

# MITTELSTÄNDISCHES UNTERNEHMEN ITALIEN

## Die Risiko Story 4



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



# Mittelständisches Unternehmen aus Italien

## Kontext des Unternehmens und der Lieferkette

Das Unternehmen ist ein Hersteller und Verkäufer von Sanitärkeramik, das innerhalb eines Industrieclusters mit mehreren anderen Unternehmen arbeitet, die verschiedene Stufen der keramischen Wertschöpfungskette übernehmen. Das Unternehmen hat sich auf das Design und die Produktion von Sanitärkeramik spezialisiert. Im Gegensatz zu anderen ähnlichen Organisationen im Cluster verwaltet es den gesamten Prozess vom Design über die Beschaffung von Rohstoffen und die Verarbeitung bis hin zur Logistik.

Der Kontext des Unternehmens ist im Allgemeinen nicht intensiv digitalisiert. Die meisten Organisationen in der Branche sind KMUs in Familienbesitz, die auf traditionelle Prozesse zurückgreifen oder in einigen Fällen die Herstellungsphase auslagern und nur Produkte weiterverkaufen, die von Dritten meist im Ausland, hergestellt wurden. In jedem Fall ist der gesamte Cluster - wie auch das Unternehmen, um das es in dieser Geschichte geht - von aus dem Ausland importierten Rohstoffen abhängig.

Das Unternehmen ist im Vergleich zu den Mitbewerbern im Cluster recht fortschrittlich. Das Unternehmen hat die Verwaltungsprozesse vollständig digitalisiert und nutzt intensiv Industrie-4.0-Technologien für die Fertigungsphase, einschließlich der Konstruktionsphase, die mit CAD-Technologien durchgeführt wird.

## Digitalisierung der Lieferkette

Die Wertschöpfungskette, zu der das Unternehmen gehört, ist im Allgemeinen traditionell organisiert. Die meisten Aktivitäten in der Wertschöpfungskette beinhalten den Austausch von Rohstoffen, Nebenprodukten und fertigen Produkten. Die Wertschöpfungskette ist daher nicht digital. Allerdings hat der Digitalisierungsgrad in der Vergangenheit zumindest bei einigen Akteuren deutlich zugenommen.

Aus Sicht der administrativen Tätigkeiten ist die Wertschöpfungskette digitalisiert. Alle Organisationen nutzen Informationssysteme zur Verwaltung der administrativen Aktivitäten und digitale Austauschdokumente für die administrativen Prozesse durch E-Invoicing- und E-Procurement-Prozesse.

Die zweitgrößte Auswirkung der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette hat die Fertigungsphase durch den Einsatz von Robotik, Internet der Dinge, Rückverfolgbarkeitssystemen und anderen fortschrittlichen digitalen Technologien am Fließband. Die innovativeren Unternehmen, darunter auch das befragte Unternehmen, griffen auf nationale steuerliche und finanzielle Anreize zurück, um die Montagelinien mit Industrie-4.0-Technologien zu erneuern und so den Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungskette zu erhöhen.

## Risikomanagement

Die Wertschöpfungskette war schon immer anfällig für interne und externe Schocks. Da die Wertschöpfungskette von Rohstoffen abhängig ist, die von ausländischen Märkten bezogen werden, ist sie empfindlich gegenüber potenziellen Störungen in den logistischen Prozessen und dem Einfluss von Preisschwankungen aufgrund von Transportkosten und Wechselkursen. Solche Risiken der Wertschöpfungskette wirken sich auf Organisationen in der Wertschöpfungskette auf unterschiedliche Weise aus, je nachdem, ob eine Fertigungsphase vorhanden ist oder nicht.

Durch die Einführung digitaler Technologien kamen zudem Cyber-Risiken in die Aktivitäten des Unternehmens hinzu.

### Praxis des Risikomanagements:

Um die Risiken im Zusammenhang mit einer möglichen Unterbrechung der Fertigungsstraßen zu behandeln, investierte die Organisation in zwei Maßnahmen. Erstens entwickelte sie interne F&E-Kapazitäten, um intern Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der einzelnen Phasen der Montagelinien oder der gesamten Betriebsprozesse zu testen und zu untersuchen.

Um die Risiken im Zusammenhang mit dem schwankenden Materialfluss zu behandeln, investierte das Unternehmen zweitens in langfristige Beziehungen zu den Lieferanten der Montagelinien.

### Risiken:

Wenn wir die Schwankungen der Rohstoffpreise und -Verfügbarkeit ausklammern, betreffen die Hauptrisiken, denen das Unternehmen ausgesetzt

ist, den Wettbewerb durch Billigproduzenten und die mögliche Unterbrechung von Montagelinien.

Was den unlauteren Wettbewerb angeht, so erleichtert die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse die Zusammenarbeit mit ausländischen Herstellern und macht es anderen Unternehmen des Clusters leicht, im Ausland hergestellte Produkte als "Made in Italy" zu verkaufen.

Hinsichtlich der potenziellen Unterbrechung von Montagelinien ist das Hauptrisiko mit dem Anstieg der Produktionskosten und mit der Möglichkeit verbunden, die Nachfrage der Kunden nicht zu erfüllen. Der Produktionsprozess des Unternehmens arbeitet mit einem kontinuierlichen Zyklus. Die Montagelinie beinhaltet eine Backphase mit einem Hochtemperaturofen, der mehrere Tage braucht, um die Arbeitstemperatur zu erreichen und abzukühlen. Um diese Risiken zu beherrschen, muss das Unternehmen den Ablauf des Produktionsprozesses optimieren und ein konstantes und kontinuierliches Tempo in der Montagelinie einhalten.

Ein solches Risiko trat bei der Covid-Pandemie auf, als das Unternehmen aufgrund der restriktiven Maßnahmen der Regierung zur Eindämmung des Erregers gezwungen war diese Prozesse zu stoppen.

Da das Fließband auch digitalisiert ist, kann ein Problem mit den digitalen Technologien oder mit deren Steuerungssystemen ebenfalls die Produktion stören und stellt ein weiteres Risiko dar.