworben werden können.

Des Weiteren wird laut der Studie, speziell die Unternehmenskonzentration im Wettbewerb genannt, welche Unternehmenskooperationen meint. Diese Kooperationen können sich zu einem Risiko entwickeln, da es sich bei der Umfrage zum größten Teil um mittelständige Unternehmen handelt, welche meist einen geringen Marktanteil besitzen.

Dem kann entnommen werden, dass aufgrund von steigender Unternehmenskonzentration der größeren Speditions –und Logistikunternehmen ein großer Marktanteil abgeworben wird. Dies ist auf eine zunehmende Globalisierung der Wirtschaft und der damit einhergehenden verschärften Wettbewerbssituation zurückzuführen. Die mittelständigen Unternehmen können diesen Risiken entgegenwirken, indem sie eigene Kooperationen eingehen und somit ihren Marktanteil erhöhen.

Der gestiegene prozentuale Anteil der Politikrisiken, welche die Branche der Logistik, laut der befragten Unternehmen zu wenig unterstützt, kann auf mangelnde Maßnahmen der Politik, bezüglich der Ausdehnung des Rahmens für die Ausbildung neuer Fachkräfte, zurückgeführt werden. Zusätzlich können hierbei Import –und Exportbeschränkungen, Verstaatlichungen von Unternehmen oder einzelner Unternehmensgegenstände eine Rolle spielen.

Die spekulierten Kundenrisiken haben prozentual abgenommen. Daraus kann entnommen werden, dass Kundenrisiken nicht mehr so stark verstreut sein werden. Dies kann auf bereits vorhandene Maßnahmen gegen Kundenrisiken oder geplante verbesserte Kundenbindung in der Zukunft zurückgeführt werden.

Eine Übersicht heutiger und zukünftiger Risiken aus Sicht der befragten Unternehmen:

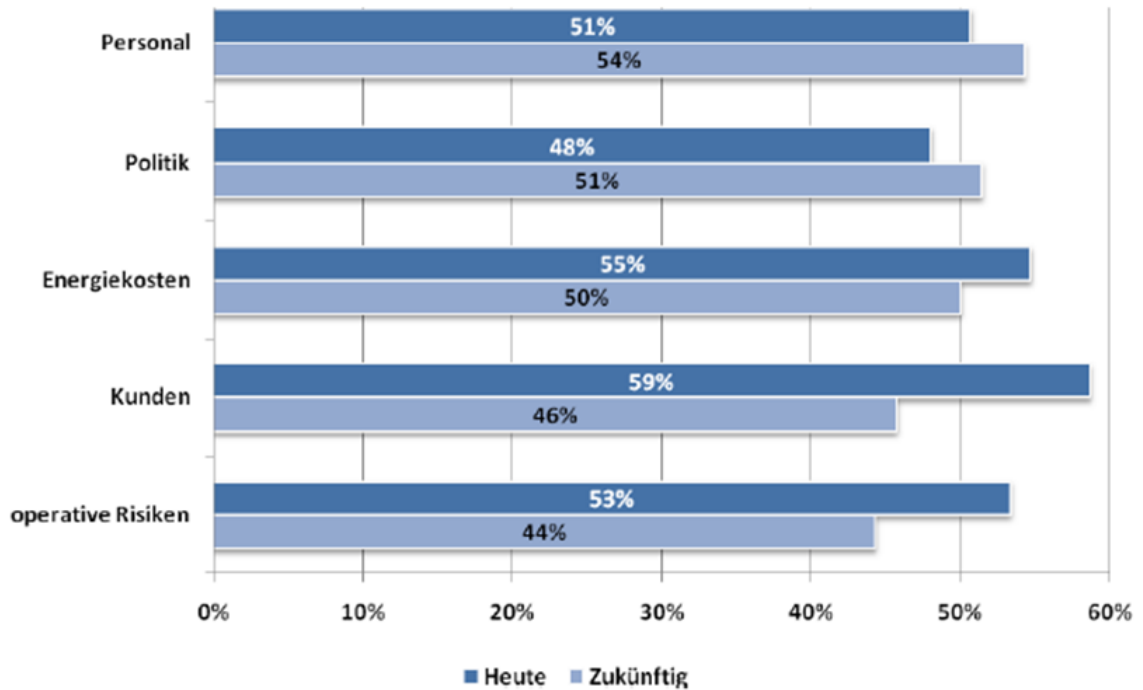


Abbildung 3: Heutige und Zukünftige Risiken, Quelle: Huth/Lohre, 2009: 16

Hinsichtlich des Begriffsverständnisses von Risikomanagement der Unternehmen gibt es großflächige und breit gefächerte Unterschiede. Da laut der Studie, keine umfassende Aufgabenbeschreibung des Risikomanagement existiert (Stand 2008/2009), besteht bei den befragten Unternehmen auch eine differenzierte Auffassung über die Aufgaben im Risikomanagement. Folgende beispielhafte Begriffsverständnisse werden in der Studie genannt:

- „Regelmäßige Auswertungen relevanter KPI's.“
- „Ausbilden von Mitarbeitern, Absichern von Forderungen, Treibstoffklauseln.“
- „Eliminieren des Risikos zusätzlicher Kosten für das eigene Unternehmen und deren Kunden (Schäden, etc.).“
- „Maximales Eingrenzen der Risiken, Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems.“
- „Ziel des Risikomanagement ist es, Risiken, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gefährden, frühzeitig zu erkennen.“
- „Systematische Erfassung und Bewertung von Risiken sowie die Steuerung von Reaktionen auf festgestellte Risiken.“

Den vorgestellten Begriffsverständnissen kann entnommen werden, dass die Unternehmensführung zum Zeitpunkt der Umfrage, unter Risikomanagement weitestgehend die monetäre, also die finanzielle Risikobekämpfung verstanden hat.

Zwei der Beispiele zielen in die richtige Richtung des Begriffsverständnisses eines ganzheitlichen Risikomanagements ab. Der Ansatz der „Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems“ und die „systematische Erfassung und Bewertung von Risiken sowie die Steuerung von Reaktionen auf festgestellte Risiken“ beinhalten weitestgehend grundlegende Aufgaben im Risikomanagement.

Wie bereits in vorigen Kapiteln der Arbeit erklärt, umfasst das Risikomanagement weit- aus mehr Aspekte und Aufgaben.

Des Weiteren fehlen den befragten Unternehmen, basierend auf ihren oben genannten Aussagen, die Kenntnisse über interne und externe Risikokommunikation.

Aufgaben des Risikomanagements der Unternehmen, welche Mitglied einer Supply Chain sind, sind um ein vielfaches komplexer, da mehrere Unternehmen beteiligt sind und somit unternehmensübergreifend mehr Risiken entstehen können. Die unternehmensübergreifenden Risikobereiche wie internationale Anforderungen oder Informationsasymmetrien der Schnittstellen der Supply Chain, werden von den befragten Unternehmen nicht aufgeführt, welches höchstwahrscheinlich wiederum auf eine zu starke Fixierung auf das eigene Unternehmen und auf mangelnde Kooperationen der dieser zurückzuführen ist.

Unter Betrachtung des für die Unternehmen individuell verstandenen Risikomanagements, kann festgestellt werden, dass ein viertel der beteiligten Unternehmen sich nicht mit Risikomanagement befasst hat und es auch die nächsten zwei Jahre nicht plant es einzuführen. Weitere 22% haben bis dato kein Risikomanagement, planen es jedoch in den nächsten zwei Jahren einzuführen. 51% betreiben nach eigenen Angaben ein Risikomanagement.

Das Verständnis von Risikomanagement in den Unternehmen ist wie bereits erläutert, sehr differenziert und mangelhaft. Sie sind sich der Gefahren nicht bewusst, was sich unter anderem auch aus dem Anteil der Unternehmen schließen lässt, welche regelmäßige Arbeit mit Gefahrgut betreiben: 54%. Dieser Anteil im Zusammenhang mit einem geringen Bewusstsein für RM, kann für Logistikdienstleister zu einer existenzbedrohenden Gefahr werden, da der Transport eine logistische Kernleistung darstellt. Somit sind die Logistikdienstleister zum größten Teil einer ständigen nicht gedeckten Gefahr während des Transports ausgesetzt.

Aus dem Teil der Umfrage, welcher sich mit Zukunftsplanungen bezüglich des RMs befasst, geht hervor, dass die Speditions- und Logistikunternehmen im Jahr 2008 noch sehr wenig Wert auf ein ganzheitliches Risikomanagement gelegt haben.

Dies steht höchstwahrscheinlich auch im Zusammenhang mit den finanziellen Zielen der Unternehmen, welche eine Investition für Risikomanagement nicht erlaubt. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass das vorhandene Desinteresse an RM dadurch geprägt ist, dass bestimmte Unternehmen bis zum Zeitpunkt der Umfrage noch nicht mit schwerwiegenden Risiken in Kontakt getreten sind. Weiterhin sehen die befragten Unternehmen höchstwahrscheinlich nicht den Kosten-Nutzen Vorteil des RMs, da sie wahrscheinlich bisher keiner darüber aufgeklärt hat.

Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sie nicht realisieren, dass mit einem RMS Risiken abgedeckt werden, welche zu Kosteneinsparungen führen und gleichzeitig das Unternehmen vor existenzbedrohenden Risikofaktoren schützt.

Ebenfalls können Unterscheidungen im Anwendungsbereich des RMs gemacht werden. Folgend klärt die Studie, auf Basis der umsatzbezogenen Schwellenwerte zur Unterteilung in kleine, mittlere und große Unternehmen, über die Unterteilung des Anwendungsbereichs von RM nach Unternehmensgröße auf. Hier zeigt sich, dass große Unternehmen eher RM betreiben (71,5%) als mittlere und kleine Unternehmen. Bei diesen liegt der Anteil der Unternehmen, welche RM betreiben, bei 53% (mittlere U.) und 48% (kleinere U.).

Aus dieser Statistik kann geschlussfolgert werden, dass mittlere und kleine Unternehmen kaum finanzielle Mittel haben, RM zu betreiben oder es nicht für sinnvoll ansehen.

Für die Erarbeitung des Themas und die Beantwortung der Forschungsfrage sind unter anderem auch institutionelle Aspekte des Risikomanagements relevant, welche im dritten Teil der Studie behandelt werden. Bei der Frage inwiefern das vorhandene Risikomanagement in der Aufbauorganisation integriert ist, stellt sich heraus, dass 68% der befragten Unternehmen alle Aufgaben des RMs der Geschäftsführung überlassen und keine eigene Organisationseinheit für RM erstellt haben.

Da laut der Studie 68% der Unternehmen die Geschäftsführung die Funktionen des RMs übernimmt, kann behauptet werden, dass eine Motivationssteigerung für ein RMS in der oberen Führungsebene angesetzt werden muss, um grundsätzlich mehr Unternehmen dazu zu bewegen RM zu betreiben.

Die Reichweite des RMs bezieht sich im Rahmen der Studie auf die Abdeckung betrieblicher Funktionen durch ein RM. Die Auswertung zeigt, dass die befragten Logistikdienstleister das vorhandene Risikomanagement hauptsächlich im Bereich der

Geschäftsführung (68%) und im Bereich der Buchhaltung (63%) regelmäßig anwenden und durchführen.

Das zeigt erneut, dass eine Risikoverminderung hauptsächlich im Finanzwesen eine relevante Rolle spielt. Die Unternehmen setzten höchstwahrscheinlich auf die Sicherstellung der offenen Forderungen und des Vermögens.

Die regelmäßige Anwendung des RMs der befragten Logistikdienstleister findet zum größten Teil im Finanzwesen (Buchhaltung) statt. Dementsprechend fehlt den Unternehmen ein RM im leistungswirtschaftlichen Bereich. Personalwesen mit 39% und Einkauf/Beschaffung mit 27% regelmäßiger Anwendung des RMs liegen demzufolge im unteren Drittel der Anwendungsrelevanz. Dies kann für die Unternehmen zur Gefahr werden, da laut der Studie im Bereich der Beschaffung viele Risiken bestehen, welche auch im Zuge der immer komplexer werdenden Supply Chains entstehen.

Dies betrifft beispielsweise Preisrisiken, Lieferrisiken im Zuge der zunehmenden Globalisierung, Länderrisiken, Qualitätsrisiken, Lieferanteninsolvenzen, Währungsrisiken, Konjunkturrisiken, technische Risiken, Ressourcenrisiken, Übernahmerisiken, Versorgungsrisiken, Abhängigkeitsrisiken, Produktrisiken, Vertragsrisiken, Standortrisiken, Flexibilitätsrisiken, Produktions- und Kapazitätsrisiken, Lager-/ Bestandsrisiken und Komplexitätsrisiken.<sup>105</sup>

Die Annahme, dass die Unternehmen zu sehr an monetären Zielen orientiert sind wird auch im folgenden Ergebnis deutlich.

Im Bereich der Neukundenanalyse und der damit verbundenen Prüfkriterien ziehen 46% der befragten Unternehmen den potenziellen Umsatz mit den Neukunden als Prüfkriterium heran. Dieser Sachverhalt verdeutlicht, dass wieder nur finanzielle Aspekte auch im Bereich der Neukundenakquise berücksichtigt werden.

Abschließend für dieses Kapitel ist zu erläutern, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen eine Risikosenkung verzeichnen konnten.<sup>106</sup> Positive Erfahrung mit RM machten 78% der Unternehmen.<sup>107</sup>

Dieser Teil der Untersuchungsergebnisse der Studie lassen darauf schließen, dass RM für Unternehmen von höchster Priorität ist, da es keine negativen Auswirkungen auf

---

<sup>105</sup> Vgl. TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, 2014: o.S.

<sup>106</sup> Vgl. Huth/Lohre, 2009: 25 Abb. 20

<sup>107</sup> Vgl. Huth/Lohre, 2009: 25 Abb. 21



das Unternehmen hat, sondern ausschließlich positiv auf Risikoverminderung und finanzielle und leistungswirtschaftliche Faktoren wirkt.

Die folgenden Gesichtspunkte sollten hinsichtlich der Forschungsfrage besonders berücksichtigt werden.

Im abschließenden Teil der Studie, welcher sich mit dem Reifegrad des RMs befasst, ist zusammenfassend zu erläutern, dass innerhalb der befragten Logistikdienstleister der Reifegrad des methodisch fundierten RM gering ist. Die Unternehmen verwenden hauptsächlich spezifische Methoden wie Checklisten (66%), Brainstorming (63%) und Experten –und Mitarbeiterbefragung (61%).<sup>108</sup>

Anhand dieser Untersuchung, geht hervor, dass die Unternehmen ein mangelndes Begriffsverständnis für RM besitzen und somit ihr Unternehmen nicht ganzheitlich und effizient gegen potenzielle Risiken schützen können.

Bezüglich der Risikosteuerung fehlen den Unternehmen laut der Studie wesentliche Kenntnisse über die begriffliche Abgrenzung der risikopolitischen Maßnahmen. Im Rahmen der Ergebnisse der Studie lässt sich feststellen, dass die Speditionsunternehmen innerhalb der Risikosteuerung hauptsächlich mit Risikotransfer (66%) und Risikoverminderung (63%) ihre Risiken bewältigen. Weiterhin benutzen 37% der befragten Unternehmen Frühindikatoren innerhalb des Risikomanagementprozesses.

Das Ergebnis lässt den Schluss zu, dass die Unternehmen ein eingeschränktes Wissen über Risikobewältigungsmaßnahmen besitzen.

### **5.3 Zusammenfassung**

Die Ergebnisse der Studie können als Grundlage für eine weitere aktuelle Forschung im Hinblick auf den Reifegrad des Risikomanagements dienen. Darauf aufbauend kann dann eine Entwicklung dieses Reifegrades über mehrere Jahre dargestellt werden.

---

<sup>108</sup> Vgl. Huth/Lohre, 2009: 26 Abb. 22

Ansätze einer Erforschung des aktuellen Reifegrades des Risikomanagements erfolgt im weiteren Verlauf dieser Arbeit.

## 6 Leitfadengestützte Experteninterviews

### 6.1 Ziele

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde ein leitfadengestütztes Experteninterview zur Fokussierung meiner Forschungsfrage durchgeführt.

Das grundlegende Ziel der Experteninterviews im Rahmen der Arbeit ist die Erlangung von Informationen über das heutige Bewusstsein und die Bedeutung des Risikomanagements innerhalb der international agierenden Unternehmen und auch speziell innerhalb logistischer Dienstleistungsunternehmen. Es galt herauszufinden, wie Logistikexperten die aktuelle Lage des Risikobewusstseins in Unternehmen einschätzen und beurteilen.

Die Fragen eins und zwei zielen auf Informationen bezüglich des Experten und dessen Beratungsleistungen ab. Es ist festzustellen, welche Position der Befragte im Unternehmen hat und wie lange sich dieser bereits mit dem Thema RM auseinandersetzt. Diese Fragen sollen zeigen, dass weitere Informationen des Experten auf langjähriger Erfahrung im Bereich Supply Chain Risikomanagement beruhen.

Die dritte Frage zielt auf den ersten Teil der Forschungsfrage ab. Nämlich auf die Bedeutung des Risikomanagements im Unternehmen. Herauszufinden ist, welchen Stellenwert das Risikomanagement im Unternehmen nach Meinung des Experten hat.

Anhand der Fragen vier bis sechs soll herausgefunden werden wie bewusst sich Unternehmen den aktuellen Risiken insbesondere innerhalb einer Supply Chain sind. Wenn ein Bewusstsein da ist, soll weiterhin herausgefunden werden, wie die Unternehmen mit identifizierten Risiken umgehen. Ein Kerngedanke bei der Erstellung dieser Frage war, einen Eindruck davon zu bekommen, mit welchen Maßnahmen oder Mitteln ein Unternehmen heute versucht vorhandene Risiken zu vermindern oder gar zu vermeiden.

Aufgrund der aktuell immer stärker in den Vordergrund rückenden IT-Risiken für Unternehmen, behandelt Frage fünf die verschiedenen Funktionsbereiche in denen Risiken für Unternehmen auftreten können. Sie zielt darauf ab, zu klären, ob es Unternehmensfelder gibt in denen sich Unternehmen zu wenig den Risiken bewusst sind und somit eine Risikoschwachstelle im eigenen Unternehmen nicht realisieren.

Ein weiteres Ziel des Interviews und der sechsten Frage ist die Darstellung der Unterschiede bezüglich des Risikobewusstseins zwischen KMUs und großen Unternehmen. Somit wird weiterhin auch das Bewusstsein für RM im Unternehmen angesprochen.

Frage sieben ergibt sich zwingend aus dem Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen und Risikomanagement. Da Unternehmensziele grundlegend zwischen monetären und nicht monetären Zielen unterteilt werden können und unmittelbar mit einem Risikomanagement im Zusammenhang stehen, zielt die Frage darauf ab herauszufinden, ob Unternehmen zu sehr an monetären Zielen orientiert sind. Aktueller Forschungsstand und Zeitungsartikel führten beiläufig zur Einarbeitung dieser Frage in das Interview.

Mit den Fragen acht bis zehn soll erforscht werden, welche positiven Effekte Risikomanagement hat und wie Unternehmen sich laut Meinung des Experten ganzheitlich gegen Risiken schützen können.

Frage zehn beinhaltet die Erörterung der Methoden und Instrumente des Risikomanagementprozesses, welche der befragte Experte seinen Kunden im Rahmen seiner Beratung vermittelt und empfiehlt.

Abschließend und zukunftsorientiert soll mit Frage elf erforscht werden wie die interne Motivation der Unternehmen für Risikomanagement gesteigert werden kann.

## 6.2 Fakten des Unternehmens LOG GmbH

Das Interview fand persönlich am Dienstag den 03.05.2014 in der Adenauerallee 131a in Bonn statt und dauerte ca. 30 Minuten. Bei dem befragten Experten handelt es sich um Volker Reiser, Prokurist und Bereichsleiter im Bereich Marketing und Vertrieb des Unternehmens LOG GmbH in Bonn. Geschäftsführer des Unternehmens ist Michael Degen.

Das Unternehmen LOG GmbH – solutions for your success – wurde 1987 gegründet und hat sich bis heute zu einem erfolgreichen und international anerkannten Anbieter im Bereich Unternehmensberatung entwickelt. Das Unternehmen hat sich auf den Bereich Lösungsfindung innerhalb der Logistik spezialisiert. Die Firma bietet ein umfassendes Wissen in Logistikprozessen und Informationstechnologie.

Das Unternehmen steht für Qualität, Sicherheit, Innovation, Zukunftsorientierung und Methodenkompetenz. Bezüglich des Qualitätsbewusstseins führte das Unternehmen im Jahr 1995 ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 ein. Es erfolgt ebenfalls eine regelmäßige Kontrolle der Standards durch Dienstleister für Sicherheit und Zertifizierung.

Geschäftsfelder des Unternehmens sind Data Management, Logistics Consulting, Concepts & Coaching und Engineering Support. Das Unternehmen vermittelt eine hohe Bandbreite von Beratungsleistungen, welche in den Kernbereichen IT, Logistik, Change Management und Energiemanagement stattfinden.

Im Rahmen des Risikomanagements des Kerngebiets Logistik, welches für die Erarbeitung des Themas der Arbeit relevant ist, bietet das Unternehmen LOG GmbH ein ganzheitliches Konzept an:

- Bestandsaufnahme der Risikomanagementstrukturen und -abläufe (inkl. Risk Management Stress Test)
- Konzepterstellung für ein Risikomanagementsystem
- Risikoanalyse der Lieferkette mit Implementierung von Steuerungsmaßnahmen
- Einführung eines effektiven Risikomanagementsystems

Heute betreut die Firma LOG GmbH hauptsächlich öffentliche Unternehmen und Verwaltungsorgane wie die Bundeswehr oder die NATO.

## **6.3 Fakten des Unternehmens Homrighausen Personalmanagement**

Das zweite, dreißig minütige Interview im Rahmen dieser Arbeit, fand mit Stefan Homrighausen ebenfalls in einem persönlichen Gespräch in Köln statt.

Stefan Homrighausen ist als Einzelunternehmer tätig und berät nationale und internationale Firmen aller Größen. Sein Branchenschwerpunkt liegt hauptsächlich in den Bereichen Maschinenbau, Metall –und Kunststoffverarbeitung, Anlagenbau –und betrieb, Automotive und Elektro –und Automatisierungstechnik. Das Unternehmen HPM wurde im Mai 2012 gegründet und befasst sich hauptsächlich mit der Beratung und Betreuung der Geschäftsleitung im Hinblick auf umfassende Geschäftsprozesse im Bereich des Industriemanagements.

Dies beinhaltet sowohl Ist-Analysen, Potentialanalysen und Umsetzungsberatung als auch Beratung in Fragen des gesamten Spektrums eines Risikomanagements für essentielle unternehmerische Aktivitäten. Darüber hinaus bietet HPM das persönliche Coaching und Training von Inhabern, Führungskräften und Mitarbeitern sowie den On-The-Job-Support, Projektbetreuung und die zukunftsorientierte Strategieberatung.

Hauptaugenmerk liegt im Rahmen dieser Arbeit auf der langjährigen Berufserfahrung des Einzelunternehmers im Bereich Personal der Logistikbranche und Risikomanagement der Industriebranche.

## 6.4 Vorgehensweise

Beide Interviews wurden schriftlich protokolliert.

Die Fragen des Interviews sind in Anlehnung an die Forschungsfrage erstellt. Sie folgen einem Leitfaden, welcher darauf aus ist eine Meinungsäußerung des Experten bezüglich zukunftsorientierter Motivationssteigerung für ein Risikomanagement zu erlangen.

Beide Interviews fanden persönlich statt, um Vertrauen zum Befragten aufzubauen und um möglichst viele Informationen des Interviewten zu erhalten.

Für die Befragung kam ausschließlich ein leitfadengestütztes Interview in Frage, um einen fokussierten Eindruck von Experten bezüglich des Bewusstseins und der Bedeutung des RMs im Unternehmen zu bekommen.

Es wurde die qualitative Forschungsmethode gewählt, da eine differenzierte und ausführliche Beschreibung individueller Meinungen und Eindrücke bezüglich des Themas der Arbeit benötigt wird. Durch die qualitative Forschungsmethode in Form eines Experteninterviews wird eine ganzheitliche Sichtweise der Befragten deutlich, was ein wichtiger Faktor beim Thema Risikomanagement ist. Tiefgründiger Informationsgehalt, große Subjektivität der Ergebnisse und eine flexible Anwendung waren Motivation für ein Experteninterview.

In Verbindung mit dem Thema der Arbeit kann durch das Experteninterview eine Implementation des RMS in ein Unternehmen besser untersucht werden. Der Experte repräsentiert das Handlungsfeld Risikomanagement und schränkt somit die Bandbreite der potenziell relevanten Informationen ein.

Bei den insgesamt elf Fragen der Interviews handelt es sich ausschließlich um offene Fragen, sodass der Befragte unvoreingenommen und individuell antworten kann.

Bevor die Ergebnisse dargestellt und analysiert werden ist zu verdeutlichen, dass es sich aufgrund der vorher theoriegeleiteten Forschung um ein problemzentriertes Interview handelt. Es wird auf Grundlage des sprachlichen Zugangs zum Befragten die Fragestellung eruiert.

## 6.5 Darstellung der Ergebnisse

Im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse soll aufgezeigt werden, wie die Experten auf die Fragen geantwortet haben. Es folgt eine Darstellung des Gesprächsverlaufs in Form einer Zusammenfassung der Ergebnisse. Die Antworten wurden im Gespräch stichwortartig dokumentiert:

Frage 1: „Welche Position im Unternehmen haben Sie und wie lange befassen Sie sich schon mit Supply Chain Risikomanagement?“

Volker Reiser:

Herr Reiser sagte, dass er Leiter im Marketing und Vertrieb ist und bereits seit zehn Jahren Erfahrungen im Bereich Risikomanagement hat.

Stefan Homrighausen:

Herr Homrighausen äußerte sich, dass er Einzelunternehmer ist sich mit diesem Thema bereits seit drei Jahren beschäftigt.

Frage 2: „Unternehmen welcher Branche betreuen sie hauptsächlich?“

Volker Reiser:

Das Unternehmen LOG GmbH betreut Unternehmen der öffentlichen Hand wie Verwaltungsorgane, Bundeswehr oder die NATO.

Stefan Homrighausen:

Hier antwortet der Experte, dass er hauptsächlich Unternehmen der Industriebranche berät. Dies sind meist Unternehmen im Bereich Metall-, Stahl- und Kunststoffindustrie.

Frage 3: „Welchen Stellenwert hat Risikomanagement im Unternehmen Ihrer Meinung nach?“

Volker Reiser:

Nach Meinung des befragten Experten Volker Reiser hat Risikomanagement einen extrem hohen Stellenwert.

Jedoch wird in Industrieunternehmen und vor allem im öffentlichen Sektor Risikomanagement immer noch eher nachrangig gesehen. In großen international operierenden Unternehmen ist der Stellenwert des Risikomanagements sehr hoch. In großen



Unternehmen sind Management Boards und international anerkannte Standards nach Management of Risk (Risikomanagement nach ISO 31000) vorhanden.

Diese werden auch zunehmend gebraucht, um überhaupt in international agierenden Supply Chains anerkannt zu werden.

Stefan Homrighausen:

Nach Meinung des Befragten hat Risikomanagement einen sehr hohen Stellenwert im Unternehmen, da aufgrund der zunehmenden Globalisierung ein Risikomanagement unumgänglich ist. Faktoren wie Digitalisierung, Probleme im Staatswesen und Partner vor Ort spielen dabei eine große Rolle. Besonders die Wachstumsraten der Schwellenländer sind im externen Risikobereich zu beachten. Dazu gehören infrastrukturelle Risiken für die Bereiche Transport und Distribution und auch Sicherheitsaspekte innerhalb der Länder. Um ein Unternehmen nachhaltig und langfristig sichern zu können muss ein organisiertes und strukturiertes RM vorhanden sein.

Frage 4: „Sind sich Unternehmen, die Mitglied einer Supply Chain sind, den aktuellen Risiken bewusst und wie gehen diese damit um?“

Volker Reiser:

Nach Meinung des Experten ist das Bewusstsein bei Unternehmen, welche ein Risikomanagement etabliert haben, grundsätzlich vorhanden. Kleinere Player innerhalb der Supply Chain sind sich der Risiken teilweise gar nicht bewusst. Dies wird meist deutlich wenn ein OEM in der Supply Chain operiert, welcher sich der Risiken innerhalb der Zulieferpyramide nicht bewusst ist. Wenn beispielsweise ein Lieferant aus zweiter oder dritter Ebene ausfällt merkt der OEM dies erst wenn sein Band aufgrund von Lieferverzögerungen stillsteht. Dem OEM fehlt somit der Durchblick über die Zulieferer und die Transparenz ist nicht gewährleistet. Es ist keine Durchgängigkeit gegeben aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen den Supply Chain Schnittstellen.

Stefan Homrighausen:

Das Risikobewusstsein ist heute einem starken Wandel unterworfen. Einerseits sorgen unbekannte Technologien für den Wandel andererseits verändert sich zurzeit das Bewusstsein der Gesellschaft bezüglich Risiken.

Bei großen Unternehmen herrscht definitiv ein hohes Risikobewusstsein. Sie haben eigene Abteilungen, welche sich nur mit dem Thema befassen. Somit werden Risiken in einem laufenden Prozess aktualisiert und die Maßnahmen individuell angepasst.

KMUs fehlt oft das Risikobewusstsein. Sie setzen sich zu wenig mit Risikomanagement auseinander. Sie suchen meist Hilfe wenn es bereits zu spät ist. Es lohnt sich aber für KMUs in einem vertretbaren Rahmen RM zu betreiben.

Wenn ein Risikobewusstsein im Unternehmen vorhanden ist fehlt dort jedoch die Handlungsmotivation. Die Unternehmen schätzen zwar das Wertschöpfungspotenzial durch Risikomanagement, jedoch fehlt den Unternehmen das Wissen über die Ausschöpfung dieses Potenzials. Vor allem sind den Unternehmen die Effekte auf Image und Markenwert nicht oder kaum bewusst.

Frage 5: „In welchen Bereichen sind sich Unternehmen am wenigsten der Gefahr bzw. den Risiken bewusst?“

Volker Reiser:

Grundsätzlich kommt es bezüglich des Risikobewusstseins in verschiedenen Bereichen des Unternehmens auf die Branche an. Es gibt Supply Chains welche mit einem niedrigen Informationsfluss auskommen und es gibt Supply Chains welche einen extrem hohen Informationsfluss benötigen.

Das Risikobewusstsein ist meist nur in den Kernbereichen der Unternehmen vorhanden. Bereiche, welche für die jeweiligen Unternehmen keine hohe Bedeutung haben sehen meist auch kein Risiko darin. Dies ist grundsätzlich nicht unbedingt falsch, aber trotzdem sollte ein Risikomanagement auch Bereiche betreffen, welche für das Unternehmen nicht ausschlaggebend sind. Zumindest sollten die eventuellen Risiken betrachtet werden. Es müssen nicht direkt Präventionsmaßnahmen getroffen werden.

Auch in nicht fokussierten Funktionsbereichen wie zum Beispiel im Bereich des Qualitätsmanagements können mehrere Risiken zusammen wirken und dann zum Problem für das ganze Unternehmen werden.

Insbesondere IT Risiken rücken in den Vordergrund, aufgrund der Datenverlagerung auf Clouds. Diese Daten sind dann Hackangriffen, Stromausfällen und Sabotage ausgesetzt.

Stefan Homrighausen:

Am wenigsten sind sich Unternehmen der Risiken in den Bereichen Produktion und Vertrieb bewusst. Dies liegt hauptsächlich daran, dass im Bereich Produktion kaum Berührungspunkte mit dem Thema Risikomanagement vorhanden sind. Des Weiteren

übernehmen Dienstleistungsfirmen für den Vertrieb weitere Aufgaben der Logistik, welche mit Risiken behaftet sind.

Dies können Dienstleistungen im Bereich Transport und Versicherungen sein.

Im Beschaffungsbereich gibt es eher ein Bewusstsein für Risiken, da Vertrauen im Lieferantenverhältnis und Qualitätsmängel eines der wichtigsten Faktoren innerhalb einer Supply Chain sind.

Weiterhin fehlt ein Risikobewusstsein im Bereich IT Sicherheit. Zwar versuchen Unternehmen sich gegen IT Risiken zu schützen jedoch investieren diese zu wenig in die Sicherheit ihrer Daten. Dazu muss auch gesagt werden, dass es oftmals sehr schwierig ist alle Sicherheitslücken der IT abzusichern. Risiken entstehen besonders aufgrund des globalen Datenverkehrs.

Frage 6: „Gibt es Unterschiede beim Risikobewusstsein kleiner- und mittelständiger im Gegensatz zu dem Risikobewusstsein von größeren Unternehmen in einer Supply Chain?“

Volker Reiser:

Das Risikobewusstsein ist aufgrund der globalen Abhängigkeit zunehmend vorhanden. Große Unternehmen können sich ein ausgeprägtes Risikomanagement leisten und haben teilweise eigene Stabstellen für Risikomanagement. Diese kann auch ohne Probleme finanziert werden.

KMUs haben den Nachteil, dass sie die finanziellen Mittel und die Zeit für die Implementierung eines RMS nicht haben. Risikomanagement kostet erstmal Zeit und Geld. Meist sind die Verantwortlichen im kleineren Unternehmen auch überfordert mit dem Thema Risikomanagement, da ihnen unter anderem auch die Spezialisten fehlen.

Stefan Homrighausen:

Wie bereits in Frage vier erwähnt gibt es dort Unterschiede. Große Unternehmen haben ein erhöhtes Risikobewusstsein, da sie meist global agieren und somit auch mehr Risiken ausgesetzt sind als KMUs.

KMUs fehlt meist das Geld um ein ausgeklügeltes Risikomanagement zu betreiben. Es kommt auch vor das sie ihre Risiken meist nicht erkennen oder falsch einschätzen.

Frage 7: „Sind Ihre Kunden (Unternehmen) Ihrer Meinung nach zu sehr an kurzfristigen monetären Zielen orientiert?“ (Weniger an Sozialen und Nachhaltigkeitszielen und dementsprechend auch an „Green Logistics“)

Volker Reiser:

Unternehmen sind derzeit sehr stark an monetären Zielen orientiert. Das Shareholder-Value-Prinzip wird von den meisten Unternehmen angewandt. Das wichtigste für die Unternehmen im Rahmen der Unternehmensziele ist kurzfristig kein Geld zu verlieren. Nachhaltigkeit und Soziale Ziele sehen die wenigsten Unternehmen.

Stefan Homrighausen:

Der Befragte ist hier der Meinung, dass heute mehr über Nachhaltigkeit und Soziales nachgedacht wird, da vermehrt Stakeholder Wert auf diese Kriterien bei Unternehmen legen. Jedoch fehlt auch hier ein Umsetzen der Gedanken bei den Unternehmen.

Es fehlt die Aufklärung darüber, wie wichtig ein nachhaltiges wirtschaften heute ist auch in Bezug auf Ressourcenentwicklung und Ressourcenverfügbarkeit. Unternehmen würdigen diese Verfügbarkeit kaum und denken eher arrogant im Sinne von möglichst viel Geld in kurzer Zeit verdienen. Sie verstehen meist den Zusammenhang nicht, dass Nachhaltigkeit unmittelbar mit den Ressourcen verbunden ist. Sie zerschlagen damit nicht nur ihr eigenes Unternehmen, sondern schädigen auch der Umwelt wenn sie kein nachhaltiges Wirtschaften betreiben. Dies gilt auch besonders bei großen Unternehmen. Ein gutes Beispiel dafür sind unter anderem Ölkonzerne.

Frage 8: „Welche positiven Effekte hat die Einführung eines ganzheitlich Risikomanagements auch im Hinblick auf den Anteil der Kosteneinsparungen für Unternehmen?“

Volker Reiser:

Grundsätzlich ist zu sagen, dass Risikomanagement eindeutig Kosten spart. Es ist jedoch schwierig zu sagen inwiefern sich ein RMS im Einzelnen bewährt hat, da man eine Risikoeintrittswahrscheinlichkeit nicht voraussagen kann. Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und starken negativen Auswirkungen auf das Unternehmen müssen durch Kategorisierung und Priorisierung herausgefiltert werden um den Effekt einer Kostendämpfung zu erreichen. Diese Kostendämpfung ist folglich eines der Kerneffekte des Risikomanagements.

Ein weiterer positiver Effekt ist auch die Auswirkung auf das Unternehmensimage. Ein positiv beeinflusstes Unternehmensimage hinterlässt wiederum einen guten Eindruck bei den Stakeholdern. Dies wiederum steigert enorm den Unternehmenswert.

Allerdings geraten Unternehmen durch die Einführung eines professionellen RMS und durch die kontinuierliche Anpassung des RMS auch erst einmal in eine negative finanzielle Bilanz.

Stefan Homrighausen:

Geplante Kosten sind sichere Kosten. Sobald nicht kalkulierte Kosten durch ein Risiko entstehen, kann dies unkontrollierbare Ausmaße für das Unternehmen haben.

Risikomanagement ist gleichzeitig ein Chancenmanagement und führt zu Kosten –und Wettbewerbsvorteilen. Investition in ein RMS bedeutet gleichzeitig eine Investition in die Zukunft des Unternehmens um Krisensituationen ohne Schaden zu durchlaufen. Dieser Informationsvorsprung kann genutzt werden um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Außerdem steigt durch die Implementierung eines RMS die Wahrscheinlichkeit der Erreichung aller Unternehmensziele.

Ein weiterer positiver Effekt bezüglich des RMS beinhaltet die Zunahme des Vertrauens in die Leistungsfähigkeit und in die Verlässlichkeit des Unternehmens.

Die erhöhte Sicherheit führt grundsätzlich zu einer Vertrauenssteigerung bei Anteilseignern, Mitarbeitern und Schutzbeauftragten. All diese Vorteile des RMS machen das Unternehmen robuster und belastbarer und bilden beiläufig auch ein stabiles Fundament für erweiternde Geschäftsprozesse.

Frage 9: „Wie können sich Unternehmen ganzheitlich gegen interne und externe Risiken schützen?“

Volker Reiser:

Grundsätzlich gar nicht. Innerhalb aller einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens ist es finanziell kaum möglich sich zu schützen. Deswegen müssen Risiken nach Anfälligkeit und Auswirkung kategorisiert und priorisiert werden. Diesbezüglich ist auch wichtig, genau festzulegen welche Unternehmensfelder in meinem Unternehmen überhaupt Risiken ausgesetzt sind. Grundlegen ist eine ganzheitliche Betrachtung der Risiken wichtig, jedoch nicht unbedingt eine ganzheitliche Prävention nötig.

Stefan Homrighausen:

Es ist allgemein schwierig sich ganzheitlich gegen Risiken zu schützen. Wesentlich sollten Unternehmen ein übergreifendes RMS bilden um Präventionsmaßnahmen auf

die gesamte Supply Chain anzuwenden zu können. Wichtig ist auch, dass Verantwortlichkeiten für verschiedene Risikobereiche den Mitarbeitern und der Geschäftsleitung intern zugeteilt werden, denn eine Person kann sich nicht mit allen Risikobereichen befassen. Auch ein wichtiger Aspekt um sich vor Risiken zu schützen ist die Einhaltung von Qualitäts- und Sicherheitsnormen, um in der Supply Chain bestehen zu können.

Frage 10: „Risikomanagementprozess: Welche Methoden bzw. Instrumente für Identifikation, Steuerung und Kontrolle/Überwachung vermitteln Sie Ihren Kunden? Wie wird das zuvor konzipierte in der betrieblichen Praxis umgesetzt?“

Volker Reiser:

Die LOG GmbH folgt grundlegend den Richtlinien des Managements of Risk. (Guidelines for principles and implementation of risk management)

Der erste Schritt der Beratung innerhalb der Analysephase des Risikomanagementprozesses ist die Betrachtung der verschiedenen Geschäftsprozesse des Kunden. Ebenfalls wird die Supply Chain der Kunden auf ihre verschiedenen Teilprozesse analysiert. Anschließend werden alle möglichen Risiken, welche intern und extern auf diese Supply Chain wirken in einer Risikotabelle oder einem Risikokatalog erfasst und analysiert.

Zur Risikobewertung werden, basierend auf den Eintrittswahrscheinlichkeiten und den Auswirkungen der Risiken, Maßnahmen innerhalb eines Workshops mit der Geschäftsleitung zusammengefasst. Grundsätzlich sind nicht nur Auswirkungen auf Unternehmensprozesse gemeint, sondern auch Auswirkungen auf das Image oder die Liefertreue des Unternehmens. Innerhalb der Workshops werden unter anderem auch die Verantwortlichkeitsbereiche im Unternehmen mit den von der LOG GmbH zugeteilten Risiken verknüpft.

Weiterhin erfolgt eine Unterteilung in interne beeinflussbare und in externe unbeeinflussbare Risiken. Jedes interne relevante Risiko wird dann in einem Ursache-Wirkungsbaum analysiert. Externe Risiken werden nach Erforschung möglicher Indikatoren mithilfe von Frühwarnsystemen gesteuert.

Kernleistung der Beratungsfirma LOG GmbH ist allerdings das Erstellen der Risikotabellen und das Durchführen der Workshops.

Abschließend anzumerken ist, dass all diese Prozesse des Risikomanagements ein statisches Werk darstellen und deswegen auch einer regelmäßigen Überwachung und Aktualisierung aufgrund der sich ständig ändernden Einflüsse und Trends der Umwelt bedürfen.

Stefan Homrighausen:

Der Risikomanagementprozess erfolgt in den Unternehmen üblicherweise nach der Top-Down Methode. Vorgaben sind dabei von der Geschäftsführung zu machen und jeweils an die nachgelagerten Stellen weiterzuleiten. Die Berichterstattung erfolgt dann nach dem Bottom-Up Prinzip. Abweichungen der Vorgaben werden von den Risk Ownern, also von den Mitarbeitern, welche unmittelbar am Ort des Geschehens arbeiten, vermerkt und an die Geschäftsleitung weitergeleitet.

Risikomanagement im Personalbereich spielt dabei eine besondere Rolle.

Herr Homrighausen unterscheidet dabei zwischen quantitativen und qualitativen Risiken. Quantitative Risiken des Personalwesens haben meist finanzielle Auswirkungen. Qualitative Risiken führen dabei zu einem Verlust der Arbeitsqualität und vor allem zu einer mangelnden Produktivität. Verlust der Wettbewerbsvorteile, der Innovation und der Marktführerschaft sind ebenfalls Auswirkungen der qualitativen Risiken.

Risiken im Personalbereich werden leider vor allem von KMUs stark unterschätzt, da diese unter anderem auch besonders von der Unternehmerleistung oder von Schlüsselpersonen im Unternehmen abhängig sind. Fallen diese aus, ist das Weiterbestehen des Betriebes gefährdet.

Maßnahmen oder Methoden zur Reduktion der personenbezogenen Risiken sind natürlich in erster Linie die Einhaltung der gesetzlichen Pflichten im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Gesundheitsmanagementmaßnahmen sind beispielsweise Absenzen Management, Suchtpolitik oder die Früherkennung von Auffälligkeiten.

Diese Maßnahmen wirken vorbeugend und können ohne große Aufwendungen im Betrieb eingesetzt werden.

In größeren Unternehmen sind Maßnahmen wie Stressprävention oder Reintegration in den Betrieb üblicher.

Risiken im Human Resource Bereich sind besonders für KMUs relevant. Diese sollten durch Nachfolgeplanung und effiziente Ausbildung ihre Personalbeschaffung managen. Größere Unternehmen sollten eher auf Wissensmanagement bei der Strukturierung ihrer Mitarbeiter setzen.

Grundsätzlich empfiehlt Herr Homrighausen für den Risikobereich im Personalwesen ähnliche Maßnahmen zur Analyse, Steuerung und Überwachung wie die des allgemeinen Risikomanagements. Dazu gehören unter anderem Workshops, Checklisten,

FMEAs oder Mitarbeiterbefragungen. Weiterhin können auch Aufgaben aus dem Personalmanagement auf das RM im Personalbereich übertragen werden.

Frage 11: „Wie kann die Unternehmensleitung Ihrer Meinung nach in Zukunft Ihre interne Motivation steigern, Risiken für das Unternehmen proaktiv zu identifizieren, zu bewerten und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen?“

Volker Reiser:

Risikomanagement ist eine Führungsaufgabe. Wenn also die Motivation für Risikomanagement im Unternehmen fehlt, hat grundsätzlich das Management versagt. Maßnahmen um die Motivation für ein RM zu steigern können sein:

- Anreizsysteme
- Abmahnungen oder Sanktionen
- Prämien

Wichtig ist aber, dass der Manager von sich aus motiviert ist oder sich selbst motiviert.

Aufgrund der Erfahrungen im Bereich Marketing und Vertrieb ist eine ausgeprägte Erfahrung mit den Kunden vorhanden. Wenn diese eher wenig motiviert sein sollten, werden sie mit Hilfe einer Offenlegung von aktuellen Studien und Trends seitens der LOG GmbH überzeugt und ihnen wird verdeutlicht wie wichtig RM für ein Unternehmen ist.

Ein Unternehmen, welches eigene Risiken nicht sieht und nicht beherrscht geht unter. Dies ist beiläufig auch ein Grund für den Marktberreinigungseffekt.

Leider betreiben Unternehmen Risikomanagement nur wenn sie deutlich Kosten sparen können. Sie lassen dabei weitere positive Effekte des RM außer Betracht. Nachhaltige und soziale Aspekte interessieren die Unternehmen kaum. Der Fehler dabei ist, dass nachhaltige und soziale Zielsetzungen der Unternehmen seitens der Kunden in jeder Ebene zunehmend in den Vordergrund rücken. Um heute ein positives Image aufrechterhalten zu können, müssen solche Faktoren mit berücksichtigt werden.

Die Unternehmen brauchen mehr extern bedingten Druck um RM zu betreiben. Gute Antriebe zur Motivationssteigerung wären umfangreiche Gesetze für ein Rahmenprogramm des RMs und Prämien seitens des Staates.

Stefan Homrighausen:



In Zukunft müssen sich die Unternehmen viel mehr Gedanken darüber machen, wie die Übertragung aller Informationen des RMs innerhalb der verschiedenen Unternehmensbereiche funktionieren soll. Informationsasymmetrien der verschiedenen Unternehmensbereiche können nur durch eine ausführliche interne Kommunikation verbessert werden. Nur so kann ein gesundes Bewusstsein für Risiken und Risikomanagement im gesamten Unternehmen entstehen und folglich die Motivation gesteigert werden.

## 6.6 Analyse und Interpretation

Aufbauend auf der Darstellung der Ergebnisse erfolgt in diesem Kapitel die Analyse und Interpretation der beiden Interviews.

Im Fokus dieses Kapitels steht die Beantwortung der Forschungsfrage. Die Antworten der Befragten Experten sollen innerhalb dieses Kapitels ausgewertet und gedeutet werden. Es wird auf Zusammenhänge und Unterschiede analysiert.

Vorab soll im ersten Teil der Befragung geklärt werden, dass beide Experten eine langjährige Erfahrung im Bereich Risikomanagement haben. Herr Reiser ist für eine Beratungsfirma tätig während Herr Homrighausen als Einzelunternehmer agiert.

Hinsichtlich der Frage in welcher Branche die Befragten hauptsächlich beraten ist zu erkennen, dass diese unterschiedliche Branchen betreuen. Herr Reiser berät innerhalb seiner Tätigkeit Unternehmen öffentlicher Hand. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass seine Aussagen auf Erfahrungen mit öffentlichen Verwaltungsorganen beruhen.

Die Aussagen des Experten Homrighausen beruhen ausschließlich auf Erfahrungen mit privaten Unternehmen unter dem Aspekt der freien Wirtschaft.

Darauf aufbauend haben private Unternehmen und Verwaltungsorgane differenzierte Ziele. Während Unternehmen des öffentlichen Sektors aufgaben-, wirkungs- und leistungsorientiert arbeiten und weder Eigennutz noch Gewinnstreben verfolgen, gehen Privatunternehmen eher monetären Zielen nach.

Vor dem zweiten Teil der Befragung, welcher sich explizit mit dem Bewusstsein des Risikomanagements innerhalb der Unternehmen auseinandersetzt, soll einleitend

hinsichtlich der Forschungsfrage geklärt werden, welchen Stellenwert das RM im Unternehmen hat.

Beide Experten sind sich hinsichtlich des Stellenwertes insofern einig, dass RM allgemein einen hohen Stellenwert hat und heute für Unternehmen Voraussetzung sind, um in einer Supply Chain bestehen zu können, oder um das Unternehmen nachhaltig und langfristig sichern zu können.

Herr Homrighausen deutet weiterhin auf die verschiedenen Risikoaspekte der Logistikbranche hin, welche auf seine Erfahrungen in diesem Bereich zurückzuführen sind. Er begründet seine Aussage mit konkreten globalen Entwicklungen die primär das Risikomanagement betreffen. Sehr zutreffend ist die Aussage, dass im Zuge der Globalisierung und der rasanten Entwicklung der Schwellenländer der Faktor Risikomanagement einen immer höheren Stellenwert bekommt.

Kritisch dagegen zu deuten ist hier die Aussage von Herrn Reiser, welcher kaum auf die Wichtigkeit des RMs im Unternehmen seiner Meinung nach eingeht. Er bezieht sich hier auf Fakten, welche die Unternehmen direkt betreffen und vernachlässigt dabei seinen eigenen Standpunkt.

Nachfolgend wird im zweiten Kapitel der Befragung erforscht, ob ein Bewusstsein für ein Risikomanagement im Unternehmen innerhalb einer Supply Chain vorhanden ist.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass der Experte Volker Reiser der Meinung ist, dass das Risikobewusstsein der Unternehmen einer Supply Chain abhängig von einem bereits etablierten RMS ist. Der Aussage kann insofern zugestimmt werden, dass durch die Einführung eines RMS, unabhängig von dessen Qualität, ein Bewusstsein eindeutig vorhanden ist.

Weiterhin erwähnt der Experte Reiser kleine Unternehmen einer Supply Chain. Er ist der Meinung, dass sich kleine Unternehmen den Risiken meist nicht bewusst sind aufgrund von mangelnder Transparenz und Informationsasymmetrien innerhalb der Supply Chain. Dem kann insofern zugestimmt werden, da kleineren Unternehmen meist die Aufklärung über vorhandene Risiken fehlt. Darauf aufbauend ist zu erläutern, dass bei einem geringen Bewusstsein für RM in kleinen Unternehmen auch kein RMS imple-

mentiert wird und somit eine Durchgängigkeit der Informationen nicht gewährleistet ist.<sup>109</sup>

Herr Homrighausen erläutert einleitend den heutigen Wandel des Risikobewusstseins. Der Experte zielt damit auf die Veränderung der Umwelt ab, welche nicht nur die Risiken selber sondern auch das Risikobewusstsein beeinflussen. Diese Aussage ist für die Forschung dieser Arbeit von hoher Relevanz und wird im Fazit der Arbeit noch einmal aufgegriffen.

Folgende Probleme haben sich herauskristallisiert. Die Frage vier des Interviews wurde von Herrn Homrighausen bereits hinsichtlich einer Unterteilung der Größe der Unternehmen beantwortet. Daraus ergeben sich Überschneidungen bei der Beantwortung der Frage sechs, da diese auf Unterschiede im Bewusstsein bezüglich der Unternehmensgröße abzielt. Die Beantwortung der Frage sechs von Herrn Homrighausen wird nun in der Beantwortung der Frage vier mit berücksichtigt und vorgezogen.

Der Experte vermittelt einen Unterschied beim Risikobewusstsein großer, kleiner –und mittelständiger Unternehmen. Er verdeutlicht, dass große Unternehmen ein erhöhtes Risikobewusstsein haben und diese Risiken und deren Maßnahmen auch den Umwelteinflüssen kontinuierlich anpassen.

Bezüglich der KMUs ist er der Meinung, dass diesen oft das Risikobewusstsein fehlt. Diese Aussage begründet er mit Erfahrungen, welche er mit KMUs gemacht hat.

Widersprüchlich gegenüber der Feststellung von Herrn Reiser, dass Unternehmen ein Bewusstsein für RM haben wenn diese ein RMS etabliert haben, erscheint die Aussage von Herrn Homrighausen. Herr Reiser widerspricht dieser Aussage, indem er darlegt, dass bei einem vorhandenen Risikobewusstsein im Unternehmen eine Handlungsmotivation fehlt. Dabei stellt sich die Frage, ob Herr Homrighausen unter Handlungsmotivation auch eine Implementierung eines RMS versteht. Dies ist höchstwahrscheinlich nicht der Fall, da er im weiteren Verlauf seiner Antwort auf Unternehmensimage und Markenwert eingeht.

Weiterhin erfolgt im Rahmen des Leitfadens eine Erforschung der Unterschiede des Risikobewusstseins innerhalb verschiedener Unternehmensbereiche.

---

<sup>109</sup> Vgl. Huth/Lohre, 2009: 17

Die Forschungsergebnisse der Befragung mit Herrn Homrighausen ergeben, dass die Bereiche Produktion und Vertrieb im Unternehmen ein unterentwickeltes Risikobewusstsein haben, da diesen die Berührungspunkte mit dem Thema RM fehlen.

Dem kann man entgegenhalten, dass höchstwahrscheinlich die Mitarbeiter in der Produktion den Risiken unmittelbar ausgesetzt sind, da diese eine Verantwortung für eine qualitativ hochwertige Produktion haben und somit für Fehler, welche durch Risiken im Produktionsbereich entstehen, verantwortlich gemacht werden können.

Der Beschaffungsbereich im Unternehmen wiederum ist sich laut dem Experten den Risiken bewusst, da im Bereich der Beschaffung gravierende Risiken auftreten können.

Gleicher Meinung sind beide befragten Experten in Bezug auf IT Risiken im Unternehmen. Im Zuge beider Aussagen herrscht Einigkeit, da beide der Meinung sind, dass IT Risiken innerhalb der Unternehmen grundsätzlich in ihrer Wichtigkeit in Zukunft hoch anzusiedeln sind. Beide Experten erwähnen ein Risiko im Rahmen einer Datenverlagerung auf Clouds und des globalen Datenverkehrs.

Daraus kann geschlussfolgert werden, dass die Experten höchstwahrscheinlich auf die Unsicherheit der Daten im Onlineverkehr abzielen. Dadurch, dass Unternehmensdaten nicht nur intern fließen, sondern über Datenverlagerung auch externen Risiken wie Cyberkriminalität, Stromausfällen in anderen Ländern und Sabotage ausgesetzt sind, steht dem Risikobewusstsein der Unternehmen ein Wandel bevor.

Eine Studie der Result Group besagt, dass grundsätzlich IT Risiken bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit zunehmen, während das Bewusstsein für ein Risikomanagement im IT Bereich der KMUs rückläufig ist.<sup>110</sup>

Wie die Ergebnisse der Forschung zeigen ergibt sich daraus, dass der Wandel des Bewusstseins für IT Risiken höchstwahrscheinlich bei KMUs noch nicht stattgefunden hat.

Ein weiterer relevanter Aspekt für die Erarbeitung der Forschungsfrage ist die Aussage von Herrn Reiser bezüglich des Risikobewusstseins innerhalb des Kerngeschäfts der Unternehmen.

---

<sup>110</sup> Vgl. Haufe, 2014: o.S.

Herr Reiser unterstellt den Unternehmen, dass ein Risikobewusstsein lediglich innerhalb des Kerngeschäfts vorhanden ist. Das Risikobewusstsein endet dementsprechend bei den Unternehmensprozessen, welche nicht unmittelbar das Kerngeschäft der Unternehmen betreffen. Dazu gehören wahrscheinlich auch monetäre Ziele.

Diese Aussage scheint plausibel, denn wenn Unternehmen bestimmte Funktionen vernachlässigen, können sie auch die damit verbundenen Risiken nicht erkennen. Zutreffend ist hier die Aussage, dass Unternehmen nicht alle Risiken durch Präventionsmaßnahmen abdecken müssen, sondern eine ganzheitliche Betrachtung aller Risiken erstellen sollten.

Für die letzte Frage des Abschnittes im Rahmen des Risikobewusstseins wird nun Stellung zu der Aussage von Herrn Reiser genommen. Grundlegend ist nach Auffassung des Experten zu erläutern, dass das Risikobewusstsein in großen Unternehmen zunehmend vorhanden ist, da diese finanzielle Mittel für eigene RM-Abteilungen haben und somit auch in der Lage sind RM professionell umzusetzen. KMU haben hingegen finanzielle oder mitarbeiterbezogene Probleme bei der Umsetzung.

Diesen Standpunkt vertritt auch Herr Homrighausen, der die Aussage von Herrn Reiser unterstreicht, indem er sagt, dass Risikobewusstsein meist nur bei großen international agierenden Unternehmen vorhanden ist und nicht bei kleinen –und mittelständigen Unternehmen.

Da sich beide Experten in der Hinsicht überschneidungsfrei einig sind, kann daraus interpretiert werden, dass das Risikobewusstsein in KMUs deutlich verbessert werden muss. Des Weiteren sollten sich KMUs Maßnahmen überlegen, wie sie das Bewusstsein für Risiken und RM innerhalb des gesamten Unternehmens steigern können. Weiterhin ist für KMUs in Erwägung zu ziehen, eine ganzheitliche Risikokultur auf Basis der Unternehmensphilosophie aufzubauen.

Im folgenden Abschnitt im Rahmen des Leitfadens wird die Frage nach den primären Unternehmenszielen im Zusammenhang mit RM fokussiert.

Werden beide Aussagen der Experten bezüglich der Frage, ob Unternehmen eher an monetären Zielen interessiert sind gegenübergestellt, lassen sich viele Ähnlichkeiten herausfiltern. Ebenfalls bleiben einige Fragen offen.

Herr Reiser ist genau wie Herr Homrighausen der Meinung, dass viele Unternehmen nur monetäre Ziele verfolgen. Ziele wie Nachhaltigkeit oder Soziales Engagement werden von den wenigsten Unternehmen berücksichtigt. Dabei bleibt die Frage offen, ob Herr Reiser diese Aussage auch in Bezug auf Verwaltungsorgane sieht oder dies ausschließlich private Unternehmen betrifft. Dagegen wäre kritisch einzuwenden, dass

Verwaltungsorgane wie bereits erwähnt ausschließlich Ziele verfolgen, welche dem Gemeinwohl dienen.

Nach Ansicht von Herrn Homrighausen wird heute innerhalb der Unternehmen mehr über Nachhaltigkeit und Soziales nachgedacht. Diese Aussage spricht grundsätzlich gegen die Auffassung von Herrn Reiser, jedoch fügt Herr Homrighausen hinzu, dass es den Unternehmen an Handlungsmotivation und Aufklärung mangelt.

Auf Basis dieser Stellungnahmen kann ein Fehlverhalten der Unternehmen festgestellt werden. Die Vernachlässigung sozialer und ökologischer Aspekte innerhalb der Zielsetzung der Unternehmen führt höchstwahrscheinlich aufgrund des steigenden ökologischen Bewusstseins der Gesellschaft zu einem Imageproblem für das Unternehmen. Somit ist es ihnen in Zukunft nicht mehr möglich in einer Supply Chain zu bestehen.<sup>111</sup>

In Anknüpfung daran geht aus den Behauptungen der Experten eine primär kurzfristige Zielsetzung der Unternehmen hervor. Anhand der Forschungsergebnisse wird deutlich, dass langfristige strategische Ziele von den Unternehmen vernachlässigt werden.

Das dritte Kapitel der Befragung befasst sich grundlegend mit den Vorteilen und der Implementierung des Risikomanagementprozesses. In puncto Vorteile eines Risikomanagements kristallisieren sich mehrere Aspekte innerhalb der Meinungen der Experten heraus.

Beide sind der Überzeugung, dass Risikomanagement nicht nur Kosten spart, sondern auch einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenswert hat.

Besonders Herr Homrighausen weist auf Wettbewerbsvorteile durch Chancenmanagement und positive Zukunftsorientierung aufgrund von Risikomanagement der Unternehmen hin.

Gegenteilig dazu behauptet Herr Reiser, das Risikomanagement für Unternehmen vorerst negative finanzielle Auswirkungen hat. Diese Ansicht vertritt er bereits im vorherigen Verlauf des Interviews und äußert sich diesbezüglich negativ über den Faktor Risikomanagement. Er weist darauf hin, dass RM vorerst Zeit und Geld kostet. Diese Darstellung widerspricht der Aussage von Herrn Homrighausen, der gegenteilig behauptet, dass RM auch für KMUs sinnvoll ist. Dies sollte allerdings in einem vertretbaren Rahmen stattfinden.

---

<sup>111</sup> Vgl. Boppert, 2010: o.S.

Mit dieser Aussage will der befragte Experte höchstwahrscheinlich darauf hinweisen, dass auch Unternehmen mit geringen finanziellen Mitteln die Möglichkeit haben RM zu betreiben.

Infolge dessen bleibt die Frage offen, ob ein kostengünstiges Risikomanagement sinnvoll ist und sich im Endeffekt für Unternehmen mit geringem Budget bewährt. Dies Bedarf jedoch weiteren Forschungen.

Abschließend kann die Feststellung von Herrn Homrighausen aufgegriffen werden. Diese beinhaltet erneut den positiven Effekt auf das Unternehmensimage durch ein RM. Da dieser Vorteil von beiden Experten ausführlich beschrieben wird, lässt dies den Schluss zu, dass eine Implementierung eines RMs nicht nur Kostenvorteile sondern auch Image- und Wettbewerbsvorteile hervorruft. Besonders hervorzuheben ist dabei der Effekt der Vertrauenssteigerung der Gesellschaft und damit auch der Kunden zum Unternehmen, welcher für die Konzerne in jeder Branche in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen wird.<sup>112</sup>

Bei der Frage wie sich Unternehmen ganzheitlich gegen Risiken schützen können, gehen beide Experten dem Grundsatz nach, dass es nicht möglich ist sich gegen Risiken aller Art und in allen Bereichen schützen zu können.

Dabei geht Herr Homrighausen insbesondere auf die Besonderheiten der Risikobekämpfung innerhalb einer Supply Chain ein. Er legt dabei Wert auf ein unternehmensübergreifendes Risikomanagement. Folglich beabsichtigt er ein RM, welches nicht nur Unternehmensintern stattfindet, sondern auf alle Supply Chain Mitglieder übertragen wird. Hierbei stellt sich die Frage, ob ein übergreifendes RM für KMUs nicht zu kostenintensiv ist. Dies würde seiner Aussage, dass RM in einem vertretbaren finanziellen Rahmen stattfinden soll, widersprechen.

Herr Reiser unterstreicht seine zuvor geäußerte Behauptung, dass ein Unternehmen alle möglichen Risiken protokollieren sollte, jedoch nicht unbedingt alle Risiken mit Präventionsmaßnahmen abdecken muss, indem er es in ähnlicher Weise ein weiteres Mal schildert. Diese Maßnahme erscheint kostengünstig und wäre für Unternehmen mit geringen finanziellen Mitteln interessant.

---

<sup>112</sup> Vgl. Plötner, 1995: 173

Werden die Vorschläge der Experten bezüglich ganzheitlicher Abdeckung der Risiken verknüpft, führen diese zu einer auch in Bezug auf die Supply Chain ganzheitlichen Priorisierung und Darstellung der Risiken.

Zum Ende des Kapitels der Vorteile und der Implementierung des Risikomanagementprozesses wird eine Anwendung der Methoden im Rahmen des RMPs genauer betrachtet und analysiert.

Vorerst ist anzumerken, dass Herr Homrighausen die Methoden des Risikomanagementprozesses grundlegend auf das Personalmanagement anwendet, während Herr Reiser spezifisch auf Basis der Richtlinien des Managements of Risk (ISO 31000) erklärt.

Herr Reiser erklärt, dass seine Risikoberatung hauptsächlich auf der Erstellung von Risikotabellen- und Katalogen beruht. Eine weitere Beratungsleistung sind die Workshops mit der Geschäftsführung der Unternehmen. Innerhalb der Workshops finden Analyse und Bewertung der Risiken statt.

Die Einberufung von Workshops mit der Geschäftsführung wirkt sich umfangreich auf das RM innerhalb der Unternehmen aus. Diese Wirkung ist auf die im Rahmen dieser Arbeit erforschte Studie (Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche - Bestandsaufnahme zu Verbreitung und Reifegrad) zurückzuführen. Laut der Studie übernimmt bei über der Hälfte der befragten Unternehmen die Geschäftsleitung alle Aufgaben des Risikomanagements. Infolgedessen erreichen die Workshops beim Großteil der Unternehmen ihr Ziel.

Des Weiteren ist positiv anzumerken, dass innerhalb der Workshops auch eine Auswirkung der Risiken auf das Image des Unternehmens betrachtet wird. Dies ist auch aufgrund des steigenden ökologischen Bewusstseins der Gesellschaft von hoher Relevanz. Außerdem zeigt dies auch, dass auch andere Bereiche wie Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung im RMP berücksichtigt werden.

Gegen den Verlauf der Risikoberatung und des Risikomanagementprozesses von Herrn Reiser ist kritisch einzuwenden, dass zum einen eine Risikoüberwachung durch Risiko Reporting und zum anderen eine Risikobewertung der Maßnahmen innerhalb der Risikosteuerung im RMP nicht berücksichtigt wird. Dies hat den Nachteil, dass ein Unternehmen nicht die Möglichkeit hat zu kontrollieren, wie sich das RM oder auch die Risiken auf das Unternehmen auswirken. Des Weiteren fehlt eine Überwachung der sich kontinuierlich verändernden Risiken. Diese unvollständige Betrachtungsweise kann dazu führen, dass ein RM eventuell nur über einen kurzen Zeitraum wirken kann.



Es stellt sich jedoch die Frage, warum Herr Reiser eine Risikoüberwachung erwähnt, diese aber nicht im Rahmen der Beratungsleistung stattfindet.

Herr Homrighausen erklärt den Risikomanagementprozess einleitend anhand der Top-Down und der Bottom-Up Methode. Dies muss man in Frage stellen, da diese Methoden lediglich im Bereich der Risikobewertung stattfinden und nicht den gesamten Risikomanagementprozess darstellen.<sup>113</sup>

Nach Aussage von Herrn Homrighausen lassen sich die Risiken im Personalbereich in qualitative und quantitative Risiken unterteilen. Unterschiede des RMs im Personalbereich zum allgemeinen Management of Risk zeichnen sich bereits in der Kategorisierung der Risiken aus.

Die grundlegenden Maßnahmen zur Reduktion der personenbezogenen Risiken wie Absenzen Management oder Suchtpolitik unterscheiden sich deutlich zwischen den Maßnahmen des allgemeinen Risikomanagements.

Herr Homrighausen bezieht sich weitestgehend explizit auf KMUs. Daraus lässt sich schließen, dass der befragte Experte viel oder hauptsächlich in Kooperation mit KMUs arbeitet.

Im weiteren Verlauf der Befragung empfiehlt Herr Homrighausen grundsätzlich, dass auch Methoden des allgemeinen Risikomanagements auf den Personalbereich angewendet werden können. Hierbei ergeben sich folgende Schwierigkeiten.

Es ist im Rahmen der Forschungsergebnisse nicht geklärt, ob sich nur für den Personalbereich Methoden wie Workshops oder FMEAs finanziell für das Unternehmen lohnen würden. Dafür würde jedoch nach Aussage des Experten sprechen, dass Unternehmen Risiken im Human Resource Bereich ausführlich in das RM implementieren sollten, da diese ausschlaggebend für das Weiterbestehen des Betriebes sein können. In welchem Ausmaß das stattfinden soll bleibt jedoch ungeklärt.

Im vierten und letzten Teil der Befragung werden ausschließlich Methoden zu einer Motivationssteigerung für die Einführung eines RMs im Unternehmen erforscht.

Im Rahmen des Interviews nennt der Experte der Firma LOG GmbH einige konkrete Methoden zur Motivationssteigerung. Aus dessen Ergebnissen ist auszuwerten, dass

---

<sup>113</sup> Vgl. Romeike/Finke, 2003: 185

die Geschäftsleitung sich grundsätzlich selbst für ein RM motivieren sollte. Fehlt diese Motivation bleibt ausschließlich der Einfluss von externen Instanzen wie dem Staat. Dieser kann durch Anreizsysteme wie Prämien oder Gesetze die Geschäftsführung antreiben, ein RM zu implementieren.

Weiterhin erläutert der Experte Informationen, welche keinen Aufschluss über eine Motivationssteigerung für ein RM im Unternehmen geben. Vielmehr stellen die Informationen Verhaltensweisen der Unternehmen dar, welche inhaltlich adäquat zu der Frage nach der Orientierung der Ziele der Unternehmen passt.

Aus der Betrachtung der Ergebnisse von Herrn Homrighausen geht hervor, dass seine Aussagen für eine Motivationssteigerung an der internen Unternehmenskommunikation ansetzen. Damit ist nicht geklärt welche Methoden sich direkt auf eine Motivationssteigerung auswirken, da nach der Darstellung von Herrn Homrighausen die Motivationssteigerung auf dem Bewusstsein für ein RM beruht.

## **6.7 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Insgesamt vertreten beide befragten Experten eine vergleichbare Meinung bezüglich Bewusstsein und Stellenwert des Risikomanagements im Unternehmen.

Die Befragten sind beide der Meinung, dass KMUs immer noch Defizite im Risikobewusstsein und beim RM aufweisen. Risiken werden von KMUs falsch eingeschätzt oder ignoriert.

Hinsichtlich der Beratungsleistung und dem Verständnis für ein Risikomanagementprozess repräsentieren die Experten eine differenzierte Meinung. Auf der einen Seite beruht die Beratungsleistung auf RM Standards und zum anderen auf Personalmanagement. Dadurch entsteht bei den befragten eine divergente Auffassung von RM.

## 7 Fazit

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, finden im Schlussteil dieser Arbeit eine Ergebnisbewertung und eine Formulierung des Ausblicks statt.

Die Forschungsfrage kann auf Grundlage der Ergebnisse dieser Arbeit ansatzweise beantwortet werden. Allerdings bedarf es Stellenweise weiteren Untersuchungen.

Die folgenden Aussagen, welche über die Vergangenheit gemacht werden beruhen auf den Forschungsergebnissen der analysierten Studie. Aktuelle Fakten sind zum größten Teil aus den Ergebnissen der Interviews entnommen und zukunftsweisende Ausblicke sind unter anderem von spekulativer Natur.

Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse hinsichtlich der Forschungsfrage herausstellen.

Der Faktor Risikomanagement spielt im Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle. In Zukunft werden verstärkt Risiken auf die Unternehmen einwirken, welche mit komplexen Risikoursachen zusammenhängen. Je früher das Unternehmen ein Risikomanagementsystem implementiert, desto leichter fällt in Zukunft die Risikobewältigung. Eine Systematisierung der Risiken ist spielt dabei eine wichtige Rolle. Es kann sogar die Behauptung aufgestellt werden, dass ein Unternehmen in Zukunft ohne ein Risikomanagementsystem im zunehmend verschärfenden Wettbewerb nicht überleben kann.

Allerdings ist das Bewusstsein für ein Risikomanagement und den damit verbundenen Risiken meist nur bei großen global agierenden Unternehmen vorhanden. Kleinen- und mittelständigen Unternehmen fehlt es insgesamt an Bewusstsein für Risiken und Risikomanagement.

Dies hat nach Angaben der Experten verschiedene Gründe. Zum einen haben diese Unternehmen meist keine Möglichkeit Risikomanagement zu finanzieren zum anderen sind sie meist von schwerwiegenden Risiken verschont geblieben.

Im Vergleich zu früher hat sich das Bewusstsein für Risiken und Risikomanagement bezogen auf die Unternehmensgröße bis heute nicht verändert oder verlagert. Speziell Risiken im Personalbereich wurden laut Studie in der Vergangenheit nur bedingt mit Risikomanagement abgedeckt. Nach Angaben der befragten Experten werden Risiken im Personalbereich bis heute insbesondere von KMUs unterschätzt.

Lediglich im Bereich der Beschaffung lässt sich eine Verbesserung bezüglich des Risikobewusstseins feststellen.

Heute jedoch ist das Risikobewusstsein allgemein einem Wandel unterworfen und hat sich demnach auch mittlerweile insofern bemerkbar gemacht, dass insbesondere KMUs anfangen ein Bewusstsein für das Wertschöpfungspotenzial durch ein Risikomanagement zu entwickeln.

Besondere Aufmerksamkeit gilt es in Zukunft den IT Risiken zu schenken, welche verstärkt in den Vordergrund treten werden. Unternehmen investieren kaum in die Sicherheit ihrer Informationstechnik und insbesondere KMUs entwickeln sogar teilweise ein rückläufiges Bewusstsein für ein Risikomanagement im IT Bereich. Dies kann in Zukunft schwerwiegende Folgen haben. Darüber hinaus sind Unternehmen bezüglich IT Risiken nicht nur externen sondern auch internen Gefahren ausgesetzt.

Im Bereich der Zielsetzungen der Unternehmen gibt es aktuell kaum Unterschiede zu früher. Obwohl heute mehr über Nachhaltigkeit und Soziale Verantwortung nachgedacht wird, werden bis heute vorrangig monetäre Ziele durchgesetzt. Diese Art von Zielsetzung geht keineswegs mit aktuellen Trends einher und wirkt sich damit in Zukunft negativ auf die betroffenen Unternehmen aus.

Anknüpfend an die Zielsetzungen der Unternehmen geht aus den Forschungen dieser Arbeit hervor, dass die meisten Unternehmen aktuell ein Risikomanagement nur betreiben, wenn diese deutlich Kosten sparen können. Vorteile in Bezug auf Imageverbesserung oder Wettbewerbsvorteile erkennen die wenigsten Unternehmen, obwohl ein Bewusstsein für das Wertschöpfungspotenzial des Risikomanagements von den Unternehmen entwickelt wird. An dieser Stelle empfiehlt sich eine weitere Untersuchung im Rahmen von Studien oder Umfragen.

Folgende Lösungsansätze sind möglich um den negativen Entwicklungen entgegenzuwirken und um ein Bewusstsein für Risikomanagement hervorzurufen.

Ein möglicher Ansatzpunkt wäre die verstärkte Berücksichtigung von Risk Management in Studienplänen von deutschen Hochschulen. Anknüpfend daran würde ein erhöhtes Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen für Manager im Bereich RM durch Fachhochschulen oder Handelskammern zu einem verbesserten Bewusstsein führen.

Weiterhin sollten Partnerschaften zwischen größeren Unternehmen mit eigenem RM und deren Zulieferern innerhalb der Bewertung und Begegnung von Unternehmensrisiken geschlossen werden. Zumal es sich bei den Zulieferern meist um KMU handelt.

---

Abschließend ist zu sagen, dass ein ganzheitliches Risikomanagement bereits bei der Formulierung einer risikobewussten Unternehmensphilosophie, welche nicht nur auf monetären Zielen aufbauen sollte, sondern auch Umwelt –und Sozialaspekte berücksichtigen sollte. Aufgabe des Risikomanagements ist es, ein allgemeines Risikobewusstsein verknüpft mit individuellen Unternehmenszielen im gesamten Unternehmen zu schaffen. Darauf aufbauend erschließt sich die Implementierung der organisatorischen Aufgaben des Risikomanagements wie Analyse, Bewertung und Überwachung.

## Literaturverzeichnis

Argenus (2014):

URL: <http://www.argenus.de/index.php?id=213&L=duwqccvluvdefkzf>

Boppert, Dr.Ing. Julia (2010):

„Change to Green - Status Quo und Perspektiven für nachhaltige Logistik und Geschäftsprozesse“. URL:[http://www.logistik-heute.de/sites/default/files/logistik-heute/fachforen/green\\_logistics\\_2010\\_10\\_boppert\\_pdf\\_15653.pdf](http://www.logistik-heute.de/sites/default/files/logistik-heute/fachforen/green_logistics_2010_10_boppert_pdf_15653.pdf)

(Stand 20.06.2014)

Bitz, H. (2000):

Risikomanagement nach KonTraG: Einrichtung von Frühwarnsystemen zur Effizienzsteigerung und zur Vermeidung persönlicher Haftung. Stuttgart.

Christopher, Martin (1998):

Logistics and Supply Chain Management. 2. Auflage. Großbritannien.

DBResearch (2008):

Logistik in Deutschland, Wachstumsbranche in turbulenten Zeiten. Frankfurt am Main.

Freidank, C. Chr. (2000):

„Die Risiken in Produktion, Logistik und Forschung und Entwicklung.“

In: Dörner, D. / Horvath, P. / Kagermann, H. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements. Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte. Stuttgart. S.345-378

Haufe (2014):

URL:

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/it-sicherheit-risiken-im-digitalen-fortschritt-unterschaetzt\\_80\\_259758.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/it-sicherheit-risiken-im-digitalen-fortschritt-unterschaetzt_80_259758.html) (20.06.2014)

Hornung, K. / Reichmann, T. / Diederichs, M. (1999):

„Risikomanagement“. Konzeptionelle Ansätze zur pragmatischen Realisierung gesetzlicher Anforderungen. In: Controlling, 11. Jg., Heft 7, S. 317-325.

Huth, Prof. Dr. Michael / Lohre, Prof. Dr. Dirk (2009):

Risikomanagement in der Speditions- und Logistikbranche – Bestandsaufnahme zu Verbreitung und Reifegrad. Frankfurt am Main.

Kajüter, Peter (2010):

„Instrumente zum Risikomanagement in der Supply Chain“.

In: Stölzle, Wolfgang / Otto, Andreas (Hrsg.): Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis. Aktuelle Konzepte und Unternehmensbeispiele. Wiesbaden.

Klaus, P./Kille, C. (2008/2009):

Die Top 100 der Logistik. Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft. Ausgabe 2008/2009. Hamburg.

Kummer, Sebastian (Hrsg.) / Grün, Oskar / Jammernegg, Werner (2013):

Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik. 3. Auflage. München.

Kupsch, P. (1995):

„Risikomanagement“. In: Corsten, H./Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Schnittstellen. Wiesbaden.

S. 530-543

Mikus, B. / Götze, U. / Henselmann, K. (2001):

Risikomanagement. Heidelberg.

Pfohl, Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian (2000):

Supply Chain Management: Logistik Plus?: Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette. Berlin

Pfohl, Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian (2002):

Risiko- und Chancenmanagement in der Supply Chain – proaktiv – ganzheitlich – nachhaltig. Berlin.

Plötner, Olaf (1995):

Resümee und Ausblick. Das Vertrauen des Kunden. Wiesbaden

Romeike, Frank / Finke, Robert B. (2003):

Erfolgsfaktor Risikomanagement. Chance für Industrie und Handel Methoden, Beispiele, Checklisten. Wiesbaden.

Smirska, Katarzyna (2009):

Optimierung eines Risikomanagementsystems im Mittelstand. Norderstedt.

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG (2014):

URL:

<http://www.tcw.de/management-consulting/risikomanagement/risikomanagement-im-einkauf-380>

(Stand: 20.06.2014)

Thaler, Klaus (2013):

Logistik. Berlin

Vahrenkamp, Richard (2007):

Logistik – Management und Strategien. 6. Auflage. München.

Vahrenkamp, Richard / Siepermann, Christoph (2007):

Risikomanagement in Supply Chains. Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren. Berlin

Weber, J. / Weißenberger, B.A. / Liekweg, A. (2001):

„Risk Tracking & Reporting: Ein umfassender Ansatz unternehmerischen Chancen –und Risikomanagements.“ In: Götze, U./ Henselmann, K. / Mikus, B. (Hrsg.): Risikomanagement. Heidelberg.

Weigler, Ronny:

Steuerungs- und Optimierungsansätze des Kreditportfolios. Berlin: Berufsakademie Berlin, Hausarbeit, 2001

Wiendahl, Hans-Peter (2002):

Erfolgsfaktor Logistikqualität. Heidelberg.

Wildemann, Horst (2009):

Logistik Prozeßmanagement. 4. Auflage. München.



## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname