

Stärkung der Widerstandsfähigkeit von Lieferketten



Einführung

QBE ist auf Unternehmensversicherungen spezialisiert. Unser Ziel ist es, eine widerstandsfähigere Zukunft zu schaffen, um unsere Kunden dabei zu unterstützen, sich dem Wandel zu stellen und die Risiken in ihren Lieferketten zu verstehen, zu bewältigen und zu mindern.

Lieferkettenmanagement ist komplex, insbesondere in einer Zeit zunehmender geopolitischer und finanzieller Unsicherheit. Das Risikomanagement von Lieferketten spielt heute deshalb eine immer größer werdende Rolle im Hinblick auf die Beschaffung, den Betrieb und den Vertrieb. Nicht zuletzt hat die Führung jedes Unternehmens eigene Ansichten in Bezug auf Kosten und Lieferungen, die sich auf das Management der Kette auswirken.

Häufig fällt es Unternehmen schwer, diese verschiedenen Stränge zusammenzuführen. In diesem Leitfaden erläutern wir, wie Sie die Risiken in Ihrer Lieferkette auf kosteneffiziente und nachhaltige Weise verstehen und verwalten können. Ein gutes Risikomanagement erfordert eine starke Führung. Wenn Ihr Unternehmen die Schwachstellen in seiner Lieferkette noch nicht analysiert hat, erhalten Sie in diesem Leitfaden Hinweise, wie Sie Ihr Unternehmen, Ihre Kunden und Ihre zukünftige Rentabilität schützen können.

Die moderne globale Lieferkette

Seit langem ist es üblich, dass Unternehmen ihre Waren von einem Netz weltweiter Zulieferer beziehen und ihre Kunden auf einer Reihe von Weltmärkten bedienen. Dieses Netz globaler Lieferketten, das von mehreren Faktoren wie Kostenoptimierung und Spezialisierung angetrieben wird, ist mit der Einführung von Konzepten wie der Just-in-Time-Produktion (JiT) und dem mehrstufigen Lieferantenmanagement immer dichter geworden.

Durch die Pandemie, den Krieg in der Ukraine und die Ölkrise ist dieses komplexe Netz von Lieferanten jedoch zunehmend bedroht. Diese Herausforderungen haben die Unternehmen gezwungen, die Vorteile einer globalen Lieferkette sorgfältig gegen das grundlegende Bedürfnis abzuwägen, ihre Kunden zu bedienen. Die Unternehmen suchen zunehmend nach alternativen Ansätzen, um sicherzustellen, dass sie weiterhin Betriebsmittel beziehen, Waren und Dienstleistungen produzieren und an ihre Kunden liefern können.

Die meisten Unternehmen verändern ihre globalen Lieferketten deshalb erheblich, sei es durch den Aufbau einer größeren Redundanz in den bestehenden Prozessen mit höheren Lagerbeständen oder durch die Anpassung der Abläufe durch die Verlagerung der Produktion. Adrian Simmonds, Senior Risk Manager bei QBE, sagt, die Ära der „sich immer weiter ausdehnenden Lieferkette ist anfälliger als je zuvor“.

Das Risiko in der Lieferkette verstehen

Vereinfacht ausgedrückt ist das Risiko in einer Lieferkette die Ungewissheit darüber, ob ein Unternehmen in der Lage ist, Materialien für die Produktion zu beschaffen und Waren und Dienstleistungen an Kunden zu liefern. Unterbrechungen der Lieferketten können relativ geringe Auswirkungen haben, wie z. B. die Verzögerung eines Produktionsplans, aber auch katastrophale Folgen, wie etwa ein Produktionsstopp aufgrund von Rohstoffmangel.

Angesichts der zunehmenden Ungewissheit ist es für den Erfolg Ihres Unternehmens von entscheidender Bedeutung zu verstehen, was die Ursachen für bestimmte Herausforderungen sind und welche Auswirkungen sie letztlich auf Ihr Unternehmen haben. Ben Cattaneo, Produzent des Podcasts „All Things Risk“ und leitender Risikoberater des britischen Telekommunikationsunternehmens BT, sagt dazu: „Die Ungewissheit ist ein dauerhaftes Merkmal unserer heutigen Zeit.“ Das Verständnis dieser Ungewissheit, ihrer Auswirkungen auf Ihre Lieferkette und die Frage, wie Sie diese Ungewissheit überwinden können, ist zu einer Kernkompetenz im heutigen Geschäftsleben geworden.

“

**Die Ungewissheit
ist ein dauerhaftes
Merkmal unserer
heutigen Zeit.**

”

Ben Cattaneo

Chief Risk Advisor, BT

Begriffsbestimmungen

{Just In Time}

Eine Managementstrategie, bei der die Bestellungen von Rohstoffen bei den Lieferanten direkt mit den Produktionsplänen abgestimmt werden. Sie hat folgende Eigenschaften:

- > Tägliche oder stündliche Lieferungen kleiner Mengen von Teilen von vorab zertifizierten Lieferanten (so dass keine Inspektionen erforderlich sind)
- > Die Aufteilung des Produktionsbereichs in flexible, komprimierte Arbeitszentren, so dass die Waren direkt an das nächste Arbeitszentrum übergeben werden können
- > Die Nutzung von schnellen Maschinenumrüstungen, so dass die Produktionsläufe bis zu einer Einheit kurz sein können
- > Die umfassende Ausbildung von Mitarbeitenden, damit sie für mehrere Aufgaben qualifiziert sind
- > Produktionsstopp, sobald der unmittelbare Bedarf gedeckt ist
- > Unmittelbarer Versand der fertigen Waren an die Kunden, sobald ein Auftrag erfüllt ist

{Mehrstufiges Lieferantenmanagement}

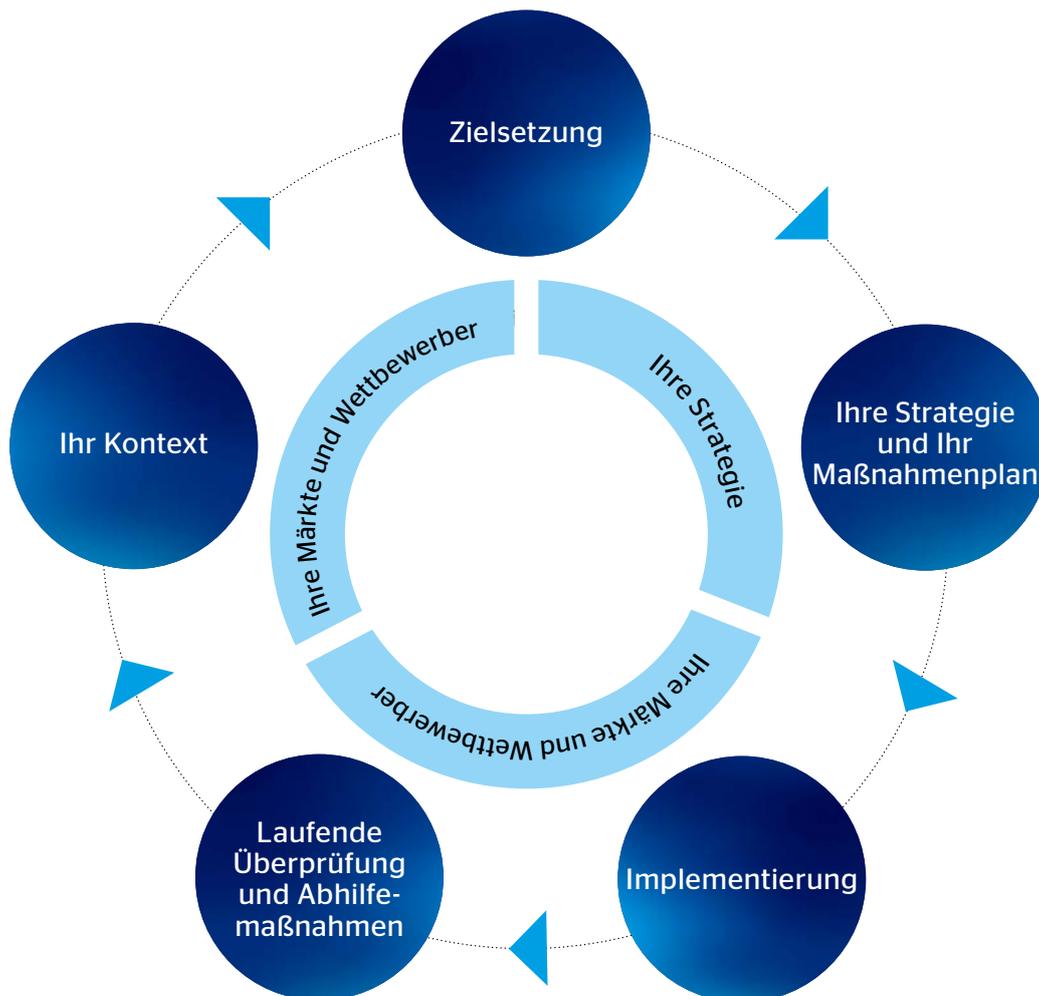
Eine Managementstrategie, bei der ein Netz spezialisierter Zulieferer für Kernkomponenten zum Einsatz kommt, die ihrerseits auf ein Netz eigener spezialisierter Zulieferer zurückgreifen. Ziel ist es, die Spezialisierung auf der Ebene der einzelnen Unternehmen zu erhöhen und dadurch die Kosten zu senken und die Qualität zu steigern.



Die Triebkräfte des Risikos in der Lieferkette verstehen

Der erste Schritt, um Risiken in der Lieferkette zu verstehen, besteht darin, die möglichen Auslöser für diese zu erkennen. Es gibt zwar eine ganze Reihe von Konzepten zur Beschreibung des Makroumfelds eines Unternehmens, aber das traditionelle sogenannte PESTEL-Konzept (Political, Economic, Social, Technological und Legal, also: Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Umwelt und Recht) deckt die meisten der möglichen Aspekte gut ab. Es ermöglicht Ihnen, Ihr externes Umfeld und mögliche Risikofaktoren systematisch und umfassend zu analysieren.

Mit zunehmender Ungewissheit muss diese Bewertung jedoch häufiger vorgenommen werden. Julia Graham, CEO von Airmic (britischer Verband und Vertretungsorgan für Risikomanager), sagt, dass die Unternehmen ständig eine PESTEL Analyse durchführen müssen, um die Risiken, denen sie ausgesetzt sind, im Griff zu haben. Christopher Hess, Partner bei der Unternehmensberatung Hesmur, empfiehlt, eine Vielzahl von lieferkettenbezogenen Informationen in die strategischen und Management-Berichtssysteme zu integrieren, damit Sie Ihre Risiko- und Handelslandschaft kontinuierlich überwachen können. Dies wird nicht nur dazu beitragen, eventuell auftretende Risiken zu bewältigen, sondern auch dazu, andere Herausforderungen zu meistern, sobald sie auftreten.



PESTEL-Konzept



Political (Politisch)

Politische Faktoren spielen in allen Unternehmen eine wichtige Rolle und müssen im Zusammenhang mit den Ländern analysiert werden, aus denen Sie Ihre Materialien beziehen (und aus denen Ihre Lieferanten ihre Materialien beziehen), in denen Sie Ihre Waren und Dienstleistungen herstellen und in denen Ihre Kunden ansässig sind. Zu diesen Faktoren gehören politische Stabilität, Steuerpolitik und regulatorische Ansätze. Diese Kategorie ist auch mit der Kategorie Recht („Legal“, siehe unten) verbunden, da sie die konkrete Verbindung zwischen der Politik und ihrer Umsetzung herstellt.



Social (Soziales)

Soziale Faktoren bewerten die wichtigsten verhaltensbezogenen und demografischen Faktoren in einer Region. Das Kaufverhalten kann sich auf die Art und Weise auswirken, wie Sie Ihre Produkte letztlich beschaffen und produzieren, aber auch soziale Faktoren auf den Heimatmärkten Ihrer Lieferanten können einen erheblichen Einfluss haben. Eine alternde Belegschaft kann es den Zulieferern erschweren, ihre Produkte zu produzieren, während sich eine Erhöhung des Bildungs- und Ausbildungsniveaus positiv auswirken kann.



Environmental (Umweltfaktoren)

Zu den Umweltfaktoren gehören die physischen Auswirkungen des Klimawandels und die Anpassung an diesen - z. B. die Fähigkeit Ihrer Lieferanten, mit extremen Umwelteinflüssen umzugehen und die Betriebsabläufe zu ändern, um den Anforderungen der Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Diese Kategorie ist mit der Kategorie Soziales („Social“) verknüpft, da sich die Ansichten über die breitere Nachhaltigkeitsagenda und insbesondere über die Notwendigkeit eines „gerechten Übergangs“ weiterentwickeln.



Economic (Wirtschaftlich)

Diese Kategorie misst die allgemeine wirtschaftliche Gesundheit einer Region und wie sich Veränderungen im Laufe der Zeit auf Ihre Tätigkeit auswirken können. Dazu gehören Faktoren wie Inflation, Zinssätze und Wechselkurse sowie die Beschäftigung und das verfügbare Einkommensniveau der potenziellen Kunden. Es ist von entscheidender Bedeutung, die wirtschaftliche Gesundheit Ihres Lieferantennetzes und die Stabilität einzelner Akteure zu kennen.



Technological (Technologisch)

Diese Kategorie analysiert die Auswirkungen der sich entwickelnden Technologie auf Ihren Betrieb. Dazu können sowohl disruptive Veränderungen gehören wie das Aufkommen neuer Geschäftsmodelle, z. B. der „Netflix-Effekt“ bei DVD-Playern, als auch eher evolutionäre Veränderungen, z. B. die Steigerung der Produktionseffizienz durch den Einsatz von Robotern. Dazu kann auch das Auftreten neuer Risiken gehören, wie z. B. Cyberrisiken.



Legal (Rechtliche Faktoren)

In dieser Kategorie geht es um die rechtlichen Rahmenbedingungen in den Ländern, in denen Sie, Ihr Lieferant und Ihr Kunde tätig sind. Auf ihrer grundlegendsten Ebene umfasst sie die Stärke des Rechtssystems, die Rechtsstaatlichkeit und die Fähigkeit, Verantwortlichkeiten vertraglich festzulegen und durchzusetzen. Sie umfasst auch Faktoren wie Beschäftigungsvorschriften, Wettbewerbs- und Kartellgesetze, Produktvorschriften sowie geistiges Eigentum und Patentrecht.



Die Auswirkungen verstehen

Ein wichtiger Schritt beim Management von Risiken in der Lieferkette ist es, die Auswirkungen verschiedener Ereignisse zu verstehen und zu wissen, inwiefern Ihr Unternehmen davon betroffen sein könnte. Dies betrifft sowohl Ihre Hauptlieferanten und Vertriebshändler als auch Ihre Sekundär- und Tertiärlieferanten und darüber hinaus. Viele weltweit tätige Unternehmen überwachen und managen die Zulieferer der vierten und fünften Ebene aktiv. So verwaltet Coca-Cola beispielsweise aktiv seine gesamte Lieferkette, von den Rohstofflieferanten über die lokalen Abfüllpartner und deren Zulieferer bis hin zu den Vertriebspartnern. Das Unternehmen verwaltet und mindert nicht nur proaktiv alle Risiken, die auftauchen könnten¹, sondern nutzt dieses Wissen auch, um seinen ökologischen Fußabdruck in der gesamten Lieferkette zu verringern.

Während dieser Kenntnisstand in größeren Unternehmen immer häufiger anzutreffen ist, verfügen viele kleinere Unternehmen, die durch die Komplexität und die Kosten abgeschreckt werden, immer noch nicht über Informationen ihrer Lieferkette, die über die erste oder zweite Ebene hinausgehen. Der Grad der Vernetzung in den globalen Lieferketten bedeutet jedoch, dass es für sie wichtig ist, die Auswirkungen auf ihre Tätigkeiten vollständig zu verstehen.

Ausgehend von einem Verständnis seiner Aktivitäten nach Gewinn und Volumen sollte ein Unternehmen abschätzen, wie seine Kunden von einer Unterbrechung der Versorgung eines bestimmten Produkts oder einer bestimmten Dienstleistung betroffen wären. Darüber hinaus sollte auch scheinbar unbedeutenden Angaben Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wie in der nachstehenden Fallstudie dargelegt, können selbst geringfügige Betriebsmittel erhebliche Auswirkungen auf die Rentabilität haben, insbesondere wenn Ersatzstoffe nur schwer zu beschaffen sind und das fehlende Angebot die Produktion unterbricht.

Ungeachtet der Ursache treten diese schwerwiegenden Ereignisse häufiger auf, als man erwarten würde. Untersuchungen von QBE zeigen, **dass Unternehmen im Durchschnitt alle vier Jahre mit einem erheblichen Zusammenbruch der Lieferkette rechnen müssen².**

Diese Zusammenbrüche können viele Formen annehmen, sowohl in ihrer Schwere als auch in ihrer globalen Reichweite variieren und die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Produkte oder Dienstleistungen zu produzieren oder auf den Markt zu bringen, stark beeinträchtigen. Die Auswirkungen dieser können dramatisch sein, denn **ein durchschnittliches Unternehmen verliert mehr als den Nettogewinn eines halben Jahres³.**

Es geht nicht nur um die Bewältigung von Unterbrechungen in der Lieferkette

Die Entscheidungen, die Unternehmen darüber treffen, wie und mit wem sie zusammenarbeiten, können sich dramatisch auf den Ruf des Unternehmens auswirken und auch erhebliche finanzielle Folgen haben. Ein Beispiel dafür ist der Bekleidungseinzelhändler Boohoo (Davies, 2020), der im Juli 2020 1,5 Mrd. £ seines Marktwerts einbüßte, nachdem schlechte Arbeitsbedingungen bei einem seiner Zulieferer in Leicester, England, entdeckt worden waren. In anschließenden Gesprächen mit Boohoo stellte sich heraus, dass das Unternehmen sich nicht sicher war, wer alle seine Kleidungsstücke lieferte.

Kunden und Investoren achten zunehmend darauf, dass sowohl Unternehmen als auch ihre Lieferkette anerkannte Umwelt-, Sozial- und Governance-Standards aufweisen, die das Umwelt- und Sozialbewusstsein des Unternehmens widerspiegeln. Das Verständnis und die Bewältigung von Risiken in der Lieferkette erfordern die Berücksichtigung dieser Aspekte sowie die Vorbereitung auf und die Bewältigung von möglichen Unterbrechungen.

¹ 7 Amazing Things of Coca-Cola Supply Chain Management. ibottling.com

² QBE Research, Hesmur Research

³ QBE Research, Hesmur Research



Fallstudie

Wie ein Feuer einer Produktionslinie in Japan die weltweite Autoindustrie 110 Milliarden Dollar kostete

Mikrochips sind vielleicht nicht das Erste, woran man denkt, wenn man an die Automobilindustrie denkt, aber der Brand bei Renesas Electronics, einem Unternehmen, das einen Anteil von 30 % am Markt für Automobilchips innehat, kostete die Branche schätzungsweise 110 Mrd. USD⁴.

Der Brand ereignete sich am 19. März 2021 im N3-Gebäude (300-mm-Linie) der Naka-Fabrik von Renesas in Hitachinaka (Präfektur Ibaraki)⁵. In den betroffenen Produktionslinien wurden Mikrocontroller hergestellt, die vor allem zur Überwachung der Motorleistung, zur Steuerung der Lenkung oder der automatischen Fensterheber sowie für Sensoren in Park- und Unterhaltungssystemen verwendet werden. Obwohl sich Renesas bemühte, die Produktion in alternative Anlagen zu verlagern und bis zum 24. Juni⁶ wieder 100 % des Niveaus vor dem Brand erreichte, waren die Auswirkungen auf die Branche weitreichend.

Die Auswirkungen des Brandes wurden zwar unterschiedlich eingeschätzt, aber die meisten Automobilhersteller sahen sich durch den Mangel an Chips in ihrer Produktion stark beeinträchtigt. Dazu gehörten Kürzungen der Gesamtproduktion, die Notwendigkeit, der Produktion rentablerer Modelle Vorrang einzuräumen, und sogar die Umgestaltung von Bauteilen. Auch die Rentabilität wurde erheblich beeinträchtigt: Ein Hersteller meldete einen 50 %igen Rückgang der Rentabilität im zweiten Quartal 2021 – eine direkte Folge der Chip-Knappheit. Diese Auswirkungen sind noch bis 2022 zu spüren.

50 %igen

Rückgang der
Rentabilität im zweiten
Quartal 2021



⁴ Global chip shortage: Mercedes CEO on 'COVID whiplash' | CAR Magazine

⁵ Notice Regarding the Semiconductor Manufacturing Factory (Naka Factory) Fire | Renesas

⁶ UPDATE 10 - Notice Regarding the Semiconductor Manufacturing Factory (Naka Factory) Fire: Production Capacity Recovery Status | Renesas



“

Die Digitalisierung ist ein wichtiger Beschleuniger für die Lieferkette, aber sie ändert nichts an der physischen Lieferung.

”

Tania Bensoussan-Arthur

QBE practice
lead Europe -
Marine & Specie

Die Auswirkungen der Digitalisierung

Die Digitalisierung der Lieferkette hatte in vielerlei Hinsicht erhebliche Auswirkungen. Sie hat die Integration zwischen den Geschäftspartnern und die Geschwindigkeit, mit der Geschäfte abgewickelt werden können, erhöht. Sie hat auch die Informationen und Erkenntnisse verbessert, die aus den Beziehungen eines Unternehmens in der Lieferkette gewonnen werden können, und eine bessere Entscheidungsfindung im gesamten Netz ermöglicht. Während sich die Digitalisierung der Lieferkette in der Vergangenheit auf Kostensenkungen, Prozesse und Effizienz konzentriert hat, müssen die Unternehmen in Zukunft sicherstellen, dass Informationen erfasst werden, die ein solides Verständnis des gesamten Netzwerks und die Identifizierung von Risiken ermöglichen, sobald diese auftreten.

Tania Bensoussan-Arthur, QBE Practice Lead Europe - Marine & Specie, sagt: „Die Digitalisierung ist ein wichtiger Beschleuniger für die Lieferkette, aber sie ändert nichts an der physischen Lieferung.“ Unternehmen können Waren bestellen und elektronisch verfolgen, aber in den meisten Fällen müssen diese Waren noch physisch geliefert werden. Digitale Tools helfen bei der Verwaltung und dem Verständnis von Lieferketten, beseitigen aber nicht die grundlegenden Risikotreiber.

Die Digitalisierung hat auch eine Reihe neuer Risiken mit sich gebracht, die es zu verstehen und zu bewältigen gilt. Diese Cyber-Risiken können sich direkt auf Ihr Unternehmen auswirken und werden umso größer, je stärker die Unternehmen mit ihren Zulieferernetzen verflochten sind. Bei der Cybersicherheit gilt eindeutig, dass man nur so stark ist wie das schwächste Glied. Die Unternehmen müssen sicherstellen, dass alle Beteiligten in ihrem Netz dieselben robusten Cybersicherheitsprotokolle verwenden. Ein weiteres Beispiel für die Gefährdung durch Cyberangriffe in der Lieferkette ist die Zahlungsabwicklung im Rahmen des Beschaffungsprozesses. Methoden wie das Spoofing von Rechnungen und das Vorgeben, jemand anderes zu sein, um eine falsche Zahlung zu erhalten, sowie die Kompromittierung von Geschäfts-E-Mails und das Spoofing von E-Mails, um elektronische Geldtransfers durch Push-Payment-Betrug fehlzuleiten - all das sind Herausforderungen, denen man im Zahlungsprozess regelmäßig begegnet.



Weitere Punkte, die bei der Analyse Ihres Netzwerks zu beachten sind

Struktur und Konzentration der Lieferanten/Vertriebshändler

Eine Beschränkung der Lieferantenliste kann dazu beitragen, die Verwaltung der Netze zu vereinfachen und kosteneffizienter zu gestalten, birgt aber auch Risiken für das Netz. Dies gilt auch für die Struktur Ihrer Lieferkette, die Art ihrer Vernetzung und ihre Abhängigkeit von anderen Inputs. Die Kenntnis Ihrer Lieferanten- und Händlerkonzentration und der Struktur Ihrer Lieferkette ist entscheidend für die Vorbereitung von Alternativen und Notfallplänen.

	Stärker belastbar	Weniger belastbar
Konzentration der Lieferanten		
Verfügbarkeit von Ersatzstoffen		
Gegenseitige Abhängigkeit		
Tiefe		
Transparenz		
Kundenkonzentration		

Geografische Konzentration und Abhängigkeit

Viele sektorale Lieferketten weisen erhebliche geografische Konzentrationen auf, oft ohne, dass dies auf den ersten Blick erkennbar ist. Endmontage und Vertrieb mögen zwar regional sein, aber ein Blick auf die weitere Wertschöpfungskette kann erhebliche Probleme aufzeigen. In der pharmazeutischen Industrie beispielsweise erfolgt die Herstellung der Endprodukte zwar häufig regional, aber mindestens 50 %⁷ aller in Europa verwendeten pharmazeutischen Wirkstoffe werden in Indien oder China produziert.

	Stärker belastbar	Weniger belastbar
Geografische Konzentration		

⁷ Quelle: Charles River Associates



Vorratsmengen

In der Vergangenheit konzentrierten sich Lagerhaltungskonzepte nach dem Just-in-Time-Prinzip auf die Verbesserung der Effizienz und Kostenwirksamkeit der erweiterten Lieferkette. In jüngster Zeit haben die Unternehmen erkannt, dass diese Effizienz jedoch mit Kosten verbunden sein kann, die deutlich höher sind als die Vorteile (und diese somit unbedeutend machen), wenn sie auch nur geringfügigen Unterbrechungen ausgesetzt sind.

Die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen von Unterbrechungen in Ihrer Lieferkette zu verstehen, ist eine wichtige Voraussetzung für die Bestimmung optimaler Lagerbestände. Dazu gehören sowohl Hauptbestandteile und Rohstoffe als auch Werkzeuge oder andere geringfügigere Betriebsmittel.

Inhärente Schwachstellen in Ihrer Lieferkette

Jeder Sektor hat Risiken in der Lieferkette, die mit der Art der von ihm produzierten Waren oder Dienstleistungen zusammenhängen. Dabei kann es sich um das Verderben von Lebensmitteln und landwirtschaftlichen Erzeugnissen bis hin zu Risiken der Rohstoffkonzentration in der Mobilfunktechnik handeln. Obwohl diese Risiken für die Manager der Lieferkette wahrscheinlich im Vordergrund stehen, ist es auch wichtig, die inhärenten Risiken für vorgelagerte und verbundene Lieferanten zu verstehen.

Kenntnis der Transportmethoden und -wege

Die Unternehmen sollten nicht nur wissen, wer und wo ihre Lieferanten sind, sondern auch, wie die Lieferungen an ihren Bestimmungsort gelangen. Auch wenn diese Materialien bis zum Eingang oft noch in der Verantwortung des Lieferanten liegen, ist das ein schwacher Trost, wenn die Materialien für die endgültige Lieferung an Ihre Kunden entscheidend sind. Wenn Sie Ihre Spediteure und die Ihrer Zulieferer im Auge behalten, können Sie erkennen, wann es Probleme gibt und welche alternativen Methoden oder Routen möglich sind. Die sechstägige Sperrung des Suezkanals im März 2021 ist ein typisches Beispiel dafür.

Finanzielle Lage des Lieferanten

Angesichts der Tatsache, dass das Hauptaugenmerk auf physischen Bedrohungen der Lieferkette liegt, sollte die Bedeutung der finanziellen Gesundheit des Netzes nicht vergessen werden. Bei den heutigen vernetzten Lieferketten kann der Ausfall eines Beteiligten dramatische Auswirkungen auf alle anderen haben, sowohl auf die vor- als auch auf die nachgelagerten Bereiche. Auf dieses Thema gehen wir hier näher ein.

“

Angesichts der unsicheren Versorgungslage ist es von größter Bedeutung, unser Betriebskapital in höhere Lagerbestände zu investieren, um sicherzustellen, dass wir die Kundennachfrage weiterhin bedienen können.

”

Thomas Kercher

CEO von Jomicom Partners,
einem Beratungsunternehmen
für nachhaltige Technik, und
Geschäftsführer von FeBeSol,
einem europäischen PV-Installateur



Risikomanagement in der Lieferkette

Die Kenntnis Ihrer Lieferkette und ihrer Schwachstellen ist der erste Schritt zur Bewältigung von Risiken in der Lieferkette und zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit Ihres Netzes. In Verbindung mit der aktiven Überwachung dieser Risiken und des Zustands Ihres Netzes verfügen Sie über ein leistungsfähiges Instrument zur Vorbereitung und Reaktion auf etwaige Bedrohungen, die auftreten können.

Der nächste Schritt bei der Bewältigung des Risikos in der Lieferkette ist die Vorbereitung Ihres Unternehmens auf mögliche Störungen, die auftreten können.

Business as usual

Immer mehr Unternehmen betrachten das Management von Risiken in der Lieferkette nicht mehr als außergewöhnliches Ereignis zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs, sondern im heutigen Umfeld als Teil des „Business as usual“. Das Risikomanagement in der Lieferkette ist kein theoretisches Planungsszenario mehr, sondern ein „realer“ und greifbarer Bestandteil des Betriebs.

Aufwertung der Bedeutung

Eine weitere interessante Entwicklung ist die stetige Verlagerung der Zuständigkeiten des Risikomanagements in höhere Dienstaltersstufen bzw. Führungsebenen. Mit der steigenden Rangordnung haben sich auch die Aufgaben näher an die operativen Kernfunktionen verlagert. In der Vergangenheit war ein Beschaffungsmanager eher für die Verwaltung der Interaktionen mit den Zulieferern verantwortlich, während heute Beschaffungsleiter oder sogar Chief Supply Chain Officers eng mit ihren Kollegen aus dem operativen Bereich zusammenarbeiten, um die Integrität des Gesamtprozesses zu gewährleisten.

Verankerung des Denkens

Die meisten Unternehmen setzen auch eine Reihe von Instrumenten und Techniken ein, um sich auf Unsicherheiten und mögliche Unterbrechungen der Lieferketten vorzubereiten. Dazu gehören die Kodifizierung von Krisenmanagement-Prozessen und die Erstellung von „Playbooks“ (Ablaufplänen), in denen festgelegt wird, wie Unternehmen auf verschiedene Ereignisse reagieren sollten und wer daran beteiligt sein muss. Über diese spezifischen Maßnahmen hinaus bauen die Unternehmen auch die Fähigkeit in ihre Prozesse ein, auf unerwartete Störungen zu reagieren und sie zu bewältigen, sobald sie auftreten.



Was müssen Vorstände über Lieferkettenrisiken wissen?

Mit der zunehmenden Bedeutung des Risikomanagements in der Lieferkette steigt auch die Notwendigkeit für die Unternehmensleitung, die richtigen Fragen zu stellen, um sicherzustellen, dass diese Risiken verstanden und angemessen gemindert werden. Diese Fragen müssen mit den Grundlagen des Verständnisses der erweiterten Lieferkette und des Vertriebsnetzes beginnen und dann zum Verständnis der damit verbundenen Risiken und potenziellen Abhilfemaßnahmen übergehen. Nachfolgend finden Sie einige Beispielfragen.

Wie gut kennen wir unsere Lieferkette und Vertriebsnetze?

- > Kennen wir alle unsere Lieferanten/Händler und wurden sie kürzlich anhand unserer Lieferanten- und ESG-Richtlinien überprüft?
- > Wissen wir, wo und wie sie ihre Waren oder Dienstleistungen herstellen?
- > Wissen wir, wer ihre Zulieferer sind (und die Zulieferer ihrer Zulieferer)?
- > Wie häufig werden diese Informationen aktualisiert?

Wie gut kennen wir die Risiken für unsere Lieferkette und Vertriebsnetze?

- > Gibt es strukturelle Risiken in der Lieferkette (siehe oben)?
- > Gibt es geografische Konzentrationen, auf die wir achten müssen?
- > Wie gehen wir bzw. unsere Lieferanten bei der Bestandsverwaltung vor? Wie lange könnten wir eine Störung überstehen?
- > Sind wir uns der ESG-bezogenen Faktoren in unserer Lieferkette bewusst? Wie können wir diese Faktoren überwachen/validieren?
- > Überwachen wir die finanzielle Gesundheit unserer Lieferanten und Vertriebshändler?

Wie gut sind wir darauf vorbereitet, mit Problemen umzugehen, wenn sie auftreten?

- > Wie gehen wir an Krisensituationen heran bzw. wie bereiten wir uns darauf vor?
- > Haben wir Ablaufpläne für bestimmte Szenarien vorbereitet?
- > Wie sieht es mit unserer Risikokultur und unserer Fähigkeit aus, mit Unsicherheit umzugehen?
- > Wie gut sind wir in Bezug auf Lagerbestände und finanzielle Reserven auf erhebliche Störungen vorbereitet?



Die Risikokultur verstehen

Ihre Fähigkeit, Krisensituationen zu bewältigen, ist mehr als die Summe der Informationen, die Sie gesammelt und der Pläne, die Sie aufgestellt haben. Es geht darum, wie Ihre Teams Risiken betrachten und mit Unsicherheiten und Krisensituationen umgehen. Der Aufbau einer soliden Risikokultur mit einem hohen Maß an Risikobewusstsein auf individueller und Unternehmensebene kann Ihnen dabei helfen. Das bereits erwähnte regelmäßige sogenannte PESTEL Analyse zur aktiven Überwachung des Radars ist Teil dieser Kultur.

Aufbau eines widerstandsfähigeren Unternehmens

Die meisten Unternehmen arbeiten jetzt vor allem daran, ihre gesamte Geschäftstätigkeit widerstandsfähiger zu machen, um alle Störungen zu überstehen, die diese Zeit der anhaltenden Unsicherheit mit sich bringt. Ob es sich nun um die Erhöhung der Lagerbestände handelt, um mit unsicheren Lieferantenlieferungen fertig zu werden, oder um den Aufbau alternativer Lieferantennetze oder um Redundanz bei den Produktionskapazitäten - es ist ein klarer Wechsel von „Just in Time“ zu „Just in Case“ zu beobachten. In der Checkliste in diesem Dokument finden Sie Hinweise, wie Sie Ihre Risiken minimieren und sich auf mögliche Störungen vorbereiten können.

Versicherungsschutz für Ihr Unternehmen

Selbst wenn Sie Ihre Lieferkette genau kennen und Ansätze zur Bewältigung der damit verbundenen Risiken entwickelt haben, wird es einige Risiken geben, die zu groß sind, um sie allein zu bewältigen. Ein Versicherungsschutz kann dazu beitragen, diesen Risiken zu begegnen, und sollte als integrierter Bestandteil Ihres Gesamtplans betrachtet und verwaltet werden. In Zusammenarbeit mit Ihrer Risikomanagement-Strategie und Ihrem Versicherer kann ein ganzheitlicher Ansatz entwickelt werden, der Ihnen dabei hilft, alle auftretenden Störungen zu bewältigen.

Dieser ganzheitliche Ansatz ist von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass Sie genau wissen, was von Ihrem Versicherer abgedeckt wird und welche Risiken Sie direkt angehen wollen. Die Zusammenarbeit mit Ihrem Versicherer, um diese Ein- und Ausschlüsse zu verstehen, wird nicht nur Ihren eigenen Risikomanagementplänen zugutekommen, sondern auch sicherstellen, dass es im Falle eines Vorfalles keine Überraschungen gibt.

Verträge und Risikoübergang

Unternehmen können sich nicht nur durch Versicherungen, sondern auch durch eine sorgfältige Vertragsgestaltung mit ihren Lieferanten vor Risiken in der Lieferkette schützen. Der Rechtsschutz, den der richtige Vertrag bietet, ist für alle Unternehmen mit umfangreichen oder internationalen Lieferketten entscheidend.

Sie können die Verantwortung für produktbezogene Risiken in der Lieferkette an diejenigen weitergeben, die die Rohmaterialien oder Teile herstellen. Dies geschieht durch eine so genannte Verkäuferfreistellungsklausel, in der sich der Lieferant bereit erklärt, für alle Ansprüche, Verbindlichkeiten, Verluste, Schäden, Klagen, Ausgaben und Anwaltskosten Dritter, die durch sein Produkt verursacht werden, aufzukommen. Sie können auch darauf bestehen, dass Ihr Lieferant dafür verantwortlich ist, dass die Etikettierung, die Anweisungen und das Produkt selbst den Vorschriften in dem Gebiet entsprechen, in dem Sie das fertige Produkt verkaufen wollen. In einer komplexen Lieferkette kann dies dazu beitragen, Ihr Risiko zu verringern.

Nicht jeder wird in der Lage sein, auf diese Art von Verträgen zu bestehen - für größere Unternehmen ist es viel einfacher -, aber es ist eine Überlegung wert, um sich gegen der Kette zu schützen.



Es ist auch ratsam, eine sogenannte Best-Effort-Klausel aufzunehmen, die es Ihnen ermöglicht, unter bestimmten Umständen ohne Vertragsstrafe zu einem anderen Anbieter zu wechseln.

Abschließend können Sie anstelle einer Entschädigungsklausel von Ihren Lieferanten verlangen, dass sie über den erforderlichen Versicherungsschutz verfügen. Diese Vorgehensweise ist relativ neu, aber es ist immer häufiger der Fall, dass ein Lieferant verpflichtet wird, eine eigene Versicherung abzuschließen, die auch den Importeur schützt. Damit ist gewährleistet, dass Sie Ihre Ansprüche geltend machen können, wenn das Produkt einen Schaden verursacht, ohne den Weg über die internationalen Gerichte zu gehen.

Versand- und Transportrisiko

Ein weiteres Risiko besteht darin, was passiert, wenn Rohstoffe oder Fertigerzeugnisse zu Ihnen oder von Ihnen zu Ihrem Käufer transportiert werden. Wenn die Waren das Werk verlassen, liegt die Verantwortung dafür häufig noch bei Ihnen, bis der Verkauf erfolgt. Umgekehrt können Sie die Verantwortung für die Sicherheit Ihrer Rohstoffe auch dann übernehmen, wenn sie sich auf dem Transportweg von Ihrem Lieferanten befinden.

Die Haftung für Waren im Transit wird durch eine Reihe international anerkannter Regeln, die sogenannten Incoterms (internationale Handelsklauseln), festgelegt.

Was ist zu tun, wenn der schlimmste Fall eintritt?

Angesichts der zunehmenden Unsicherheit auf den globalen Märkten müssen die Unternehmen darauf vorbereitet sein, auf alle Störungen zu reagieren, die auf sie zukommen. In diesem Fall werden Ihnen Ihre Kenntnisse über Ihre Lieferkette und die damit verbundenen Risiken, die Planung von Szenarien und das Üben von Krisenmanagementverfahren von großem Nutzen sein.

Doch selbst bei bester Vorbereitung kann es zu unerwarteten Ereignissen kommen, die Ihr Unternehmen in unerwarteter oder erheblicher Weise beeinträchtigen. Wenn Sie sich auf mehrere Szenarien vorbereiten, anstatt im letzten Moment zu handeln, können Ihre Teams die Situation einschätzen, das Problem analysieren und die am besten geeignete Vorgehensweise entwickeln. Dies sollte in enger und partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Ihrem Versicherer geschehen. In der Regel wird Ihr Versicherer einen unabhängigen Risikoingenieur beauftragen, der über umfangreiche Erfahrungen mit der Minimierung von Betriebsunterbrechungen verfügen dürfte. Nutzen Sie dessen Fähigkeiten und Ratschläge und suchen Sie gemeinsam nach Wegen, um Ihre Kunden mit Waren zu versorgen. Bringen Sie Ihre Ideen ein und hören Sie sich die Ideen des Sachverständigen an. Beziehen Sie auch Ihren Makler mit ein.

Eine enge Zusammenarbeit mit Ihrem Versicherer vor und während einer Krise trägt dazu bei, dass alle Beteiligten sich mit den gemeinsamen Plänen einverstanden erklären. Wenn der Ernstfall eintritt, arbeiten Sie mit Ihrem Versicherer zusammen, um das Beste aus der Situation zu machen. Nutzen Sie dessen Erfahrung und denken Sie daran, dass er auf Ihrer Seite ist.



Checkliste zur Minimierung Ihrer Exposition und zur Vorbereitung auf den Ernstfall



Offene Kommunikationswege mit Lieferanten

Ein aktiver Dialog mit Ihren Lieferanten ist die beste Verteidigung gegen unerwartete Herausforderungen im Netz. Unabhängig davon, ob dies informell oder systematisch geschieht, könnten sich solche Informationen als unschätzbar wertvoll erweisen, da sie eine frühzeitige Warnung darstellen, bevor Störungen auftreten.

Arbeiten Sie mit Ihrem Versicherer zusammen

Besprechen Sie Ihren Ansatz für das Risikomanagement in der Lieferkette und Ihre Krisenmanagementpläne mit Ihrem Versicherer.

Arbeiten Sie mit den Experten zusammen, um sich über Ihre Risiken und Ihren Versicherungsschutz zu informieren und herauszufinden, was im Falle einer Störung passiert.

Denken Sie langfristig

Ungewissheit und das daraus resultierende Potenzial für Geschäftsunterbrechungen sind eher die Regel als die Ausnahme geworden. Wenn Sie langfristig denken und auch in schwierigen Zeiten mit Ihren Lieferanten zusammenarbeiten, wird Ihr Netzwerk mit der Zeit immer stärker.

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Risikokultur und Ihre Fähigkeit, mit Ungewissheit umzugehen.

Verstehen Sie Ihre Risikokultur.

Nutzen Sie dieses Verständnis, um die Risikokompetenz Ihres Unternehmens und seine Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen, zu verbessern.

Minimieren Sie Ihre Gefährdung für den Ernstfall

1. Finanzielle Vorkehrungen

Gewährleistung, dass Sie und Ihre Zulieferer über ausreichende Deckung und/oder Ressourcen verfügen, um einen Betriebsausfall in Ihrem Unternehmen zu überstehen.

2. Gleichgewicht zwischen Just in Time und Just in Case

Gewährleistung, dass die Kosten von Unterbrechungen in Ihrer Bestandsplanung berücksichtigt werden.

3. Steuerung Ihrer Cyberrisiken

Angesichts der zunehmenden Cyberrisiken ist es von entscheidender Bedeutung, dass Sie Ihre Risiken steuern und minimieren.

4. Kenntnisse über Lieferantenalternativen (Optionalität)

Aufbau von Beziehungen zu einer größeren Anzahl von Lieferanten/ Vertriebshändlern, um im Falle von Störungen Redundanz zu gewährleisten.

5. Erkundung der Regionalisierung

Umsetzung einer stärkeren Regionalisierung, insbesondere in Bereichen, die den Kundenanforderungen und der allgemeinen Resilienz-Agenda entsprechen.

6. Seien Sie beweglich

Seien Sie darauf vorbereitet, im Falle von Problemen, die Produktion anzupassen und den Vertrieb umzuleiten.

7. Aufbau von Resilienz in der Produktion

Sicherstellung der Ausfallsicherheit der Produktionskapazitäten, sei es auf Werksebene oder auf breiterer Ebene über mehrere Standorte hinweg.

8. Und schließlich: Seien Sie vorbereitet

Die beste Möglichkeit, Störungen in Ihrer Lieferkette zu minimieren, besteht darin, auf das Schlimmste vorbereitet zu sein. Unabhängig davon, ob Sie über die Ressourcen für eine vollständige Entlastung verfügen oder nicht – die Szenarienplanung für verschiedene Ereignisse bedeutet, dass Sie im Falle einer Störung zum Handeln bereit sind.



Fazit

Mit zunehmender Unsicherheit hat sich die Notwendigkeit eines aktiven Managements von Risiken in der Lieferkette von einem umsichtigen Schritt zu einem regulären Aspekt der Unternehmensführung entwickelt. Es geht nicht mehr nur um Effizienz, sondern auch darum, dass gut konzipierte Versorgungsketten und Verteilungsnetze sicherstellen, dass Widerstandsfähigkeit und robustes Risikomanagement zentrale Gestaltungsprinzipien darstellen. Da die Vernetzung immer weiter zunimmt, muss diese robuste Konzeption weit über Ihre direkten Lieferanten und Vertriebshändler hinausgehen. Und wenn es dann doch zu einer Krise kommt, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Ihre Teams darauf vorbereitet sind und über die nötigen Fähigkeiten verfügen, um sie zu bewältigen.



Wichtig zu verstehen

Die Zeit, die Sie damit verbringen, Ihre Lieferkette zu erfassen, zu überblicken und zu überwachen, kann dazu beitragen, Probleme zu vermeiden, bevor sie auftreten, und verschafft Ihnen einen erheblichen Vorsprung, wenn sie auftreten.



Schulung

Wenn Sie das Risikomanagement in der Lieferkette näher an die Kerntätigkeiten heranführen und Ihre Teams für den Umgang mit Krisensituationen schulen, können Sie verhindern, dass sich Probleme auf das Unternehmen auswirken, und die Folgen abmildern, wenn sie doch auftreten.



Vorbereitung

Eine Szenarioplanung für eine Reihe möglicher Ereignisse und die Ausarbeitung von Reaktionsplänen helfen Ihnen nicht nur bei der Vorbereitung auf die geplanten Ereignisse, sondern geben Ihren Teams auch die notwendigen Ressourcen, um auf unerwartete Ereignisse zu reagieren.



Einbeziehen

Ihre Lieferkette ist von Natur aus ein Netzwerk. Die Einbindung Ihres Netzwerks in die Planung und die Reaktion auf auftretende Krisen ist entscheidend. Ihr Versicherer ist ein wichtiger Partner bei der Bewältigung von Risiken in der Lieferkette und sollte in diese Überlegungen mit einbezogen werden.

“

Die Krise ist kein binärer Zustand mehr, sie ist eine Konstante.

”

Julia Graham

CEO, Airmic



**Wir danken den folgenden Experten,
die sich Zeit genommen und ihr
Fachwissen über das Risikomanagement
in der Lieferkette mit den Autoren dieses
Berichts geteilt haben.**

Julia Graham, CEO, AIRMIC

Ben Cattaneo, Chief Risk Advisor, BT

Thomas Kercher, CEO, Jomicom Partners

Christopher Hess, Partner, Hesmur

Adrian Simmonds, Senior Risk Manager, Risk Solutions,
QBE European Operations

Deborah O’Riordan, Senior Risk Manager, Risk Solutions,
QBE European Operations

Tania Bensoussan-Arthur, Practice lead Europe –
Marine & Specie, QBE European Operations

QBE European Operations

QBE Europe SA/NV
Hohe Bleichen 12
20354 Hamburg, Germany
tel +49 (0) 211 99419 0
QBE.de

QBE European Operations ist ein Handelsname der QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited und QBE Europe SA / NV. QBE UK Limited und QBE Underwriting Limited sind beide von der Prudential Regulation Authority zugelassen und werden von der Financial Conduct Authority und der Prudential Regulation Authority reguliert. QBE Europe SA / NV, St.-Nr. BE 0690.537.456, RPM / RPR Brüssel, IBAN Nr. BE53949007944353 und SWIFT / BIC Nr. HSBCBEBB, ist von der belgischen Nationalbank unter der Lizenznummer 3093 zugelassen.

