



LEITFADEN GUTER PRAKTIKEN

SMEs: BePrepared for Supply
Chain Risks!



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



“One of my big learnings through this period has been we’re all in the same storm, but we’re not in the same boat.”

Leena Nair, Chief Human Resources Officer bei Unilever, über die Reaktion von Unternehmen auf die sich verändernden Bedürfnisse ihrer Belegschaften im Zuge der Pandemie.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Einleitung

Einleitung

Lieferketten sind immer stärker vernetzt und globalisiert. Der Datenaustausch hat im Laufe der Jahre aufgrund der Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zugenommen. Auch wenn dieser verstärkte Datenaustausch zu bestimmten Vorteilen wie verbesserten Prozessen und Planungen beitragen kann, birgt er auch einige Risiken, wie den Verlust von proprietärem Wissen oder die unbeabsichtigte Offenlegung wichtiger Geschäftserkenntnisse für andere Akteure. Darüber hinaus birgt die zunehmende digitale Integration von Lieferketten das Risiko, in den Fokus von Cyber-Attacken zu geraten. Beide Bedrohungen, (1) nicht zu wissen, welche geschäftlichen Erkenntnisse oder kritisches Wissen aus gemeinsam genutzten Daten abgeleitet werden können und (2) das Ziel eines Cyber-Angriffs zu sein, sind große Sorgen von Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe. So hat das Allianz Risk Barometer 2020 Cyber-Vorfälle zum ersten Mal als Geschäftsrisiko Nummer eins eingestuft. Jüngste Berichte, wie z. B. der achte jährliche ENISA Threat Landscape (ETL) 2020 Report zeigen zudem, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) gleichermaßen verwundbar geworden sind. Daher ist ein fundiertes Verständnis der Risiken, die in Lieferketten auftreten können, ein wesentlicher Teil der Gesamtkompetenzen, über die KMU-Fachleute verfügen sollten, um selbstbewusst, kritisch und verantwortungsvoll zu handeln.

Dieser Leitfaden ist eines der Ergebnisse des Erasmus+ Projekt "SMEs: Be prepared for supply chain risks". Ziel ist, KMU dabei zu unterstützen, besser auf die Identifizierung und den Umgang mit Risiken im Zusammenhang mit Lieferketten vorbereitet zu sein. Der Leitfaden basiert auf Erkenntnissen, die von KMUs in sechs EU-Ländern (Österreich, Estland, Deutschland, Griechenland, Italien und Portugal) gesammelt wurden. Diese KMU repräsentieren unterschiedliche Größen (d.h. Mikro-, Klein- und Mittlere Unternehmen) und Branchen. Das primäre Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, den Eigentümern und Managern von KMUs zu helfen, aus den Erfahrungen anderer KMUs zu lernen, wie man mit einer Reihe ausgewählter Risiken umgeht.

Die Partner des Projekts "SMES: BePrepared" wünschen eine aufschlussreiche Lektüre!

Risikomanagement - warum und wie?

Wir beginnen mit einer kurzen Einführung zu Risiken und deren Management. Risiken werden z. B. durch die negativen Auswirkungen verschiedener Unsicherheitsquellen auf das Unternehmen definiert. Obwohl sich das Konstrukt des Risikos auf positive und negative Ergebnisse bezieht, scheint es in unserem alltäglichen Sprachgebrauch so, dass Risiko hauptsächlich mit Gefahr assoziiert wird. Risiko kann in finanzielle und nicht-finanzielle Risiken unterteilt werden. Erstere Kategorie stellt einen Bezug zu etwas Monetärem und Quantifizierbarem her, letztere dagegen nicht.

Beim Risikomanagement geht es in erster Linie darum, Firmenrisiken zu identifizieren, zu bewerten, zu überwachen und zu steuern. Dabei sollten sich Firmen auf alle Arten von Risiken und deren Management konzentrieren. In den letzten Jahren sind die Anforderungen an Risikomanagement-Ansätze deutlich gestiegen, sodass ein Bedarf an integrativen Ansätzen besteht, um mit aktuellen und zukünftigen Risiken besser umgehen zu können. Die Bedeutung von Risikomanagement-Ansätzen wird z. B. in Qualitätsstandards wie der ISO 9001:2015 betont. Gute Risikomanagement-Ansätze bewerten die Auswirkungen verschiedener Arten von Risiken aufeinander und basieren auf dem Verständnis, dass das Management von Risiken nicht bedeuten darf, dass Geschäftsaktivitäten gestoppt werden, sondern im Gegenteil dazu da ist, einen besser kontrollierbaren und proaktiven Umgang mit Risiken zu ermöglichen.

Untersuchungen zum Risikomanagement in KMUs legen nahe, dass es diesen Firmen oft sowohl an dezidierten Ansätzen für das Risikomanagement als auch an den notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen für das Risikomanagement fehlt. Gleichzeitig sind die Firmen verschiedenen Herausforderungen ausgesetzt, wie z.B. dem Fachkräftemangel, dem Klimawandel (Stichwort Kreislaufwirtschaft), der fortschreitenden Digitalisierung und der Nachfolgeregelung, um nur einige zu nennen, sowie der immer noch anhaltenden Pandemie. Damit steigt nicht nur die Gefahr von neuen oder anderen Risiken, sondern auch die Notwendigkeit eines Risikomanagements.

Im Folgenden werden mehrere Risikoszenarien vorgestellt. Sie wurden aus der Datenerhebung des Projekts abgeleitet und mit den Ergebnissen weiterer

Forschungsaktivitäten der am Projekt "SMEs: Be prepared for supply chain risks" beteiligten Projektmitglieder zusammengeführt.

1 Risikoexposition: Interne menschliche Schwachstellen

Die Situation

Unvorhergesehene interne Risikosituationen können und werden in jeder Organisation auftreten, unabhängig von Größe und Art. Zudem sind alle Organisationen auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu bewältigen. Dies gilt für kleinere Unternehmen, insbesondere angesichts der Situation, dass es oft "mehr Aufgaben als Köpfe" gibt. Diese Situation macht kleinere Firmen eher verwundbar. Im Gegensatz zu ihren größeren Pendants haben kleinere Firmen oft Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten. Es gibt mehrere Beispiele, die zeigen, dass eine qualifizierte Fachkraft innerhalb einer kleinen Firma ausgebildet und entwickelt wurde, nur um dann von einem (größeren) Konkurrenten abgeworben zu werden. Die für dieses Projekt gesammelten Daten haben das oben Gesagte leider weiter bestätigt.

Zum Beispiel berichtete der Teilnehmer eines Kleinstunternehmens in Estland:

Es dauert mehrere Monate bis zu einem Jahr, um eine:n Mitarbeiter:In so auszubilden, dass er ein komplettes Set an beruflichen Fähigkeiten hat. Oft wirbt ein großes Unternehmen diese:n Mitarbeiter:In ab und bietet ihm/ihr ein deutlich höheres Gehalt. Der/Die Mitarbeiter:In kündigt, und dann müssen wir eine:n Neue:n finden, einstellen und einarbeiten. In einem kleinen Markt wie Estland kann man nichts tun, um diese Situation zu verhindern.

Während ein Teilnehmer aus einer kleinen österreichischen Firma erwähnte:

Die gezielte Abwerbung von Personal ist ein Wissensrisiko, das hemmende Faktoren für das Risikomanagement hat. Geschultes Personal nimmt das angesammelte Wissen mit und stellt somit ein Risiko dar.

Mögliche Auswirkungen

Mögliche Folgen der oben beschriebenen Situation sind leicht vorstellbar. Im Falle einer Fluktuation ist eher davon auszugehen, dass eines oder mehrere der verbleibenden Organisationsmitglieder die Aufgaben der ausscheidenden Person übernehmen müssen, was wiederum die Wahrscheinlichkeit von Stress sowie Demotivation erhöht und im ungünstigsten Fall zu weiteren Fluktuationen führen kann. Es ist aber auch denkbar, dass niemand in der Firma die Aufgaben der ausscheidenden Person übernehmen kann, weil bei dieser eine Wissenskonzentration vorliegt. Somit könnte das betroffene Unternehmen gezwungen sein, den Betrieb einzustellen. Darüber hinaus erhöht die oben beschriebene Situation die Gefahr einer permanenten Neueinstellung von Personal, was sehr kostspielig ist; sowohl in Anbetracht der direkten als auch der indirekten Kosten der Personalentwicklung. Schließlich erhöht der Abgang von Personal zu einem Wettbewerber auch das Risiko des Wissensverlustes, da bestimmte Fähigkeiten oder Kompetenzen nicht mehr vorhanden sind und nur mit sehr hohem Zeitaufwand wieder aufgebaut werden können.

Mögliche Lösungen/Gegenmaßnahmen aus Sicht des Risikomanagements

Eine gute Praxis, um die Verwundbarkeit des Unternehmens durch Personal sichtbar zu machen, könnte die Entwicklung und Verwendung eines Dashboards oder einer Risikokarte sein. Eine Form der Visualisierung, die jedem Organisationsmitglied zur Verfügung steht, sodass ein Verständnis für die Bereiche, in denen das Unternehmen verwundbar ist, vorhanden ist. Gleichzeitig hilft die Entwicklung einer risikobewussten Kultur, sodass wiederum jeder die Schwachstellen des Unternehmens kennt und befähigt ist, jedes Anzeichen zu melden, das zu Problemen im Unternehmen führen könnte. Idealerweise aber auch mit Ideen, wie man sie angehen oder noch besser von vornherein verhindern kann. Um eine Wissenskonzentration zu vermeiden, die das Unternehmen im Falle einer freiwilligen oder unfreiwilligen Fluktuation gefährdet, kann der Firmeninhaber/Manager darüber nachdenken, Job-Rotation aktiv einzusetzen, so dass das Wissen auf mehrere Personen verteilt wird. Dieser Ansatz ist etwas, das in KMUs einfacher sein sollte, da es oft mehr Generalisten gibt, d.h. Personen, die verschiedene Aufgaben und Rollen übernehmen, als Spezialisten.

2 Risikoexposition: Fortschreitende Digitalisierung

Die Situation

Die schnelle (und durch die Pandemie erzwungene) Digitalisierung im Mittelstand hat zu mehreren neuen Chancen geführt, wie z. B. einem verbesserten Ressourcenmanagement, erhöhter Agilität und Innovationskraft sowie neuen Einnahmequellen. Gleichzeitig erfordert die fortschreitende Digitalisierung die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, digitaler Strategien, Führung, Kultur und Infrastruktur, was KMUs einer Reihe von neuen Risiken und Herausforderungen aussetzt.

Die an der Studie beteiligten Unternehmen, aus der dieser Leitfaden entstanden ist, haben viele anschauliche Beispiele für das beschriebene Szenario präsentiert.

In Bezug auf den Bedarf an digitalen Fähigkeiten, Kompetenzen und Organisation wurde Folgendes berichtet:

Zu den hemmenden Faktoren gehörte auch ein mangelndes Bewusstsein für digitale Risiken auf der obersten Führungsebene. Nach einem Ausfall des Datenbanksystems im Dezember 2020 erkannte die Firmenleitung die dringende Notwendigkeit an, eine zuverlässige IT anzuschaffen. Die Lösung des Problems dauerte zwei Tage, aber ohne eine Einschätzung der tatsächlichen Kosten wurde die Dringlichkeit abgeschmettert, und neue Server wurden erst sechs Monate später angeschafft. Es ist viel beunruhigender für den Entscheidungsträger, wenn ein Stapler nicht mehr funktioniert. (Kleine Firma aus Portugal)

Eine kleine italienische Firma betonte, dass es bei dieser neuen Arbeitsweise hilfreich sei, über interne Ressourcen mit ausreichenden IT-Kenntnissen zu verfügen, insbesondere um einen reibungslosen Übergang zur Nutzung der neuen digitalen Plattformen zu ermöglichen.

Das Unternehmen hat Projekte, die mit sehr sensiblen Daten zu tun haben. Kunden stellen historische Daten zur Verfügung, damit das Unternehmen Prognosemodelle entwickeln kann. Das Unternehmen hat Zugang zu privilegierten Finanzdaten von Kunden oder Partnern im Konsortium. Die IT-Infrastruktur ist jedoch veraltet und anfällig für Ausfälle. (Kleine Firma aus Portugal)

Im Hinblick auf die neuen Herausforderungen und damit das Potenzial für neue Risiken sind die folgenden Beispiele zu nennen.

Ein kleines Unternehmen aus Portugal wies auf viele Anstrengungen bei der digitalen Integration mit Kunden und Lieferanten hin, indem es spezifische Portale nutzte. Bei der zunehmenden Abhängigkeit von der digitalen Integration wurden jedoch bei Eingriffen in die IT-Infrastruktur die digitalen Risiken, insbesondere für die Kunden, nicht bedacht. So führte beispielsweise der Austausch von Servern zu IP-Adresskonflikten, die es den Kunden nicht ermöglichten, auf das Portal des Unternehmens zuzugreifen.

Ein mittelständisches deutsches Unternehmen berichtete hingegen von einem Bewusstsein für Cyber-Risiken und dem Vorhandensein einer modernen und ausgeklügelten Firewall. Die IT-Abteilung des Unternehmens und der Geschäftsführer sind sich jedoch sicher, dass es in jedem Fall unbekannte Angriffsversuche und Verletzungen gibt und gegeben hat.

Eine kleine österreichische Firma erwähnte das Auftreten von Cyberkriminalität, manchmal auch ohne einen Angriff, z. B. ein Anruf von einem vorgetäuschten Microsoft-Mitarbeiter. Außerdem nehmen Netzwerkprobleme, Phishing-Mails und Malware zu.

Mögliche Konsequenzen

Die möglichen Folgen eines möglichen Missverhältnisses zwischen dem, was das Unternehmen für den Umgang mit der rasant fortschreitenden Digitalisierung wissen sollte oder kann, haben die oben genannten Beispiele bereits deutlich gemacht. Neben den direkten und indirekten Kosten, die mit der Bewältigung der Herausforderungen verbunden sind, besteht auch die Gefahr, dass das gesamte Unternehmen zum Stillstand kommt. Schließlich erhöhen anfällige IT-Systeme auch die Gefahr des Informations- und Wissensabflusses.

Mögliche Lösungen / Gegenmaßnahmen aus Sicht des Risikomanagements

Zunächst sollte der Umgang mit den oben genannten Themen als oberste Priorität und damit als Chefsache verstanden werden. Diese Themen sollten nicht an die IT-Abteilung oder die IT-Verantwortlichen in den Unternehmen delegiert werden, da diesen Personen in der Regel das Verständnis für betriebswirtschaftliche und Managementfragen fehlt. Dennoch sollte die Unternehmensführung diese Personen sowie andere Geschäftsfunktionen

einbeziehen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Lösungen entwickelt werden, die die anstehenden Herausforderungen aus einer breiten Perspektive angehen.

Die anstehenden Herausforderungen unterstreichen auch, dass alle Organisationsmitglieder, einschließlich der Führung, ihre digitalen Fähigkeiten und Kompetenzen auf den neuesten Stand bringen müssen, um bessere und damit fundiertere Entscheidungen in Bezug auf die Veränderungen zu treffen, die in den Unternehmen eingeleitet werden müssen. Die zunehmende Verfügbarkeit von Online-Kursen (von welchen viel kostenlos sind), die von renommierten Organisationen angeboten werden, hat die Entwicklung von Fähigkeiten erleichtert, insbesondere für kleinere Unternehmen mit weniger finanziellen Ressourcen. Auch hier muss der Inhaber / Chef die Führung übernehmen, sowohl bei der Höherqualifizierung als auch bei der Umschulung.

Im Vorfeld der Einführung einer neuen Technologie/Technologielösung muss das Unternehmen sorgfältig die Kompatibilität mit dem bestehenden IT-System/der bestehenden Infrastruktur prüfen. Im Falle einer Inkompatibilität muss das Unternehmen herausfinden, was erforderlich wäre, um eine Anpassung vorzunehmen. Im Falle fehlender interner Fähigkeiten, sollte sich das Unternehmen an externe Quellen wie Handelskammern, Universitäten usw. wenden, also an Organisationen, die KMUs unterstützen und auch ein Verständnis für die Abläufe und Geschäftspraktiken von KMUs haben.

Als mögliche Lösung, um der Gefahr erhöhter Ineffizienz und damit Kosten zu begegnen, sollten die kleinen Firmen sicherstellen, dass die verwendeten Technologien und Softwareprogramme (einschließlich Sicherheitssoftware) kontinuierlich aktualisiert und auf ihre fortwährende Relevanz für den Geschäftsbetrieb der Firmen überprüft werden.

3 Risikoexposition: Fehlerhafte Kommunikation

Die Situation

In einer Risikosituation steigt der Bedarf an Informationen und damit an Kommunikation proportional zur Unsicherheit. Gleichzeitig nimmt die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten, aufgrund von Stress und zusätzlichen geschäftlichen und organisatorischen Herausforderungen ab. Daher erfordert die Risikokommunikation besondere Aufmerksamkeit.

Die Kommunikation ist in letzter Zeit (noch) schwieriger geworden, denn trotz der Vorteile haben digitale Meetings erhebliche Einschränkungen, z. B. in Bezug auf die Übersichtlichkeit und die Kohärenz der ausgetauschten Informationen. Gerade in Zeiten, in denen Lieferanten- und Partnerbeziehungen mehr Bindung erfordern, haben sich die Grenzen zwischen der physischen und der digitalen Welt durch COVID-19 noch weiter verstärkt, bzw. sind noch sichtbarer geworden. Einfach ausgedrückt: Virtuelle Meetings sind zwar einigermaßen produktiv, können aber physische Meetings nicht ersetzen.

Die an dieser Untersuchung beteiligten Unternehmen lieferten spezifische Illustrationen von Kommunikationsherausforderungen und sogar Lücken innerhalb ihrer Lieferkette. Ein kleines italienisches Unternehmen wies zum Beispiel auf die erhöhte Bedeutung einer effektiven Kommunikation während einer Krise hin:

Erfahrung und eine gute Beziehung zu unseren historischen Geschäftspartnern helfen dabei, diese Risiken zu reduzieren. Die Kommunikation mit Geschäftspartnern ist besonders wichtig, um sich potenzieller Risiken bewusst zu sein und sie so weit wie möglich zu vermeiden.

Ein mittelständisches Unternehmen aus Portugal erwähnte die potenziellen Risiken, die entstehen, wenn Geschäfte ohne persönliche Kommunikation abgewickelt werden:

Das größte Risiko entstand auf kommerzieller Ebene mit der Verringerung oder sogar dem Wegfall der persönlichen Interaktion auf Geschäftsmessen. Um Projekte zu bekommen, ist es entscheidend, potenzielle Kunden zu besuchen und ihnen die Möglichkeit zu geben, das Unternehmen zu besuchen. Das Risiko, Aufträge zu verlieren, ist nun höher, da die meisten Aufträge den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung erfordern.

Der Unterschied zwischen persönlicher und digitaler Kommunikation wurde von einem Kleinstunternehmen aus Estland betont:

Das Geschäft ist sehr persönlich, weil es ein enormes Vertrauen beinhaltet, und Vertrauen kann man nur durch persönliche Treffen gewinnen. Wenn persönliche Treffen ausfallen, dann muss man erklären und man muss überzeugend sein - man muss vertrauenswürdig sein. Über ein Online-Meeting ist das viel schwieriger.

Mögliche Konsequenzen

Die oben beschriebenen Probleme in der Kommunikation können zu Störungen im Betriebsablauf (interne Konflikte oder schlechte Workflow-Effizienz) sowie zu Fehlern, Verzögerungen und im schlimmsten Fall sogar zu einem Vertrauensbruch mit Partnern in der Lieferkette führen. Sie können auch das zukünftige Geschäft eines Unternehmens behindern, da die alleinige Fokussierung auf digitale Meetings zur Entwicklung neuer Ideen und konkreter Projekte außer Acht lässt, dass persönliche Interaktionen mit den Partnern dazu notwendig sind.

Mögliche Lösungen/Gegenmaßnahmen aus Sicht des Risikomanagements

Ein KMU-Inhaber kann in die Entwicklung einer Risikokommunikationsstrategie als integralen Bestandteil seines Gesamtansatzes zum Risikomanagement investieren. Diese Art von Strategie zielt darauf ab, Informationen aus erster Hand zu liefern und die Grundlage für eine wohlüberlegte Entscheidungsfindung zu schaffen.

Während einer Krise sollten KMU-Eigentümer alle notwendigen Schritte unternehmen, um die Unsicherheit in ihrer Wertschöpfungskette zu reduzieren, d.h. die unmittelbaren Risiken und Herausforderungen sollten identifiziert, bewertet und angesprochen werden. Die Kommunikation sollte auf Fakten beruhen und Erklärungen müssen so früh wie möglich gegeben werden, um mögliche Gerüchte innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu beseitigen. Jeder Mitarbeiter versteht, was zu tun und was zu unterlassen ist. Die Kommunikationskanäle und die Häufigkeit der Kommunikation sollten festgelegt werden, um das Unternehmensnetzwerk (Lieferanten, Partner und Kunden) auf dem Laufenden zu halten und einzubeziehen.

Alle Mitglieder der Organisation sollten sich der möglichen zusätzlichen Kommunikationsherausforderungen in einer zunehmend unübersichtlichen Welt

bewusst sein. Sie kennen auch die Vor- und Nachteile, sowohl von digitalen Meetings als auch von physischen Meetings und wissen auf Basis dieses Verständnisses, wann sie welches Format anwenden sollten.

4 Risikoexposition: Nachteile der Nutzung von Social Media (auch) für geschäftliche Zwecke

Die Situation: Unbeabsichtigte Informationsübertragungen

Die zunehmende Nutzung sozialer Medien sowohl für geschäftliche als auch für private Belange vergrößert die Gefahr von versehentlichen Informations- und Wissenslecks. Mitarbeiter nutzen möglicherweise aus Bequemlichkeit oder Zeitdruck dieselben Kanäle, statt getrennter und gefährden damit ungewollt das Unternehmen.

Ein kleines Unternehmen aus Portugal lieferte ein Beispiel für die umfassende Nutzung sozialer Medien zu Arbeitszwecken.

Soziale Netzwerke werden von den Mitarbeitern regelmäßig genutzt: Facebook, Instagram, LinkedIn, aber vor allem auch WhatsApp. Der Informationsaustausch über soziale Medien war schon vor COVID-19 üblich.

Ein kleines Unternehmen aus Österreich wies derweil auf den für KMUs typischen mangelnden Datenschutz hin.

Unerwünschte Wissensübertragungen können in SCs immer wieder vorkommen. Rechtliche Maßnahmen sind vor allem für KMU und im Ausland schwer durchsetzbar und es braucht Zeit, um ein ausreichendes Maß an Vertrauen aufzubauen.

Mögliche Folgen

Eine mangelnde Vertrautheit der Mitarbeiter mit der digitalen Kultur und den Grundlagen der Cybersicherheit kann zu einer unbeabsichtigten Offenlegung "sensibler" Informationen führen. Die Folgen sind neben rechtlichen Komplikationen auch das Durchsickern von einzigartigem, im Unternehmen entwickeltem Wissen ("Know-how").

Mögliche Lösungen/Gegenmaßnahmen aus Sicht des Risikomanagements

Die Unternehmensleitung sollte sicherstellen, dass alle Organisationsmitglieder wissen, welche Kommunikationskanäle für die offizielle Kommunikation mit Kollegen und auch externen Partnern zu nutzen sind. Jedes Organisationsmitglied muss auf die möglichen Konsequenzen aufmerksam gemacht werden, wenn es soziale Medien oder andere weniger sichere Kanäle für Arbeitszwecke nutzt. Für den Fall, dass etwas passiert, d. h. Informationen oder Wissen durchsickern, sollte jedes Organisationsmitglied wissen, an wen es sich wenden muss, um diesen Vorfall zu melden.

5 Risikoexposition: Anfälligkeit der Lieferkette in Bezug auf weit entfernte Partner

Die Situation:

Die aktuelle Krise hat die Unzulänglichkeiten von Wertschöpfungsketten aufgezeigt. Eine hohe Abhängigkeit von weit entfernten und sehr langen Lieferketten, an denen eine große Anzahl von Unternehmen beteiligt ist, die oft über die ganze Welt verteilt sind - was viele Unternehmen aufgrund von Unterbrechungen durch Verspätungen etc. zum Stillstand gebracht hat. Folglich mussten bestehende Ansätze für das Lieferkettenmanagement überarbeitet werden, um die Kontinuität des Betriebs zu gewährleisten.

Die Teilnehmer an dieser Untersuchung haben die geschäftlichen Anforderungen der anhaltenden externen Krise, wie Lieferverzögerungen, Lieferengpässe und Produktionsunterbrechungen, gemeistert.

So sah sich beispielsweise ein kleines Unternehmen aus Österreich mit einer Verknappung von Versorgungsmaterialien und dem Risiko eines Produktionsstopps konfrontiert:

Es gibt sehr viele Zulieferer aus dem Ausland und langsam ist die Lieferkette am Ende. Denn wenn man versucht, die Lager zu halten und man muss relativ schnell liefern können und in der Zeit wie jetzt, wenn ein Teil fehlt, dann steht die Produktion still und das ist natürlich sehr kritisch für das Unternehmen.

Auch ein Mikrounternehmen aus Italien hatte Lieferengpässe:

Eine Herausforderung ist, dass wir weniger Produkte von den Lieferanten zur Verfügung haben, weil die Produktion für mehrere Monate eingestellt wurde. In einigen Fällen ist es uns nicht einmal mehr möglich, das Produkt vorzubestellen, weil unsere Lieferanten nicht wissen, wie lange sie die Produkte auf Lager haben werden oder wann sie neue Chargen vom Hersteller erhalten werden.

Ein mittelständisches Unternehmen aus Italien hatte aufgrund von Lieferverzögerungen und Engpässen ein Problem mit der Produktion und der finanziellen Liquidität:

Die größte Schwachstelle ist, dass der Ursprung der meisten unserer Rohstoffe außerhalb Italiens liegt. Das setzt uns dem Risiko von Preisschwankungen aus, aber auch von möglichen Unterbrechungen in der Wertschöpfungskette. Außerdem müssen die Rohstoffe eine bestimmte Qualität aufweisen, sonst wird die Qualität der Endprodukte beeinflusst. Unsere Produktionsanlage arbeitet in einem kontinuierlichen Zyklus, und ein Mangel an Rohstoffen oder sogar eine Verringerung der verfügbaren Mengen erhöht das Risiko, die Nachfrage nicht zu befriedigen oder das Budget für die Produktion zu überschreiten.

Mögliche Konsequenzen:

Die Folgen einer Unterbrechung der Lieferkette können in einer verzögerten oder nur teilweisen Erfüllung von Verpflichtungen oder einem Produktionsstopp, einer Unfähigkeit, die Nachfrage zu bedienen, und in einem noch extremeren Fall zu einem Konkurs führen.

Mögliche Lösungen/Gegenmaßnahmen aus Sicht des Risikomanagements

Um die mit einer Unterbrechung der Lieferkette verbundenen Risiken zu minimieren, sollten Unternehmen aktuelle und potenzielle Lieferanten sorgfältig auf ihre Zuverlässigkeit und ihr langfristiges Potenzial sowie auf Preis, Schnelligkeit und Qualität hin bewerten. Darüber hinaus sollte, wann immer möglich, die Substitution von weit entfernten durch lokale Lieferanten als mögliche Strategie bewertet werden. Die aktuelle Krise zeigt also den Mehrwert einer nachhaltigen Entwicklung.

Die Beschaffungsstrategie sollte sorgfältig evaluiert werden, um alle potenziellen Risiken zu minimieren. Als Vorsichtsmaßnahme ist es am besten, eine duale Beschaffungsstrategie zu verfolgen und für die wichtigsten Teile einen zusätzlichen Lagerbestand vorzuhalten, soweit dies möglich ist.

Die beteiligten Teilnehmer erinnerten sich an den Wert starker, vertrauensvoller Partnerschaften und gingen dazu über, entfernte Lieferanten durch lokale zu ersetzen.

So berichtete zum Beispiel ein mittelständisches Unternehmen aus Deutschland:

Wir arbeiten jetzt an der Risikoreduzierung, indem wir Auftragsfertiger auswählen, die auf langfristige Partnerschaften und strenge Lieferantenverträge abzielen. Wir haben erkannt, dass eine Redundanzstrategie für Lieferanten von wichtigen Produkten notwendig ist, mit verstärktem Sourcing aus Europa (und insbesondere Deutschland). Derzeit ist es unser Ziel, so viel Produktion nach Deutschland zurückzuholen, wie wirtschaftlich machbar ist.

Ein Kleinstunternehmen aus Estland charakterisierte ebenfalls die Vorteile, die mit lokalen Zulieferern verbunden sind:

Der Vorteil für die lokalen Produzenten ist jetzt größer als vorher. Zu den Vorteilen von Lieferanten in der Nähe, gehören kürzere Vertriebsnetze und das Fehlen von Sprachbarrieren und daraus resultierender Fehlkommunikation (Sprachbarrieren sind in unserem Geschäft sehr groß, weil selbst Begriffe, die international sein sollten, in verschiedenen Ländern nicht gleich verstanden werden). Außerdem ist es sehr bequem, die Lieferanten vor Ort zu besuchen, um zu zeigen, wie es gemacht wird.

Zusammenfassende Empfehlungen

Risikomanagement ist für alle Unternehmen wichtig, unabhängig von Konjunktur und Größe. Neben den herkömmlichen geschäftlichen Herausforderungen bringt eine externe Krise eine Vielzahl neuer Risiken hervor.

Nachfolgend finden Sie eine Checkliste, die eine Reihe von Richtlinien für das Risikomanagement in KMUs bietet, um besser auf aktuelle und zukünftige Risiken vorbereitet zu sein. Diese kann auch für Mitglieder der Lieferkette herangezogen werden.

- Das Unternehmen ist sich der Relevanz der Implementierung eines Risikomanagementansatzes / bestimmter entscheidender Risikomanagementmaßnahmen bewusst. Das Risikomanagement hat für das Unternehmen höchste Priorität und ist fest in der Gesamtgeschäftsstrategie verankert.
- Dieser Risikomanagement-Ansatz / diese Maßnahmen berücksichtigen eine Vielzahl von Risiken, d. h. finanzielle und nicht-finanzielle Risiken.
- Das Unternehmen überwacht laufend die aktuellen Risiken, stellt aber auch sicher, dass es über neue Risiken informiert ist.
- Die aktuellen Risiken werden für alle Mitglieder der Organisation sichtbar gemacht, z. B. durch Dashboards oder Risikokarten.
- Das Unternehmen weiß, wie es den potenziellen Schweregrad des jeweiligen Risikos analysieren kann.
- Je nach Art des Risikos (finanziell versus nicht-finanziell oder intern versus extern) verfügt das Unternehmen über Gegenmaßnahmen und ist bereit, diese Maßnahmen zur Bewältigung der vorliegenden Risiken einzuführen.
- Das Unternehmen überwacht kontinuierlich die Ergebnisse der eingeleiteten Maßnahmen und ergreift Gegenmaßnahmen für den Fall, dass die Maßnahmen nicht die erwartete Leistung erbringen, d. h. die gesetzten Ziele nicht erreichen (z. B. Verringerung der Gefahr von Betriebsunterbrechungen aufgrund von Fluktuation).
- Das Unternehmen berichtet über die kritischen Risiken, deren Bewältigung und Entwicklung im Zeitablauf und lernt dadurch, mit einer Vielzahl von Risiken unterschiedlicher Art besser umzugehen.

- Der Risikomanagementprozess ist im Tagesgeschäft des Unternehmens verankert und jedes Organisationsmitglied ist sich seiner Rolle im Umgang mit gegenwärtigen und zukünftigen Risiken bewusst.
- Das Unternehmen schult seine Organisationsmitglieder regelmäßig, um über die neuesten und aktuellen Risiken informiert zu sein, die den Geschäftsbetrieb behindern könnten.

Weitere Informationen zum Projekt „ SMEs: BePrepared for Supply Chain Risks!“ finden Sie hier <https://beprepared-project.eu/>

Über die Autoren:

Dr. Susanne Durst, Professorin für Management am Department of Business Administration, Tallinn University of Technology, Estland, ist eine der führenden Fachexpertinnen zum Thema Wissens(risiko)management, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Ein Schwerpunkt ihrer aktuellen Forschungstätigkeit liegt auf der Rolle von Wissensrisiken, wie z.B. Cybersecurity-Risiken auf die organisatorische Leistung.

Lidia Davies ist Doktorandin in der Abteilung für Betriebswirtschaft an der Technischen Universität Tallinn, Estland. Bevor sie sich der akademischen Welt zuwandte, arbeitete sie in internationalen Marketing-Forschungsagenturen, wo sie ihre Fachkenntnisse in strategischem Marketing und qualitativer Forschung vertiefte. Ihre akademischen Interessen umfassen kleine und mittlere Unternehmen, Geschäftsmodellanpassung und -innovation sowie Unternehmensführung.

Die Partner möchten sich bei den teilnehmenden Unternehmen bedanken, die bereit waren, ihre Erfahrungen zum Thema zu teilen und damit einen wesentlichen Beitrag zum Zustandekommen dieses Leitfadens geleistet haben.

