



MITTELSTÄNDISCHES UNTERNEHMEN  
**DEUTSCHLAND**

---

**Die Risiko Story 2**



# Mittelständisches Unternehmen aus Deutschland

## Kontext des Unternehmens und der Lieferkette

Das Unternehmen wurde in den 1950er Jahren gegründet, um seine Erfindung der magnetischen Plankarten zu vermarkten. Heute wird das Unternehmen in der dritten Generation geführt und hat sich zu einem Hersteller und Vertreiber von hochwertigen Bürogeräten mit einem Jahresumsatz von rund 22 Mio. € und mehr als 60 Mitarbeitern entwickelt. Die Produkte wurden mit vielen renommierten Designpreisen ausgezeichnet.

Die Firma hat drei Geschäftszweige: Für zwei Geschäftszweige werden Produkte aus China und Japan bezogen. Für den firmeneigenen Hauptgeschäftszweig hat die Firma ihre eigene Designabteilung und Prototypenentwicklung, verlässt sich jedoch hauptsächlich auf die Auftragsfertigung. Das aktuelle Beschaffungsvolumen für die 3500 Lagereinheiten stammt zu etwa 30 % aus China/Asien und zu 70 % aus der EU. Da bei den voluminösen Whiteboards die Logistikkosten im Verhältnis zu den Produktionskosten in China recht hoch sind, hat sich das Unternehmen entschlossen, so viel von der Fertigung zurück nach Europa zu holen, wie wirtschaftlich machbar ist.

## Digitalisierung von SC

Die Firma nutzt EDI mit über 80% ihrer Kunden (ca. 600 Verpackungseinheiten/Tag an Kunden). Es gibt ein kundenspezifisches ERP-System, das die Firma durch eine neue Lösung und eine Verbindung zwischen ERP und Vertragsproduzenten ersetzen will. Für die Bestellung bei Lieferanten werden hauptsächlich Excel-Listen übertragen. Für die Online-Verfolgung und Verwaltung des Einkaufs und der Inbound-Logistik wird die cloudbasierte Lösung von Forto ([www.forto.com](http://www.forto.com)) eingesetzt.

# Risikomanagement

Das Unternehmen hat kein formalisiertes Risikomanagement. Es werden jedoch Maßnahmen ergriffen, um die Auswirkungen von Risiken in der Lieferkette zu vermeiden oder zu reduzieren. Diese Maßnahmen umfassen:

1. Ausgewählte Vertragshersteller mit einer langfristigen Partnerschaft,
2. Strenge Lieferantenverträge
3. Redundanzstrategie für Lieferanten von wichtigen Produkten,
4. Zunehmende Beschaffung aus Europa (und insbesondere Deutschland)
5. Lagerhaltung zur Sicherstellung der Verfügbarkeit
6. Sorgfältige Auswahl der Spediteure

## Risikomanagement in der Praxis:

### Operative Risiken

Das Unternehmen war in der Vergangenheit mit verschiedenen Umschlags- und Transportrisiken konfrontiert. Um diese Risiken zu reduzieren, erfolgt eine sorgfältige Auswahl der Spediteure. Darüber hinaus investiert das Unternehmen zur Vermeidung von Out-of-Stock-Situationen in eine großzügige Bevorratung im eigenen Lager.

### Marktrisiken

Des Weiteren sieht sich das Unternehmen dem Risiko einer wachsenden Abhängigkeit von den Lieferanten ausgesetzt. Die Strategie, die das Unternehmen anwendet, ist eine duale Doppelquellenbeschaffungsstrategie, ein Lieferant aus Europa und einer aus Asien. Die zweite Beschaffungsalternative verringert die Abhängigkeit von einem Lieferanten und ermöglicht es, im Falle eines Lieferengpasses, die Teile über den alternativen Lieferanten rechtzeitig zu beschaffen, um eine Verknappung der Produktteile zu vermeiden.

### Cyber-Risiken

Das Unternehmen investiert in die IT-Sicherheit und war bisher nicht von Cyber-Attacken betroffen.

## COVID-19 bezogene Risiken

Um Out-of-Stock-Situationen zu vermeiden, hat die Firma die Lagerbestände von A-Produkten erhöht, um ihre Service-Levels sicherzustellen.

## Weitere identifizierte Risiken

In den vergangenen Jahren sah sich das Unternehmen mit dem Risiko der Produktpiraterie durch Zulieferer in China konfrontiert, die begannen seine Produkte zu kopieren. Um dieses Risiko zu vermeiden, verfolgt das Unternehmen eine zweiseitige Strategie: Erstens, so viel Produktion, wie wirtschaftlich machbar ist, nach Deutschland/Europa zurückzuholen. Zudem zuverlässige, vertrauenswürdige und langfristige Partner für die Auftragsfertigung zu entwickeln.

Zweitens werden strenge Lieferantenverträge mit Vertraulichkeitsklauseln angewendet. Ein drittes Mittel ist, die Abhängigkeit von Lieferanten für strategisch wichtige Produkte zu reduzieren. Zum Beispiel, für Whiteboards ist die Beauftragung von zwei redundanten Lieferanten in China und Europa eingeführt worden.

## Vorteile des Risikomanagements

Das durchgeführte Risikomanagement reduziert die Abhängigkeit von Lieferanten und den Wissensverlust an Wettbewerber, wodurch die Profitabilität und das Alleinstellungsmerkmal der vom Unternehmen verkauften Bürogeräte erhalten bleibt.