

# SPEDLOGSWISS RISK

Verband schweizerischer Speditions- und Logistikunternehmen · Association suisse des transitaires et des entreprises de logistique  
Associazione svizzera delle imprese di spedizione e logistica · Swiss Freight Forwarding and Logistics Association

## Risk-Bulletin 2/2014

Eine Information der Kommission Recht und Versicherung KRV

### Inhouse Risk Management bei Logistikunternehmen: Möglichkeiten, Grenzen, Risiken, best practise Darstellung\*

Per Definition werden unter betrieblichem Risikomanagement alle Massnahmen zur „systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken“ verstanden. Dieser weitgehende Begriff fasst alle möglichen Unternehmensrisiken zusammen.

Im weitesten Sinn sind das abstrakte, externe politische oder wirtschaftliche Risiken. Diese werden konkret für Logistikunternehmen, beispielsweise bei der Einhaltung von Sanktionsverordnungen.

Die Verordnungen auf folgenden Seiten sind für Schweizer Logistiker besonders relevant:

- **Schweiz:** [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)
- **EU:** <http://eeas.europa.eu/cfsp/sanctions>
- **USA:** <http://www.treasury.gov/resource-center/sanctions>

Logistikunternehmen sind gemeinsam mit Ihren Kunden für die Einhaltung der Sanktionsverordnungen verantwortlich. In der Schweiz überwacht das Seco deren Einhaltung und kann bei Verstössen Bussen aussprechen, wobei die Verordnungen bei schweren Verstössen auch Gefängnisstrafen vorsehen.

Im engeren Sinn fallen unter diese Risiken ganz konkrete Gefahren wie Sachschäden an der Ware oder Vermögensschäden als finanzielle Folgeschäden (z.B. bei Verspätung oder Nichtlieferung) sowie Personenschäden darunter.

Im Folgenden einige spezifische Risiken für Logistikunternehmen und deren Vermeidung:

- **High Value Transporte:** Bei Schäden an der Ware ist der Logistiker durch nationale Marktstandards wie SPEDLOGSWISS oder Internationale Konventionen wie „CMR“, „Montrealer Übereinkommen“ oder den „Haag-Visby Regeln“ geschützt. Diese können bei grober Fahrlässigkeit oder bei schlecht verhandelten Kundenverträgen jedoch durchbrochen werden. Deshalb sind Transporte mit Werten, die die Versicherungsdeckungen der Logistikunternehmen überschreiten, speziell zu monitoren und mit dem Transportversicherer zwecks Summenanpassung zu besprechen.
- **Grobe Fahrlässigkeit:** Bei grober Fahrlässigkeit haftet der Logistiker meist unbegrenzt (Ausnahme Montrealer Übereinkommen im Luftverkehr). Man spricht auch vom groben Organisationsverschulden. Der Logistiker kann sich hier nur entlasten, wenn er nachweist, dass er alles richtig gemacht hat. Auf die Einhaltung von Anweisungen (SOP's) ist deshalb besonders zu achten. SOP's verpflichten den Frachtführer z.B. zum Aufsuchen von bewachten Parkplätzen, bei Kühltransporten zum Einhalten der Kühlketten, zum Befahren festgelegter Strecken etc. Je nach Land bestehen in der Rechtsprechung unterschiedliche Tendenzen nach grober Fahrlässigkeit zu urteilen.

- **Kreditrisiken:** Empfänger von Waren können insolvent werden. Sollten Credit Checks eine schlechte Zahlungsmoral zeigen, sind Sendungen nur gegen Vorkasse durchzuführen. Zur Absicherung bieten sich Kreditversicherungen oder ein Credit Management mit kurzen Zahlungsfristen an. Waren sind ausserdem nur bei erstelltem Konnossement (Bill of Lading) auszuliefern, da der Empfänger sonst bereits über die Ware verfügt ohne Eigentümer zu sein. Er könnte sich anschliessend weigern zu zahlen, worauf der Absender den Spediteur haftbar halten kann.
- **Schäden beim Be- und Entladen sowie durch falsche Verpackung:** Diese Vorgänge sind besonders schadenexponiert. Zur Absicherung des Spediteurs und Frachtführers dient das vorbehaltlose Gegenzeichnen des „Prove of delivery - PoD's“ durch den Empfänger, wonach der Spediteur/Frachtführer von der Haftung bei nachträglichen, offenen Schäden befreit ist. Bei Schäden durch falsche Verpackung während des Transportes ist der Spediteur von der Haftung befreit, da der Absender für die ordentliche Verpackung verantwortlich ist. Bei sensiblen Transporten sollte ein unabhängiger Surveyor beim Be- und Entladen dabei sein.
- **Verpflichtung nach Gesetz (Obligationenrecht):** Juristische Personen (AG, GmbH) sind seit 2008 verpflichtet, jährlich im Anhang zur Jahresrechnung Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung zu machen. Speziell verlangt OR Art. 663b Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung (...) mindestens der Risiken, die einen wesentlichen Einfluss auf die Jahresrechnung haben. Da Schäden einen bedeutenden Einfluss auf die G&V haben können, sollten diese entsprechend dokumentiert sein. OR Art. 728a verlangt die Prüfung durch die Revisionsstelle, ob ein internes Kontrollsystem existiert. Die Abläufe der Schadenabwicklung sollten also z.B. durch Flow Charts entsprechend dokumentiert sein. Um diese konkreten Risiken zu managen, bietet sich die Implementation eines Inhouse Risk Managements in unterschiedlichen Ausprägungen an:

## 1. Möglichkeiten des internen Risikomanagements

Diese sind im Prinzip unbegrenzt. Damit das Risikomanagement jedoch einen echten Mehrwert bildet, muss dieses auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt sein und auf Akzeptanz stossen.

- **Geschäftsführer/CFO/Controller/Disponent:** Häufiger Ansatz in kleineren überschaubaren Unternehmen
- **Rechtsabteilung (Legal):** In dieser Konstellation wird das Risikomanagement zusammen mit anderen Funktionen, z.B. Compliance wahrgenommen.
- **Schadenspezialisten in operativen Bereichen:** In Bereichen mit hoher Schadenfrequenz (z.B. Express Geschäft) können eigene Schadenspezialisten angestellt werden. Sie stehen im direkten Kundenkontakt, können Sendungen tracken und haben Zugriff auf die Beförderungsdokumente. Sie verfügen über eine fixierte Claims Settling Authority innerhalb der sie Schäden selbständig regulieren können. Je nach Schadenart und Komplexität geht man von einer maximalen Anzahl von Schäden aus, die so ein Spezialist handeln kann. Versicherungen gehen von ca. 400 Transportschäden pro Mitarbeiter und Jahr aus.
- **Zentrale Inhouse Risk Management Abteilung:** Die Institutionalisierung in Form einer selbständigen Abteilung bedingt eine Mindestgrösse des Unternehmens. Grosse Logistiker haben spezialisierte Abteilungen, die viele Aufgaben des Risikomanagements wahrnehmen können, wie z.B. Vertragsprüfungen, komplexe Schäden, Einkauf von Versicherungen, Abklärung von Deckungs- und Haftungsfragen, Bearbeiten von Compliance Themen.

## 2. Grenzen

Der Logistiker muss abwägen, welche Risiken er bewusst eingehen, an Versicherungen transferieren bzw. selber managen oder letztlich doch vermeiden möchte. Besonders bei kleineren Unternehmen besteht die Gefahr, dass Risiken nicht richtig eingeschätzt werden oder dass der Unternehmer sich überschätzt. Entscheidend sind letztendlich die Kosten. Vereinfacht gesagt lohnen sich bestimmte Aktivitäten nicht mehr, wenn die Risikokosten für diese zu hoch sind.

Exemplarisch stehen hierfür Verzollungsrisiken. Für eine geringe Gebühr wird die Verzollung der Ware durch einen Verzollungsagenten vorgenommen, wobei dieser dann auch solidarisch für die Abführung von Zöllen und Steuern haftet. Diese können bei Falschverzollungen erhebliche Beträge und Bussen ausmachen. Der Verzollungsagent haftet zudem persönlich.

## 3. Risiken

Das grösste Risiko besteht in der mangelnden Akzeptanz des Risikomanagements durch die operativen Einheiten. Guidelines sind nicht bekannt oder werden bewusst umgangen. Das Risikomanagement wird durch das Management nicht vorgelebt. Gründe liegen im Marktdruck, wo ein Spediteur Transporte abwickelt, die anderen zu riskant sind (z.B. Transporte in dafür nicht geeigneten Fahrzeugen und Behältnissen, unzureichender Due Diligence Check bei Sanktionen).

## Best Practice

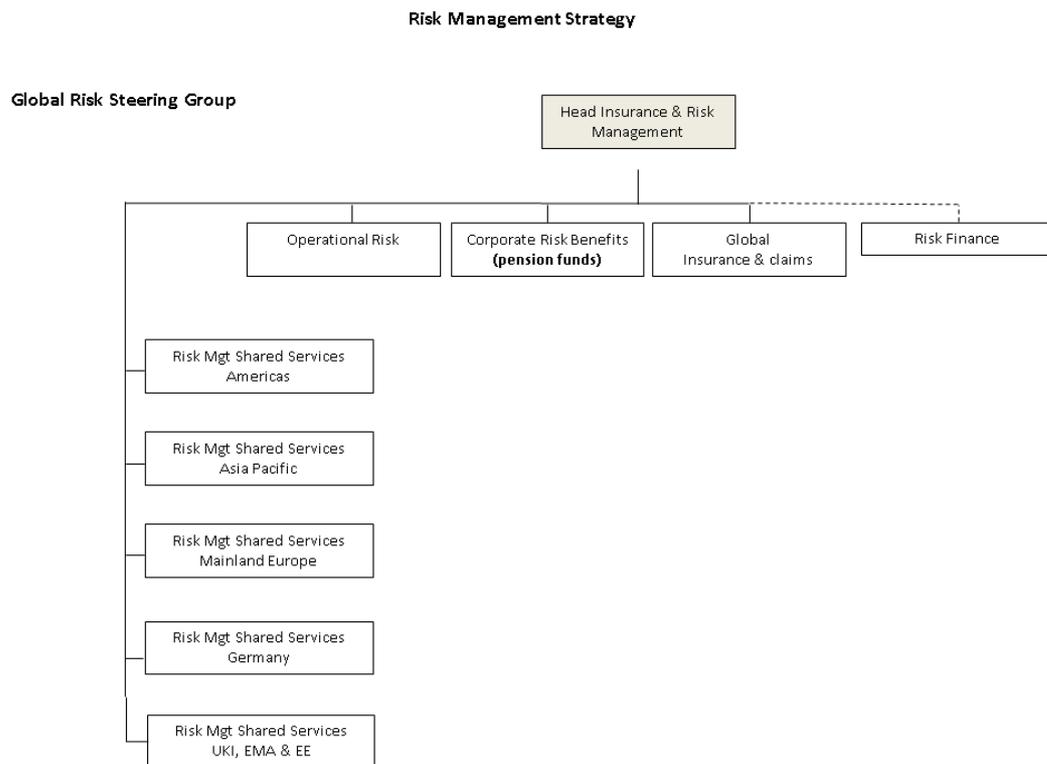
**Total Costs of Risk (TCOR) Ansatz:** Ziel dieses Ansatzes ist es, die Risikokosten transparent zu machen. Risikokosten sind alle Kosten, die unmittelbar und mittelbar im Zusammenhang mit Risiken stehen. Solche Kosten sind:

- **Versicherungsprämien:** Diese Kosten transferieren einen Teil des Risikos auf Versicherer. Wesentlich ist hier das optimale Level zwischen Selbstbehalt und Deckung, das aufgrund von Schadenstatistiken zu ermitteln ist. Die Claims Handler der Logistiker sind deshalb zum Führen von Schadenstatistiken angehalten.
- **Schadenersatzzahlungen:** Direkt in die TCOR-Kalkulation fallen Schadenzahlungen innerhalb des Selbstbehaltes. Der Selbstbehalt sollte dem zugrundeliegenden Business entsprechend fixiert werden. Im Warehousing ist das übliche Risiko „Inventurdifferenzen“. Neben Sachschäden an den eingelagerten Waren sollten auch diese in die TCOR-Kalkulation einfließen.
- **Erfolgreiche Regresse** Z. B. bei Owner Drivers, Frachtführern, Reedereien oder Fluggesellschaften sind von den Schadenzahlungen abzuziehen.
- **Kommerzielle Zahlungen (ex gratia):** Das sind Zahlungen an einen Geschädigten, für die keine Verpflichtung besteht. Z. B. haftet der Spediteur mit 8.33 Sonderziehungsrechten pro kg nach CMR oder SPEDLOGSWISS. Der Kunde wird aber als Key Client mit einem höheren Betrag entschädigt.
- **Personalkosten:** Hierunter fallen neben den direkten Kosten für Risikospezialisten auch solche von Disponenten, die mit einem bestimmten Prozentsatz risikorelevante Aufgaben abdecken – also Verkauf von Transportversicherungen oder Entgegennehmen von Transportschäden.
- **Service Level Kosten:** Wird die RM-Abteilung als Cost Center von Geschäftseinheiten wie Supply Chain, Freight, Global Forwarding oder Freight getragen, fliessen die anteiligen Service Level Kosten in die Kalkulation ein.

Diese Kosten müssen nach ihrer Kostenart über einen bestimmten Zeitraum, z.B. pro Jahr addiert werden, um alle risikorelevanten Kosten zu erfassen. Diese fließen dann in Business Cases als Risikokosten ein, z.B. bei der Planung eines Lagerhauses oder bei der Akquirierung eines Grosskunden.

## Best Practice in Form einer Fachabteilung:

Das folgende Organigramm illustriert die Verankerung des Insurance & Risk Management in Form einer Fachabteilung in einem weltweiten Konzern. Als Querschnittsfunktion (Matrix) liegt das Risikomanagement über den operativen Einheiten und ist so in diese eingebettet.



Es werden die wichtigsten risikorelevanten Bereiche abgedeckt. Die Kundenverträge werden auf spezielle Risiken wie zu hohe Haftungen oder Verpflichtungen für finanzielle Folgeschäden geprüft. Grossschäden wie ein zerstörtes Lagerhaus infolge Erdbeben werden zentral gemanagt. Versicherungen werden ebenfalls zentral eingekauft und damit die Kaufkraft des gesamten Konzerns gebündelt.

**Impressum:** Kommission Recht und Versicherung SPEDLOGSWISS / Bulletin 2/2014 – Dezember 2014  
Herausgeberin/ Judith Moser, Geschäftsstelle SPEDLOGSWISS – [www.spedlogswiss.com](http://www.spedlogswiss.com)  
Layout: Tel. +41 61 205 98 13, Fax +41 61 205 98 01, E-Mail: [judith.moser@pedlogswiss.com](mailto:judith.moser@pedlogswiss.com)  
Redaktion: Volker Trapp, Risk/Insurance Manager, DHL Logistics, 4002 Basel, [Volker.Trapp@dhl.com](mailto:Volker.Trapp@dhl.com)