

Supply Chain Riskmanagement

Der Praxis-Leitfaden für österreichische KMU



Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:

Verein Netzwerk Logistik, Wolfenstrasse 39, 4400 Steyr

Autorinnen und Autoren: VNL GmbH, Dipl. Ing. (FH) Daniela Knünz, MBA

Fotonachweis:

Cover: stock.adobe.com - adrian_ilie825

S. 05: stock.adobe.com - Idanupong

S. 13: stock.adobe.com - faithie

S. 16: stock.adobe.com – Gennady Danilkin

S. 19: stock.adobe.com – Maksym Yemelyanov

S. 21: stock.adobe.com – m.mphoto

S. 23: stock.adobe.com – Robert Kneschke

Steyr, 2022. Stand: 27. Februar 2023

Copyright und Haftung:

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind ohne schriftliche Zustimmung des Medieninhabers unzulässig.

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Rückmeldungen: Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an office@vnl.at.

Warum dieser Leitfaden?

Risikomanagement und die Bedeutung für österreichische KMU

In Österreich sind über zwei Millionen Personen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) beschäftigt. Diese KMU haben die Auswirkungen der COVID19-Krise und ihre Langzeitfolgen massiv zu spüren bekommen. Aber auch die Verfügbarkeit bzw. die Preise im Energiesektor wurden zu einem wesentlichen Faktor in der Produktion: steigende Material- und Transportkosten sowie Lieferverzögerungen und Ausfälle entlang der Lieferketten sind die Folge. Damit nimmt die Planbarkeit der Auftragsdurchführung weiter ab und die Risiken und Störungen in den Lieferketten bringen das operative Geschäft zunehmend in Schwierigkeiten. Preis- und Terminzusagen können infolgedessen nicht eingehalten, geplante Gewinnmargen nicht erwirtschaftet werden. Langjährig bewährte Geschäftsmodelle geraten so zunehmend unter Druck. Die nun offensiv zu Tage tretende Fragilität internationaler Lieferketten hat unmittelbar vehemente Auswirkungen auf KMU in Österreich.

Gleichzeitig verfügen KMU oftmals nicht über die notwendigen Ressourcen, Prozesse und Strukturen, um die Risiken im Supply Chain Management für das eigene Unternehmen systematisch zu analysieren, zu bewerten und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Dieser speziell auf KMU ausgelegte Leitfaden ermöglicht einen Einstieg in das Thema Supply Chain Risk Management (SCRM). Er gibt Orientierung und Handlungsempfehlungen für erste operative Schritte im Umgang mit Risiken in den Lieferketten.

Zum Gebrauch des Leitfadens

Gemeinsam mit dem Leitfaden wurde ein Online-Tool erstellt, welches Interessierten einen Überblick über die Stärken- und Schwächenprofile des eigenen Unternehmens in den Kategorien Kompetenz (Kenntnisse im Umgang mit Risiken), Transparenz (Klarheit über Risiken in der eigenen Lieferkette) sowie Steuerung (proaktive Steuerung von Risiken) verschafft. Das Tool ist über die Internetseite scrm-kmu.vnl.at zu erreichen.

Wir empfehlen, diesen Leitfaden und das Online-Tool zur Risikobewertung gemeinsam zu verwenden. Verschaffen Sie sich vorerst einen Erstüberblick im Leitfaden, verwenden Sie dann das Tool und arbeiten Sie schließlich gezielt jene Kapitel des Leitfadens durch, bei denen das Tool Hinweise auf mögliche „blinde Flecken“ im Unternehmen aufgezeigt hat!

Inhalt

Warum dieser Leitfaden?	3
1 Supply Chain Risk Management für KMU	5
Was ist eigentlich Supply Chain Risk Management?.....	6
Chancen und Ziele	7
Supply Chain Risk Management als Teil der Organisation	7
2 Risikomanagement-Prozess	10
3 Tipps & Handlungsempfehlungen für einzelne Risiko-Bereiche.....	12
Versorgungs- und Beschaffungsrisiken	13
IT- und Organisationsrisiken.....	16
Risiken in der Lieferkette.....	19
Nachfrage- und Standortrisiken	21
Regulatorische Risiken.....	23
4 Fazit & Ausblick	25
Abbildungsverzeichnis.....	26
Literaturverzeichnis	27
Glossar.....	28

1 Supply Chain Risk Management für KMU

Was ist eigentlich Supply Chain Risk Management?

Beim SCRM geht es im Kern darum, sowohl **Risiken**, welche Teil des tagtäglichen unternehmerischen Handelns sind, als auch **Ausnahmerisiken** entlang der Lieferketten des Unternehmens zu erkennen und einer kontinuierlichen Bewertung zu unterziehen. Dabei treten Ausnahmerisiken oft überraschend auf, stören die normalen Betriebsabläufe tiefgreifend und liegen weit außerhalb der direkten Einflussosphäre des Unternehmens.

Die eingangs erwähnten, tiefgreifenden Störungen der Lieferketten aufgrund der Auswirkungen nationaler COVID-Strategien sind ein gutes Beispiel dafür. Einen Überblick über globale Risiken der Lieferketten im Jahr 2022 zeigt Abbildung 1:

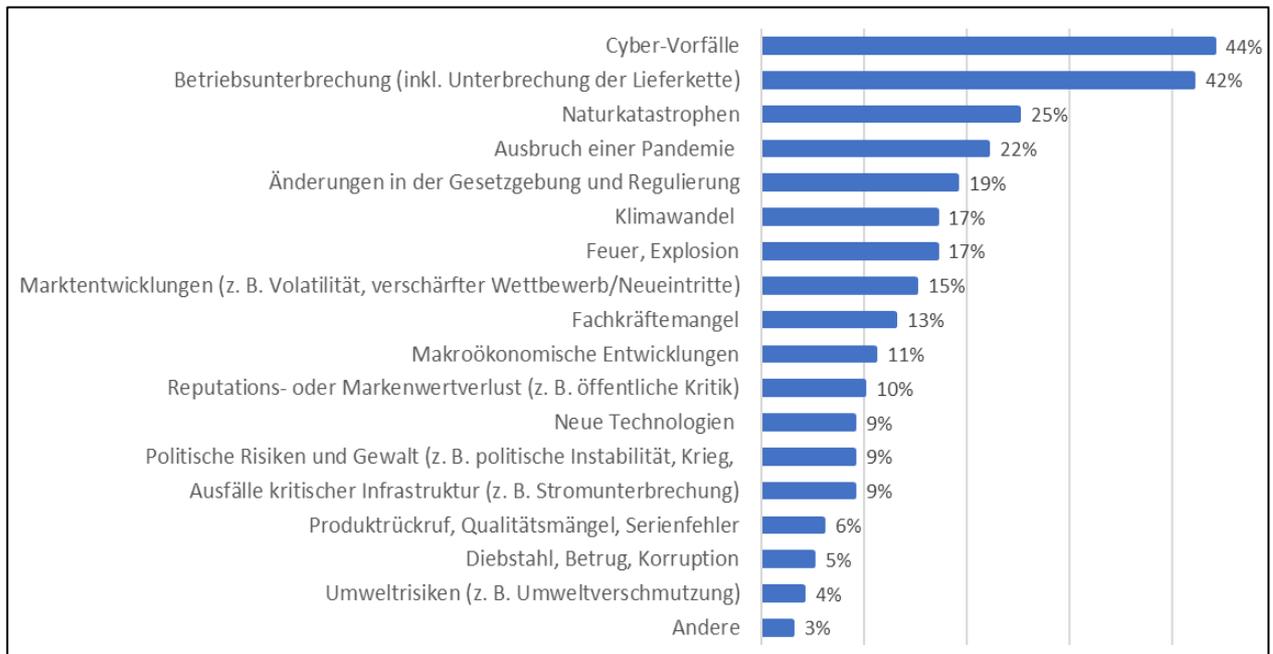


Abbildung 1: TOP 10 Risiken 2022 in Österreich (Allianz Global Corporate & Specialty, 2022)

SCRM ist als Teil des Supply-Chain-Managements eine Führungsaufgabe und sollte auch als solche verstanden werden. Typische Phasen dieses Managementprozesses sind das Identifizieren von Risiken, deren Bewertung (z.B. Auswirkungsintensität im Unternehmen UND Eintrittswahrscheinlichkeit), die Steuerung des Umgangs mit Risiken und die Überwachung potenzieller bzw. aktueller Risiken, etwa im Rahmen von Trendentwicklungen.

Chancen und Ziele

Beim SCRM geht es somit nicht nur darum, Störungen der Abläufe im Unternehmen und entlang der Lieferkette zu vermeiden oder zumindest vorzeitig zu erkennen, sondern auch darum, einen direkten und messbaren Wert für die Organisation selbst zu schaffen. SCRM dient dem Schutz des Unternehmens, steigert die Robustheit der Prozesse und ermöglicht insgesamt ein erhöhtes Leistungsniveau. Effektiv durchgeführtes Risikomanagement verbessert die Geschäftskontinuität, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, das Lieferantenbeziehungsmanagement, sowie die Transparenz der Lieferketten.

Insgesamt ist Supply Chain Risk Management also ein „sich selbst und andere in der Wertschöpfungskette besser Kennenlernen und auf der Basis Vorausdenken und danach Handeln“.

Supply Chain Risk Management als Teil der Organisation

Die Umsetzung eines Projektes zur (schrittweisen) Einführung eines SCRM im Unternehmen ist – wie oben bereits erwähnt – eine Führungsaufgabe. Die Rollen und Verantwortlichkeiten müssen gemeinsam vereinbart, schriftlich festgehalten und auch – nach innen wie nach außen – entsprechend kommuniziert werden. (SECO, 2022)

Die **vier Phasen des SCRM**, also die **Identifizierung**, die **Bewertung**, die **Steuerung** und die **Überwachung** von Risiken sind meist ressourcenintensive Tätigkeiten, wobei natürlich nicht allen Lieferketten ein ähnlich hohes Risikopotential innewohnt.

Im Rahmen der Einführung von Risikomanagementansätzen im Unternehmen gilt es vorerst, die Verantwortungen, Rollen und Aufgaben innerhalb des Risikomanagements zu beachten, also klar zwischen dem strategischen (Corporate Risk Management) und dem operativen Risikomanagement zu unterscheiden.

Das strategische Risikomanagement spielt dabei eine zentrale Rolle: es schließt die Lücke zwischen den Ebenen Unternehmensstrategie und operativem Risikomanagement (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Strategisches und operatives Risikomanagement (SECO, 2022)

Vereinfacht gesprochen fällt dabei dem strategischen Risikomanagement sowohl die Formulierung des strategischen Ansatzes und die Definition der Zielsetzung des Risikomanagements zu als auch die Ausarbeitung und Vorgabe der operativen Prozesse. Die Umsetzung letzterer ist dann die Aufgabe des operativen Risikomanagements.

Im Detail bedeutet dies:

Im Corporate Risk Management werden alle unternehmerischen Risiken analysiert, beurteilt und gesteuert, die aus dem Umfeld von Führung, Organisation, Markt, Umwelt, den Geschäftsprozessen, den Finanzen, Personalwesen, IT etc. entstehen können. Der Hauptfokus liegt dabei auf der Erfüllung der Vorgaben der Unternehmensstrategie.

Im operativen Risikomanagement werden das Unternehmen und dessen Geschäftsabläufe systematisch und laufend auf ihr Risikopotential analysiert. Im Fokus stehen dabei Einzelrisiken (SECO, 2022).

Leitlinien für die Umsetzung von Risikomanagement innerhalb einer Organisation wurden bereits in verschiedenen Normen formuliert. Diese liefern einen allgemeinen Ansatz, der nicht industrie- oder sektorspezifisch ist und gleichzeitig für jegliche Art von Risiken anwendbar ist. Auch spezifische Anleitungen für Sicherheitsmanagementsysteme für die Lieferkette sind verfügbar.



Relevante Normen für die Umsetzung von Supply Chain Risk Management in KMU

ISO 31000:2018

Risikomanagement – Leitlinien „Risk Management – Principles and Guidelines for Implementation“

→ [LINK](#)

ONR 49000

Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Begriffe und Grundlagen – Anleitung zur Umsetzung der ISO 31000 (Teile der Serie ONR 49000 sind in die internationale Norm ISO 31000 eingeflossen)

→ [LINK](#)

ISO 28000:2007

Spezifikation für Sicherheitsmanagementsysteme für die Lieferkette

→ [LINK](#)

2 Risikomanagement-Prozess

SCRM umfasst, wie eingangs dargestellt, den ganzheitlichen Prozess, Risiken entlang der Lieferkette zu managen: Von der Bestandsaufnahme bzw. Risikoidentifizierung, über die Bewertung, bis hin zur Steuerung von Maßnahmen zur Verminderung der Risiken (Abbildung 3).

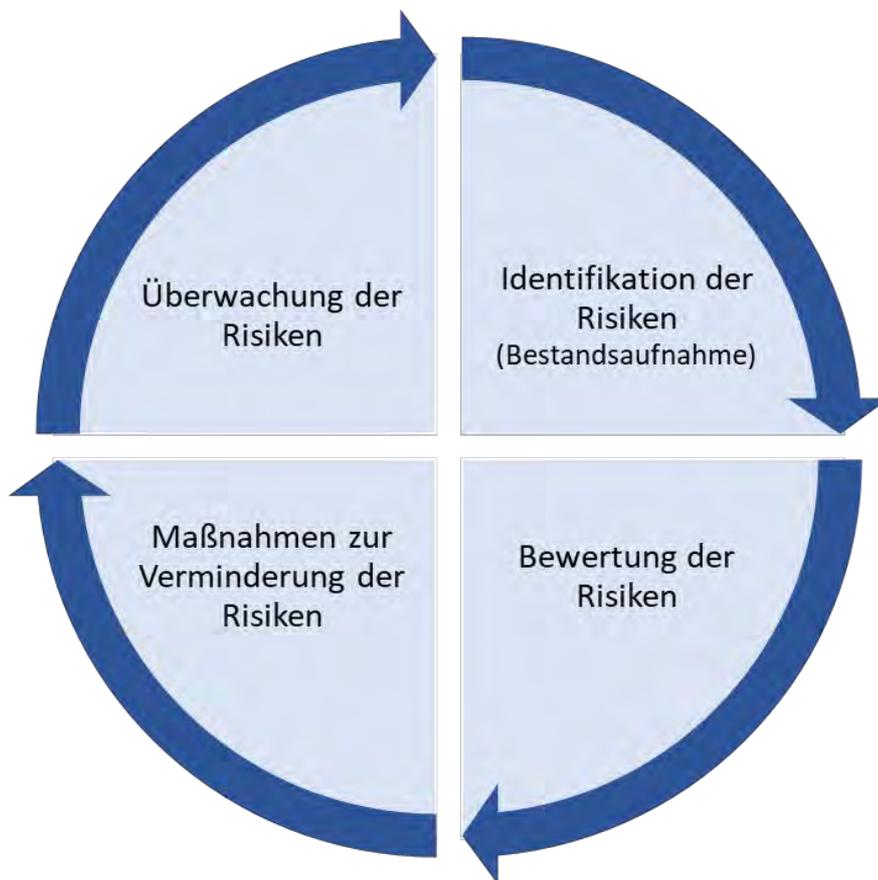


Abbildung 3: Risikomanagement-Prozess

Gerade die **Bestandsaufnahme**, also das **Identifizieren von Risiken**, stellt viele KMU vor erhebliche Herausforderungen. Oft fehlen die Grundlagen, sind nicht aktuell oder nur aufwändig beschaffbar. Nur: ohne zuverlässige Grundlagen, welche eine realistische Einschätzung des eigenen Status Quo ermöglichen, fehlt jedem weiteren Schritt die Basis.

Einen ersten Überblick und ein Stärken- und Schwächenprofil verschafft der **VNL Reifegrad-Check**. Auch Instrumente wie Supply Chain Mapping (Visualisierung der Lieferketten), SWAT- oder PEST-Analysen können hierbei unterstützen.

Sobald Risiken identifiziert sind, gilt es diese zu **bewerten** und **Maßnahmen zur Vermeidung** bzw. **Verminderung** zu definieren.

Für eine transparente Darstellung und Dokumentation der Risikolandschaft mit sämtlichen Aktivitäten und Maßnahmen empfiehlt sich das Erstellen eines Risiko-Katalogs (ein Beispiel für das Layout eines Risiko-Katalog, finden Sie unter vnl.at) sowie einer Bewertungsmatrix (Abbildung 4). Einzelrisiken werden hier nach Eintrittswahrscheinlichkeit (gering bis sehr hoch) und Schwere der Auswirkungen (gering bis sehr hoch) eingestuft und grafisch eindrücklich durch Farben dargestellt. Das Risiko (8) Kommunikationslücken weist beispielsweise ein hohes Risikopotential auf: Zum einen ist die Eintrittswahrscheinlichkeit sehr hoch, zum anderen wären die Auswirkungen katastrophal. Anhand dieser Erkenntnis sollten dementsprechende Gegenmaßnahmen getroffen werden.

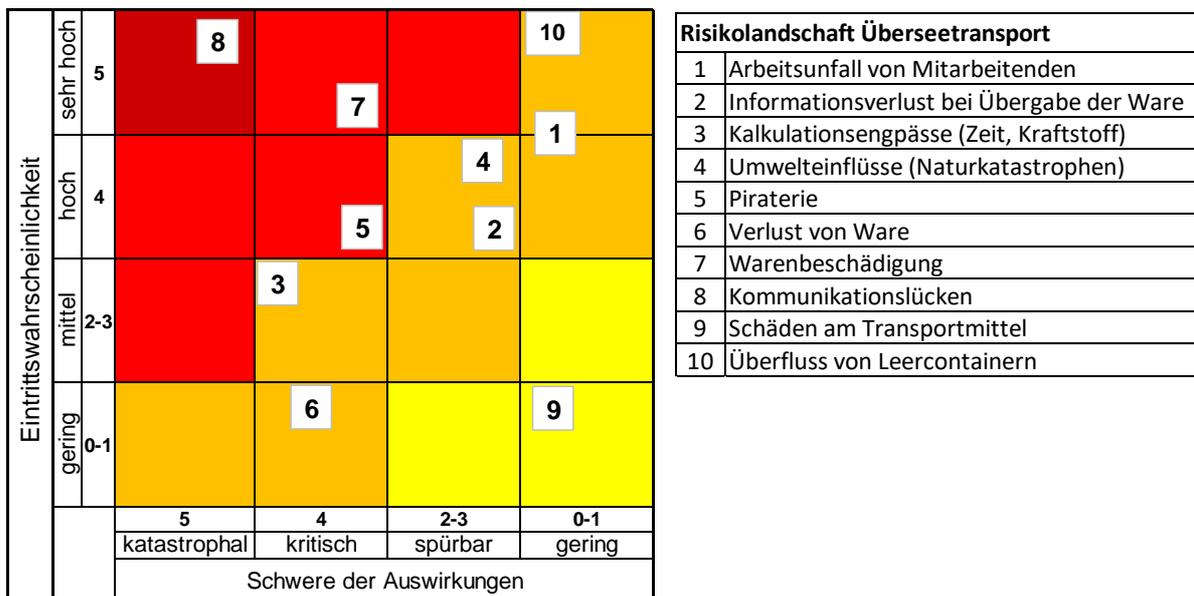


Abbildung 4: Darstellung einer Risikolandschaft am Beispiel eines Überseetransports (Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV), 2022)

Auch der VNL Lieferketten-Monitor unterstützt beim Überwachen von Lieferketten-Risiken und wird ab dem 3. Quartal 2023 zur Verfügung stehen. Alle Informationen rund um das Projekt ReLief4U sowie der Lieferkettenmonitor sind unter folgendem Link abrufbar: vnl.at/de/initiativen/relief4u.

3 Tipps & Handlungsempfehlungen für einzelne Risiko-Bereiche

Im Rahmen einer österreichweiten Umfrage des VNL (Verein Netzwerk Logistik, Juni 2022) wurde erhoben, welche Risiko-Bereiche von österreichischen KMU aktuell als bedrohlich und sehr bedrohlich eingeschätzt werden. Den ausführlichen Ergebnisbericht zur Umfrage finden sie auf der VNL Website: vnl.at).

Versorgungs- und Beschaffungsrisiken (Rohstoffverfügbarkeit, Lieferantenausfall, nicht ausreichende Liefermengen), **IT- und Organisationsrisiken** (Blackout, Hacker-Angriff, Energiekosten), sowie **Risiken in der Lieferkette** (Unterbrechungen internationaler Lieferketten, Verfügbarkeit und Preise internationaler Transporte) zählen neben **Nachfrage- und Standortrisiken** sowie **Regulatorischen Risiken** zu den am bedrohlichsten bewerteten Bereichen – eine konkrete Reihung der „Top-Einzelrisiken“ wird in Abbildung 5 dargestellt:

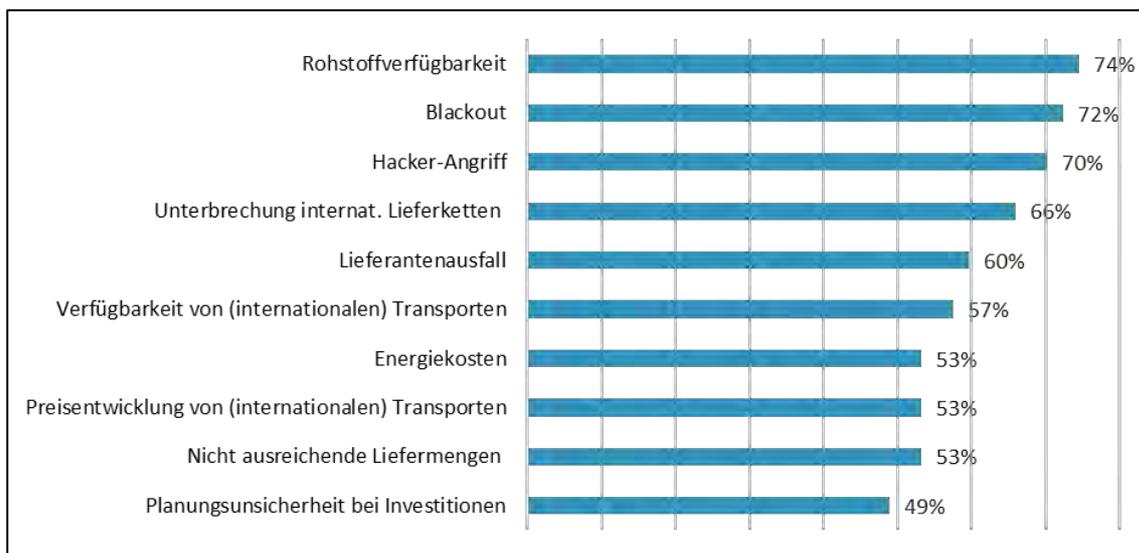


Abbildung 5: Top-Risiken der Lieferkette (Verein Netzwerk Logistik, Juni 2022)

Die folgenden Kapitel bieten, basierend auf der Reihung der VNL Umfrage (Verein Netzwerk Logistik, Juni 2022) einen Überblick über Einzelrisiken der Lieferketten und geben konkrete Handlungsempfehlungen zur Verminderung von deren Auswirkungen. Zudem werden Links zu weiterführenden Informationen und Checklisten bereitgestellt.

Versorgungs- und Beschaffungsrisiken

OUT
OF
STOCK

Versorgungs- und Beschaffungsrisiken wie beispielsweise Rohstoffverfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Qualität von Lieferanten zählen aktuell zu den am bedrohlichsten beurteilten Risikobereichen im KMU-Umfeld. Dies ist auf die aktuellen Verwerfungen und Unsicherheiten im internationalen Warenverkehr zurückzuführen.



RISIKO: Unzureichende Verfügbarkeit von produktionskritischen Rohstoffen / Bauteilen	
AUSWIRKUNG: Produktionsausfälle oder Verzögerungen, Nicht-Einhaltung von Liefervereinbarungen, Terminen etc., Planungsunsicherheit für eigene Prozesse	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
☑ Langfristige Rahmenverträge abschließen	☺ Musterverträge und Vorlagen für Unternehmen (WKO) → LINK
	☺ Muster-Rahmenvertrag (WEKA) → LINK
☑ Sicherheitsbestände aufbauen	☺ Informationen zu Lagerhaltung (WIKIPEDIA) → LINK
	☺ Informationen zu Sicherheitsbestand (VNL Logistik-Wörterbuch) → LINK
☑ Risiko-Früherkennungssysteme nutzen	☺ Einrichtung eines Frühwarnsystems (IBERIMA) → LINK



RISIKO: Unzuverlässigkeit von Lieferanten & Qualitätsmängel von Zulieferprodukten	
AUSWIRKUNG: Planungsunsicherheit für eigene Prozesse, Qualitätsmängel bei eigenen Produkten	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
☑ Regelmäßige Lieferantenbewertungen/Audits durchführen	☺ Checkliste Lieferantenaudit auf VNL.at → LINK
☑ Lieferanten-Monitoring einführen	☺ Lieferketten-Monitor: VNL Projekt - ReLieF4U (verfügbar ab 2023) → LINK
☑ Logistik im Qualitätsmanagement berücksichtigen	☺ ÖNORM EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme → LINK
	☺ Weiterbildung Qualitätsmanagement für Mitarbeitende in der Logistik (Online Kurse TÜV Rheinland Akademie) → LINK

¹ Die im Leitfaden verwendeten Internetverknüpfungen wurden am 7. Dezember 2022 geprüft und für funktionierend befunden. Es kann keine Gewähr für die Dauerhaftigkeit der Weblinks gegeben werden. Sollte eine Internetverknüpfung nicht mehr aktuell sein, bitte um Rückmeldung an office@vnl.at.



RISIKO: Fehlmengen / Lieferantenausfall	
AUSWIRKUNG: Nicht-Einhaltung von Liefervereinbarungen & Terminen, Produktionsausfälle, Abhängigkeit von einem oder mehreren Lieferanten	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Notfallpläne erstellen	☺ Checkliste Notfallplan bei Lieferantenausfall auf VNL.at → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferanten regelmäßig überwachen	☺ Checkliste Lieferantenaudit auf VNL.at → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Lieferkette regionalisieren und diversifizieren/ Dual Sourcing (alternative Lieferanten suchen)	☺ Fachliteratur: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik (Sebastian Kummer, 2018)
	☺ Fachliteratur: Risikodiversifikation nach Reinhold Hölscher: Herausforderung Risikomanagement (Reinhold Hölscher, 2002)
	☺ Informationen zu Beschaffungsstrategien (WIKIPEDIA) → LINK

IT- und Organisationsrisiken

IT- und Organisationsrisiken werden laut VNL Umfrage von österreichischen KMU ebenfalls als bedrohlich und sehr bedrohlich eingestuft. Steigende Zahlen von IT – Angriffen und Betrugsfällen im Internet aber auch die Vielzahl von Medienberichten über Blackout-Szenarien sind hierfür die Gründe.



RISIKO: Blackout (längerfristiger Stromausfall)	
AUSWIRKUNG: Handlungsunfähigkeit durch z.B. Ausfall von elektronischer Kommunikation (E-Mail, ERP-System, etc.)	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Präventionsmaßnahmen treffen	☺ Broschüre: „Sicher bei Blackout“ - Hintergründe, Informationen und Tipps für Unternehmer (WKO Wien und NOE) → LINK ☺ Ratgeber Blackout (Zivilschutz) → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Notfallpläne erstellen	☺ Checkliste Blackout (WKO) / Notfallplan Wie kann ein Unternehmen für den Fall eines Blackouts vorsorgen? → LINK



RISIKO: Hacker-Angriff (Cyber-Kriminalität)	
AUSWIRKUNG: Handlungsunfähigkeit durch z.B. Ausfall von elektronischer Kommunikation (E-Mail, ERP-System, etc.)	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Präventionsmaßnahmen treffen	☺ Checkliste Cyber-Angriff (VNL): Präventionsmaßnahmen & Maßnahmen für den Ernstfall → LINK ☺ Ansprechpartner für IT-Sicherheit im nationalen Umfeld (AT): CERT (Computer Emergency Response Team) → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Notfallpläne erstellen	☺ IT-SECURITY NOTFALLKARTE (WKO) Was ist zu tun im Ernstfall – Schritt für Schritt Anleitung → LINK



RISIKO: Unzureichende Verfügbarkeit von Daten in digitaler Form und **unternehmensübergreifenden Kommunikationskanälen** sowie geeigneten **IT-Tools**

AUSWIRKUNG: Verminderte Transparenz, unzureichende unternehmensübergreifende Kommunikation und verminderter Informationsaustausch

Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links ¹
☑ Prozesse digitalisieren	☺ Status Check Digitalisierung für KMU (WKO) → LINK
	☺ Förderungen für KMU im Bereich Digitalisierung (Statusanalyse / Strategie / Umsetzung) (KMU Digital) → LINK
	☺ Logistik-Förderung des BMK → LINK
☑ Stammdaten aufbereiten	☺ Informationen zum Stammdatenmanagement → LINK
☑ Geeigneter (SCM) IT-Tools für KMU auswählen	☺ Informationen zu ERP-Software (WIKIPEDIA) → LINK
	☺ Informationen und Übersicht zu Unternehmenssoftware (WIKIPEDIA) → LINK
	☺ Hilfreiche Tools für die digitale Zusammenarbeit (WKO) → LINK



RISIKO: Unzureichende Qualifikation der Mitarbeitenden

AUSWIRKUNG: Unzureichende Kompetenz (logistisch, digital, interkulturell)

Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links ¹
☑ Personalentwicklung: Weiterbildungen anbieten, Laufbahnplanung, Coaching intern oder extern, E-Learning etc.	Logistik-Bildungskatalog (VNL) → LINK
	☺ Weiterbildungen (berufsbegleitend) z.B. Logistikum Steyr → LINK
	☺ WIFI-Kurse → LINK
	☺ VNL Logistik-Grundschulungen und VNL Jobbörse → LINK

Risiken in der Lieferkette



Bei den Risiken in der Lieferkette stellen laut VNL – Umfrage (Verein Netzwerk Logistik, Juni 2022) vor allem Unterbrechungen der Lieferketten, Preisentwicklung sowie Verfügbarkeit von internationalen Transporten die größten Bedrohungen dar.



RISIKO: Unzureichende Transparenz, Unzuverlässigkeit und Qualitätsmängel bei Logistik-Dienstleistungen (Track-and-Trace, Statusverwaltung, etc.)	
AUSWIRKUNG: Unzureichende Transparenz über Abläufe in der Lieferkette	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Transparenz in der Lieferkette erhöhen	☺ Plattform für Supply Chain Maps → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Geeignete Dienstleister auswählen	☺ Übersicht Transporteure A-Z (WKO) → LINK
	☺ Zentralverband Spedition & Logistik → LINK



RISIKO: Unterbrechungen internationaler Lieferketten (Umwelt Ereignisse, Pandemien, kriegerische Auseinandersetzungen, etc.)	
AUSWIRKUNG: Lieferverzögerungen, erhöhte Durchlaufzeiten	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Risiko-Früherkennungssysteme nutzen	☺ Länderrisiken im Überblick → LINK
	☺ Weltrisikoindex → LINK
	☺ Regelmäßige Studien namhafter Organisationen und Dienstleistungsunternehmen zu SCRM (z.B. Accenture, AT&Kearney, DHL, EY, Gartner, PWC; BDI, BVL.de, Fraunhofer, div. Universitäten)
<input checked="" type="checkbox"/> Transparenz in der Lieferkette schaffen	☺ Einsatz von Tools zur Transparenz-Erhöhung, z.B. Container-Tracking → LINK
	☺ Lieferketten-Monitor: VNL Projekt - ReLief4U (verfügbar ab 2023) → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Notfallpläne erstellen	☺ Informationen zu Notfallplänen (iberima) → LINK



RISIKO: Unzureichende Verfügbarkeit und Preisschwankungen von (internationalen) Transporten	
AUSWIRKUNG: Steigende Kosten für Transporte, erhöhte Durchlaufzeiten	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Märkte und Preise beobachten	☺ Transportkostenindex Landverkehr (WKO) → LINK
	☺ Regelmäßig aktualisierte Analyse mit Kennzahlen zum Frachtwesen: Frachtwächter (WKO) → LINK

Nachfrage- und Standortrisiken

Die Ergebnisse der VNL-Umfrage zeigen, dass insbesondere im Bereich **Nachfrage- und Standortrisiken** Unsicherheit am Markt herrscht. Teilweise ist die Auftragslage noch gut – andere fürchten bereits negative Veränderungen am Absatzmarkt. Steigende Energiekosten werden als ernsthafte Bedrohung wahrgenommen.



RISIKO: Turbulenzen und Nachfrage-Änderungen auf Kundenmärkten	
AUSWIRKUNG: Absatzschwankungen / - einbrüche, Wettbewerbsnachteile	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Märkte beobachten	☺ Länderspezifische Marktinformationen (Aussenwirtschaftscenter der WKO) → LINK
	☺ Weltmarkt-Entwicklung (OECD Economic Outlook) → LINK
	☺ Logistics Performance Indicator (World Bank) → LINK



RISIKO: Steigende Kosten für Energie (Strom, Öl, Gas)	
AUSWIRKUNG: Signifikanter Einfluss auf Geschäfts- und Servicemodelle, Unplanbarkeit von Investitionen aufgrund sich stark verändernden und unsicheren Rahmenbedingungen (Energie, Weltmärkte)	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Marktpreise beobachten	☺ Preisinformationen zu Erdölprodukten: Weekly Oil Bulletin der Europäischen Kommission → LINK
	☺ Aktuelle Preise (BMK) → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Energiekosten im Unternehmen senken (Schulungen, Förderungen)	☺ BMK - Förderschiene für KMU zur Einrichtung von Energiemanagementsystemen → LINK
	☺ KMU Energiepreis - Check (e-control) → LINK
	☺ Energieeffizienz im Betrieb → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Energieeinkaufsstrategien weiter entwickeln (z.B. Splitten von Rahmenverträgen)	☺ Publikation BMK – Energiebedarf in Lieferketten → LINK
	☺ Informationen zum Energiemanagement im Unternehmen (WIKIPEDIA) → LINK

Regulatorische Risiken



Das Abschätzen von **regulatorischen Risiken** steht bei vielen KMU aktuell lt. der VNL-Umfrage nicht im Vordergrund. Dennoch müssen Unternehmen die Anforderungen ihres komplexen regulatorischen Umfelds erfüllen, und gleichzeitig flexibel genug sein, um mit einem sich rasch wandelnden Umfeld Schritt zu halten.



RISIKO: Unzureichende Kenntnis von Gesetzesneuerungen & behördlichen Auflagen und nicht ausreichendes Wissen im Bereich Zoll und Compliance (Antikorruptionsbestimmungen, Kartellrecht, etc.)	
AUSWIRKUNG: Wettbewerbsnachteile, Mehrkosten / Strafen	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Rechtsregister zur Beobachtung von Veränderungen der Rechtssituation aufbauen	☺ Vorlage für das Layout eines Rechtsregisters in EXCEL (BMI) → LINK
<input checked="" type="checkbox"/> Rechtssituation beobachten	☺ Überblick über relevante Gesetze, Normen und Regelungen für das Risikomanagement, Störungs-, Notfall- und Krisenmanagement (BMI) → LINK
	☺ Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS) → LINK
	☺ Aktuell möglich relevante Gesetze und Verordnungen: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (D + EU), Hinweisgeberrichtlinie



RISIKO: Sozialpolitische Reglementierungen (Mindestlohn, Arbeitszeitmodelle, etc.)	
AUSWIRKUNG: Wettbewerbsnachteile, Mehrkosten / Strafen	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Rechtssituation beobachten	☺ Sozialrechtl. Bestimmungen für Fahrer: innen (Lenk- und Ruhezeiten) → LINK
	☺ Kollektivvertrag für Spedition und Logistik (WKO) → LINK
	☺ Informationen Arbeitszeit (Arbeiterkammer) → LINK
	☺ Regelungen zu Arbeits- und Sozialrecht (WKO) → LINK



RISIKO: Auswirkung von Handelsbeschränkungen und Reglementierungen (China – USA – Russland)	
AUSWIRKUNG: Wettbewerbsnachteile, Mehrkosten / Strafen	
Handlungsempfehlungen	Weiterführende Informationen und Links¹
<input checked="" type="checkbox"/> Aktuelle Handlungsbeschränkungen und Reglementierungen beobachten	☺ Überblick über den aktuellen Stand zu weltweiten Embargos und Sanktionen (WKO) → LINK

4 Fazit & Ausblick

Dieser Leitfaden ermöglicht kleinen und mittleren Unternehmen in Österreich einen Einstieg in das Supply Chain Risikomanagement. Er liefert einen ersten Überblick über Prozesse und Abläufe innerhalb der Organisation, relevante Risikobereiche und aktuelle Risiken in den Lieferketten. In Kombination mit dem VNL-Reifegradcheck können somit erste Schritte in Richtung Supply Chain Risk Management (z.B. die Identifikation von relevanten Risiken) gemacht werden. Auch Handlungsempfehlungen für den Umgang mit den Risiken werden zur Verfügung gestellt. Aufgrund der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen handelt es sich um ein Dokument, welches regelmäßiger Anpassung, Aktualisierung und Ergänzungen bedarf.

Bei der Umsetzung des Supply Chain Risikomanagements im Unternehmen ist die **volle Unterstützung der Unternehmensführung erforderlich**. Auch externe Beratung kann vor allem bei der Risiko-Bestandsaufnahme und Maßnahmenplanung von Vorteil sein. **Risikomanagement lässt sich zudem mittels passender Software unterstützen**. Für kleine Unternehmen ist dies nicht unbedingt erforderlich, solange der Überblick aufgrund wachsender Unternehmensgröße nicht verloren geht. Softwarelösungen können zum Beispiel Bereiche wie Risikoanalyse, Überprüfung der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, Risikoüberwachung, konsequente Maßnahmenverfolgung oder bei der Erstellung von Risikoberichten unterstützen.

Das BMK ebenso wie die maßgeblichen Akteure: innen und Stakeholder: innen der österreichischen Logistiklandschaft werden sich auch zukünftig intensiv mit Risiken und Risikovor-sorge in den Lieferketten österreichischer KMU im Rahmen ihrer jeweiligen Aufgabengebiete zu beschäftigen haben. Mit dem Projekt „Resiliente Lieferketten für KMU“ (ReLief4U) soll beispielsweise eine maßgeschneiderte Informationsplattform einschließlich eines Lieferkettenmonitors entwickelt werden. Störungen, Trends und Risiken können somit frühzeitig erkannt und bei operativen Entscheidungen systematisch miteinbezogen werden. In diesem Zusammenhang wird es detaillierte, aber auch branchenspezifische Leitfäden zum Umgang mit Risiken in den Lieferketten geben.

„Das Gefährliche am Risiko ist nicht das Risiko selbst, sondern wie man mit ihm umgeht.“ © Felix Gerg (*1981), Ökonom und Wirtschaftsjurist

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: TOP 10 Risiken 2022 in Österreich (Allianz Global Corporate & Specialty, 2022).....	6
Abbildung 2: Strategisches und operatives Risikomanagement (SECO, 2022).....	8
Abbildung 3: Risikomanagement-Prozess.....	10
Abbildung 4: Darstellung einer Risikolandschaft am Beispiel eines Überseetransports (Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV), 2022).....	11
Abbildung 5: Top-Risiken der Lieferkette (Verein Netzwerk Logistik, Juni 2022).....	12

Literaturverzeichnis

Allianz Global Corporate & Specialty. (2022). Allianz Risk Barometer - Results Appendix 2022.

Bundeskanzleramt . (2022, 12 7). Sicherheit in Unternehmen. Retrieved from <https://services.bka.gv.at/ski/content/hinweise.html>

Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV). (2022, 12 08). Forschungs-
Informations-System des BMVI für Verkehr und Mobilität. Retrieved from <https://www.forschungsinformationssystem.de/servlet/is/444382/>

Reinhold Hölscher, R. E. (2002). Herausforderung Risikomanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag .

riskmethods, G. (2022, Mai). Beginner's Guide Supply Chain Risk Management.

Sebastian Kummer, O. G. (2018). Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik. Pearson Studium.

SECO, S. f. (2022, 07 26). KMU Portal. Retrieved from <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/finanzielles/risikomanagement/wie-fuehrt-man-ein-risikomanagementsystem-ein/planung-und-systemdefinition-als-basis.html>

Verein Netzwerk Logistik. (Juni 2022). Ergebnisbericht zur Umfrage "Risiken und Störungen in den Lieferketten von österreichischen KMU".

Glossar

Abk.	Abkürzung
ALI	Austrian Logistics Indicator (Interaktives Datencockpit) - beschreibt mittels eindeutiger Indikatoren die logistische Leistungsfähigkeit der österreichischen Regionen
Blackout	Längerdauernder, großflächiger Stromausfall
BMK	Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie
CERT	Computer Emergency Response Team Ansprechpartner für IT-Sicherheit im nationalen Umfeld. Es vernetzt und gibt Warnungen, Alerts und Tipps für KMUs heraus.
Dual Sourcing	Dual Sourcing oder auch Double Sourcing ist die Beschaffungsart, bei der ein und dasselbe Produkt von zwei verschiedenen Anbietern bezogen wird.
ERP-System	Enterprise Resource Planning System
iberima	Internationales Beschaffungsrisiko Management Website und Prozesshandbuch als Resultat des Innosuisse-Projekts «Internationales Beschaffungsrisiko-Management»
IT	Informationstechnologie
ISO	International Organization for Standardization
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen Im Rahmen dieser Arbeit wurde auf Mittlere KMU fokussiert. Diese sind definiert durch Anzahl Mitarbeiter: innen zwischen 50 und 250 und einem Jahresumsatz \leq € 50 Mio. (oder einer Jahresbilanzsumme von \leq € 43 Mio.)
Lt.	Laut
ONR	(= ON-Regeln) Das österreichische Äquivalent von Austrian Standards International sind die ON-Regeln. Das sind rasch verfügbare, normative Dokumente, die in ihrem Entwicklungsprozess nicht alle Anforderungen einer "klassischen" Norm erfüllen müssen.
PEST – Analyse	Auswirkungen externer Einflussfaktoren auf Strategien oder einzelne Projekte eines Unternehmens. Einteilung der ext. Einflussfaktoren in Politisch, Economic, Socio-Cultural, Technical.
ReLiefU	Projekt: Resiliente Lieferketten für KMU → weitere Informationen zu finden unter vnl.at/de/initiativen/relief4u/
RIS	Rechtsinformationssystem des Bundes

Risiko	Auswirkungen (positiv oder negativ) von Unsicherheiten auf Ziele (strategische Entwicklung), Tätigkeiten (operativ) und Anforderungen (Gesetze und Normen). Risiko ist eine Folge von Ereignissen und von Entwicklungen. (vgl. ISO 31000:2018-09)
SCM	Supply Chain Management beinhaltet die integrierten Unternehmensaktivitäten zwischen mehreren Partnern im Wertschöpfungsverbund (Supply Chain), die durch einen Güter- und Informationsfluss vom Lieferanten der Rohmaterialien bis zum Endverbraucher miteinander in Verbindung stehen.
SCRM	Supply Chain Risk Management: Beim SCRM geht es im Kern darum, sowohl Risiken, welche Teil des tagtäglichen unternehmerischen Handelns sind, als auch Ausnahmerisiken entlang der Lieferketten des Unternehmens zu erkennen und einer kontinuierlichen Bewertung zu unterziehen.
Risikomanagement	Risikomanagement umfasst die Risikobeurteilung, Risikobewältigung und Risikokommunikation, wobei die Risikobeurteilung in die Teilbereiche Risikoidentifikation, Risikoanalyse und Risikobewertung untergliedert ist. Strategisches Risikomanagement (Corporate Risk Management) analysiert, beurteilt und steuert alle unternehmerischen Risiken die aus dem Umfeld von Führung, Organisation, Markt, Umwelt, den Geschäftsprozessen, den Finanzen, Personalwesen, IT etc. entstehen können. Es formuliert Strategie und Ziele des Risikomanagements und definiert (operative) Prozesse, die das operative Risikomanagement letztlich umsetzt.
SWAT – Analyse	Bestimmung von Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken eines Unternehmens. Dient der Positionsbestimmung gegenüber konkurrierenden Unternehmen und der langfristigen Strategieentwicklung.
VNL	Verein Netzwerk Logistik

Verein Netzwerk Logistik

Wolfenstrasse 39, 4400 Steyr

+43 7252 98 281 6100

office@vnl.at

www.vnl.at