

MITTELSTÄNDIGES UNTERNEHMEN

ESTLAND

Die Risikogeschichte 3



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



Mittelständiges Unternehmen von Estland

Kontext des Unternehmens und der Supply Chain

Firma Z wurde 1993 gegründet. Ihr Kerngeschäft ist die Entwicklung eines breiten Spektrums von IT-Technologieanwendungen (z.B. IT-basierte Zahlungs-Selbstbedienungs- und Sicherheitssysteme) für den Einzelhandel. Gelegentlich arbeitet Company Z auch mit Kunden aus dem HORECA-Sektor zusammen.

Derzeit beschäftigt Unternehmen Z 50 Mitarbeiter.

Der Hauptkundenstamm von Company Z befindet sich in verschiedenen EU-Ländern, vor allem in Polen und Italien, aber im Allgemeinen bedient das Unternehmen Kunden auf globaler Ebene.

Die Lieferkette von Unternehmen Z besteht aus (hauptsächlich Einzelhandels-) Kunden mit Schwerpunkt in den EU-Ländern und einer relativ großen Anzahl von Lieferanten unterschiedlicher Größe, die sich hauptsächlich in Asien (insbesondere China) befinden.

Die COVID-19-Pandemie schafft vielfältige Probleme für den Geschäftsbetrieb. Zu diesen Problemen gehören Verzögerungen in der Produktion, die mit der Schließung von Produktionsanlagen in China verbunden sind, verzögerte Lieferungen und die Verschiebung von Kundenprojekten. Unternehmen Z hatte schon früh Probleme mit der Produktion und bei der Erfüllung seiner Verpflichtungen gegenüber Kunden im Frühjahr 2020.

Digitalisierung der Supply Chain

Die Lieferkette von Unternehmen Z ist teilweise digitalisiert. Jeder Auftrag wird mit verschiedenen Lieferanten abgewickelt, so dass die Manager einen Auftrag mit verschiedenen Lieferanten verknüpfen, die dann digital verarbeitet werden. Die Projektlogistik wird manuell verwaltet.

Vor der Krise war Unternehmen Z kein aktiver Akteur auf dem E-Commerce-Markt, aber seit Beginn der Krise hat es das Potenzial erkannt. Nun versucht Unternehmen Z, die Entwicklungen auf dem Markt nachzuholen.

Risiko Management

Praxis des Risikomanagements: Unternehmen Z verfügt nicht über ein formalisiertes Risikomanagementverfahren und plant auch nicht, ein solches zu entwickeln. Diese Einstellung beruht auf dem Glauben, dass kleine Unternehmen flexibel sind und sich leicht an neue Umstände anpassen können.

Risiken: Derzeit ist das Unternehmen verschiedenen Risiken ausgesetzt.

- **Finanzielles Risiko.** Alle Entscheidungen über Ressourcen und finanzielles Risiko werden vom Top-Management getroffen. Das produktbezogene Risiko wird in Zusammenarbeit mit den Produktionsleitern gesteuert.
- **Regulatorisches Risiko.** Unternehmen Z hat das regulatorische Risiko im Zusammenhang mit der COVID-19-Situation (d. h. mögliche Sanktionen gegen chinesische Hersteller, die in Kinderarbeit verwickelt sind) erkannt, sieht aber keine Notwendigkeit für Maßnahmen zur Risikominderung. Das Management stuft dieses Risiko als unwahrscheinlich ein.
- **Personelles Risiko.** Unternehmen Z hat interne Risiken im Zusammenhang mit dem Personalmanagement erfahren:
 - Konflikte haben aufgrund erhöhten Stressniveaus zugenommen;
 - Remote-Management ist problematisch, da Online-Kommunikation zu Missverständnissen geführt hat;
 - die täglichen Interaktionen erfordern besondere Aufmerksamkeit, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter ein gegenseitiges Verständnis für die laufenden Aktivitäten entwickeln.
- Das Risiko der Nichterfüllung von Vertragsverpflichtungen trat auch bei diesem Unternehmen teilweise auf. Als Reaktion auf die COVID-19-Situation wurden die Lieferfristen für Kunden von 6 auf 16 Wochen verlängert, und die Geschäftsleitung prüft die Bedingungen für neue Projekte sorgfältiger und versucht, flexible Lieferbedingungen auszuhandeln.
- **Risiko der Lieferkette:** Es besteht das Risiko einer Einschränkung des Lieferantenpools. Unternehmen Z hat Schwierigkeiten, neue Lieferanten zu finden, da Fachmessen in diesem Jahr abgesagt wurden. Online-Veranstaltungen funktionieren nicht als Ersatz, da es keine Möglichkeiten gibt, Materialien/Produkte zu sehen und anzufassen und keine Gelegenheiten, persönliche Verbindungen herzustellen.

- Cyber-Risiko: Unternehmen Z ist sich der Risiken bewusst, die mit Cybersicherheit und Datenschutz verbunden sind, weigert sich aber, sie als Bedrohung für das Geschäft zu sehen. Das Cyber-Risiko wird als ein kurzfristiges Problem erkannt, das schnell behoben werden kann. Unternehmen Z glaubt auch, dass es aufgrund seiner geringen Größe kein sehr wahrscheinliches Ziel für jegliche Art von Cyber-Manipulation ist.