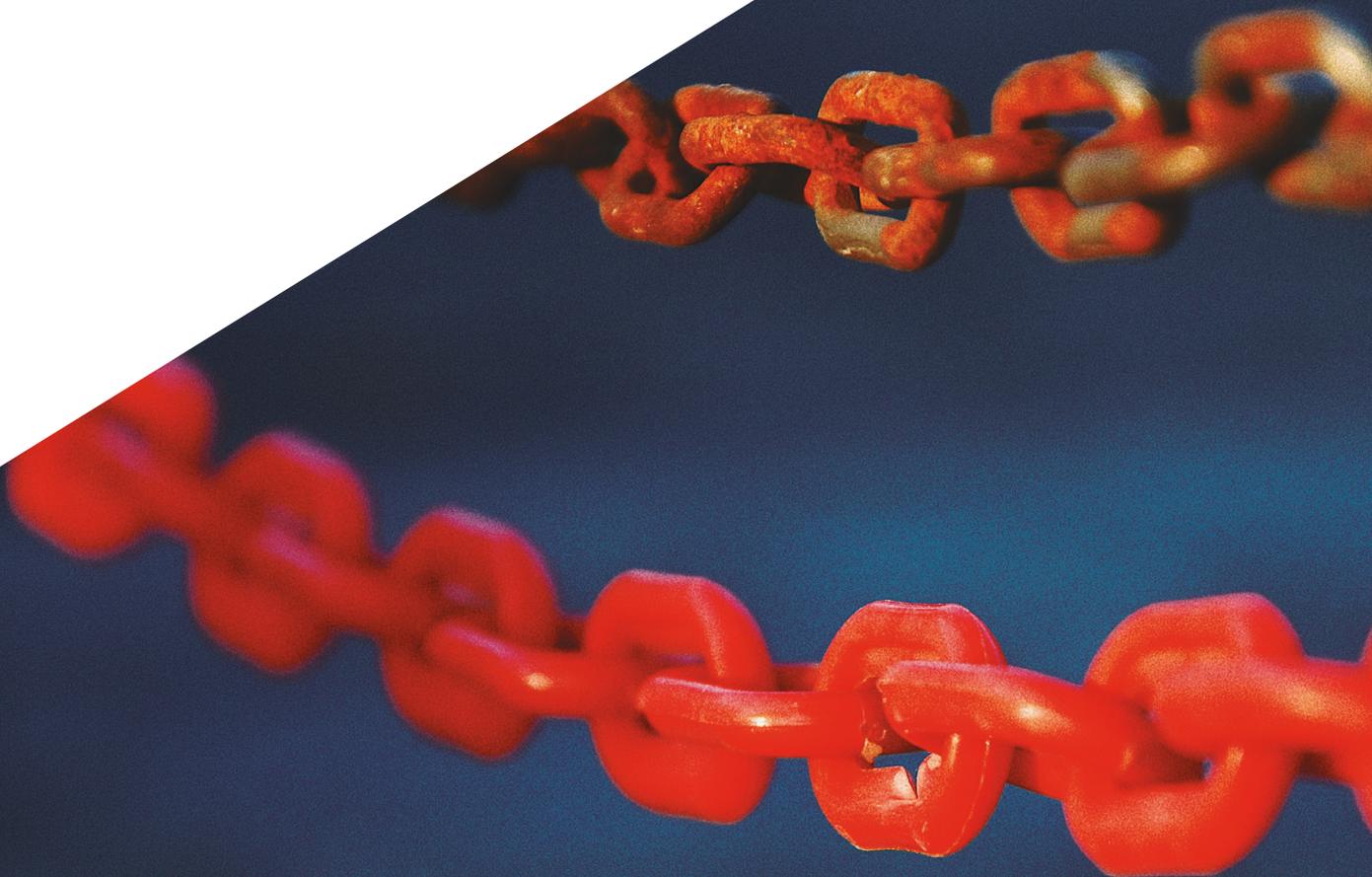


Supply Chain Risk Management: Herausforderungen und Status Quo 2020

Ergebnisse einer gemeinsamen Umfrage
von riskmethods und dem Bundesverband für
Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik



Vorwort



Dr. Silvius Grobosch

*Hauptgeschäftsführer des
Bundesverbandes Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e.V. (BME)*

Einkäufer, Logistiker und Supply-Chain-Manager haben sich in den vergangenen Jahren mit einer Vielzahl von Krisen auseinandersetzen müssen. Die Coronavirus-Pandemie stellt jetzt aber für viele Unternehmen die wohl größte Herausforderung dar. Lockdown und Shutdown ließen viele Lieferketten rund um den Globus stocken oder sogar reißen. Um Corona in den Griff zu bekommen und für künftige Engpässe in den Supply Chains bestmöglich gerüstet zu sein, ist es wichtig, nicht den zweiten vor dem ersten Schritt zu machen. Das bedeutet, sich zunächst jedes einzelne Glied der Lieferkette genau anzuschauen und auf mögliche Störungen zu untersuchen.

Nur auf diese Weise lassen sich für die Einkäufer, Logistiker und Supply-Chain-Experten die richtigen Schlüsse für die Zukunft ziehen. Und genau hier knüpft die aktuelle Umfrage „Supply Chain Risk Management – Herausforderungen, Status quo & Trends“ an, die gemeinsam vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) und der riskmethods GmbH, dem Marktführer im Bereich Supply Chain Risk Management, bereits zum dritten Mal durchgeführt wurde.

Die jetzt vorliegenden Ergebnisse der Online-Erhebung zeigen eindrucksvoll, wie sich mögliche Störungen in der Lieferkette durch ein proaktives Risikomanagement signifikant verringern oder komplett ausschalten lassen.

Für künftige Engpässe in den Supply Chains optimal gerüstet sein

Der BME und riskmethods gehen fest davon aus, dass die auf den nächsten Seiten ausführlich dargestellten Themenkomplexe Ihrem Einkauf neue Impulse vermitteln werden. Gleichzeitig sollen diese Ihnen helfen, ihr derzeitiges Risikomanagement zu überprüfen und mögliche Schwachstellen

auszumerzen. So leisten Sie einen aktiven Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens.

Die aktuelle Umfrage gibt Ihnen auch schlüssige Antworten auf die folgenden wichtigen Fragen: Wie ist der gegenwärtige Zustand des Risikomanagements in den Unternehmen? Von welchen Störungen in der Lieferkette sind Unternehmen allgemein betroffen, was sind die Folgen solcher Lieferkettenunterbrechungen? Und wie sehen künftige Entwicklungen und Optimierungspotenziale aus?

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen und neue Erkenntnisse beim Lesen dieser spannenden Fachlektüre.

Management Summary

Fast jedes Unternehmen ist von Lieferkettenunterbrechungen betroffen. Nur **14%** sind in den vergangenen 12 Monaten verschont geblieben. Jedes zweite Unternehmen (eine Steigerung von **28%** gegenüber dem Vorjahr) berichtet von bis zu fünf Störungen, über ein Viertel von mehr als sechs im Jahreszeitraum.

Nach Meinung der Befragten geht die Gefahr in den nächsten Jahren vor allem von politischen Risiken aus (**67%**). Es folgen Insolvenz- und Cyber-Sicherheitsrisiken, die gegenüber der letzten Umfrage deutlich um **50% bzw. 18%** angestiegen sind. Das Pandemierisiko steht an fünfter Stelle. Deutlich weniger Risiken als im Vorjahr erwarten die Unternehmen in der Rohstoffbeschaffung (**-60%**).

Unternehmen überwachen mehrheitlich ihre direkten Lieferanten. Immer häufiger werden Unterbrechungen aber von Sub-Lieferanten verursacht, wie **45%** der Befragten melden. Doch nur **24%** haben die tieferen Lieferebenen auf dem Radar, das heißt drei Viertel der Firmen sind auf diesem Auge blind. **8%** der befragten Unternehmen können die Quelle der Störung gar nicht identifizieren.

Einkaufs- und Supply-Chain-Manager haben die Wichtigkeit von SCRM erkannt und ergreifen die Initiative im Unternehmen. Eigenmotivation und persönliches Engagement sind die wichtigsten Treiber für Beschäftigte bei diesem Thema – dieser Faktor hat gegenüber der letzten Umfrage am stärksten zugenommen (**+ 26%**). Auch strengere Sorgfalts- und Haftungsregeln, wie etwa durch das geplante Lieferkettengesetz, veranlassen zum Handeln. Hier sieht deutlich mehr als die Hälfte der Befragten die Gefahr von schweren und sogar existenzbedrohenden Schäden und Gewinnverlusten für das Unternehmen.

In Sachen Digitalisierung hinken deutsche Unternehmen hinterher. Über **75%** der Befragten sehen sich bei der Digitalisierung ihrer Prozesse noch nicht gut genug aufgestellt. Gerade einmal **8%** haben eine Supply-Chain-Risk-Management-Software im Einsatz. Über die Hälfte setzt weiterhin auf Excel, das für ein kontinuierliches Monitoring der Lieferanten und Versorgungswege kaum geeignet ist. **27%** nutzen überhaupt keine Tools; im Vorjahr lag der Wert noch bei **18%**.

Präventionsanalysen, die das Gefährdungspotenzial identifizieren können, sind für zwei Drittel der Befragten ein Fremdwort. Die Zahl liegt im Vergleich zum Vorjahr sogar noch einmal deutlich höher (**+42%**).

Mehr als die Hälfte der Einkaufs- und Supply-Chain-Verantwortlichen weiß nicht, wo ihr Liefernetzwerk am anfälligsten ist. Nur **6%** quantifizieren den finanziellen Schaden. Erstaunlich, wenn man bedenkt, dass jede fünfte Lieferkettenunterbrechung Schäden zwischen einer Viertel und einer Million Euro und mehr nach sich zieht.

Nur jeder vierte Befragte hält Maßnahmenpläne parat, um im Notfall schnell reagieren zu können. Nicht zuletzt die Corona-Krise hat gezeigt, welcher Schaden entstehen kann, wenn Unternehmen auf Lieferengpässe nicht vorbereitet sind und deshalb nur kurzfristig und hektisch reagieren können.

Struktur der Befragten

An der Umfrage beteiligten sich 154 Personen, die vorwiegend im Einkauf tätig sind. Die Teilnehmer haben vorwiegend leitende Funktionen inne. Über die Hälfte der Teilnehmer repräsentiert produzierende Unternehmen, ein Drittel der Unternehmen haben einen Umsatz von über 500 Millionen.

FRAGE 1

Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?



- **26%** Maschinen- und Anlagenbau
- **15%** Sonstiges
- **14%** Automobile/Zulieferer
- **12%** Pharma, Chemie
- **9%** Elektroindustrie
- **8%** Sonstige Produktion
- **5%** Lebensmittel, Konsumgüter
- **4%** Handel
- **3%** IT & Dienstleistungen
- **1%** Medien, Telekommunikation
- **1%** Banken, Versicherungen
- **1%** Energie

FRAGE 2

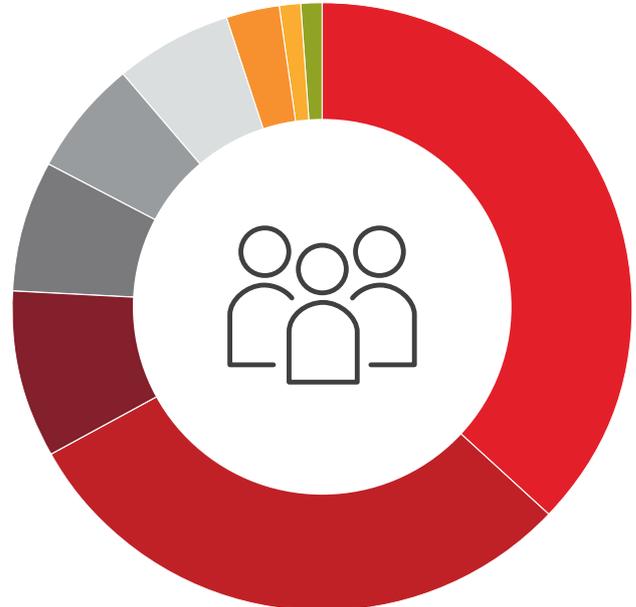
Wie hoch ist der Umsatz Ihres Unternehmens (aus 2019, in €)?



- **27%** 101 – 500 Millionen
- **19%** 11 – 50 Millionen
- **17%** 51 - 100 Millionen
- **14%** 1 - 5 Mrd.
- **8%** 501 - 1000 Millionen
- **5%** bis 10 Millionen
- **4%** 5 – 10 Mrd.
- **3%** 10-50 Mrd.
- **3%** über 50 Mrd.

FRAGE 3

Was ist Ihre Funktion?

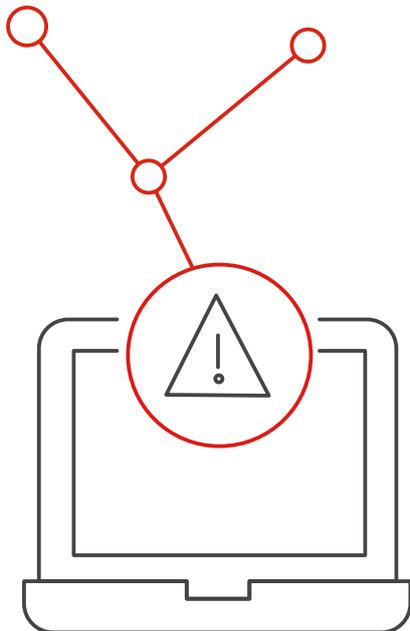


- **37%** Head of Procurement
- **30%** Sonstiges
- **9%** Category Manager
- **7%** Head of Category
- **6%** Vice President
- **6%** CPO
- **3%** CEO
- **1%** CFO
- **1%** Accounting Manager

Umfrageergebnisse

FRAGE 1

Wie viele Störungen in der Lieferkette hatte Ihr Unternehmen in den letzten 12 Monaten, welche eine Unterbrechung der Lieferkette und Versorgung zur Folge hatten?

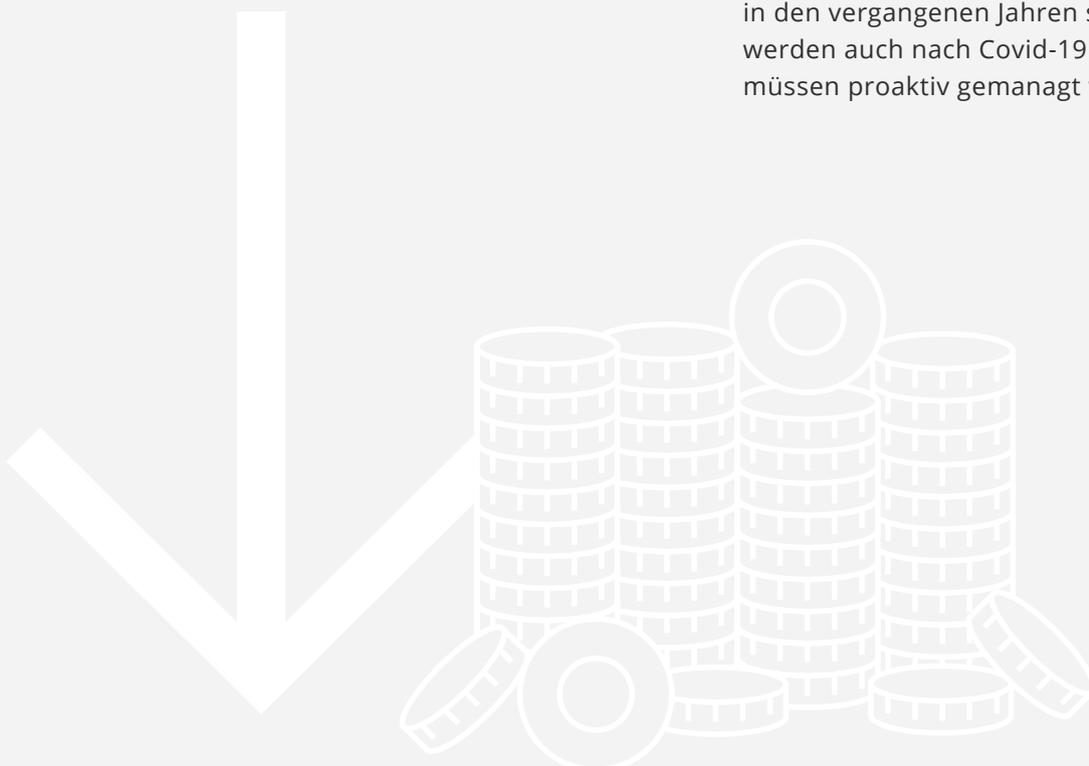


So gut wie jedes Unternehmen ist betroffen

Lediglich 14% der befragten Unternehmen sind in den vergangenen zwölf Monaten von einer Lieferkettenunterbrechung verschont geblieben. Das bedeutet, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen von Störungen in der Lieferkette betroffen waren und die dadurch entstehenden möglichen Auswirkungen (z.B. drohende Finanz-, Versorgungs- und Reputationsschäden) managen und abwenden müssen.

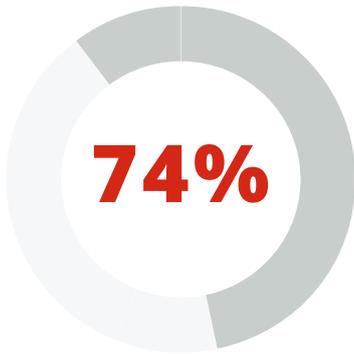
Plötzliche Lieferausfälle finden regelmäßig statt: Jedes zweite Unternehmen verzeichnete bis zu fünf Störungen, über ein Viertel mehr als sechs im Jahreszeitraum (also durchschnittlich alle zwei Monate). Kompletzt zu vermeiden ist dieses Risiko nicht. Entscheidend ist, dass sich Unternehmen auf solche Ereignisse ausreichend vorbereiten und präventive Maßnahmen vorhalten, um schnell reagieren zu können und stressige ad-hoc Aktionen bzw. „Firefighting“ zu umgehen.

Auch wenn Lieferkettenunterbrechungen durch Covid-19 zuletzt im Vordergrund standen: Andere Risikoereignisse, wie z.B. Naturkatastrophen, Unfälle an Fertigungsstandorten oder Finanzprobleme bei Lieferanten hatten schon in den vergangenen Jahren starken Einfluss. Sie werden auch nach Covid-19 bestehen bleiben und müssen proaktiv gemanagt werden.



FRAGE 2

Von welchen Elementen der Lieferkette gingen die Störungen in den letzten 12 Monaten hauptsächlich aus?



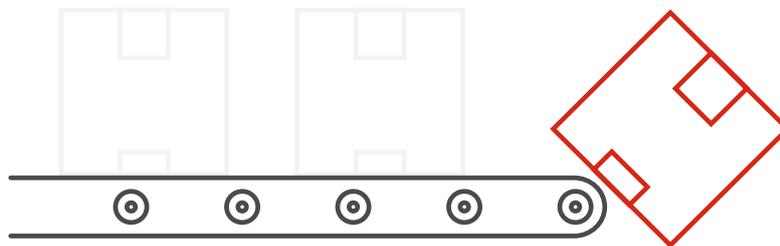
Direkte Lieferanten (Tier-1)



Sub-Lieferantenebene (Tier-n)



Eigene Werke/
Produktionsstätten



Logistische Knotenpunkte
(Häfen, Flughäfen, Lager)



Wir konnten die Quelle der
Störung nicht identifizieren

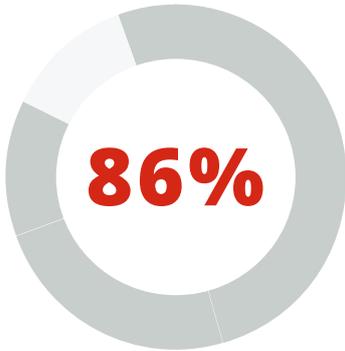
Wie schon **in der letzten Umfrage** geht das Risiko in den meisten Fällen von den direkten Lieferanten aus. Doch immer häufiger werden Unterbrechungen von Sub-Lieferanten verursacht (45%), weshalb es unerlässlich ist, alle Stufen der Lieferkette im Blick zu haben. In den heutigen komplexen Lieferketten genügt schon ein Problemlieferant, um eine kritische Bedrohung auszulösen. Aber nur wenige Unternehmen haben die Tier-n-Ebene überhaupt auf dem Radar (siehe auch Frage 3); 8% können die Quelle der Störung gar nicht identifizieren.

Nicht nur die Lieferanten gilt es im Auge zu behalten. Genauso wichtig sind die Versorgungswege und -strukturen, von denen jede dritte Lieferkettenunterbrechung ausgeht. Dazu gehören kritische Logistikzentren (Häfen, Flughäfen, Lager, Engpassregionen) sowie eigene Produktionsstätten und Distributionszentren. Viele Unternehmen haben das bereits im Blick (siehe Frage 3), aber hier ist noch viel Luft nach oben. Unterbrechungen und Standortrisiken wie Naturkatastrophen, Streiks, Brände und Explosionen an Standorten oder Logistikknotenpunkten können oft gleich mehrere Lieferanten betreffen. Aktives Monitoring verschafft hier wertvollen Zeitgewinn, um vorbeugende Maßnahmen zu planen und so dem Wettbewerb voraus zu sein.

Auch die Sub-Lieferanten im Blick haben

FRAGE 3

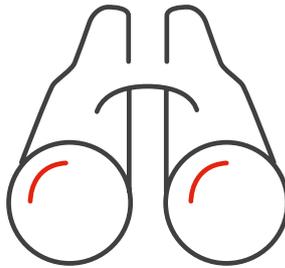
Welche Elemente der Lieferkette überwachen Sie derzeit?



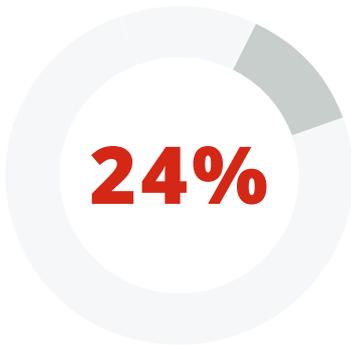
Direkte Lieferanten (Tier-1)



Eigene Werke/Produktionsstätten



Logistische Knotenpunkte
(Häfen, Flughäfen, Lager)



Sub-Lieferanten (Tier-n)



Keine

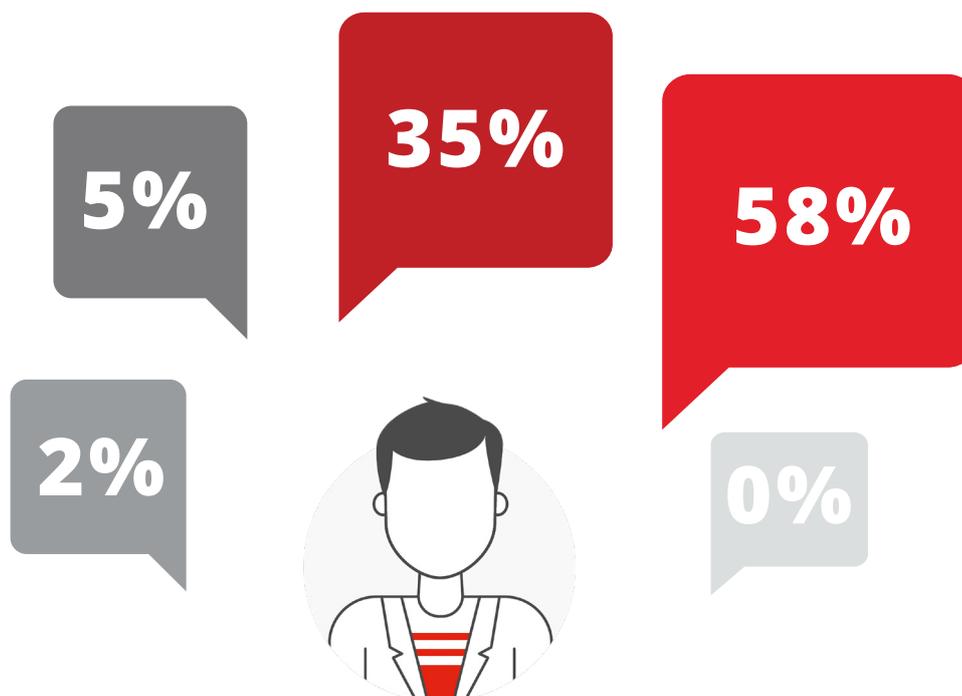
Die Risikoüberwachung beschränkt sich, wie auch in der letzten Umfrage, zum überwiegenden Teil auf direkte Lieferanten. Das ist wichtig und 86% der Befragten praktizieren das auch. Allerdings überwachen nur 24% der befragten Unternehmen die tieferen Ebenen des Liefernetzwerks, von denen ebenfalls Lieferkettenunterbrechungen ausgehen (siehe Frage 2). Diese mangelnde Transparenz lässt darauf schließen, dass Risiken in den Liefernetzwerken noch nicht gesamtheitlich gemanagt werden und Abhängigkeiten in den heutigen komplexen Wertschöpfungsketten nicht erkannt werden.

Als ein oft unterschätztes Risiko ist hier das so genannte „Diamond Risk“ zu nennen: Mehrere direkte Lieferanten beziehen Waren vom gleichen Sub-Lieferanten. Der Ausfall dieses einen Sub-Lieferanten bedeutet für den Hersteller, dass er nicht auf einen anderen Lieferanten umschwenken kann. Dieses Risiko lässt sich nur eingrenzen, wenn man ein genaues Bild der Lieferkette inklusive Sub-Lieferanten hat und auch diese in eine Risikoüberwachung mit einbezieht.

Transparenz auf den tieferen Lieferantenebenen hilft Risiken zu minimieren

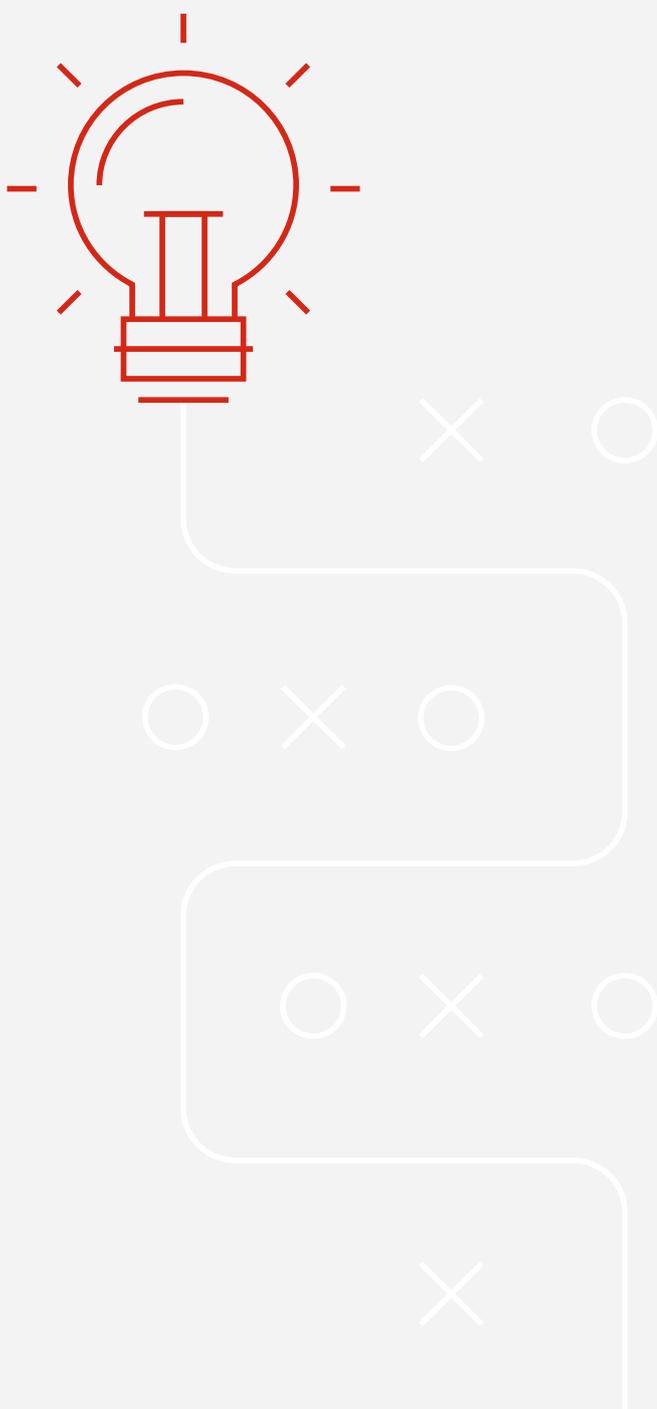
FRAGE 4

Wie erfahren Sie davon, wenn ein Sub-Lieferant nicht liefern kann?



- **58%** Von meinem direkten Lieferanten, aber oft sehr spät
- **35%** Sofort von meinem direkten Lieferanten
- **5%** In der Regel erfahren wir das nicht
- **2%** Über eine automatisierte/systemgesteuerte Lösung
- **0%** Sofort von meinem Sub-Tier Lieferanten

Schnelle Risikoinformation erlaubt schnelle Reaktion



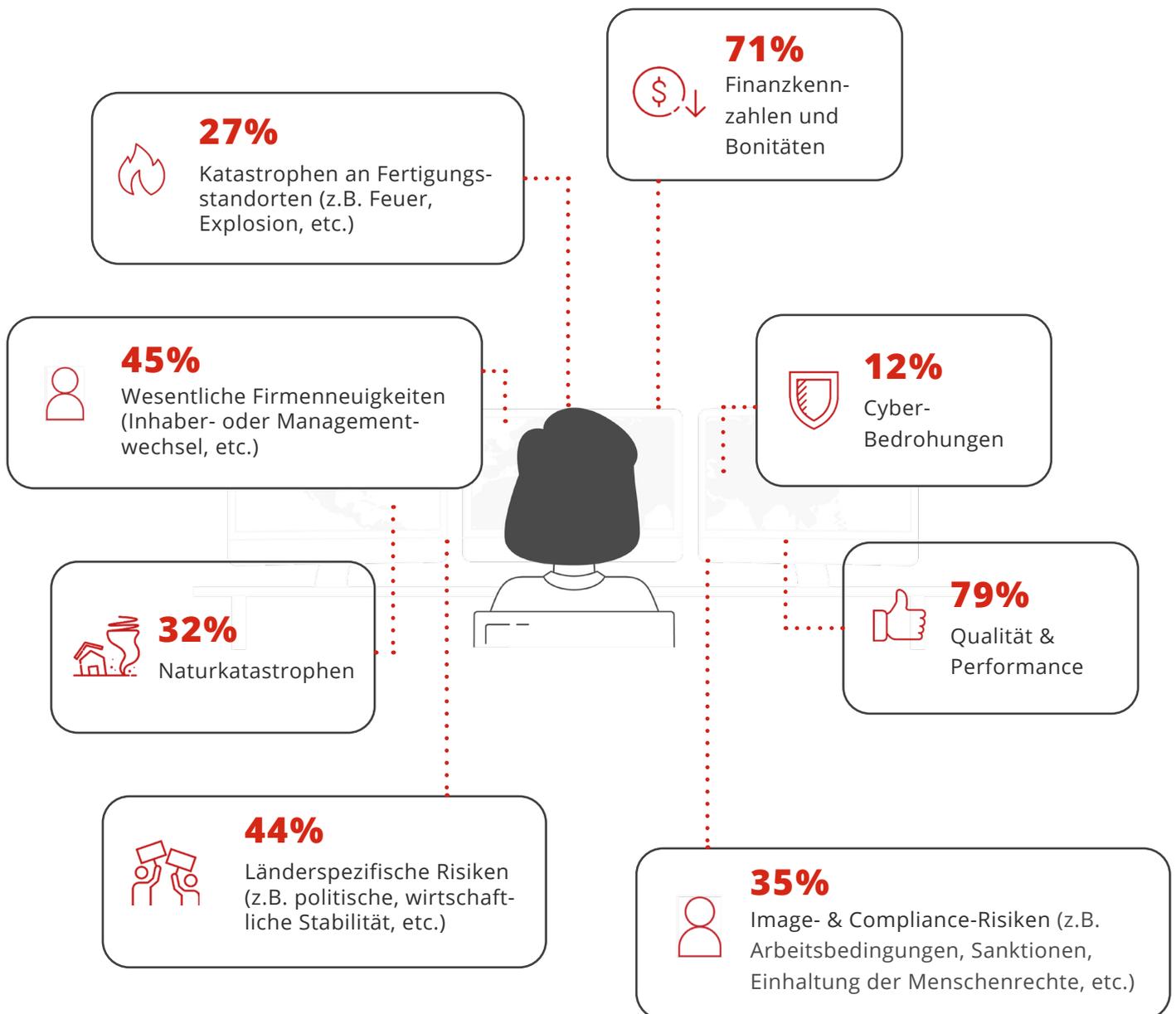
Fast alle der befragten Unternehmen (98%) haben keine Möglichkeit, über Probleme bei Sub-Lieferanten direkt informiert zu werden.

Mehr als die Hälfte (63%) der Teilnehmer erfährt von Problemen bei Sub-Lieferanten nach eigener Einschätzung gar nicht oder zu spät. Dadurch sind sie nicht in der Lage, zeitnah die richtigen Maßnahmen zur Schadensreduktion zu ergreifen. Das kann zu höheren Einkaufspreisen bei alternativen Lieferanten oder der kompletten Nichtverfügbarkeit von Komponenten führen – beides Mal ein hohes Verlustgeschäft. Transparenz im gesamten Liefernetzwerk erlaubt schnellere Reaktionszeiten auf Risikoereignisse und hilft dadurch, finanzielle Schäden und Produktionsausfälle zu vermeiden, die Profitabilität zu sichern sowie die Lieferantenperformance und Erfüllung von Compliance-Anforderungen zu kontrollieren.

Bisher nutzen nur 2% eine automatisierte Lösung, die Gefahren in der tieferliegenden Lieferkette erkennt und umgehend meldet. Die dafür benötigten Daten zu sammeln und Informationsflüsse einzurichten, ist ohne den Einsatz moderner Technologie nicht möglich.

FRAGE 5

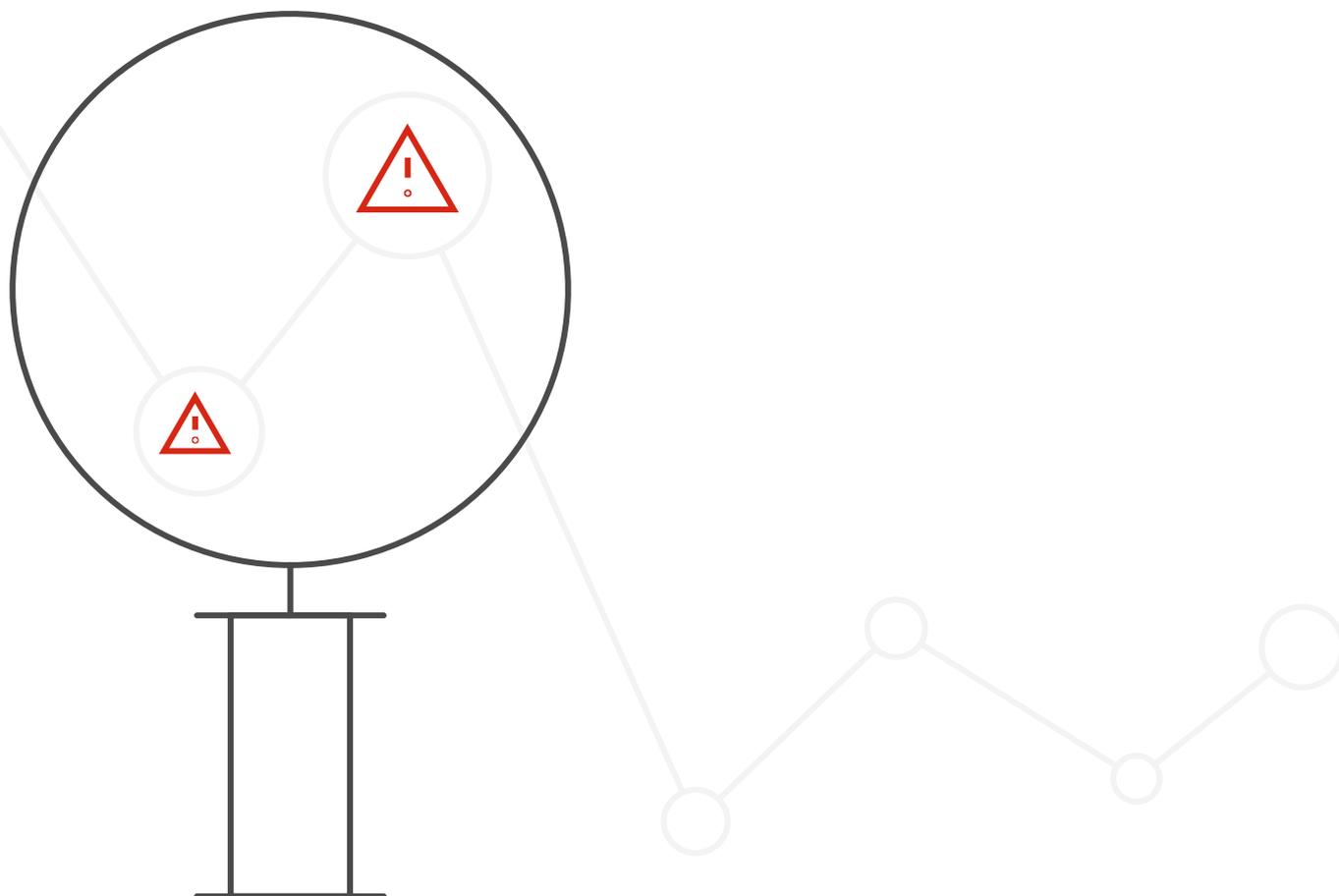
Welche Arten von Gefährdungen werden aktuell in Ihrem Unternehmen strukturiert und fortlaufend überwacht?



Die gesamte Risikolandschaft im Auge haben

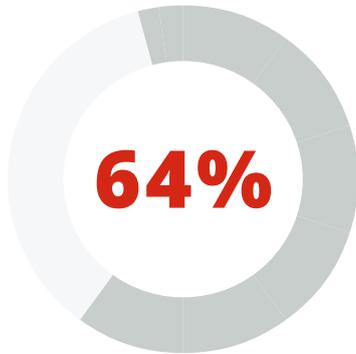
Ganzheitliches Risikomanagement unter Berücksichtigung aller Risikoarten ist bei der Mehrheit der Unternehmen weiterhin ein Manko. Wie auch in der letzten Studie hat über die Hälfte der befragten Unternehmen Frühindikatoren wie Veränderungen beim Lieferanten, globale Supply-Chain-, Länder- und Standort-Risiken, Naturkatastrophen oder Compliance-Risiken nicht kontinuierlich auf dem Radar. Diese fehlende Rundumsicht erhöht die Gefahr, unvorbereitet von Risikoereignissen – wie zum Beispiel der Covid-19 Pandemie – getroffen zu werden und nicht zielgerichtet oder zu spät reagieren zu können.

Die Risikoüberwachung erfolgt laut Umfrage in der Regel im Rahmen der Lieferanteanalyse und -bewertung: Finanzkennzahlen sowie Qualität und Performance sind unverändert die mit Abstand am besten erfassten Risikofaktoren. Auffällig: Die Gefahr von Cyberattacken, die in Deutschland das zweitwichtigste Geschäftsrisiko darstellen, wird wie schon in den Vorjahren deutlich unterschätzt.

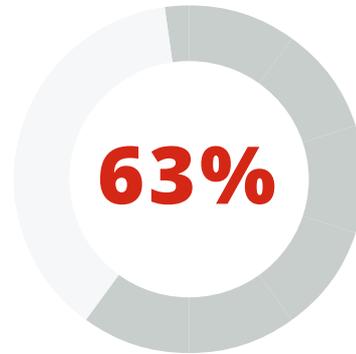


FRAGE 6

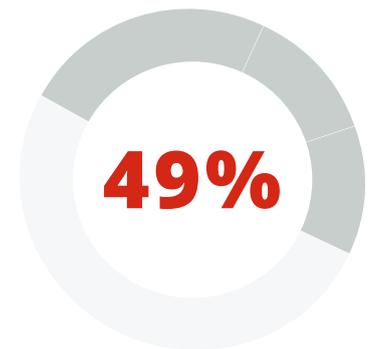
Was ist der Auslöser für Ihr Unternehmen, sich mit dem Thema Supply Chain Risk Management zu beschäftigen?



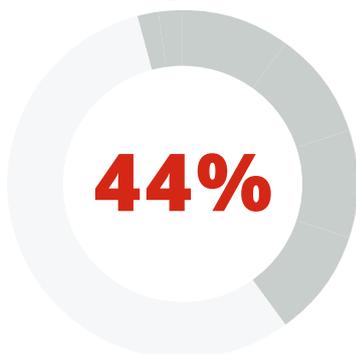
Strategische Entscheidung



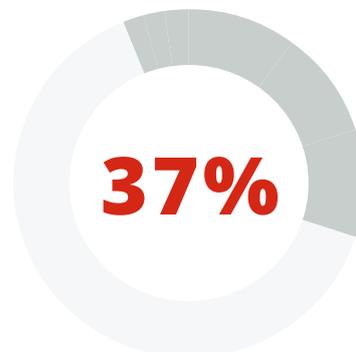
Eigenmotivation bzw. persönliches Engagement



Regulatorische Anforderungen und Normen (z.B. Sanktionskontrollen, ISO 9001:2015, IATF 16949:2016)



Lieferkettenstörungen, welche massive Lieferkettenunterbrechungen verursacht haben

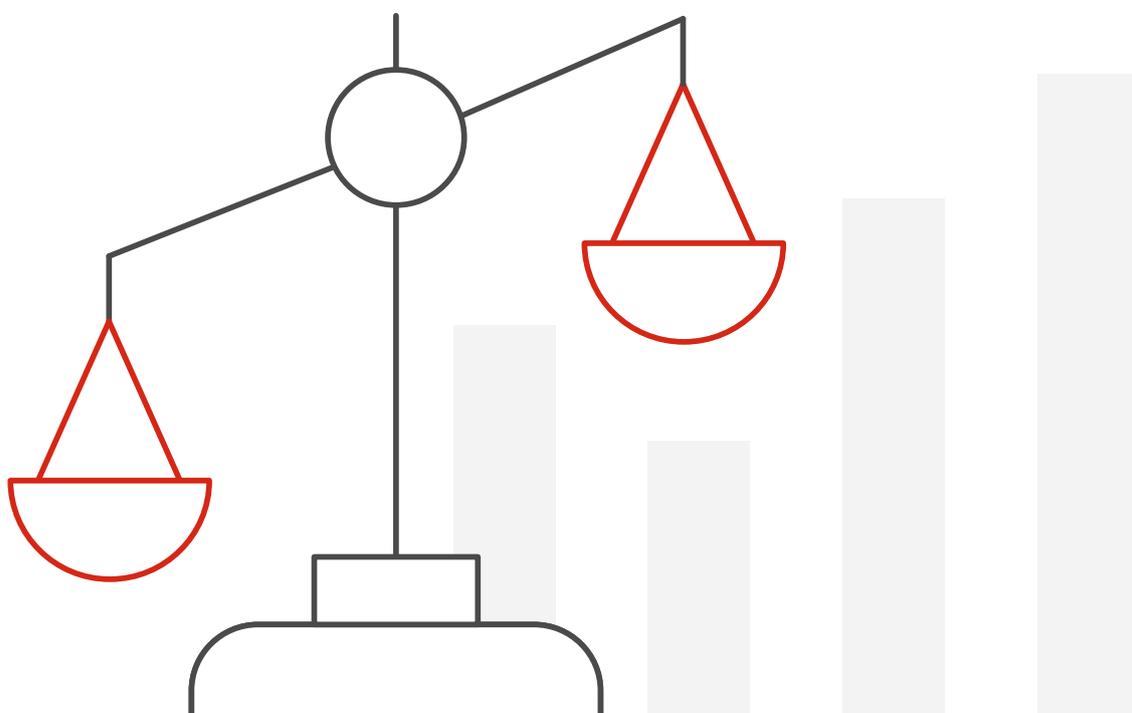


Nachhaltigkeitsinitiativen meines Unternehmens und entsprechende Richtlinien (z.B. EU-Nachhaltigkeitsrichtlinie, Corporate Social Responsibility, Green Sourcing)

Risikomanagement als strategischer Hebel

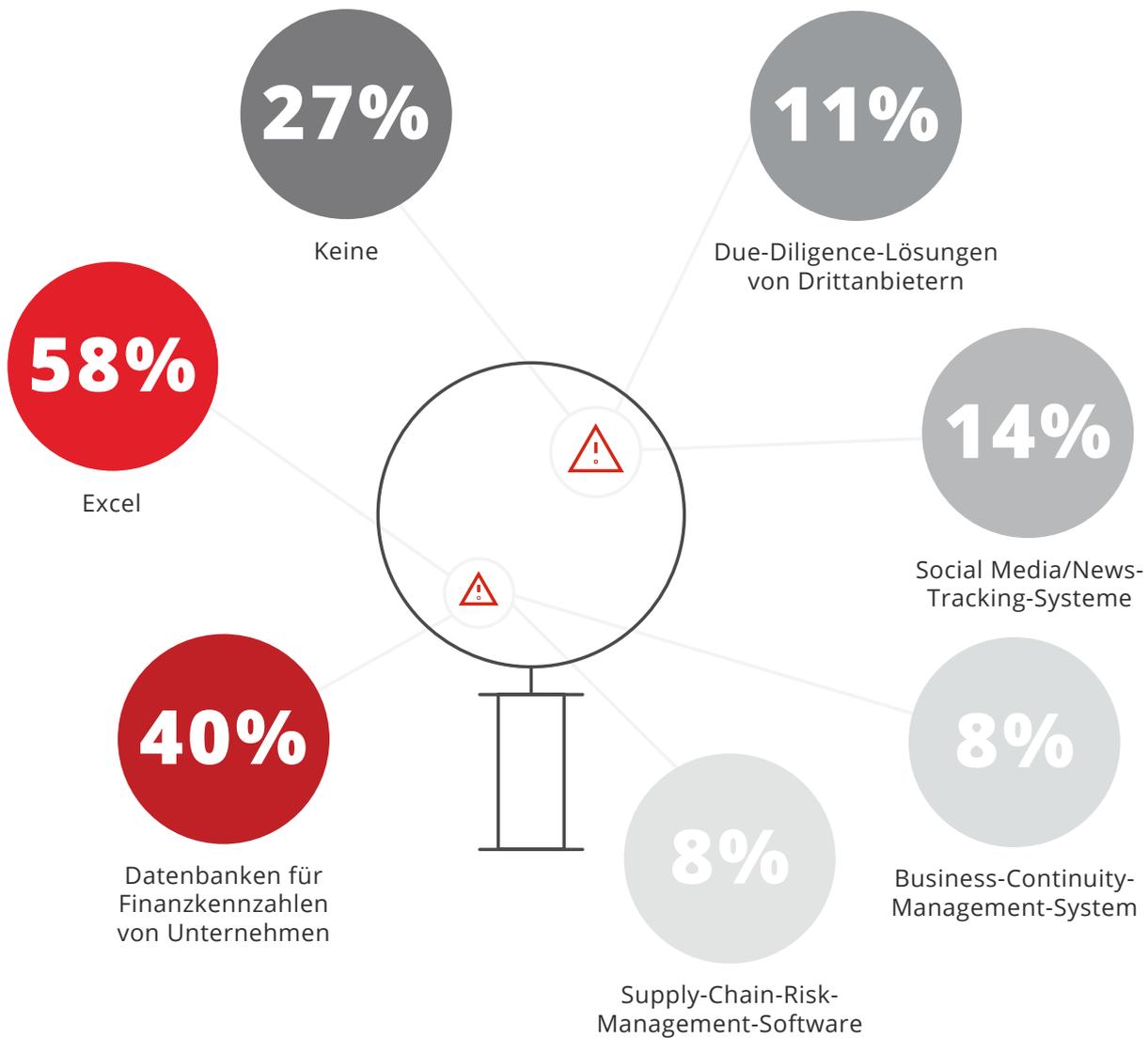
Supply-Chain-Risk-Management (SCRM) ist für die befragten Unternehmen nach wie vor hauptsächlich eine strategische Entscheidung. SCRM muss strategisch aufgehängt sein und als wichtige geschäftsunterstützende Funktion gesehen werden. Denn viele Bereiche – Finanzen, Produktion: Beschaffung, Produktion, Vertrieb – und auch Kunden sind gefährdet, wenn in der Lieferkette etwas schief geht. Die aktuelle Umfrage zeigt auch deutlich, dass die Initiative vermehrt auf Eigenmotivation und persönliches Engagement zurückgeht. Im Vergleich zur letzten Umfrage hat sich dieser Treiber am stärksten entwickelt (+26%). Einkaufs- und Supply-Chain-Manager haben die Wichtigkeit von SCRM erkannt und versuchen, dieses Thema intern zu priorisieren.

Gleichzeitig reagieren die Unternehmen auf strenge Sorgfalts- und Haftungsregeln, die mit Vorschriften und Richtlinien im regulatorischen Umfeld, wie aktuell etwa durch das geplante Lieferkettengesetz, und unternehmenseigenen Vorgaben einhergehen. Denn hier drohen Imageschäden, Umsatzverluste, Gewinnrückgänge oder auch Bußgelder. Einkaufs- und Supply-Chain-Management-Verantwortliche müssen deshalb ihr Risikomanagement überprüfen und gegebenenfalls nachjustieren.



FRAGE 7

Mit welchen Lösungen oder Tools überwachen und identifizieren Sie aktuell Gefährdungen in Ihrer Lieferkette, welche zu Unterbrechungen führen könnten?



Schnelle Risikoidentifizierung nur durch digital gestützte Analytik

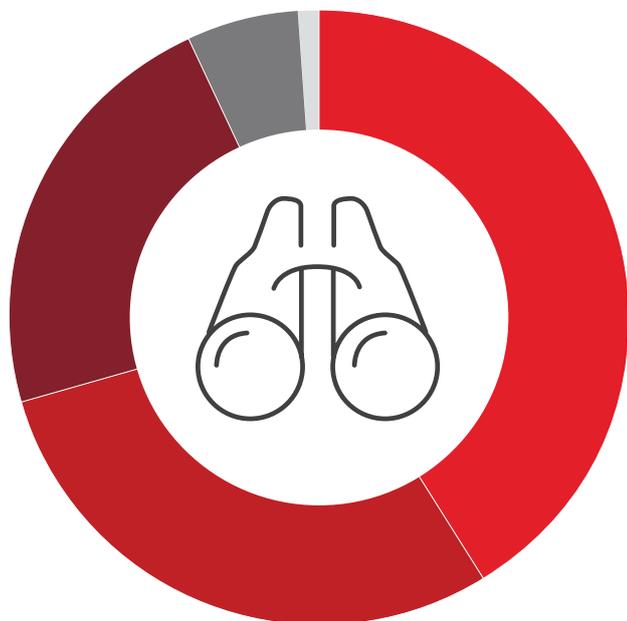
Wenig Bewegung gegenüber der letzten Umfrage zeigt sich im Automatisierungsgrad der Risikoüberwachung. Die Zahl der Unternehmen, die überhaupt keine Lösungen oder Tools nutzen (27%), ist im Vergleich sogar deutlich gestiegen (+9%). Über die Hälfte der Organisationen setzt weiterhin auf den Einsatz von Excel, welches als Tool für ein kontinuierliches Monitoring der Lieferanten und Versorgungswege nur sehr begrenzt geeignet ist. Der Aufwand für die manuelle Datenaktualisierung und Wartung kostet viel Zeit und Arbeit.

Die zur Identifizierung der Risiken benötigten enormen Datenmengen zu sammeln und Informationsflüsse einzurichten, um zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle handeln zu können, ist ohne den Einsatz moderner Technologie und digital gestützter Analytik nicht möglich. Doch Supply-Chain-Risk-Management-Software kommt nach wie vor noch selten zum Einsatz, obwohl dadurch die Reaktionszeit im Schadensfall um die Hälfte verkürzt und die Risikofrüherkennung um 85% gesteigert werden könnte.



FRAGE 8

Lassen sich die überwachten Risiken strukturiert auswerten, um Präventionspotenziale zu erkennen?



- **42%** Keine Präventionsanalysen möglich
- **30%** Mittlere Möglichkeiten von Präventionsanalysen
- **23%** Kann ich nicht beurteilen
- **6%** Sehr gute Möglichkeiten von Präventionsanalysen
- **1%** Keine Antwort

Risikoprävention ist in der neuen Normalität ein Muss

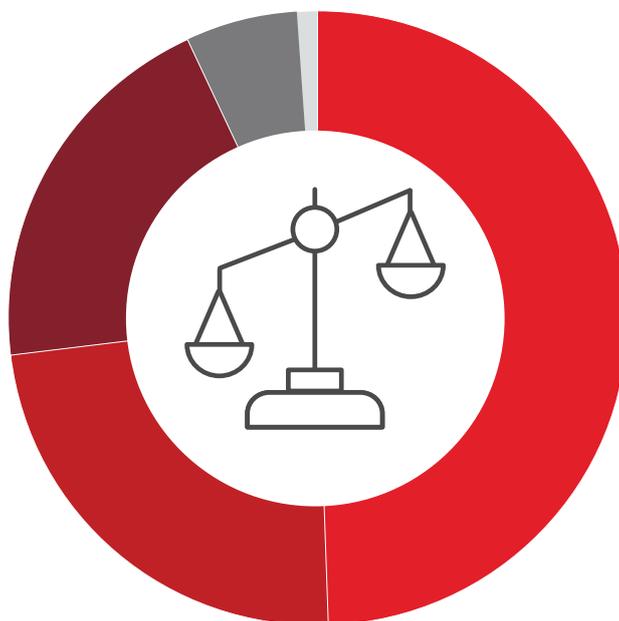
Bedenklich: Zwei Drittel der Befragten geben an, über keine Präventionsanalyse zu verfügen oder es nicht zu wissen. Die Zahl der Unternehmen, die ihr Gefährdungspotenzial nicht identifizieren können, liegt mit 42% im Vergleich zum Vorjahr sogar deutlich höher (+12%). Zwar nutzen inzwischen mehr Organisationen sehr gute Analysemöglichkeiten, doch bei einem Anteil von 6% besteht hier immer noch erheblicher Nachholbedarf.

Wie wichtig Risikoprävention ist, zeigt das Jahr 2020, in dem viele Unternehmen auf die Lieferkettenunterbrechungen in Folge der Corona-Pandemie nur kurzfristig reagieren und Schadensbegrenzung betreiben konnten. Proaktives Risikomanagement ist auf dem Weg in die neue Normalität ein absolutes Muss. Wer die potenziellen Auswirkungen von Risiken versteht, kann Aktionspläne erstellen, um drohende Schäden für das Unternehmen zu minimieren oder gar zu verhindern bzw. im Risikofall adäquate Maßnahmen „in der Schublade“ zu haben.

FRAGE 9

Wie wird das Schadensausmaß der überwachten Lieferanten bewertet?

- **50%** Keine strukturierte Bewertung von Kritikalität/Schadenseinfluss
- **24%** Strukturierte Bewertung der relativen Kritikalität von Lieferanten/Lieferketten (z.B. Gering-Mittel-Hoch)
- **20%** Teils, teils
- **6%** Strukturierte Bewertung des monetären Schadensmaßes von Lieferanten/Lieferketten (z. B. 5 Mio. EUR Umsatzverlust beim Fehlen der Komponente A)
- **1%** Keine Antwort



Schadensausmaßbewertung legt Schwachstellen in der Versorgungskette offen

Wie schon in der letzten Umfrage hat nur jedes vierte Unternehmen einen guten Überblick über die Kritikalität und Abhängigkeiten in der Lieferkette und kann deshalb die Auswirkungen möglicher Gefährdungen abschätzen. Mehr als die Hälfte der Befragten sind überhaupt nicht in der Lage, das Schadensausmaß zu bewerten sowie den Einfluss von Lieferanten auf den Betrieb zu verstehen. Sie wissen somit nicht, wo ihr Liefernetzwerk am anfälligsten ist. Nur 6% quantifizieren den finanziellen Schaden, der bei einer Lieferkettenunterbrechung entsteht – obwohl fast jedes Unternehmen im vergangenen Jahr eine solche Störung erlebt hat (siehe Frage 1).

Nur durch eine Bewertung des Schadensausmaßes ist es möglich, das gesamte Risikopotenzial zu erfassen und beispielsweise zu überblicken, wo Schwachstellen in der Versorgungskette bestehen, welche Auswirkung der Ausfall einzelner Lieferanten hat oder wie hoch das Gefährdungspotenzial ganzer Warengruppen ist. Durch eine strukturierte Analyse des Risikopotenzials lässt sich festlegen, welches Risiko als tolerierbar eingestuft werden kann und welches Risiko gemindert werden muss. Auch wenn in der Praxis das Schadensausmaß kaum zu verringern ist, kann eine Risikominimierung schon durch das Senken der Eintrittswahrscheinlichkeit erreicht werden.

FRAGE 10

Existieren Maßnahmenpläne für die Reaktion auf die wichtigsten Gefährdungen?

53%

Teilweise

25%

Ja

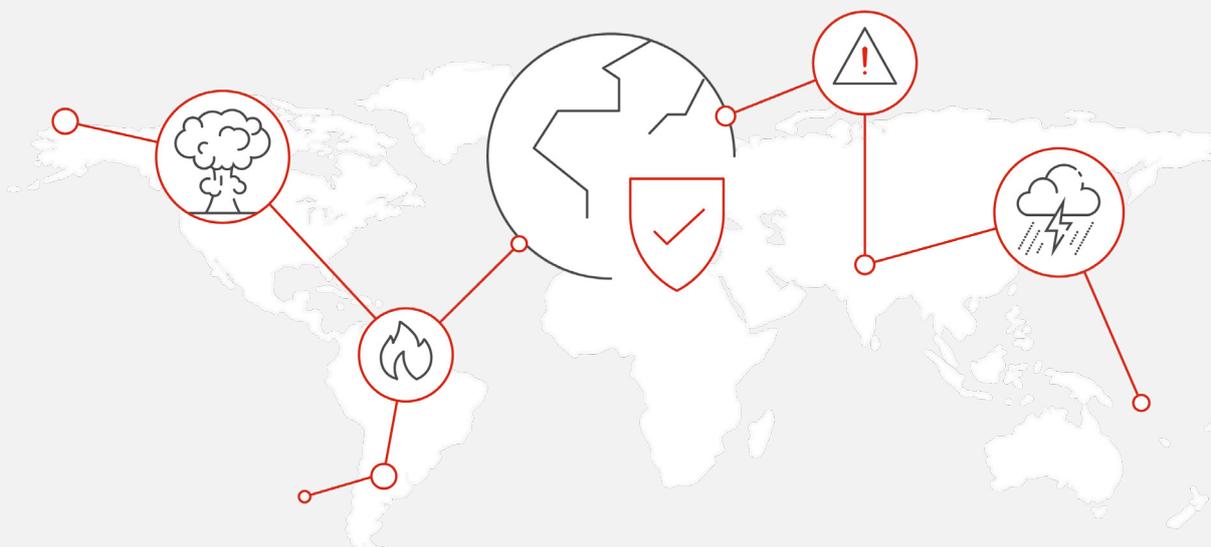
22%

Nein

Schnelle Krisenreaktion durch vordefinierte Maßnahmenpläne

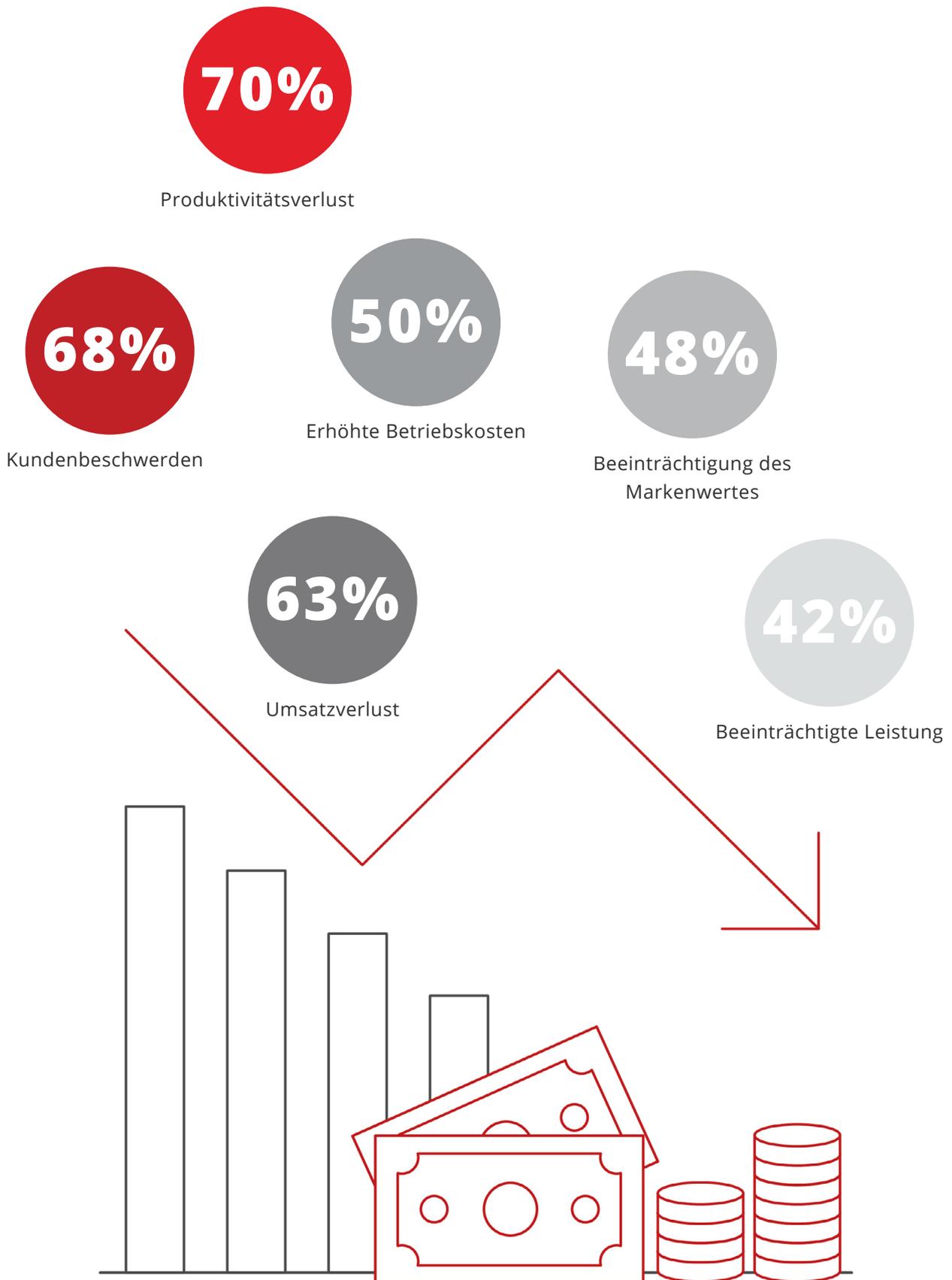
Was die Risikominimierung betrifft, ist das Bild im Vergleich zur letzten Umfrage unverändert: Nur ein Viertel der Befragten hat im Vorfeld Maßnahmen definiert, um auf Schadensereignisse vorbereitet zu sein. Jedes fünfte Unternehmen verzichtet ganz auf Notfallpläne und kann deshalb nur kurzfristig auf Störungen reagieren. 53% verfügen teilweise über einen Maßnahmenplan.

Vorab festgelegte Aktionspläne sind der Grundstein dafür, Risiken proaktiv anzugehen. Das heißt planen *bevor* man einen Plan braucht. Das ermöglicht im Krisenfall automatisierte Arbeitsabläufe und eine schnelle Reaktion, spart wertvolle Zeit und hilft, dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein. Idealerweise sollten Maßnahmen für alle möglichen Arten von Gefährdungen existieren. Je nachdem, ob das zu erwartende Schadensausmaß hoch oder niedrig ist, kann man den Aktionsplan mit der angemessenen Wirkung wählen. Maßnahmen können definiert werden, um den Risikoeintritt zu mindern (präventiv) oder um im Notfall den Schaden zu minimieren (reaktiv).



FRAGE 11

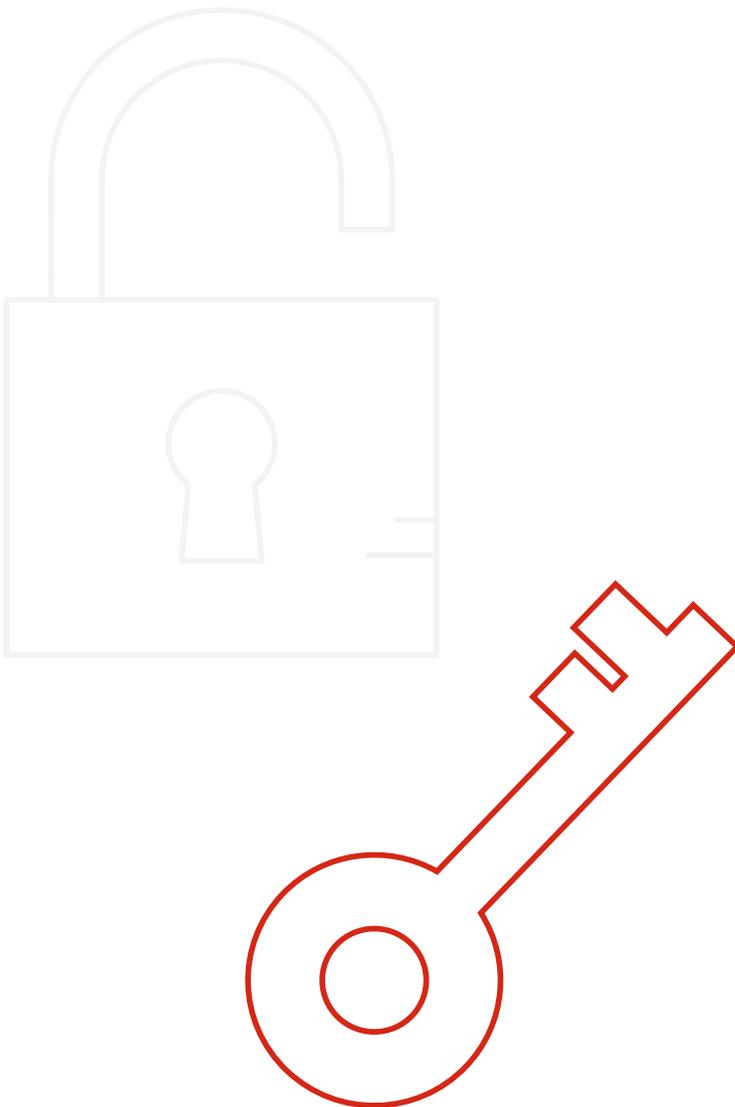
Welche sind für Ihr Unternehmen die Hauptfolgen einer Lieferkettenunterbrechung?



Proaktives Risikomanagement sichert Wirtschaftlichkeit

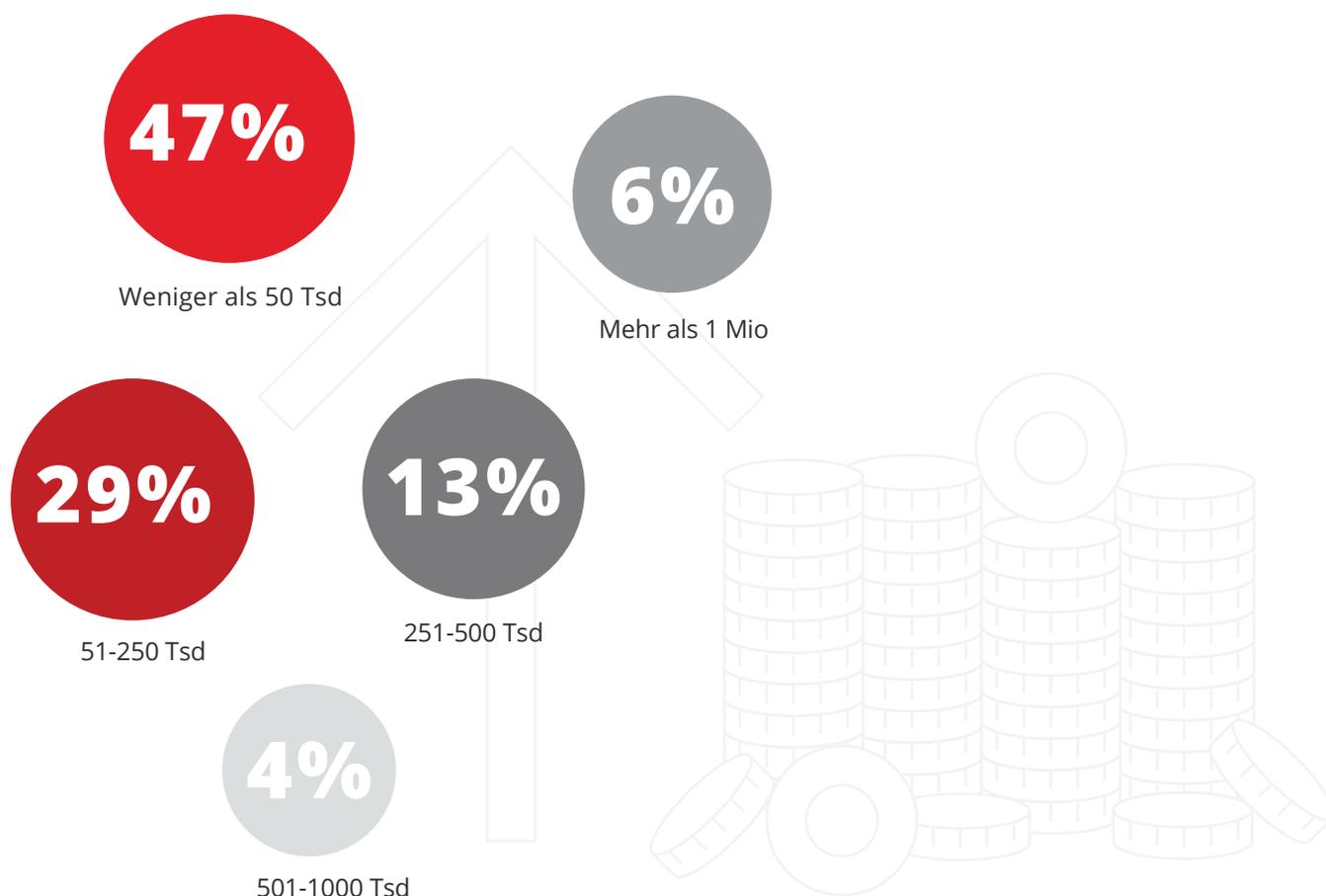
Die negativen Folgen von Lieferkettenunterbrechungen sind gravierend. Bei über der Hälfte der Befragten führen sie zu Umsatzverlusten, Produktivitätseinbußen (+7% zur letzten Umfrage) und erhöhten Betriebskosten (+8%). Für mehr als zwei Drittel führen Störungen zu Kundenbeschwerden, die langfristig für das Unternehmen Vertrauensverlust und Umsatzrückgang mit sich bringen können.

Durch ein proaktives Risikomanagement der Lieferkette können diese Risiken signifikant verringert oder komplett ausgeschaltet werden. Viele Bereiche können von präventiven und reaktiven Maßnahmen profitieren, seien es Einkauf, Finanzen, Produktion, Logistik, Vertrieb bis hin zum Kunden.



FRAGE 12

Wie hoch waren die Kosten Ihrer schlimmsten Lieferkettenunterbrechung (in €)?



Ausgaben für Risikomanagement oft geringer als die Schadenssummen

Ein Großteil der verursachten Kosten beläuft sich auf bis zu 250.000 Euro. Allerdings zieht jede fünfte Lieferkettenunterbrechung Schäden zwischen einer Viertel bis zu einer Million Euro und mehr nach sich. Dabei überschreiten die Kosten, die von einem einzigen Störungsereignis ausgehen können, in vielen Fällen die Kosten, die für Risikomanagement ausgegeben werden. Trotzdem nehmen viele Unternehmen diese Kosten immer noch in Kauf, wie die mangelnde Risikoprävention (siehe Frage 8) und die weit verbreitete Unkenntnis über Schadensausmaße und Risikopotenziale (siehe Frage 9) belegen.

FRAGE 13

Wie stark wäre Ihr Markenimage beschädigt, wenn die Öffentlichkeit erfährt, dass Teile Ihres Produktes nicht Gesetzen und Vorschriften entsprechen, wie z. B. Kinderarbeit oder Konfliktminerale?

- **47%** Schwere Schäden und Gewinnverlust
- **33%** Leichter Vertrauensverlust und Umsatzrückgang möglich
- **12%** Existenzbedrohend
- **8%** Keine negativen Auswirkungen



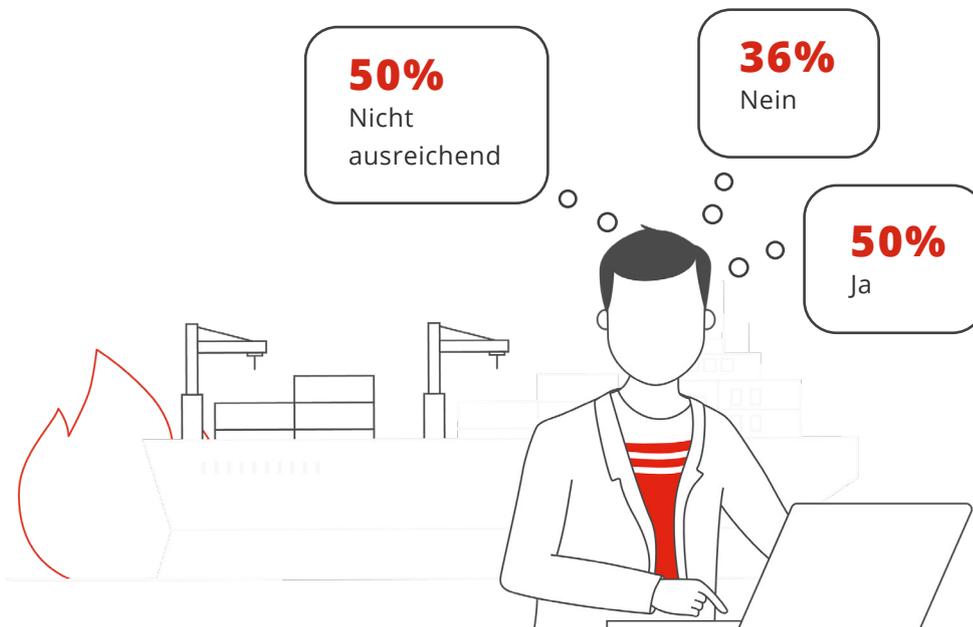
Eine saubere Lieferkette schützt vor Haftungsrisiken und Strafen

Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten sieht die Gefahr von schweren und sogar existenzbedrohenden Schäden und Gewinnverlusten für das Unternehmen, wenn auf den Zulieferstufen soziale und ökologische Standards nicht eingehalten werden. Das heißt, sie wissen um die Haftungsrisiken, die Imageschäden, Umsatzverluste oder Bußgelder und Strafverfolgung nach sich ziehen können.

Die Themen Nachhaltigkeit und Compliance sind aktueller denn je, auch wenn sie in der Corona-Pandemie etwas in den Hintergrund gerückt scheinen. Viele Unternehmen mussten auf Versorgungsengpässe kurzfristig reagieren und vernachlässigten dabei die Sorgfaltspflichten beim Onboarding neuer Lieferanten. Das geplante Lieferkettengesetz für die deutsche Wirtschaft soll Unternehmen verpflichten, auch bei Zulieferern im Ausland die Einhaltung der Menschenrechte zu garantieren, verbunden mit strengen Sorgfalts- und Haftungsregeln. Auch Kunden achten mehr denn je auf Produktherkunft und Produktionsbedingungen und richten ihre Anforderungen und ihr Kaufverhalten entsprechend aus. Die Dokumentation einer sauberen Lieferkette wirkt hier vertrauensbildend. Unternehmen müssen ihr Liefernetzwerk verstärkt auf Risiken und Verstöße überwachen und proaktiv Maßnahmen planen, um sich vor Haftungsrisiken und Strafen zu schützen.

FRAGE 14

Verfügt Ihre Supply-Chain-Einkaufsabteilung über Maßnahmenpläne oder Prozesse zum Umgang mit Pandemien, Klimawandel oder geopolitischen Risiken?



Für alle Risikoarten gerüstet sein

Strategien für schlechte Zeiten parat zu haben, hat sich für Unternehmen gerade angesichts der wirtschaftlichen Ausfälle im Zuge der Corona-Krise ausgezahlt. Doch viele sind bei ihren Maßnahmen und Prozessen nachlässig – die Hälfte der Befragten bezeichnet ihr Instrumentarium als nicht ausreichend und über ein Drittel ist gar nicht vorbereitet.

Es genügt nicht, nur einzelne große Risikoereignisse im Blick zu haben. Unternehmen, die sich jetzt beispielsweise ausschließlich auf das Pandemierisiko konzentrieren, sind verwundbar, weil sie Gefahr laufen, den Blick auf andere Risiken und Warnsignale im Markt aus den Augen zu verlieren. Laut dem *riskmethods Risk Report 2020* lagen Pandemien im ersten Halbjahr 2020 nicht unter den Top-3-Risiken. Klimawandel, Nachhaltigkeitsthemen und geopolitische Risiken haben uns vor der Coronakrise beschäftigt und werden es auch wieder tun. Alle diese Risiken im Griff zu haben erfordert ein ganzheitliches Risikomanagement mit digitalen Tools und agilen Prozessen (siehe die folgende Frage 15).

FRAGE 15

Welche Optimierungspotenziale sehen Sie in Ihrer Organisation für den Bereich Supply Chain Risk Management?



Die wichtigsten Handlungsfelder sind die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen sowie der Ausbau eines ganzheitlichen Risikomanagements. Hier bestehen die größten Defizite, wie auch die Antworten auf Frage 14 zeigen. Über 75% der befragten Unternehmen sehen sich bei der Digitalisierung ihrer Prozesse noch nicht gut genug aufgestellt.

Hier ist generell in Deutschland in vielen Branchen ein Schub dringend notwendig. Moderne Technologien (Big Data/AI) werden zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Innovative Organisationen, die sich dem Wandel anpassen, sich neu ausrichten und agil agieren, können diesen Faktor nutzen. AI-basierte Software automatisiert und beschleunigt beispielsweise die Bedrohungserkennung und hilft so, frühzeitig zu reagieren. Cloud-basierte Lösungen für SCRM haben hierbei häufig den Vorteil, dass sie einfach implementiert werden können, ohne dass die eigenen IT-Infrastruktur aufwändig verändert werden muss.

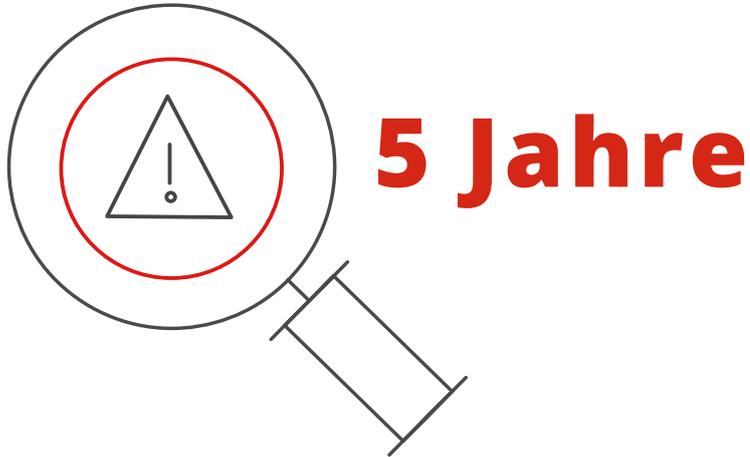
Den Ausbau eines ganzheitlichen Risikomanagements halten 67% der Unternehmen für erforderlich. Das bedeutet auch zwingend eine stärkere Verzahnung nicht nur mit Supply Chain und Logistik, sondern auch mit Enterprise Risk Management und Finance. 38% der befragten Einkaufs- und Supply-Chain-Verantwortlichen fordern hier mehr Unterstützung durch das Topmanagement ein, das sowohl Kapazitäten als auch Budget bereitstellen muss.

Digitalisierung und Automatisierung ganz oben auf der Wunschliste



FRAGE 16

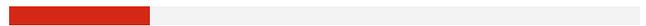
Welches sind Ihrer Meinung nach die größten Gefährdungen für die globalen Liefernetzwerke in den nächsten 5 Jahren?



67% Politische Risiken



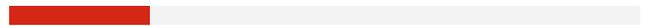
24% Widrige Wetterbedingungen



55% Insolvenzen



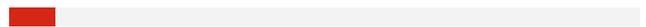
24% Störungen beim Lieferanten (Feuer, Explosionen)



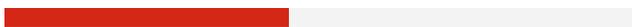
53% Cyber-Bedrohungen



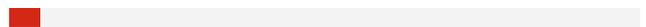
13% Terrorismus



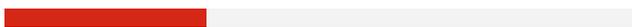
51% Rechtliche Veränderungen, neue Gesetze/Regulatorien



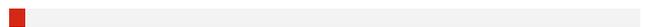
11% Commodity Risk



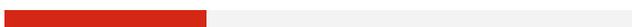
33% Ökologische Gefährdungen



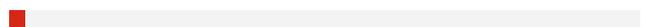
10% Sinkende Geschäftsethik



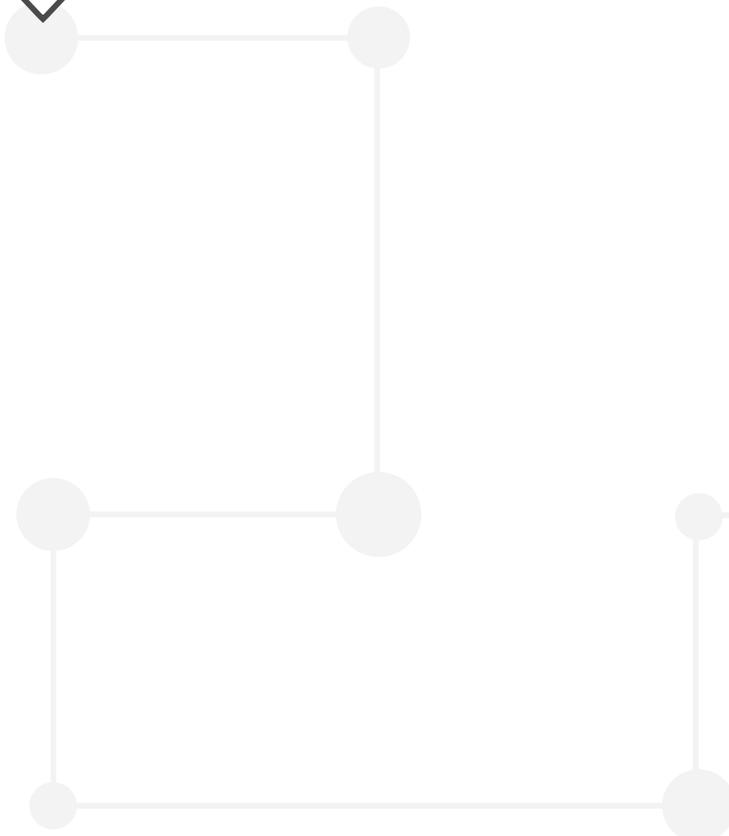
41% Epidemien / Pandemien



9% Zivile Unruhen



360-Grad-Sicht auf alle Risiken durch ein ganzheitliches SCRM



Politische Risiken stehen wie schon in der letzten Umfrage an erster Stelle der Gefährdungen. Es folgen Insolvenz- und Cyber-Sicherheitsrisiken, die gegenüber der letzten Umfrage deutlich um 50% bzw. 18% angestiegen sind. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen des *riskmethods Risk Reports 2020* wider. Das Pandemierisiko wurde in diesem Jahr erstmals zur Liste hinzugefügt und steht an fünfter Stelle. Deutlich weniger Risiken als im Vorjahr erwarten die Unternehmen in den Bereichen Rohstoffbeschaffung (-17%) und Geschäftsethik (-23%).

Das zeigt, dass Unternehmen mit einer Vielzahl sehr unterschiedlicher Risikoarten konfrontiert sind, wobei sich die Risikolandschaft immer verändern kann. Diese zu beherrschen und die nötige Reaktionsfähigkeit zu entwickeln ist eine große Herausforderung, die eine 360-Grad-Sicht auf alle Risiken durch ein ganzheitliches Supply-Chain-Risk-Management erfordert.



Herausgeber und Kontakt

riskmethods GmbH

Balanstraße 49
81669 München

+49 89 9901 648 0
info@riskmethods.net
riskmethods.net

**Bundesverband Materialwirtschaft,
Einkauf und Logistik e. V. (BME)**

Frankfurter Straße 27
65760 Eschborn
bme.de