





## Kleinunternehmen von Österreich

## Kontext des Unternehmens und der Supply Chain

Das Unternehmen ist ein Kleinunternehmen mit wenigen Mitarbeitern, welches sich auf die Entwicklung und den Vertrieb von medizinischer Ausrüstung spezialisiert hat. Das Unternehmen entwickelt medizinische Geräte und entwirft Prototypen. Das Start-up ist auf Forschung und Entwicklung spezialisiert. Es verfügt über ein begrenztes Produktions-Know-how und Kapital für den Betrieb einer eigenen Produktion, die insbesondere durch kleine und wechselnde Losgrößen begünstigt wird. Daher wird die Produktion der Geräte größtenteils ausgelagert und nur einzelne Teile in-house gefertigt. Darauf aufbauend wird die Produktion der Geräte auf Basis von bereits am Markt verfügbaren und neu entwickelten Komponenten (aus eigener Entwicklung) geplant. Für die Endfertigung der Geräte zieht das Unternehmen mehrere Zulieferer (auch für neu entwickelte Komponenten) und einen Baugruppenhersteller hinzu.

## Digitalisierung der SC

Das europäische Start-up hat einen hohen Digitalisierungsgrad. Die Interaktion mit den Lieferpartnern erfolgt vorzugsweise auf digitalen Wegen, zumal die meisten von ihnen in Asien sitzen. Innerhalb des Unternehmens gibt es verschiedene Tools zur Datenerfassung, und die Forschungs-Entwicklungsmaschinen sind miteinander verbunden, um die Daten abzufragen. Die in der F&E erfassten Daten werden nicht mit den Zulieferern, also mit den Subunternehmern, ausgetauscht. Für die Lohnfertiger ist es relevant, dass sie das Produkt in der richtigen Qualität, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge liefern. Im Idealfall fordert das Unternehmen auch Produktionsdaten von seinen Zulieferern an, aber da die meisten von ihnen nicht zum Datenaustausch bereit sind, ist dies selten der Fall. Das sind Dinge, bei denen ein gewisses Vertrauen zu den Lieferanten nötig ist, weil es sich um eine Partnerschaft handelt, aber trotzdem werden die internen Daten nicht mit der Außenwelt geteilt.

## Risikomanagement





Das Unternehmen hat Supply Chain/Risikomanager, die für das Risikomanagement verantwortlich sind.

Praxis des Risikomanagements: Das Unternehmen fokussiert sich auf mehrere Bereiche: IT, Personalwesen und SC Partner. Die Mitarbeiter müssen einen Vertrag unterschreiben, dass sie keine Daten mitnehmen, wenn sie das Unternehmen verlassen, und das Unternehmen muss darauf achten, was gesammelt werden könnte und wie dies verhindert werden kann. Pläne, die an Auftragsfertiger geschickt werden, sind kritisch und müssen gesichert werden. Wenn Mitarbeiter und SC-Partner jederzeit auf die Daten zugreifen können, kann das zu einem Know-how-Verlust führen, und das ist den Risikomanagern bewusst.

**Risiken:** Derzeit ist das Unternehmen vor allem Wissens-/Rechts- und COVID-19-Risiken ausgesetzt.

- o Operationelles Risiko. Es wurden keine spezifischen Risiken gemeldet
- o Finanzielle Risiken. Es wurden keine spezifischen Risiken gemeldet
- o Marktrisiko. Es wurden keine spezifischen Risiken berichtet
- o Cyber-Risiko. Es wurden keine spezifischen Risiken berichtet
- o Die mit COVID-19 verbundenen Risiken. Dem Thema Sicherheit wird wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Wegen Sicherheitsplänen aufgrund von Corona hat das Unternehmen sehr große Probleme mit Lieferanten. Es gibt sehr viele Lieferanten aus dem Ausland und langsam ist die Supply Chain am Ende. Wenn schnell geliefert werden muss und ein Teil fehlt, steht die Produktion still.
- o Know-how/Rechtliches Risiko: Bei der ausgelagerten Produktion von Geräten besteht das Risiko, dass Zeichnungen und technische Spezifikationen für Komponenten in digitaler Form ausgetauscht werden. Auch wenn die Maschinen patentiert sind, dürfen bestimmte Informationen nicht zu Wettbewerbern durchsickern, insbesondere Prozesswissen, welches schwer zu patentieren ist. Es werden alle möglichen Vereinbarungen (z. B. NDAs) mit den jeweiligen Lieferanten getroffen, um ein unerwünschtes Übergreifen oder Durchsickern zu verhindern. Die Idee der vollständigen Transparenz ist daher nur bedingt gegeben. Es gibt ein hohes Maß an Transparenz mit den Zulieferern und ein gewisses Maß an Vertrauen, aber ungewollte Spillovers können immer wieder auftreten. Die Exklusivität der Innovation schwindet, da Nachahmung immer möglich ist.





Vorteile des Risikomanagements: Das Unternehmen hat die Erfahrung gemacht, dass eine enge Zusammenarbeit mit Lieferanten zu einer besseren Qualität des Endprodukts führt. Daher besteht die Notwendigkeit, dem Lieferanten zu vertrauen und Produktionsdetails preiszugeben, die einen Wettbewerbsvorteil für das Start-up darstellen. Für das Start-up-KMU wurde dies in China zu einem Problem. Ein innovatives Bauteil wurde von einem Zulieferer produziert und dann nahm dieser Zulieferer dieses Bauteil in sein Portfolio auf, wodurch es auch für Konkurrenten des KMUs verfügbar wurde. Da dieses Bauteil ein wesentlicher Bestandteil der Innovation war, wurde die Exklusivität drastisch reduziert.

Das Unternehmen lernte aus dieser Erfahrung und entschied danach, dass hochinnovative Komponenten für Geräte im Haus hergestellt werden müssen. Sie werden dann fertig an die Montagefirma geliefert. So entschied sich das Start-up, in eigene Produktionskapazitäten zu investieren, was viel Kapital erfordert, und stellte einen Produktionsingenieur ein, um Produktions-Know-how aufzubauen, damit nicht wieder Wettbewerbswissen verloren geht.

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

