



BME-Logistikumfrage 2020

# Supply Chain Risk Management

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

BME-Logistikumfrage

Supply Chain Risk Management

Herausgeber: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.

Durchführung: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V./Hochschule Fulda

Autoren: Michael Huth, Carsten Knauer, Jeanine Prang

Quelle Titelbild: Eigene Darstellung

Eschborn, Oktober 2020

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	4
Grußwort Dr. Silvius Grobosch, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) .....	5
Grußwort Frank Romeike, RiskNET GmbH .....	6
Grußwort Samuel Brandstätter, avedos GRC GmbH .....	7
Vorwort .....	8
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>9</b>
1.1 Ausgangssituation .....	9
1.2 Zielsetzung der Umfrage.....	11
1.3 Vorgehensweise und Struktur des Dokuments .....	11
<b>2 Erhebungsdesign und Erhebungsumfang .....</b>	<b>12</b>
2.1 Erhebungsdesign .....	12
2.2 Erhebungsumfang .....	13
<b>3 Ergebnisse der Umfrage.....</b>	<b>16</b>
3.1 Status des Supply Chain Managements.....	16
3.2 Status des Risikomanagements .....	18
3.3 Aufbauorganisatorische Integration des SCRM.....	21
3.4 Umfang des SCRM .....	27
3.5 Effektivität des SCRM .....	30
3.6 Reifegrad des SCRM .....	38
3.7 SCRM und die Corona-Pandemie.....	44
<b>4 Fazit und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>49</b>
4.1 Fazit .....	49
4.2 Handlungsempfehlungen.....	50
<b>5 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>53</b>
<b>Unsere Partner .....</b>	<b>55</b>
<b>Über uns .....</b>	<b>57</b>
<b>Impressum .....</b>	<b>59</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland von 2008 bis 2019 und Prognose des DIW bis 2021 .....	9
Abbildung 2:	Top-Level-Prozesse des SCOR-Modells .....	13
Abbildung 3:	Struktur der Teilnehmer nach Branchen .....	14
Abbildung 4:	Struktur der Teilnehmer nach Unternehmensgröße .....	15
Abbildung 5:	Teilnehmerstruktur nach betrieblicher Funktion.....	15
Abbildung 6:	Existenz einer für SCM verantwortlichen Organisationseinheit .....	16
Abbildung 7:	Verankerung des SCM in der Aufbauorganisation.....	17
Abbildung 8:	Durch das SCM abgedeckte Supply-Chain-Prozesse .....	18
Abbildung 9:	Existenz einer für RM verantwortliche Organisationseinheit .....	19
Abbildung 10:	Verankerung des RM in der Aufbauorganisation.....	20
Abbildung 11:	Zentrales vs. dezentrales RM.....	20
Abbildung 12:	SCRM als eigenständige Funktion.....	21
Abbildung 13:	Federführung bei SCRM als eigenständige Funktion .....	24
Abbildung 14:	Am SCRM beteiligte Organisationseinheiten.....	25
Abbildung 15:	Turnus des SCRM .....	26
Abbildung 16:	Abdeckung von Lieferanten- und Kundenstufen durch das SCRM .....	28
Abbildung 17:	Durch das SCRM abgedeckte Supply-Chain-Prozesse .....	29
Abbildung 18:	Zufriedenheit mit der Effektivität des SCRM.....	31
Abbildung 19:	Einschätzung des Reifegrads des SCRM.....	38
Abbildung 20:	Reifegrad des SCRM.....	39
Abbildung 21:	Reifegrad verschiedener Kategorien des SCRM .....	41
Abbildung 22:	Berücksichtigung der Pandemie als eigenständiges Szenario .....	45
Abbildung 23:	Beeinträchtigung von Supply Chains durch die Corona-Pandemie.....	46

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Frühwarnindikatoren zur Identifikation lieferanten- und kundenseitiger Risiken .....	30
Tabelle 2:	Gründe für die Zufriedenheit mit dem SCRM.....	31
Tabelle 3:	Gründe für die Unzufriedenheit mit dem SCRM.....	32
Tabelle 4:	Stärken und Schwächen des eigenen SCRM aus Unternehmenssicht .....	34

## Grußwort

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

Die Corona-Krise hat weite Teile des Globus erfasst und viele Volkswirtschaften, darunter auch Deutschland, in die Rezession geschickt. Das Virus hat praktisch über Nacht nicht nur den Verkehr von Waren und Dienstleistungen beeinträchtigt, sondern auch langjährige Geschäftsbeziehungen unterbrochen. Einkäufer, Logistiker und Supply Chain Manager wissen in diesen Tagen angesichts gestörter oder stark in Mitleidenschaft gezogener Lieferketten ein Klagelied davon zu singen. Angesichts dieser gewaltigen Herausforderungen stehen sie in der Pflicht, Schaden von ihren Unternehmen abzuwenden und das reibungslose Funktionieren aller Glieder der Lieferkette zu garantieren.

Erfolgreiches Risikomanagement ist einmal mehr das Gebot der Stunde und entscheidet über Geschäftserfolg und Wettbewerbsfähigkeit der Firmen. Deshalb freut es mich umso mehr, dass der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) und die Hochschule Fulda in einer gemeinsamen Umfrage den Status quo des Risikomanagements in Lieferketten eingehend untersucht haben.

Die jetzt vorliegenden Studienergebnisse sind nicht nur für Entscheidungsträger aus Einkauf, Materialwirtschaft, Supply Chain Management und Logistik, sondern auch für Profis im Risikomanagement, Controlling und Qualitätsmanagement äußerst interessant. Natürlich haben die von uns befragten Führungskräfte ihre Antworten unter dem Eindruck der anhaltenden COVID-19-Pandemie gemacht. Dennoch wurde auch deutlich, dass viele von ihnen sich schon heute auf mögliche Krisen von morgen einstellen und vorbereiten. Schließlich wissen sie aus der jüngsten Vergangenheit, wie schnell Wertschöpfungs- und Lieferketten ins Schlingern geraten können. Finanz- und Wirtschaftskrise, der jetzt drohende No-Deal-Brexit, der Ausfall eines Lieferanten oder der Kollaps eines wichtigen IT-Systems sind Mahnung genug.

Umso wichtiger ist es deshalb, dass Risiken für Lieferketten proaktiv erkannt, gesteuert und letztlich erfolgreich gemanagt werden. Lesen Sie auf den folgenden Seiten, zu welchen Schlüssen die diesjährige Logistik-Umfrage von BME und Hochschule Fulda kommt. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.



Dr. Silvius Grobosch  
BME-Hauptgeschäftsführer

## Grüßwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

Seit mehr als zwei Jahrzehnten beschäftige ich mich mit dem Aufbau wirksamer, d.h. funktionierender Risikomanagement-Systeme. Und in dieser Zeit habe ich gelernt, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit Risiken in Wirklichkeit ein wesentlicher Werttreiber für Unternehmen darstellt. Denn für Unternehmen ist ein sicherer und zugleich professioneller Umgang mit dem Faktor Risiko (und damit auch der Chance) aus existenziellen Gründen unumgänglich. Ohne Risiken gäbe es aber auch keinerlei Chancen. Denn Chancen und Wagnisse sind die zwei Seiten ein und derselben Medaille. Um Werte für ein Unternehmen zu schaffen, müssen Risiken eingegangen werden. Der Erfolg eines Unternehmens ist jedoch maßgeblich dadurch bestimmt, dass die „richtigen“ Risiken eingegangen werden.

Risiken zu managen heißt auch, die richtigen Strategien zu entwickeln und „böse Überraschungen“ rechtzeitig zu erkennen und durch Maßnahmen zu eliminieren oder zumindest deren Wirkungseffekte zu reduzieren. Denn Rettungsboote sollten nicht erst im Sturm gebaut werden. Diese Erkenntnis lerne ich im Jahr 1995 kennen, als ich als Chief Risk Officer für das Risikomanagement eines globalen Konzerns verantwortlich war. Um 5.46 Uhr morgens rüttelte ein Erdbeben der Stärke 7,3 auf der Richterskala die 1,5 Millionen Einwohner der japanischen Stadt Kobe für 20 Sekunden durcheinander. Die Wirkungen auf die globalen Wertschöpfungsnetze waren katastrophal. Der Ruf nach einem präventiven Supply-Chain-Risikomanagement war die Konsequenz. Doch schnell gerieten die schmerzhaften Erfahrungen in Vergessenheit, wie auch bei allen anderen Ereignissen, die die globalen Wertschöpfungsnetze in vielen Bereichen zum Stillstand brachten (siehe exemplarisch Tōhoku-Erdbeben in Japan sowie schwere Überschwemmungen mit dem Schwerpunkt in Südthailand im Jahr 2011). Auch die politisch initiierten Lock-Down-Maßnahmen in der Folge des neu entdeckten Corona-Virus SARS-Cov-2 präsentierten uns die Fragilität der globalen Supply Chains.

So verwundert es nicht, dass die vorliegende Studie zu dem Ergebnis kommt, dass nur jedes fünfte Unternehmen über eine eigene Organisationseinheit für „Supply Chain Risk Management“ (SCRM) verfügt. Mit Risiken beschäftigt man sich eher nebenbei – oder anscheinend gar nicht, wie 40 Prozent der befragten Unternehmen zeigen, denn sie verfügen über keine Organisationseinheit, die für Risikomanagement zuständig ist. Die Antworten verdeutlichen auch, dass der Reifegrad der SCRM bei vielen Unternehmen nicht besonders hoch ist.

Viele Unternehmen haben bis heute den Mehrwert nicht erkannt, den ein wirksames Risiko- und damit auch Chancenmanagement bietet. Und wenn die Erkenntnis da ist, ist es häufig zu spät. „Risiken sind die Bugwelle des Erfolgs“, sagt der deutsche Schriftsteller Carl Amery. Wer seine Chancen erkennen und nutzen will, muss unabdingbar auch seine Risiken managen. Jeder Kapitän weiß, dass Schiffe für die Tage gebaut werden, an denen Stürme toben und die riesigen Wellen sein Schiff wie ein Spielzeug hin und her schleudern.

Viele Risikomanager und Entscheider konstruieren (wenn überhaupt) ihr Risikomanagement so, als gäbe es nur Sonnentage und keinerlei Schlechtwetterwarnungen. In stürmischen Zeiten zeigt sich dann, dass das Schiff nicht mehr funktionsfähig ist! Das ist einer der Gründe, warum die durchschnittliche Lebenserwartung der Unternehmen im Durchschnitt nur bei rund 12 bis 15 Jahren liegt. Eine schier unglaubliche Vernichtung volkswirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ressourcen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Optimierung oder Umsetzung eines wirksamen SCRM. Die vorliegende Studie liefert Ihnen hierfür wertvolle Impulse.



Frank Romeike | Gründer und geschäftsführender Gesellschafter |  
RiskNET GmbH – The Risk Management Network

# Grußwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser!

Komplexer werdende Organisationsumwelten, die voranschreitende Digitalisierung und neue nachhaltige Geschäftsmodelle - Unternehmen standen bereits vor der aktuellen COVID19-Pandemie vor großen Herausforderungen. Der Umfang und die Folgen der Krise offenbaren derzeit große Schwächen in den Aufbau- und Ablauforganisationen der Unternehmen und zeigen auch, wie wenig das Risikomanagement vorbereitet war. Eine ganzheitliche, unternehmensweite Betrachtung einer Pandemie mit ihren gewaltigen Auswirkungen auf Unternehmen, Gesellschaft und Politik über Kontinente hinweg, gab es nicht.

Zurzeit liegt der Fokus in Unternehmen noch auf der operativen Bewältigung der aktuellen Krise. Sobald sie sich jedoch wieder in einigermaßen sicherem Fahrwasser befinden, wird die Überprüfung und Aktualisierung des Krisenmanagements in den Vordergrund rücken. Waren wir als Unternehmen im Hinblick auf die Herausforderungen der Pandemie richtig aufgestellt? Haben wir die richtigen Maßnahmen getroffen? Und vor allem: Was müssen wir tun, damit wir für die nächste Krise gewappnet sind? Wie können wir die Resilienz unseres Unternehmens stärken?

Das unternehmensweite Risikomanagement wird sich daher künftig breiter aufstellen müssen, sodass Risiken aus den Bereichen Umwelt und Gesundheit aber auch aus den globalen Lieferketten in der Analyse eine stärkere Rolle spielen. Das Ziel muss es sein, schnell, zielgerichtet und konsequent bei Eintritt dieser Risiken zu reagieren. Erst ein ganzheitlicher Blick auf die Risikosituation des Unternehmens ermöglicht die Entwicklung nachhaltiger Strategien für den erfolgreichen Umgang mit künftigen „Black Swan“ Ereignissen. Dies stärkt die Resilienz der Unternehmen.

Ein effektives und effizientes Supply Chain Risk Management kann einen substanziellen Beitrag leisten, um die notwendige Transparenz über die Risikolage entlang der globalen Lieferketten zu schaffen. Verfügbare Risikoinformationen können mittels innovativer, integrierter IT-Lösungen erfasst und verarbeitet werden. Zudem lassen sich Risikoszenarien mittels Simulation und Stress Testing validieren, sodass aus dem Supply Chain Risk Management heraus die richtigen Steuerungsmaßnahmen frühzeitig angestoßen werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen jedoch, dass gerade im Supply Chain Risk Management noch erheblicher Nachholbedarf in vielen Unternehmen besteht. Es wird Zeit, diese Lücke zu schließen. Zielgerichtetes Handeln ist jetzt gefordert, denn die nächste Krise kommt bestimmt.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und viele innovative Ansätze, um Ihr Supply Chain Risk Management künftig erfolgreich zu gestalten.



Samuel Brandstätter  
Gründer und CEO, avedos GRC GmbH

## Vorwort

Immer dann, wenn Ereignisse bedeutende Auswirkungen auf Supply Chains haben, rückt beinahe automatisch das Thema Risikomanagement in den Fokus der Medien. Das war beispielsweise nach dem Ausbruch des Eyjafjallajökull auf Island im Jahre 2010 der Fall, genauso wie nach der Katastrophe von Fukushima im Jahre 2011. Ein Ereignis von besonderer Tragweite ist – sowohl aufgrund der globalen Auswirkungen als auch nach Zeitdauer des Ereignisses – die derzeitige Corona-Pandemie.

Supply Chain Risk Management allein mit derartigen Ereignissen zu verbinden, ist allerdings zu kurz gegriffen. Risikomanagement im Allgemeinen wie auch das Risikomanagement für Lieferketten im Besonderen ist eine Managementaufgabe, die nicht nur bei Großereignissen relevant ist. Im Gegenteil: Der entscheidungsunterstützende Charakter des Supply Chain Risk Management kommt nur dann zum Tragen, wenn Risikomanagement als kontinuierliche Aufgabe angesehen und betrieben wird.

Trotz des Wissens um die Bedeutung des Risikomanagements für Lieferketten sieht die Realität oftmals anders aus: Wie bisherige Studien zum Supply Chain Risk Management zeigen, ist eine solche Funktion häufig nur rudimentär implementiert und wird nicht selten nur sporadisch betrieben. Diese Diskrepanz zwischen Soll und Ist war Anstoß für uns, das Thema des Lieferketten-Risikomanagements im Rahmen der BME-Logistikumfrage 2020 näher zu beleuchten. Dabei wollen wir mit den Ergebnissen, die sich aus der Umfrage ergeben, zwei Ziele erfüllen: Auf der einen Seite möchten wir den Status quo des Supply Chain Risk Management in Industrie, Handel und Dienstleistung im deutschsprachigen Raum eruieren, wobei der Fokus auf dem Reifegrad liegt, also dem Grad der Professionalisierung. Auf der anderen Seite möchten wir, basierend auf erfassten Antworten, Handlungsempfehlungen ableiten, die Unternehmen dabei unterstützen, den Reifegrad ihres Risikomanagements für Supply Chains zu erhöhen.

Wir freuen uns, dass wir Ihnen nun die Ergebnisse unserer umfangreichen Erhebung zur Verfügung stellen können. Selbstverständlich freuen wir uns auf Feedback von und Diskussionen mit Ihnen. Schreiben Sie uns gerne!

Bedanken möchte wir uns bei der RiskNET GmbH und der avedos GRC GmbH. Ohne die Unterstützung unserer beiden Sponsoren, die maßgebliche Akteure im Risikomanagement sind, wäre die diesjährige BME-Logistikumfrage der Corona-Krise zum Opfer gefallen. Die Portraits der beiden Unternehmen finden Sie im Anschluss an die Studie. Die Logistikumfrage wurde vom BME und der Hochschule Fulda unabhängig konzipiert und ausgewertet.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre und eine erfolgreiche Umsetzung der Handlungsempfehlungen hin zu einem ausgereiften Supply Chain Risk Management.

Carsten Knauer  
Leiter Sektion Logistik  
BME e.V.

Prof. Dr. Michael Huth  
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Logistik  
Hochschule Fulda



# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Die Corona-Pandemie verändert die Welt. Sie beeinträchtigt auf der einen Seite den Gesundheitszustand der Bevölkerung als Ganzes und hat Auswirkungen auf das Gesundheitssystem eines Landes. Auf der an-

deren Seite führt sie – in Verbindung mit den seit dem Frühjahr 2020 getroffenen Maßnahmen – zu erheblichen Veränderungen in allen Lebensbereichen: politisch, kulturell, gesellschaftlich, ökonomisch.

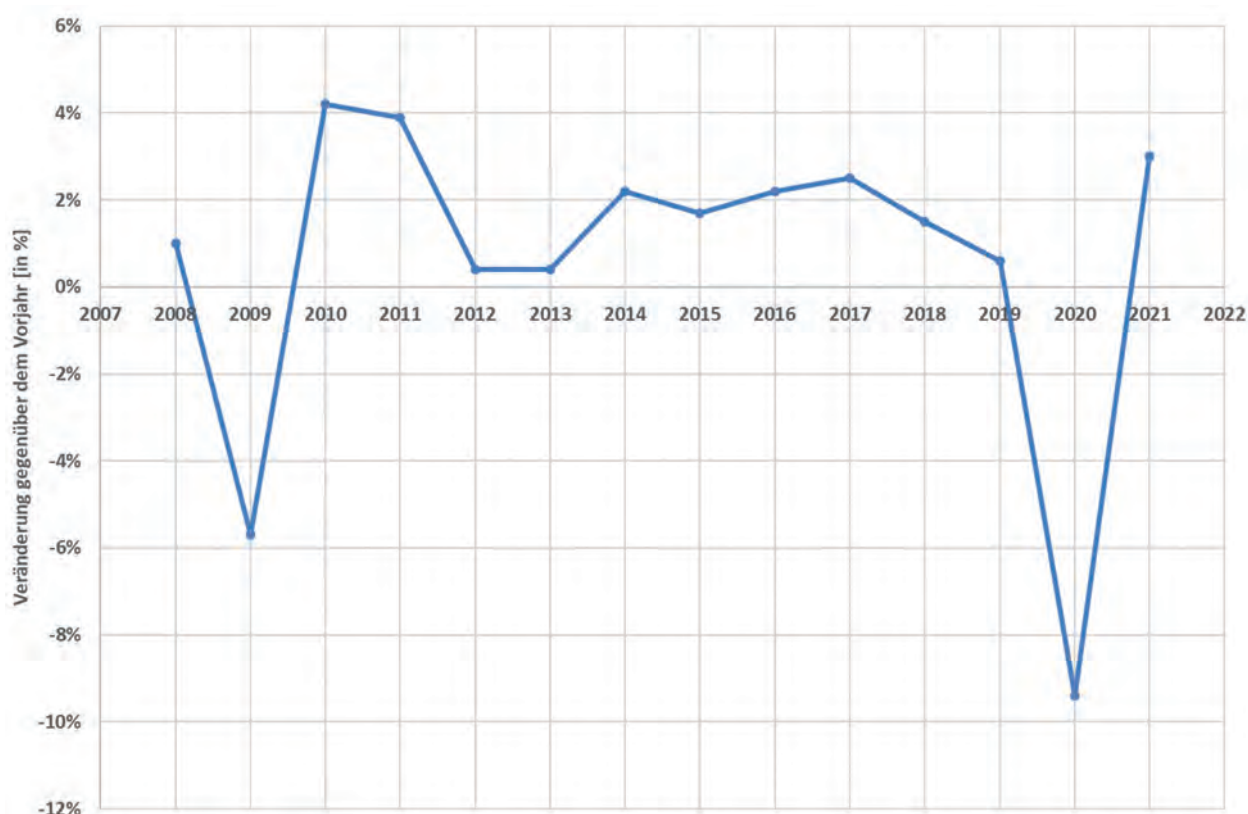


Abbildung 1: Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland von 2008 bis 2019 und Prognose des DIW bis 2021<sup>1</sup>

Die extremen Auswirkungen der Corona-Krise auf die Wirtschaft werden anhand von Abbildung 1 deutlich: Auch wenn die konkreten Auswirkungen für das Jahr 2020 (und auch für 2021) noch geschätzt werden müssen, wird von einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts von mehr als 9,0 % ausgegangen. Dieser Rückgang ist erheblich stärker als derjenige der letzten namhaften weltweiten Krise, der Weltfinanzkrise ab 2007, die im Jahr 2009 zu einem Rückgang des BIP um 5,7 % führte.

Bis zum Beginn der Corona-Krise war eine derartige Pandemie ein Risiko. Unter Risiken werden „die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierenden, durch ‚zufällige‘ Störungen verursachten Möglichkeiten [verstanden], von geplanten Zielwerten abzuweichen.“<sup>2</sup> Dass derartige Störungen möglich schienen, wird aus unterschiedlichen Risikoanalysen deutlich: So wird beispielsweise bereits 2012 in einer Unterrichtung durch die Bundesregierung eine „Risikoanalyse ‚Pandemie durch Virus Modi-SARS‘“ durch-

<sup>1</sup> Quelle: Statista GmbH 2020.

<sup>2</sup> Romeike und Huth 2016, S. 52.



geführt und dokumentiert, bei der – ausgehend von einem fiktiven neuartigen Corona-Virus – die Auswirkungen auf Politik, Gesellschaft und Wirtschaft untersucht werden.<sup>3</sup> Die Risikoanalyse kommt zu dem Schluss, dass ein solches Szenario zwar nur bedingt wahrscheinlich sei, das Schadensausmaß in vielen Bereichen, so insbesondere auf die Volkswirtschaft, dagegen erheblich sei (höchste Stufe E).<sup>4</sup>

Die realen Auswirkungen der aktuellen Corona-Krise wirken auch deshalb so stark, weil Lieferketten in vielen Branchen betroffen waren und sind. Lieferketten (oftmals mit dem englischsprachigen Begriff Supply Chains bezeichnet) fungieren als Rückgrat einer globalisierten Wirtschaftswelt. Die Bedeutung der Lieferketten für die globale Produktion und den weltweiten Handel zeigt sich auch anhand der Suche nach diesem Begriff über die Suchmaschine Google: So haben sich die Suchanfragen nach dem Begriff der Lieferkette im Frühjahr 2020 weit mehr als verdoppelt und blieben auch im zweiten Quartal 2020 auf einem höheren Niveau als in den Vorjahren.<sup>5</sup>

Die Kritikalität von Lieferketten für eine Volkswirtschaft wird zwar in der Corona-Krise besonders deutlich; sie sollte aber auch unabhängig von einem solchen Ereignis zu der Überlegung führen, welche Risiken auf Supply Chains wirken können und wie diesen Risiken sinnvoll begegnet werden kann. Dass derartige Risiken auch unter Nicht-Corona-Bedingungen existieren, verdeutlichen drei Aussagen aus Experteninterviews, die im Rahmen der diesjährigen BME-Logistikumfrage geführt wurden:

*„In der Pharmabranche können Temperaturabweichungen erhebliche Auswirkungen auf das Produkt haben. Bei Temperaturen außerhalb der definierten Range ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Ware vernichtet werden muss. Das führt zu einer Unzufriedenheit bei den Kunden, zu möglichen Liefer- und Versorgungsengpässen für versorgungsrelevante Arzneimittel was zu einem Imageschaden und sogar auch erheblichen Kosten sowie zu Umsatzeinbußen führen kann.“  
(Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)*

*„Bei Produkten, die biochemisch erzeugt werden, sind Supply-Chain-Risiken, die sich auf die Produktintegrität auswirken, von großer Bedeutung. Veränderungen am Produkt, zum Beispiel durch Temperatureinwirkungen, sind irreversibel. Neben dem Warenwert, der dann als Verlust anfällt, kommt hinzu, dass oftmals derartige Ware nicht kurzfristig nachproduziert werden kann. Das Produkt wird dann knapp oder ist im schlimmsten Fall am Markt nicht mehr verfügbar.“  
(Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

*„Qualitätsrisiken hinsichtlich der angelieferten Produkte müssen wir vorbeugen. Denn wenn eine Lieferung unbrauchbar sein sollte, kann es durchaus sein, dass wir bis zur nächsten Lieferung in eine Out-of-stock-Situation in der Produktion geraten.“  
(Ömer Ünal, operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)*

Anhand der Aussagen wird klar: In Supply Chains schlummern Risiken, die zu negativen Effekten führen können. Es ist daher sinnvoll, die Risiken in und für Supply Chains zunächst zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten. Anschließend sind sinnvolle Steuerungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, mit denen die Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder die Auswirkungen dieser Risiken reduziert oder begrenzt werden kann. Mit anderen Worten: Es bedarf eines Risikomanagements für Lieferketten, kurz: eines Supply Chain Risk Managements.<sup>6</sup>

Gleichzeitig stellt sich häufig die Frage, wie ein Supply Chain Risk Management (SCRM) als relativ neuer Managementansatz sinnvollerweise strukturiert und implementiert werden sollte. Empirische Untersuchungen zum Umfang eines SCRM und zu den eingesetzten Methoden gibt es inzwischen einige. Der Reifegrad eines SCRM und damit auch die Erfolgsfaktoren sind allerdings bisher nicht betrachtet worden. Diese empirische Lücke soll mit der vorliegenden Studie geschlossen werden.

<sup>3</sup> Vgl. dazu Deutscher Bundestag 2013.

<sup>4</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2013, S. 56.

<sup>5</sup> Quelle: Suchbegriff „Lieferkette“ in Deutschland innerhalb der vergangenen fünf Jahre über <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&geo=DE&q=Lieferkette> (31.8.2020).

<sup>6</sup> So kann Supply Chain Risk Management definiert werden als „[...] the process of systematically identifying, analysing and dealing with risks to supply chains.“ Waters 2009, S. 76.

## 1.2 Zielsetzung der Umfrage

Das Ziel der BME-Logistikumfrage 2020 „Supply Chain Risk Management“ ist, den Status quo des SCRM – vor allem den Reifegrad, aber auch Stärken und Schwächen – im deutschsprachigen Raum zu erfassen und zu dokumentieren und daraus Handlungsempfehlungen für Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung abzuleiten, die zu einem effektiven und effizienten SCRM führen.

Konkret bedeutet das:

- Die für das SCRM grundlegenden Funktionen des Supply Chain Managements (SCM) und des Risikomanagements (RM) sind – insbesondere hinsichtlich ihrer aufbauorganisatorischen Einbindung in die Unternehmen – zu erfassen und zu dokumentieren.
- Der Verantwortungsumfang des SCRM und die Integration des SCRM in die Aufbauorganisation der Unternehmen sind zu eruieren.
- Maßgeblich für ein SCRM ist dessen Wirksamkeit. Wie also schätzen Manager die Wirksamkeit des eigenen SCRM ein? Welche Stärken und welche Schwächen sehen sie im SCRM?
- Um Entwicklungspotenziale für das eigene SCRM zu erkennen, ist es sinnvoll, den eigenen Grad der Professionalisierung zu kennen. Dieser Grad, der im Folgenden als Reifegrad bezeichnet wird, soll für das SCRM als Ganzes, aber auch für die SCRM bestimmenden Einflussfaktoren erhoben und ausgewiesen werden.
- Auch wenn die BME-Logistikumfrage 2020 bereits vor Beginn der Corona-Krise initiiert wurde und ihren Fokus nicht auf die corona-bedingte Aspekte legt, soll das SCRM doch auch hinsichtlich der Bewältigung der Corona-Krise untersucht werden.

## 1.3 Vorgehensweise und Struktur des Dokuments

Um die im vorherigen Abschnitt genannten Ziele der BME-Logistikumfrage 2020 zu erreichen, wurde folgende Vorgehensweise gewählt:

1. Eine erste und standardisierte Erfassung von Primärdaten zum Status quo des SCRM erfolgte im Rahmen einer Online-Erhebung.
2. Anschließend wurden mit ausgewählten Teilnehmern der Online-Erhebung telefonische Experteninterviews geführt, um Einzelaspekte des SCRM ausführlicher zu diskutieren.

Die Ergebnisse der Online-Erhebung und der Experteninterviews werden in der vorliegenden Studie dokumentiert. Zunächst werden jedoch in Kapitel 2 das Erhebungsdesign und der Erhebungsumfang erläutert. Anschließend werden die detaillierten Ergebnisse der BME-Logistikumfrage 2020 in Kapitel 3 dargestellt und interpretiert. Das abschließende Kapitel fasst nicht nur die Ergebnisse zusammen, sondern dokumentiert die Handlungsempfehlungen für Manager, um ein effektives und effizientes SCRM zu entwickeln oder weiterzuentwickeln und zu implementieren.

## 2

## 2 Erhebungsdesign und Erhebungsumfang

### 2.1 Erhebungsdesign

Für die BME-Logistikumfrage wurde folgendes Erhebungsdesign erarbeitet:

- Eine internetbasierte Erhebung dient dazu, in einer standardisierten Form den Status quo des Supply Chain Risk Managements zu erfassen. Dabei geht es um die aufbauorganisatorische Einbindung des SCRM, den Umfang des SCRM und den Reifegrad des SCRM, aber auch um Fragen zur aktuellen Situation in der Corona-Krise.
- Expertengespräche im Nachgang zu der Online-Erhebung tragen dazu bei, das Bild abzurunden, indem spezifische Aspekte ausführlicher diskutiert und persönliche Einschätzungen erfasst werden können.

Die Online-Erhebung wurde mit questback EFS Fall 2019 unter Berücksichtigung der DSGVO durchgeführt. Die Fragenbereiche waren folgendermaßen aufgeteilt:

- 1) Der erste Fragenbereich erfasste den Status des Supply Chain Managements der Teilnehmer.
- 2) Der zweite Bereich behandelte den Status quo des Risikomanagements in den jeweiligen Unternehmen.
- 3) Der dritte Fragenbereich fokussierte auf die Gestaltung des SCRM (aufbauorganisatorische Einbindung, Umfang, Turnus).
- 4) Im vierten Fragenkomplex wurden die Wirksamkeit des SCRM sowie zugehörige Stärken und Schwächen erfasst.
- 5) Der fünfte Bereich umfasste Fragen, deren Antwort einer Bewertung des Reifegrads des SCRM führen. Die Bewertung des Reifegrads wird weiter unten in diesem Abschnitt erläutert.
- 6) Der sechste Fragenbereich beinhaltete Fragen zur Beurteilung der Auswirkungen durch die Corona-Pandemie.
- 7) Der letzte Fragenkomplex umfasste statistische Angaben zu den Unternehmen und Teilnehmern.

Da sich die BME-Logistikumfrage auf Supply Chains bezieht, sollen sowohl der Umfang des SCM als auch

der des SCRM anhand von Supply-Chain-Prozessen erhoben werden. Um eine einheitliche Basis für die Supply-Chain-Prozesse zu erhalten, wurde das Supply Chain Operations Reference Model, kurz: SCOR-Modell, verwendet, das von Supply Chain Council entwickelt und gepflegt wird. Das SCOR-Modell eignet sich zur Darstellung verschiedenster Prozesse auf unterschiedlichen, hierarchisch-angeordneten Detaillierungsstufen.

Auf der obersten Ebene bildet das SCOR-Modell die elementaren Wertschöpfungsprozesse Plan (Planen), Source (Beschaffen), Make (Herstellen), Deliver (Liefen), Return (Zurückgeben) und Enable (Ermöglichen) ab. Im Prozess „Plan“ werden die zukünftige Nachfrage und das Angebot bestimmt. Daraus ergeben sich die nachgelagerten Kapazitäts-, Produktions- und Vertriebs- oder Bestandsplanungen. Der Vergleich von Lieferquellen, die Warenannahme, die Eingangsprüfung, die Lieferantenbezahlung sowie der Abschluss von Rahmenverträgen mit Lieferanten können dem Hauptprozess „Source“ zugeordnet werden. Neben den eigentlichen Produktionsaktivitäten ist es die Aufgabe des „Make“-Prozesses, die Fertigungsschnittstellen abzustimmen. Anschließend Tätigkeiten wie die Angebotserstellung, die Kundenstammdatenpflege, die Zusammenstellung der Bestellung und der Warenversand lassen sich dem Prozess „Deliver“ zuordnen. Der Prozess „Return“ umfasst die Ersatzteilversorgung, die Kontrolle defekter Produkte und die Festlegung von Gewährleistungsregeln. Dem Prozess „Enable“ sind Aufgaben wie die Datenaufbereitung, die Regelung der Zusammenarbeit innerhalb der Lieferkette und das Informationsmanagement zugeordnet.<sup>7</sup>

Wie Abbildung 2 darstellt, können durch das SCOR-Modell sowohl sämtliche unternehmens-bezogenen relevanten Supply-Chain-Prozesse als auch die gesamte unternehmensübergreifende Supply Chain abgebildet werden.

Ähnlich anderen Fachdisziplinen lassen sich auch im Risikomanagement sogenannte Reifegradmodelle einsetzen. Diese Modelle können dabei helfen, den „Reifegrad“ des eigenen Risikomanagements zu eru-

<sup>7</sup> Vgl. zu den Details des SCOR-Modells bspw. Becker 2018 S. 165; Bolstorff et al. 2007 S. 139.

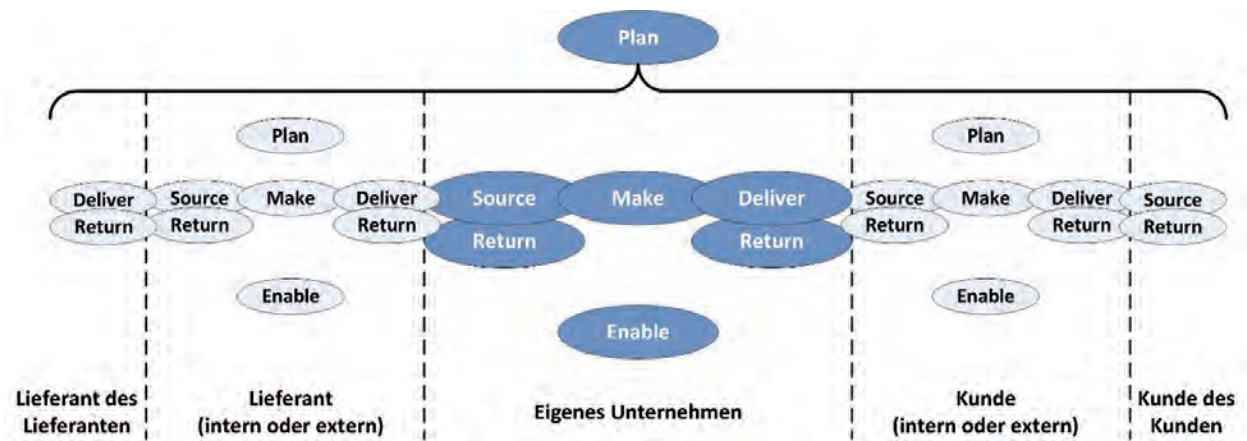


Abbildung 2: Top-Level-Prozesse des SCOR-Modells<sup>8</sup>

ieren. Dabei steht der Reifegrad für das Ausmaß der Professionalisierung des Risikomanagements. Derartige Reifegradmodelle finden sich beispielweise bei Gleißner und bei Romeike und Hager.<sup>9</sup>

Für die Umfrage wurde das Grundkonzept eines Reifegradmodells genutzt, das von Romeike entwickelt wurde und in dem fünf Reifegrade definiert sind.<sup>10</sup> Reifegrad eins stellt den niedrigsten Grad der Professionalisierung dar, Reifegrad fünf den höchsten Grad. Das Grundkonzept, das zu einer Reifegradeinschätzung des RM im Allgemeinen dient, wurde auf die Belange des SCRM ausgerichtet. Die Kernelemente eines effektiven Risikomanagements wurden als einzelne Kategorien für die Befragung beibehalten; diese sind:

- fundierte Methoden,
- eine adäquate Organisation,
- ein angemessener Prozess sowie
- eine gelebte Risikokultur.<sup>11</sup>

## 2.2 Erhebungsumfang

Die Online-Erhebung wurde im Zeitraum vom 19. Mai 2020 bis 30. Juni 2020 durchgeführt, wobei auf unterschiedliche Weise zur Teilnahme eingeladen wurde:

- E-Mail-Newsletter des BME,
- E-Mail-Verteiler der RiskNET GmbH,
- Pressemitteilung des BME,

<sup>8</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>9</sup> Vgl. Gleißner 2017, S. 7-9; Romeike und Hager 2020, 137.

<sup>10</sup> Vgl. Romeike 2018a; Romeike und Hager 2020, S. 137.

<sup>11</sup> Romeike und Hager 2020, S. 131.

<sup>12</sup> Diese Vorgehensweise führt dazu, dass Teilnehmer möglicherweise weniger als 40 Fragen beantworten: Wenn eine Unterkategorie auf einer hohen Reifegradstufe mit „Ja“ beantwortet wurde, wurden Fragen, die dieselbe Unterkategorie, dann aber auf einer niedrigeren Reifegradstufe abdecken, nachfolgend ausgeblendet, um den Abfrageumfang zu reduzieren.

## 2

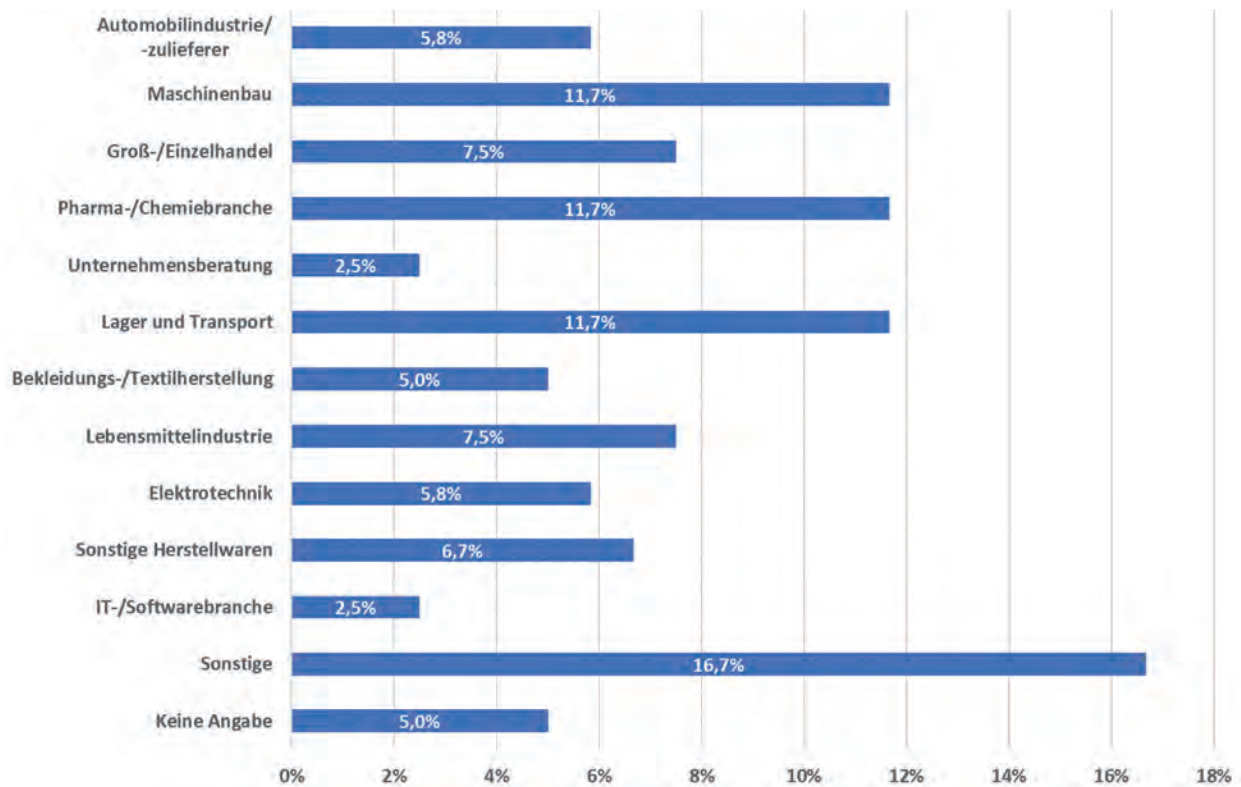


Abbildung 3: Struktur der Teilnehmer nach Branchen<sup>13</sup>

- Nachrichten auf den Internetseiten des BME und der Hochschule Fulda,
- Beiträge in verschiedenen Gruppen in den sozialen Netzwerken XING und LinkedIn,
- persönliche Kontaktlisten der Beteiligten,
- Rundschreiben des VDV e.V. an seine Mitglieder und
- E-Mail-Versand an die Mitglieder der Sektion Logistik und der Sektion Beschaffungskategorien im BME e.V.

An der Erhebung haben 214 Personen teilgenommen. 116 der Teilnehmer haben den Fragebogen vollständig beantwortet. (Weitere 98 Personen haben die Beantwortung des Fragebogens an unterschiedlichen Stellen innerhalb der Erhebung abgebrochen; ihre Antworten wurden jedoch zum Zeitpunkt des Abbruchs gespeichert und flossen ebenfalls in die Auswertung ein).

Abbildung 3 zeigt die Branchen, in denen die Teilnehmer aktiv sind. Es wird deutlich, dass der Ma-

schinenbau, die Pharma- und Chemiebranche sowie Lager und Transport die größten Anteile aufweisen; sie decken zusammen gut ein Drittel der Teilnehmer ab. Unter „Sonstige“ finden sich unter anderem Unternehmen aus den Branchen E-Commerce, der Baustoffbranche, der Bildverarbeitung oder der Energieversorgung.

Neben der Branchenherkunft der Teilnehmer interessiert auch die Unternehmensgröße. Sie wird in dieser Studie durch den Jahresumsatz repräsentiert. Dabei zeigt sich, dass Großunternehmen mit einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro die stärkste Teilnahmegruppe dieser Erhebung sind (vgl. dazu Abbildung 4). Die Anteile der anderen Unternehmensgrößen liegen zwischen 7 % und 22 %.

Daneben ist auch die funktionale Herkunft der Teilnehmer interessant. SCRM als Funktion kann vor allem auf dem Supply Chain Management, aber auch auf dem Risikomanagement aufsetzen. Neben Führungskräften in SCM und RM wurden auch Geschäftsführer und Vorstände kontaktiert. Die Auswertung zeigt eine klare Verteilung (siehe Abbildung

<sup>13</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 116.

5): Rund zwei Drittel der Teilnehmer stammen aus dem Supply Chain Management oder benachbarten Funktionen wie Logistik oder Einkauf. Jeder sechste Teilnehmer kommt aus dem Risikomanagement oder einer angrenzenden Funktion wie Controlling oder

Qualitätsmanagement. Gut 10 % der Teilnehmer sind Geschäftsführer oder Vorstand.

Die Expertengespräche wurden im Zeitraum vom 1. bis 31. Juli 2020 geführt. Dabei wurden 12 Experten auf Basis nicht-standardisierter Gespräche befragt.

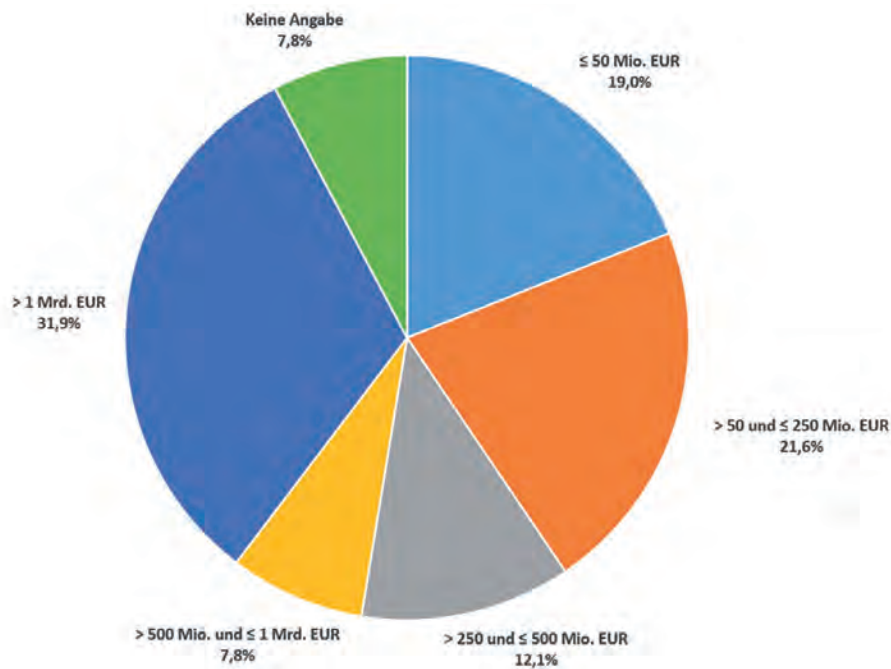


Abbildung 4: Struktur der Teilnehmer nach Unternehmensgröße<sup>14</sup>

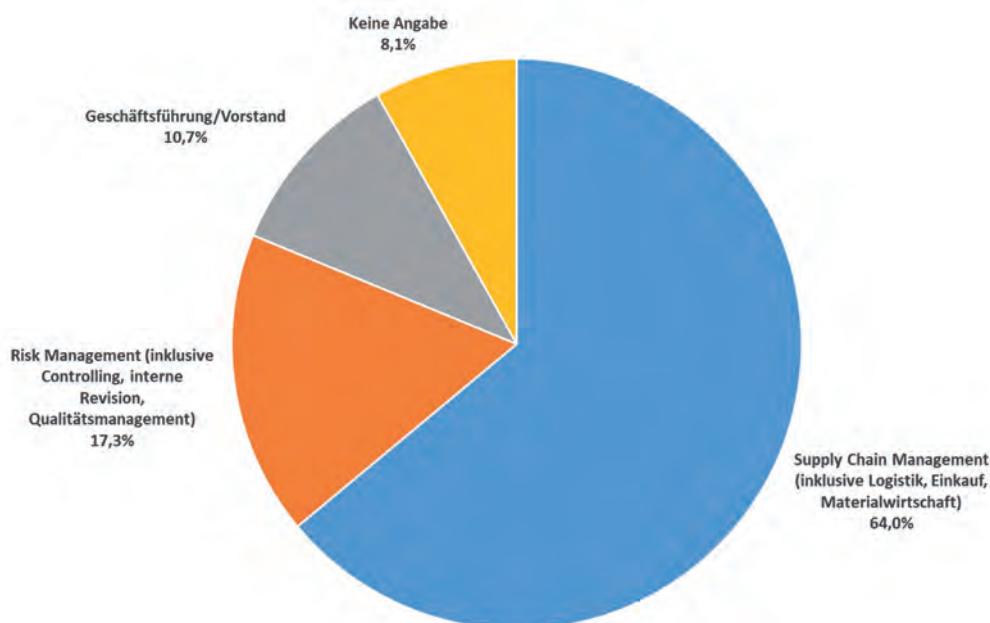


Abbildung 5: Teilnehmerstruktur nach betrieblicher Funktion<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 116.

<sup>15</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 197.

## 3

## 3 Ergebnisse der Umfrage

### 3.1 Status des Supply Chain Managements

Um den Status des Supply Chain Risk Managements zu eruieren, muss zunächst der Stand des Supply Chain Managements erhoben werden. Dabei kann unter Supply Chain Management Planung, Steuerung und Kontrolle von Beziehungen entlang der Lieferkette verstanden werden, so dass ein möglichst hoher Kundennutzen bei möglichst niedrigen Gesamtkosten in der Lieferkette erzeugt wird.<sup>16</sup> Die Lieferkette besteht aus allen Akteuren, die direkt oder indirekt in der Erfüllung eines Kundenwunsches involviert sind.<sup>17</sup> Supply Chain Management zeichnet sich vor allem durch die unternehmensübergreifende Integration von Unternehmensaktivitäten aus.<sup>18</sup> Das in Abschnitt 2.1 dargestellte SCOR-Modell verdeutlicht diese Integration.

Supply Chain Management als Managementdisziplin hat eine verhältnismäßig kurze Vergangenheit: Während der Begriff in den USA zu Beginn der 1980er Jahre eingeführt und geprägt wurde, etablierte sich

SCM in Deutschland in den 1990er Jahren.<sup>19</sup> Aus diesem Grund interessiert zunächst, inwieweit SCM als Managementdisziplin den Weg in die Unternehmen gefunden hat. Mit anderen Worten: Ist SCM bereits als unternehmerische Funktion in Unternehmen in Industrie, Handel und Dienstleistung etabliert?

Anhand der Umfrageergebnisse zeigt sich, dass die Aufgaben des SCM in einem Großteil der Unternehmen etabliert sind. Das verdeutlicht Abbildung 6, da in zwei von drei Unternehmen eine Organisationseinheit existiert, die (auch) für SCM verantwortlich ist und die Aufgaben des SCM übernimmt. In jedem vierten Unternehmen gibt es dagegen keine solche Organisationseinheit; in diesen Unternehmen ist SCM als Aufgabe und Funktion bisher nicht etabliert.

Während die Ergebnisse in Abbildung 6 sehr grundsätzlich auf eine für SCM verantwortliche

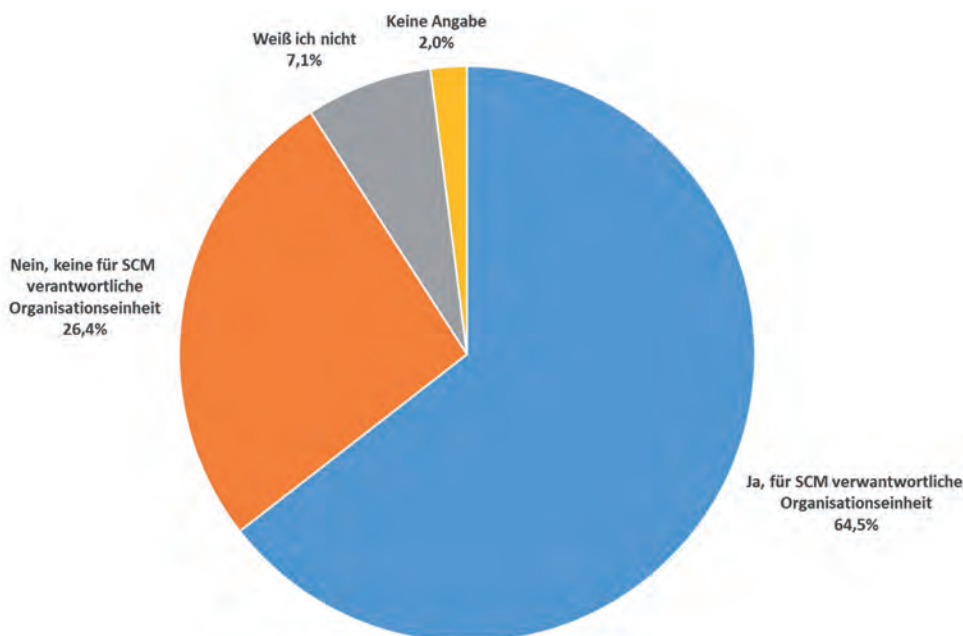


Abbildung 6:  
Existenz einer für  
SCM verantwortlichen  
Organisationseinheit<sup>20</sup>

<sup>16</sup> Vgl. Christopher 2016, S. 2-3. Anstelle der Lieferkette wird oftmals der Begriff der Wertschöpfungskette genannt. Dabei stellt sich jedoch die Frage nach der Abgrenzung der Begriffe „Supply Chain“ und „Value Chain“. Im Rahmen der Studie wird als deutschsprachiges Pendant daher einheitlich der Begriff der Lieferkette verwendet.

<sup>17</sup> Vgl. Chopra und Meindl 2016, S. 13.

<sup>18</sup> Vgl. Werner 2017, S. 5.

<sup>19</sup> Vgl. Werner 2017, S. 3.

<sup>20</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 197.



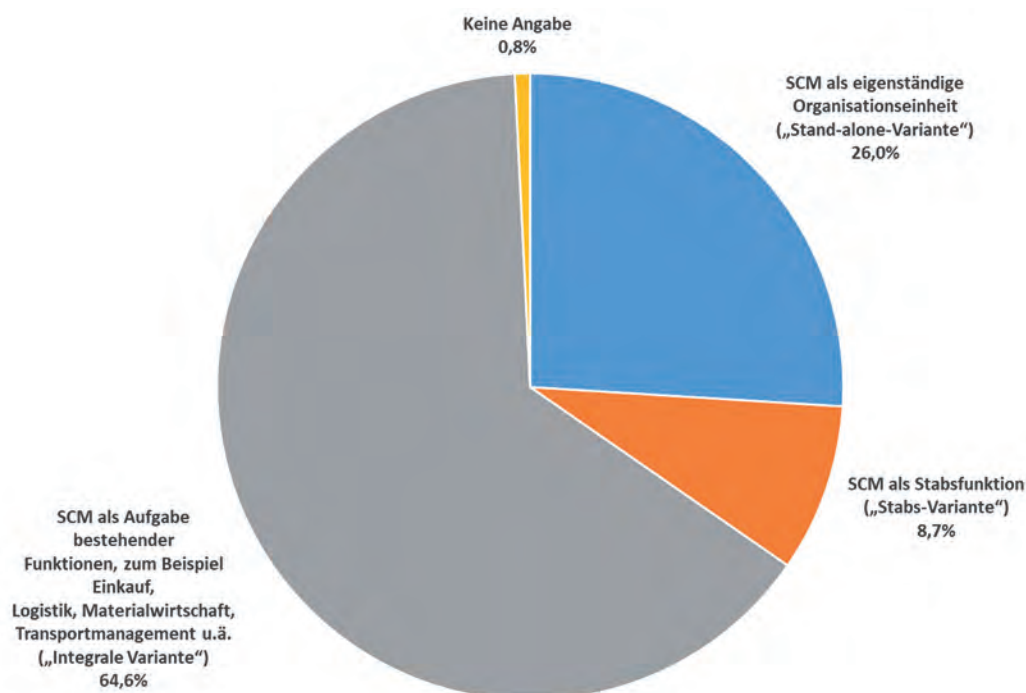


Abbildung 7: Verankerung des SCM in der Aufbauorganisation<sup>21</sup>

Organisationseinheit zielen, interessiert allerdings auch, welchen Stellenwert SCM in Unternehmen derzeit erfährt. Dazu ist die Einbindung von SCM in die Aufbauorganisation näher zu untersuchen.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass SCM derzeit eine noch geringe Rolle bei Unternehmen spielt. Dies wird anhand von Abbildung 7 deutlich, die den Anteil unterschiedliche Einbindungsvarianten von SCM in die Aufbauorganisation von Unternehmen ausweist. So hat nur jedes vierte Unternehmen SCM als „Stand-Alone-Variante“ in einer eigenständigen Organisationseinheit verankert. Nur bei diesen Unternehmen hat SCM eine hohe Bedeutung, die den vorne angesprochenen integrativen Charakter des SCM umsetzt. Bei den meisten Unternehmen dagegen ist SCM als Aufgabe einer bestehenden Funktion zugeordnet: Bei dieser „integralen Variante“ kann beispielsweise eine Beschaffungsabteilung auch für SCM verantwortlich sein. SCM wird dabei als Unterfunktion einer anderen, in der Regel logistischen Funktion angesehen. SCM als Stabsfunktion ist eine aufbauorganisatorische Verankerung, die bei einem nur geringen Anteil der Unternehmen zu finden ist.

Durch die Expertengespräche wurde allerdings auch sichtbar, dass Umfang und Aufgaben des SCM weiterhin sehr unterschiedlich angesehen werden. In der Regel werden nicht alle Prozesse der Lieferkette, die auf der obersten Ebene des SCOR-Modells beschrieben werden, durch das SCM abgedeckt. So umfasst das SCM der Teilnehmer durchschnittlich vier Supply-Chain-Prozesse, wobei 43 % der Unternehmen fünf bzw. alle sechs der SCOR-Prozesse als Bestandteil des eigenen SCM ansieht. Knapp 20 % der Unternehmen beziehen allerdings auch nur einen oder zwei Prozesse in das SCM ein.

Abbildung 8 zeigt weiter, dass das SCM bei den Teilnehmern vor allem für Beschaffungs-, Distributions- und Planungsprozesse zuständig ist. Produktionsprozesse fallen nur bei zwei von drei Unternehmen in den Verantwortungsbereich des SCM. „Return“- und „Enable“-Prozesse werden nur von einem Teil der Unternehmen aktuell im Aufgabenbereich des SCM gesehen.

Der hohe Anteil für Beschaffungsprozesse kann allerdings auch auf der Teilnehmerstruktur der

<sup>21</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 127. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit vorhanden ist, die für SCM verantwortlich zeichnet.

## 3

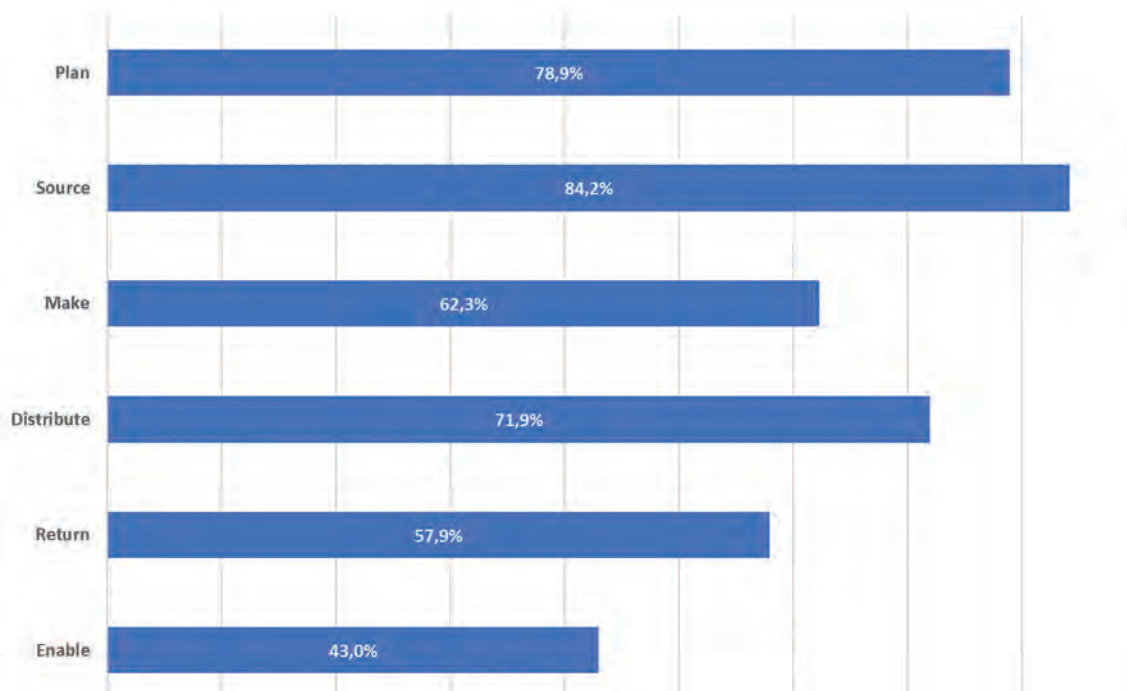


Abbildung 8: Durch das SCM abgedeckte Supply-Chain-Prozesse<sup>22</sup>

BME-Logistikumfrage basieren: So hat naturgemäß ein Großteil der Mitglieder des BME e.V. – und damit

ein Teil der kontaktierten Ansprechpartner – eine Managementposition in Einkauf und Beschaffung inne.

## 3.2 Status des Risikomanagements

Neben dem Status des SCM ist auch der Umsetzungsgrad des Risikomanagements (RM) von Bedeutung, um eine Einordnung des SCRM vornehmen zu können. Dabei lässt sich Risikomanagement als ein systematischer Umgang im Sinne einer Analyse, Bewertung und Steuerung von Risiken definieren.<sup>23</sup> Der genannte systematische Umgang mit Risiken ist vor allem auch eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung.<sup>24</sup> Damit wird Risikomanagement auch als der Kompetenzbereich im Unternehmen angesehen, der die Unternehmensführung in die Lage versetzt, die erwarteten Erträge, aber auch die erwarteten Risiken gegeneinander abzuwägen.<sup>25</sup>

Neben der grundsätzlichen Bedeutung des Risikomanagements für die Unternehmensführung existiert eine Vielzahl rechtlicher Regelungen, die den sorgfältigen Umgang mit Risiken und damit auch die Implementierung eines Risikomanagements fordern und spezifizieren.<sup>26</sup> Letztendlich bedeutet insbesondere die Auslegung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), vor allem § 91 Abs. 2 AktG, dass Unternehmen (und zwar weitgehend unabhängig von deren Rechtsform) zur Einführung eines Risikomanagements verpflichtet sind.<sup>27</sup>

<sup>22</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 114. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit vorhanden ist, die für SCM verantwortlich zeichnet.

<sup>23</sup> Vgl. Brauweiler 2019, S. 1.

<sup>24</sup> Vgl. Romeike und Hager 2020, S. 59.

<sup>25</sup> Vgl. Gleichner 2017, S. 9.

<sup>26</sup> Vgl. zu einer Übersicht bspw. Romeike und Hager 2020, S. 67-77.

<sup>27</sup> Vgl. Romeike und Hager 2020, S. 74.

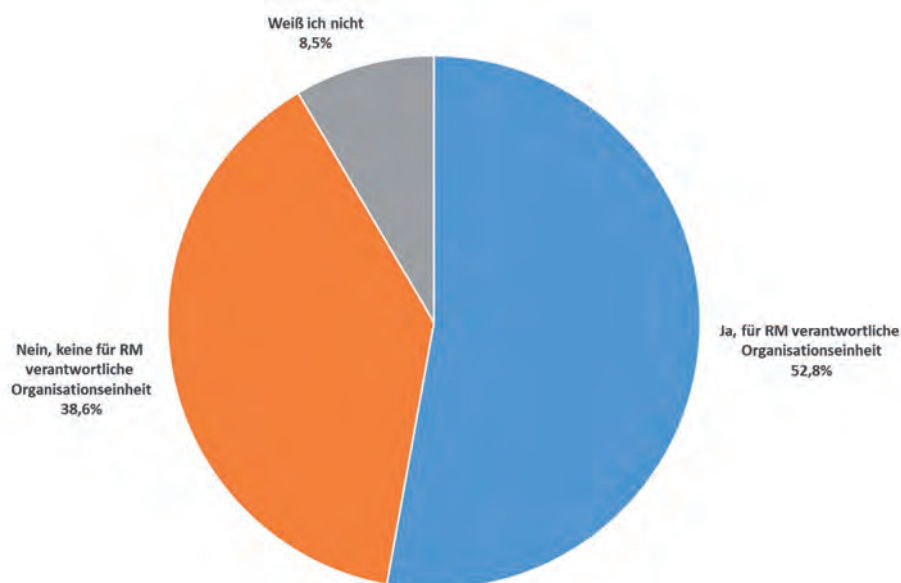


Abbildung 9: Existenz einer für RM verantwortliche Organisationseinheit<sup>28</sup>

Umso überraschender sind die Ergebnisse auf die Frage, ob in den Unternehmen der Umfrageteilnehmer eine Organisationseinheit existiert, die für das RM verantwortlich ist. Anhand Abbildung 9 wird deutlich, dass gut die Hälfte der Unternehmen über eine Organisationseinheit verfügt, die für Aufgaben des RM verantwortlich zeichnet. Bei knapp 40 % der Unternehmen scheint eine solche Organisationseinheit nicht zu existieren. Überraschend ist zudem, dass durchschnittlich jeder zwölfte Teilnehmer der BME-Logistikumfrage unsicher ist, ob eine solche Organisationseinheit existiert.

Für die Verankerung des RM in der Aufbauorganisation lassen sich drei grundsätzliche Alternativen unterscheiden:<sup>29</sup>

- Stand-Alone-Variante, bei der quasi eine Parallelstruktur zu den operativen Stellen und Prozessen des Unternehmens geschaffen wird.
- Stabs-Variante, bei der die Verantwortlichkeit für die Durchführung aller Risikomanagementprozesse in einem Stab liegen.
- Integrale Variante, bei der das Risikomanagement weitgehend mit den Prozessen in anderen Organisationseinheiten (wie zum Beispiel Controlling oder Qualitätsmanagement) verschmilzt.

Hinsichtlich dieser unterschiedlichen Möglichkeiten der Verankerung des RM in der Aufbauorganisation eines Unternehmens zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der organisatorischen Verankerung des SCM (vergleiche dazu Abbildung 10): Auch hier dominiert die „integrale Variante“, bei der die Aufgaben des Risikomanagements in eine bestehende Organisationseinheit integriert werden, beispielsweise in das Controlling oder das Qualitätsmanagement. Die beiden anderen Varianten für die Verankerung in der Aufbauorganisation („Stabsvariante“, „Stand-Alone-Variante“) sind in etwa gleich stark vertreten.

Nicht immer jedoch erscheint das Risikomanagement tatsächlich eine Verbindung zu anderen Funktionen zu besitzen. In den Expertengesprächen wurden teilweise Lücken zwischen dem RM und anderen betrieblichen Funktionen angesprochen:

*„Es gibt ein Risikomanagement auf Unternehmensebene. Eine Beziehung zwischen Risikomanagement und dem operativen Einkauf besteht aber nicht.“ (Operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)*

Die Verankerung des Risikomanagements in der Aufbauorganisation kann auch dahingehend unterschieden werden, ob Risikomanagement rein als zentrale Funktion aufgebaut ist oder ob es dezentrale Stellen gibt, die

<sup>28</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 176.

<sup>29</sup> Vgl. dazu Gleißner et al. 2015, S. 568-569.

## 3

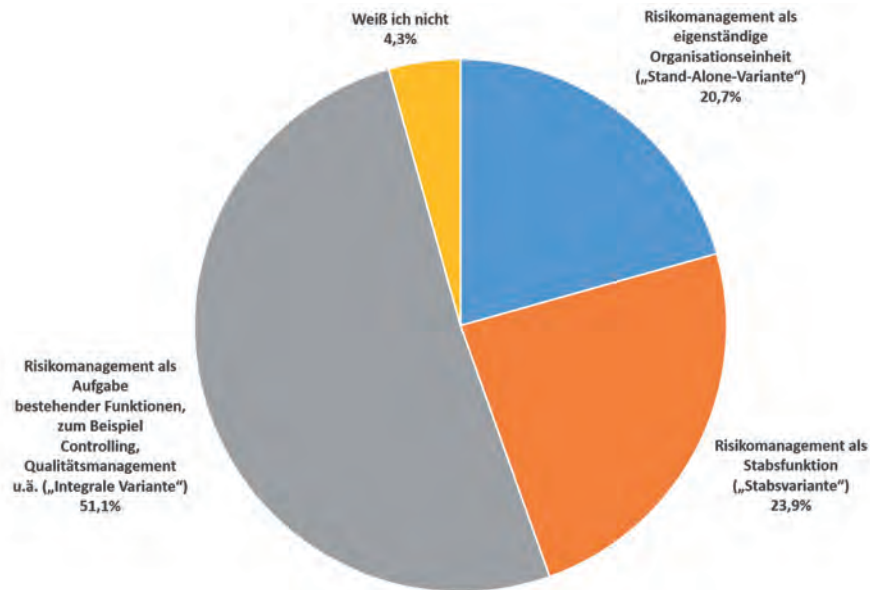


Abbildung 10: Verankerung des RM in der Aufbauorganisation<sup>30</sup>

zu einer Unterstützung des zentralen Risikomanagements beitragen; letzterer Ansatz wird für große oder stark verflochtene Unternehmen empfohlen.<sup>31</sup>

Eine derartige aufbauorganisatorische Gestaltung des Risikomanagements ist bei den Teilnehmern beinahe

gleichverteilt vorhanden (siehe dazu Abbildung 11). Die Ergebnisdaten zeigen allerdings nicht, wie angenommen werden könnte, dass eine Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Entscheidung

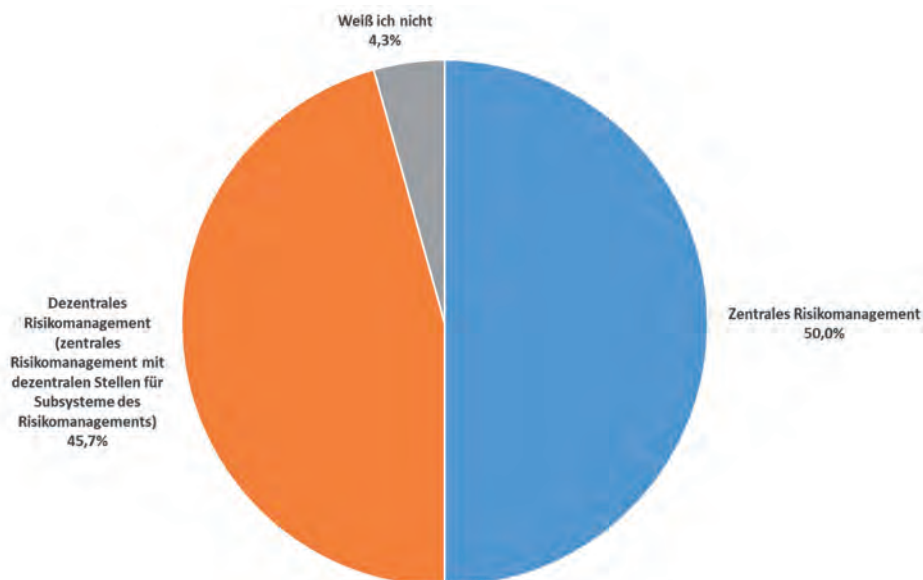


Abbildung 11: Zentrales vs. dezentrales RM<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 92. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit vorhanden ist, die für RM verantwortlich zeichnet.

<sup>31</sup> Vgl. Gleißner et al. 2015, S. 570. Dort wird von ein- und mehrstufigen Risikomanagement-Systemen gesprochen.

<sup>32</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 92. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit vorhanden ist, die für RM verantwortlich zeichnet.

für ein zentrales bzw. dezentrales Risikomanagement besteht.

Dass die Zentralität bzw. Dezentralität des RM auch eine Frage der Unternehmensgröße ist, zeigt die Antwort aus dem Gespräch mit einem mittelständischen Industrieunternehmen:

*„Es gibt einen Risikomanager auf Unternehmensebene. Risiken werden mit Leiterinnen und Leitern der Abteilungen im Ganzen besprochen, sie werden dann auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen.“ (Datenmanagement, Industrieunternehmen)*

### 3.3 Aufbauorganisatorische Integration des SCRM

Nachdem der Status sowohl des SCM als auch derjenige des RM gemäß den Antworten aus der Online-Erhebung dargestellt wurde, bilden diese Ergebnisse die Basis für den Status des SCRM.

Zunächst interessiert die Frage, ob und inwieweit SCRM als eigenständige Funktion in Unternehmen bereits implementiert ist. Da SCM, wie in Abschnitt 3.1 erläutert, eine noch junge Disziplin ist und einen immer noch überschaubaren Implementierungsgrad aufweist, lässt dies vermuten, dass die Umsetzung von SCRM ebenfalls eher niedrig ist.

Die Antworten der BME-Logistikumfrage zeigen, dass SCRM als eigenständige Funktion nur bei einem ge-

ringen Teil der Unternehmen implementiert ist (siehe Abbildung 12): So weist jedes fünfte Unternehmen eine eigenständige Funktion auf, die für SCRM verantwortlich ist. Allerdings haben mehr als zwei Drittel der Unternehmen keine eigenständige Funktion für das SCRM. Jeder zehnte Teilnehmer der Befragung ist sich nicht sicher, ob eine solche Funktion existiert.

*„SCRM als Gesamtkonzept ist derzeit nicht verankert und begriffen. Es sind allerdings Einzelaspekte vorhanden und umgesetzt.“ (Ingo Lieser, General Manager, Systemgastronomie)*

Die Ergebnisse zeigen einen bisher niedrigen Stand des SCRM – zumindest als eigenständige Funktion.

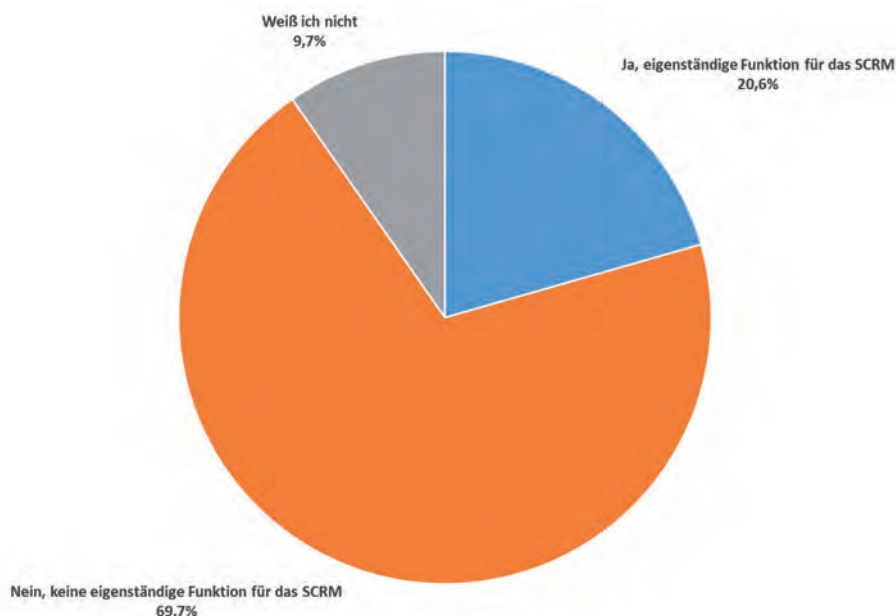


Abbildung 12: SCRM als eigenständige Funktion<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 175.

## 3

Das bedeutet aber nicht, dass Unternehmen kein SCRM betreiben; es kann durchaus sein, dass Aspekte des SCRM durch verschiedene Organisationseinheiten abgedeckt werden; dies wird weiter unten erläutert. Der geringe Umsetzungsgrad lässt sich durch verschiedene Aspekte begründen:

- Wie bereits erläutert: SCM ist eine eher junge Disziplin. Eine Umsetzung von SCM ist daher – wie die Ergebnisse in Abschnitt 3.1 zeigen – bisher erst in Teilen der Unternehmen vorgenommen. Damit fehlt auch für das SCRM eine aufgabenbezogene und aufbauorganisatorische Grundlage.
- Häufig wird der Nutzen eines SCRM nicht gesehen. Im Gegenteil: RM und SCRM werden teilweise als Aufgaben angesehen, die vor allem Bürokratie und Aufwand erzeugen.

*„Ein richtiges Supply Chain Management gibt es derzeit bei uns nicht. Es wird eher als notwendiges Übel angesehen.“ (Stefanie Hageneder, Production Manager EMEA, Industrieunternehmen)*

- Neben dem direkten Aufwand für die Umsetzung des SCRM können aber auch die zusätzlichen Kosten für Steuerungsmaßnahmen hemmend wirken. Einige dieser Steuerungsmaßnahmen implementieren gezielt Redundanzen, um Risiken zu reduzieren. Im Supply Chain Management können dies beispielsweise die Einrichtung eines zweiten Zentrallagers oder die Umstellung der Beschaffungsstrategie auf ein Dual Sourcing oder ein Multiple Sourcing sein.<sup>34</sup> Derartige Maßnahmen sind aber – neben der beabsichtigten Risikoverminderung – mit zusätzlichen Kosten verbunden. Diese Zusatzkosten können die Akzeptanz eines SCRM mindern.

*„Im Mittelstand geht man oftmals davon aus, dass man problemlos reagieren kann, wenn ein Lieferant ausfällt. Analysen unterbleiben oftmals aufgrund der Kosten, aber auch aufgrund der Folgekosten, beispielsweise für einen zweiten Lieferanten. [...] Das Problem bei einem Dual Sourcing sind die Zusatzkosten: Einkaufspreise steigen, Werkzeuge müssen doppelt vorgehalten werden. Diese Kosten möchten Unternehmen oftmals nicht tragen.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)*

- Der Schutz vor Risiken kann in Lieferketten auch dadurch realisiert werden, dass Lagerbestände erhöht werden. Dieser Ansatz widerspricht allerdings einem „Lean Management“: Dabei sollen Verschwendungen vermieden und damit Kosten eingespart werden.<sup>35</sup> Dementsprechend werden durch höhere Lagerbestände zusätzliche Bestandskosten erzeugt, denen allerdings oftmals ablehnend gegenüber gestanden wird:

*„Die Kosten für höhere Lagerbestände als Puffer werden da kritisch gesehen.“ (General Manager, Systemgastronomie)*

- In einzelnen Branchen spielen Risiken und Risikomanagement eine höhere Bedeutung als in anderen: So sind beispielsweise die Pharma- und die Chemiebranche, aber auch die Lebensmittelbranche risikosensitiv. Das kann allerdings auch dazu führen, dass spezifische Risiken und besondere Risikomanagement-Anforderungen erfüllt werden, die Risiken in Supply Chains aber eine deutlich geringere Aufmerksamkeit erhalten.

*„In der Pharma-Industrie ist Risikomanagement ein elementarer Baustein. Der Fokus liegt hier natürlich auf der Produktsicherheit und -qualität. Besonders durch die GMP-Regularien steht die Herstellung daher im Mittelpunkt, um eine hohe Sicherheit für den Endverbraucher sicherstellen zu können – in der Supply Chain wird versucht dies eins zu eins anzuwenden, hier wird das Thema teilweise noch recht stiefmütterlich behandelt.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)*

*„Da wir medizinische Produkte herstellen, werden die Risiken produktbezogen betrachtet. Ein Risikomanagement für Supply Chains gibt es dagegen nicht.“ (Stefanie Hageneder, Production Manager EMEA, Industrieunternehmen)*

- Letztendlich fehlt häufig ein „Mindset“ für SCRM. Die Bedeutung des SCRM für den unternehmerischen Erfolg wird schlicht und einfach nicht gesehen. Das kann auch damit zu tun haben, dass Unternehmen in der Vergangenheit kaum oder keine nennenswerten, im schlimmsten Fall bestandsbedrohenden Risiken realisiert haben.

<sup>34</sup> Vgl. dazu beispielsweise Huth und Romeike 2016b, S. 27.

<sup>35</sup> Vgl. Huth und Romeike 2016b, S. 40.

„Zu häufig fehlt der Schutzmechanismus, den wir privat nutzen, in der Arbeit. Ein solches Schutzempfinden sollten wir vom privaten Bereich auf die Arbeit übertragen.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)

„Die Sensibilisierung der derzeitigen Geschäftsführungen im Mittelstand für Risiken in der Lieferkette sehe ich als schwierig an. Aufgrund des Alters haben Sie oftmals keine realisierten Risiken erlebt – es ging immer gut.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)

„Die Risiken werden vom Management wahrgenommen. Allerdings zählt in erster Linie das Ergebnis. Verständnis für Risiken ist daher nur begrenzt vorhanden.“ (Stefanie Hageneder, Production Manager EMEA, Industrieunternehmen)

- Ein solches Mindset, das im Folgenden als Risikokultur bezeichnet wird, beginnt mit der richtigen Einstellung des Top-Management.<sup>36</sup> Nicht immer jedoch scheint das Top-Management das Thema Risikomanagement als ausreichend wichtig wahrgenommen zu haben:

„Das Risikobewusstsein auf lokaler Ebene ist auf jeden Fall da – und zwar bis zur Fabrikleitung. In den Seniorebenen darüber möchte man über Risiken und Risikomanagement allerdings weniger sprechen.“ (General Manager, Systemgastronomie)

„Während Führungskräfte in Logistik und Einkauf ein gutes Bewusstsein für Risiken in der Lieferkette haben, haben die Führungsetagen im Mittelstand derartige Risiken oftmals nicht vor Augen. Dort herrscht die Meinung vor: Einkauf und Logistik bekommen das schon hin.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)

„Grundsätzlich wurde SCM bisher eher stiefmütterlich behandelt. So ist die Bedeutung von SCM nicht überall vorhanden – auch nicht auf der obersten Managementebene. Auch in den Tochtergesellschaften ist SCM oftmals nicht im Management vertreten und wird häufig als ‚Beiwerk‘ gesehen. Immerhin hat Corona für das SCM einen positiven Einfluss. Die Bedeutung von SCM für

den Unternehmenserfolg wird jetzt klarer sichtbar.“ (Corporate SCM, Medizin- und Pharmabranche)

Auf der anderen Seite zeigen die Aussagen der Expertengespräche, dass SCRM einen hohen Nutzen bringen kann: So geht es zunächst um Prävention und die Vermeidung oder zumindest Verminderung von Risiken, die eine erhebliche Auswirkungen auf Supply Chains aufweisen. SCRM kann somit dazu beitragen, dass Lieferketten funktionieren.

„Wenn ein Lager mit einem sehr hohen Bestandswert nicht versicherbar ist, dann brauchen Sie unweigerlich ein Risikomanagement, um den Schutz des fremden Produkts zu gewährleisten. Ein Abbrennen, ein Einbruch oder ein Ausfall der Technik müssen unbedingt vermieden werden.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)

Tatsächlich werden in bestimmten Situationen die Risiken in Supply Chains höher eingeschätzt als der Preis, so dass der Reduktion der Risiken eine wichtige Rolle eingeräumt wird:

„Bei marktengen Produkten und kleinen nachgefragten Mengen geht Versorgungssicherheit über den Preis.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

Der Nutzung des SCRM zeigt sich auch im Rückblick auf die Herausforderungen, die sich im Rahmen der Corona-Pandemie ergeben haben. So gibt der Zusatzaufwand einen Hinweis auf den Nutzen, den ein SCRM erzeugen kann.

„Aus meiner Sicht hätte uns ein Supply Chain Risk Management insofern geholfen, als wir uns zusätzliche Arbeit und damit Extrakosten gespart hätten.“ (Michael Lueg, Regional SCM Coordination, Medizin- und Pharmabranche)

Mit Hinblick auf das oben angesprochene Mindset lässt sich auch der Bezug zu anderen Systemen herstellen, die Risiken vermindern oder vermeiden sollen, beispielsweise auch technischen Systeme.

„Mit der Argumentation, dass Risikomanagement nicht sinnvoll ist, könnte man auch die Bremsen oder den Sicherheitsgurt beim Auto weglassen.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)

<sup>36</sup> Vgl. dazu unter anderem Romeike und Hager 2020, S. 135-137.

## 3

Das angesprochene fehlende Mindset für RM und SCRM ist ein wichtiger Faktor dafür, dass RM und SCRM nicht oder nur rudimentär implementiert sind. Auf der anderen Seite zeigt sich aber auch, dass diejenigen Unternehmen, bei denen dieses Mindset auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene vorhanden ist, ein gut ausgebautes SCRM aufweisen.

*„Unser Geschäftsführer hat sich von der Gründung an mit Risikomanagement beschäftigt. Der Fokus ist langfristig. Eine Frage ist hierbei zum Beispiel: Wo können bei Rohstoffen oder Komponenten Abhängigkeiten reduziert werden? Diese Risiken wurden bewertet, um ihnen mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)*

Häufig werden allein die Kosten einer betrieblichen Funktion gesehen, nicht jedoch der Nutzen. Mit dieser Einstellung haben insbesondere indirekte Bereiche eines Unternehmens zu tun, deren Aktivitäten nicht unmittelbar zu Umsätzen führen; die Logistik ist und war einer dieser indirekten Bereiche. In einzelnen Expertengesprächen zeigte sich aber, dass der Wertbeitrag des RM und SCRM erkannt worden ist:

*„Ich glaube, dass Risikomanagement nichts kostet, sondern Nutzen bringt und zu Gewinn führt! Für uns bringt Risikomanagement einen konkreten Nutzen. Wir leben als Logistikdienstleister von unseren Kunden, mit denen wir oftmals langfristige Geschäftsbeziehungen haben. Erst wenn man als Logistikdienstleister ein ‚rundes‘ Konzept vorweisen kann, bei dem insbesondere auch klar wird, wie die Risiken gehandhabt werden, hat man Chancen auf eine langfristige Partnerschaft.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

Bei den Unternehmen, die eine eigene SCRM-Organisationseinheit implementiert haben, stellt sich anschließend die Frage, zu welchem übergeordneten Bereich diese Stelle oder Stellenmehrheit gehört. Da SCRM als Funktion Aufgaben von sowohl SCM als auch RM beinhaltet, können diese beiden Funktionen als federführend in Frage kommen.

Abbildung 13 zeigt, dass für den Fall einer eigenständigen SCRM-Funktion SCM inklusive Logistik, Einkauf etc. als federführende Organisationseinheit für den Betrieb des SCRM dominiert. Nur in gut jedem fünf-

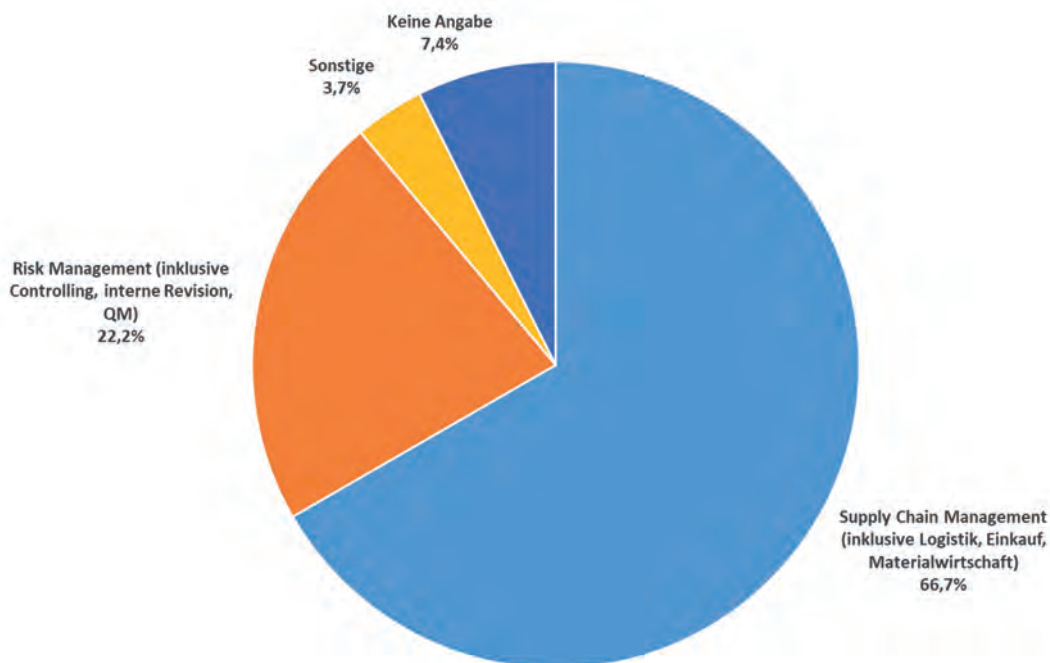


Abbildung 13: Federführung bei SCRM als eigenständige Funktion<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 27. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit vorhanden ist, die für SCM verantwortlich zeichnet.



ten Unternehmen zeichnet sich RM als federführende Institution für das SCRM aus.

Die Werte können allerdings auch durch die Struktur der Teilnehmer beeinflusst sein, insbesondere durch die Funktion der Teilnehmer: Wie in Abschnitt 2.2 erläutert, stammen knapp zwei Drittel der Teilnehmer aus einer Organisationseinheit, die dem SCM oder angrenzenden Funktionen wie Logistik und Beschaffung zuzuordnen sind. Dies kann dazu führen, dass aufgrund eines fehlenden Überblicks diese Funktionen auch bei der Federführung überbetont werden.

Falls für das SCRM keine eigenständige Funktion existiert, ist es von Interesse, welche Organisationseinheiten bei der Durchführung des SCRM beteiligt sind. Auch in diesem Fall zeigt sich, dass SCM (inklusive Logistik und benachbarten Funktionen) mehrheitlich beteiligt ist; in drei von vier Unternehmen ohne konkrete Funktion für das SCRM ist das SCM am Management von Supply-Chain-Risiken beteiligt (siehe Abbildung 14). RM als Organisationseinheit spielt dagegen nur eine geringe Rolle, wohingegen Geschäftsführung

oder Vorstand immerhin bei mehr als 40 % der Unternehmen beim Management von Supply-Chain-Risiken mitwirken. Als weitere Funktionen wurden die Rechtsabteilung, aber auch der Vertrieb genannt.

*„In der Supply-Chain-Organisation wird die Verantwortung kaskadiert. So hat ein regionaler Supply Chain Manager auch die Risiken im Blick zu behalten; das ist Teil seines Profils. Die Risikobetrachtung wird dann aber auch durch die Manager für die Materialplanung wahrgenommen.“*  
(Ingo Lieser, General Manager, Systemgastronomie)

Auch diese Werte können – wie bereits bei den Erläuterungen zu Abbildung 13 – durch die Struktur der Teilnehmer, insbesondere durch die Funktion der Teilnehmer, beeinflusst sein.

Unabhängig von der aufbauorganisatorischen Einbindung wird in den Expertengesprächen der notwendige übergreifende Charakter eines SCRM betont.

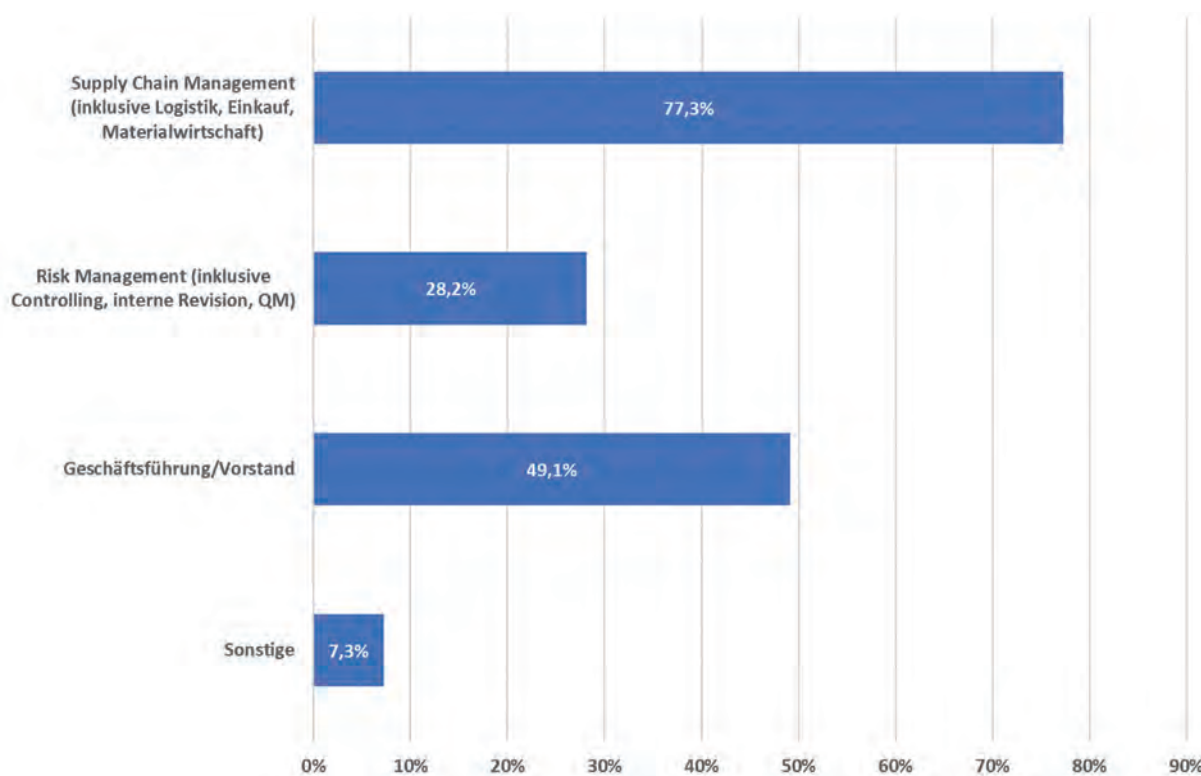


Abbildung 14: Am SCRM beteiligte Organisationseinheiten<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 110. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen keine Organisationseinheit für SCM verantwortlich zeichnet.

## 3

„Wichtig für ein effektives SCRM ist, dass jede Abteilung involviert ist. Man muss über die Risiken abteilungsübergreifend sprechen. Das ist gerade deswegen erforderlich, weil sich die zugrundeliegenden Regularien ständig ändern.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)

Dies gilt umso mehr dann, wenn auch das Supply Chain Management nicht als eigenständige Funktion gestaltet ist. In diesem Fall sind fachliche Aspekte, die das SCM betreffen, auf mehrere Organisationseinheiten verteilt. Dies gilt auch für die supply-chain-bezogenen Risiken. Daher ist es umso wichtiger, dass SCRM die verschiedenen Fachabteilungen integriert.

„Top-Unternehmen setzen bei der Produktentwicklung cross-funktionale Teams ein. Dieser interdisziplinäre Ansatz müsste im Risikomanagement auch umgesetzt werden.“ (Dozent Materialwirtschaft, Hochschule)

Abschließend interessiert, in welchem Turnus SCRM-Aktivitäten durchgeführt werden. Einheitlich wird gesehen, dass RM keine einmalige Angelegenheit ist, die im Sinne eines Projekts einen definierten Anfang und ein festgelegtes Ende aufweist. Vielmehr ist anerkannt, dass dem Risikomanagement ein Phasenmodell zugrunde liegt, dessen einzelne Phasen im Sinne eines kybernetischen Kreislaufs kontinuierlich durchlaufen werden.<sup>39</sup> Phasenmodelle werden in verschiedenen Ausprägungen in der wissenschaftlichen Literatur erläutert.<sup>40</sup> Ein etablierter Standard wird durch die ISO 31.000 vorgegeben.<sup>41</sup> Durch den Kreislaufcharakter des Risikomanagements gilt es, in regelmäßigen Abständen alle Risiken und deren Interdependenzen zu identifizieren und zu bewerten, Steuerungsmaßnahmen zu treffen, Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen zu überweisen und die aktuelle Risikosituation zu kommunizieren.<sup>42</sup> Nach dem Abschluss einer Iteration beginnt der Zyklus des RM erneut.

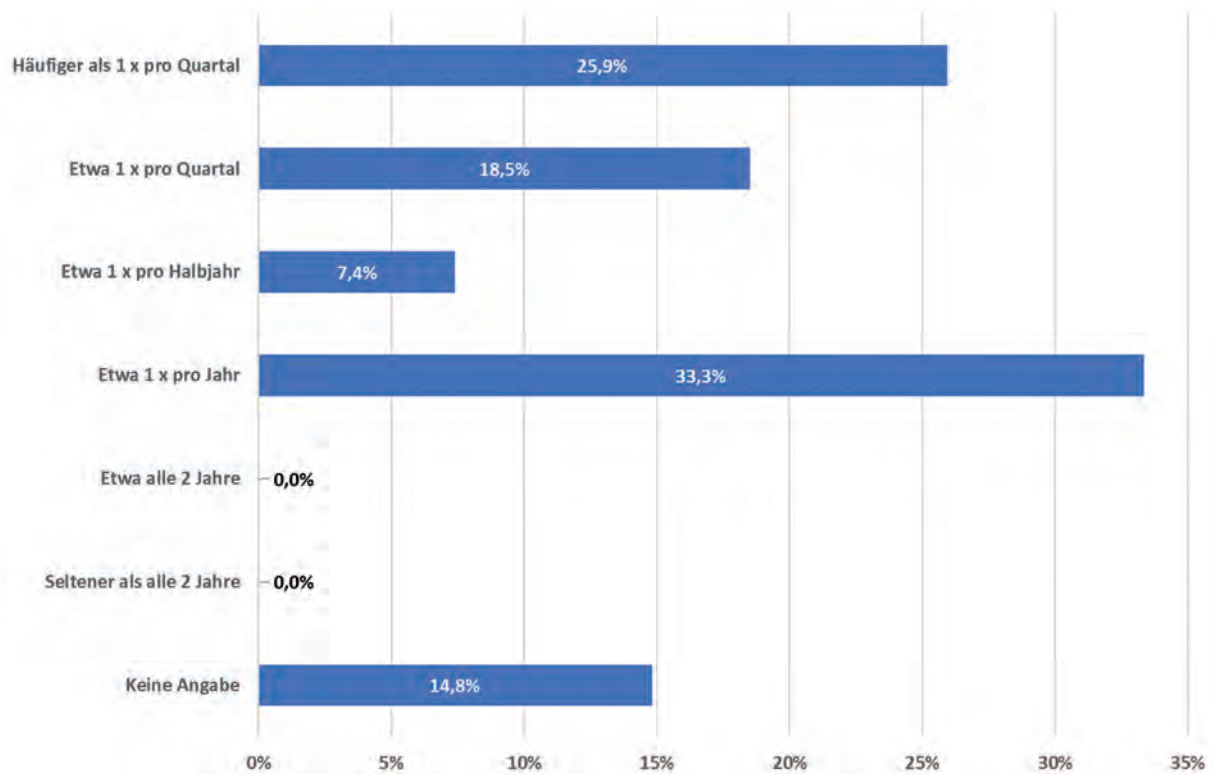


Abbildung 15: Turnus des SCRM<sup>43</sup>

<sup>39</sup> Vgl. Erben und Pauli 2015, S. 830.

<sup>40</sup> Vgl. dazu bspw. Erben und Pauli 2015, S. 828; Brauweiler 2019, S. 8; Gleißner und Romeike 2015a, S. 807.

<sup>41</sup> Vgl. dazu bspw. Romeike 2018b, S. 37.

<sup>42</sup> Vgl. Romeike et al. 2010, S. 148.

<sup>43</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 27. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit vorhanden ist, die für SCM verantwortlich zeichnet.

In diesem Kontext stellt sich die Frage, in welchem Turnus RM durchzuführen ist. Explizit angesprochen werden dabei unter anderem der Überwachungsturnus, aber auch der Meldeturnus.<sup>44</sup> Auf der einen Seite ist der Turnus so festzulegen, dass Risiken möglichst früh identifiziert werden können, was für einen kurzen Turnus spricht. Auf der anderen Seite nimmt der administrative Aufwand bei einem kurzen Turnus zu.

Abbildung 15 zeigt, dass bei einem Drittel der Teilnehmer der BME-Logistikumfrage ein jährlicher Turnus

für das SCRM implementiert ist. In weiteres Viertel der Teilnehmer führt SCRM häufiger als einmal pro Quartal, also mit einer hohen Intensität, durch.

*„Einmal pro Jahr gibt es einen festen Termin für ein Review der übergeordneten Risikoanalyse. Unterjährig werden aber alle Punkte aufgenommen und diskutiert, die im operativen Geschäft auffallen.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

### 3.4 Umfang des SCRM

Die Definitionen des Begriffs SCM betonen in der Regel nicht nur den grundsätzlich unternehmensübergreifenden und systemischen Charakter des SCM, sondern beschreiben auch den Umfang durch die in einer Supply Chain beteiligten Akteure: So geht eine Supply Chain in der Regel von den (End-) Kunden bis hin zu den Rohstoff-Lieferanten. Je nach Branche und Betrachtungsweise kann eine Supply Chain aus vielen Stufen bestehen. Risiken in Supply Chains können einerseits auf der Lieferantenseite entstehen und sich dann durch die Lieferkette weiterentwickeln.

*„Wenn die Beschaffung nicht funktioniert, haben wir ein Problem.“ (Mathias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)*

Andererseits können auch Risiken bei Endkunden zu Problemen in der vorgelagerten Lieferkette führen. Dementsprechend muss ein SCRM möglichst die gesamte Supply Chain betrachten, um Risiken proaktiv identifizieren zu können.<sup>45</sup>

Abbildung 16 zeigt, welche Stufen der Supply Chain derzeit bei den Teilnehmern durch ein SCRM abgedeckt werden. Die Grafik verdeutlicht, dass der Fokus des SCRM vor allem auf der ersten Lieferantenseite liegt; bei mehr als 70 % der Unternehmen wird diese Stufe durch das SCRM berücksichtigt. Bereits deutlich geringere Aufmerksamkeit erhalten die zweite Lieferantenseite und die erste Kundenstufe, die bei jeweils nur rund 40 % der Unternehmen durch das SCRM abgedeckt werden. Weitere Lieferanten- und

Kundenstufen werden nur bei einem geringen Anteil der Teilnehmer durch das SCRM berücksichtigt.

*„Die Beziehung zu den Lieferanten ist über viele Jahre eingespielt. Die Lieferanten sind mit uns „mitgewachsen“ – wir sind diesbezüglich auch treu. Dennoch haben wir bisher auch Glück gehabt, da es derzeit kein Back-up zu den derzeitigen Supply Chains gibt.“ (Mathias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)*

Die Abdeckung der ersten Lieferantenseite ist eine Mindestanforderung an das SCRM. Sie führt dazu, dass viele unmittelbare lieferantenbezogene Risiken gehandhabt werden können.

*„Heute haben wir durch das Risikomanagement eine sehr gute Absicherung für die meisten Warengruppen. Das Thema ‚Second Source‘ hat eine hohe Bedeutung. Die Abhängigkeiten konnten zum Großteil aufgelöst werden.“ (Tobias Beck, Head of Corporate Procurement, Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG)*

Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass die notwendige Transparenz, die teilweise auch als Sichtbarkeit („Visibility“) bezeichnet wird, nur in geringerem Ausmaß vorhanden ist. Außergewöhnliche Ereignisse wie aktuell die Corona-Pandemie oder im Jahr 2011 die Katastrophe von Fukushima, die einen Einfluss auf die Funktionsfähigkeit von Supply Chains haben, können aber dazu beitragen, die Transparenz zu erhöhen.

<sup>44</sup> Vgl. Gleißner 2017S. 467.

<sup>45</sup> Vgl. dazu Huth und Romeike 2016b, S. 26-27.

## 3

„Aktuell sind wir dabei, die Transportwege über die gesamte Supply Chain aufzuzeichnen und zu bewerten. Wir wollen und müssen wissen: Wo kann was passieren?“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)

„Durch die Corona-Krise haben wir gelernt, dass wir unsere Lieferanten noch besser einbeziehen müssen. Daher werden wir das Lieferantenmanagement in unserer Supply Chain verstärkt vortreiben.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

„Durch die Corona-Pandemie wurde erst deutlich, dass einige unserer Lieferanten aus Deutschland bzw. Europa chinesische Vorlieferanten haben, weswegen es in unserer Supply Chain zu Problemen hätte kommen können.“ (Operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)

Andererseits zeigt sich, dass bestimmte Branchen ein besonderes Augenmerk auf die gesamte Supply Chain und die entsprechende Transparenz über alle Stufen legen:

„Als Zulassungsinhaber von pharmazeutischen Produkten ist man über die gesamte Produktlebenszeit verantwortlich – unabhängig, wer in der Supply Chain involviert war. Daher muss die gesamte Supply Chain mit allen Risiken betrachtet werden. Verantwortung kann man vertraglich abgeben, jedoch müssen alle Beteiligten qualifiziert werden, um sicherstellen zu können, dass die Qualität bis zum Anwender gehalten wird.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)

„Die Transparenz in der Supply Chain ist hoch. Das ist wichtig, denn je nach Produkt dauert es 3 bis 4 Monate, bis ein neuer Lieferant aufgebaut ist.“ (Ingo Lieser, General Manager, Systemgastronomie)

Auch spielen – vor allem lieferantenseitig – teilweise andere Aspekte eine Rolle als Lieferantenrisiken.

„Wir auditieren derzeit unsere Lieferanten. Es geht allerdings bei Risiken mehr um ethische und soziale Aspekte wie zum Beispiel Kinderarbeit

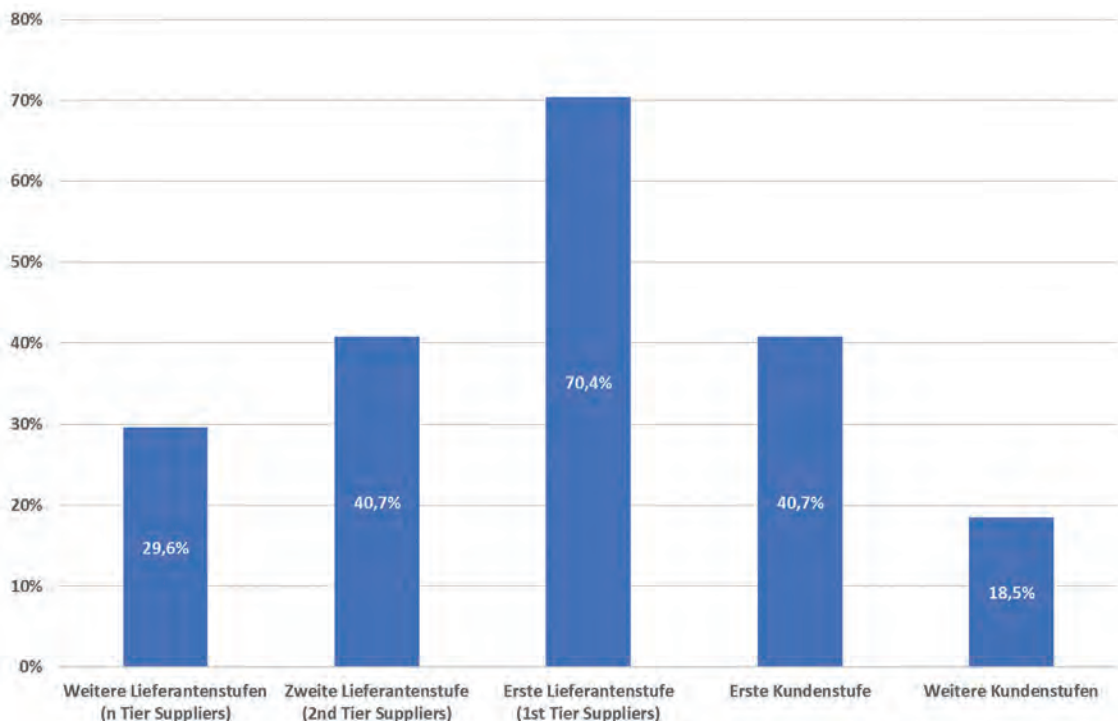


Abbildung 16: Abdeckung von Lieferanten- und Kundenstufen durch das SCRM<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 27. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit vorhanden ist, die für SCM verantwortlich zeichnet.

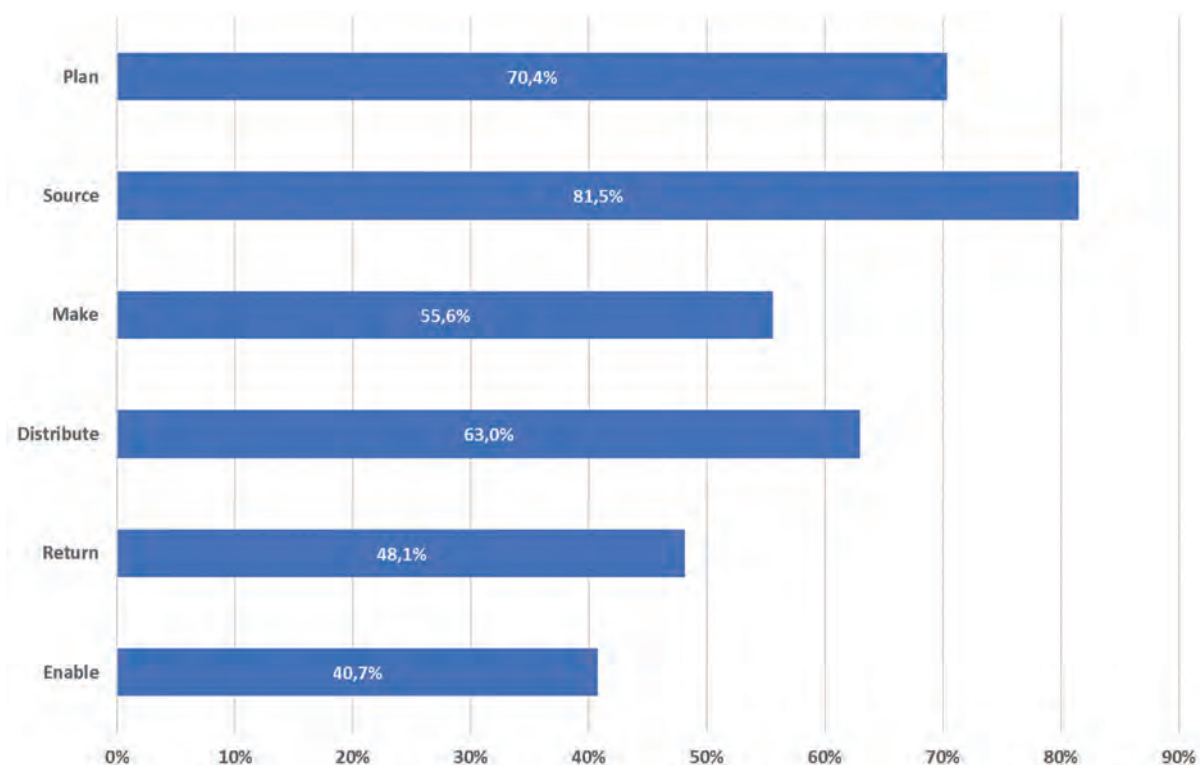


Abbildung 17: Durch das SCRM abgedeckte Supply-Chain-Prozesse<sup>47</sup>

und nicht um das Ausfallrisiko.“ (Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)

„Bei den Lieferanten werden zukünftig Audits durchgeführt. Diese beziehen sich auch auf die Sozialstandards. Dies war vor fünf Jahren noch kein Thema. Inzwischen ist das Unternehmen aber gewachsen – daher wird es strategisch positioniert. Sie haben Auswirkungen auf die Risikosituation.“ (Mathias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)

Auf diese Weise wird Transparenz erzeugt, die allerdings nur bestimmte Aspekte abdeckt. Als „Initiator“ zur Erfassung derartiger Risiken dient das geplante Lieferkettengesetz, gemäß dem entlang der Supply Chain zu untersuchen ist, ob Menschenrechte und Umweltstandards eingehalten werden.<sup>48</sup>

Der Umfang des SCRM bestimmt sich – neben den involvierten Akteuren bzw. den abgedeckten Stufen einer Supply Chain – auch durch die abgedeckten Prozesse im SCM. Dabei wird im Folgenden von den durch das SCOR-Modell definierten sechs Prozessarten ausgegangen.<sup>49</sup> Dass das SCOR-Modell Anwendungspotenzial für das SCRM aufweist, zeigt die Empfehlung des Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie, bei der das SCOR-Modell als explizite Grundlage für ein SCRM genannt wird.<sup>50</sup> Das SCOR-Modell bietet damit eine Art Risikotaxonomie, die eine gute Orientierung für die Identifikation von Supply-Chain-Risiken ist, so dass diese nicht „vergessen“ oder „übersehen“ werden.<sup>51</sup>

Bei der Abdeckung der Supply-Chain-Prozesse durch das SCRM zeigt sich kein wesentlich anderes Bild als bei der Abdeckung der Prozesse durch das SCM (vergleiche dazu Abbildung 17): Diejenigen Prozesse, die

<sup>47</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 27. Befragt wurden nur die Unternehmen, bei denen eine Organisationseinheit vorhanden ist, die für SCM verantwortlich zeichnet.

<sup>48</sup> Vgl. bspw. Schulz-Rohde 2020, S. 19.

<sup>49</sup> Nähere Erläuterungen zum SCOR-Modell finden sich in Abschnitt 2.2.

<sup>50</sup> Vgl. ZVEI - Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. 2014, S. 28-43.

<sup>51</sup> Vgl. Huth und Romeike 2016a, S. 241.

## 3

Lieferantenseitige Frühwarnindikatoren	Kundenseitige Frühwarnindikatoren
<p><b>Gesamtsituation eines Lieferanten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftsauskünfte, Bonitätsauskünfte</li> <li>• Auditergebnisse, Supplier Ranking</li> <li>• Sanktionsmonitor</li> <li>• Abhängigkeit</li> </ul> <p><b>Finanzielle Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorkasse</li> <li>• Financial Risk</li> <li>• Lieferantenfehlerkosten</li> <li>• Risiko auf Umsatz</li> </ul> <p><b>Lieferbezogene Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferverzug, Lieferausfälle</li> <li>• Abweichungen</li> <li>• Qualität</li> <li>• Liefertreue, Termintreue, Liefertermin</li> <li>• Capacity</li> </ul>	<p><b>Gesamtsituation eines Kunden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historie Geschäftsbeziehung</li> <li>• wirtschaftlicher Status/Solvenz</li> <li>• Befragungen, Kundengespräche</li> </ul> <p><b>Lieferbezogene Indikatoren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamationen</li> <li>• Backlogs</li> <li>• Volumen</li> <li>• Auftragseingang</li> </ul>

Tabelle 1: Frühwarnindikatoren zur Identifikation lieferanten- und kundenseitiger Risiken<sup>52</sup>

auf dem „Radarschirm“ des SCRM erscheinen, sind die Beschaffungs-, Planungs- und Distributionsprozesse.

Abschließend wird ein Blick auf die von den Teilnehmern angeführten Frühwarnindikatoren geworfen. Dabei sollen als Frühwarnindikatoren diejenigen Kennzahlen verstanden werden, die kritische Planabweichungen bereits frühzeitig vorhersagen.<sup>53</sup>

Tabelle 1 listet die von den Teilnehmern der BME-Logistikumfrage genannten Indikatoren auf, die zur Früherkennung von Risiken genutzt werden. Der ei-

gentliche Zweck der Frühwarnindikatoren, die frühzeitige Identifikation von sich realisierenden Risiken, eventuell sogar die Erfassung schwacher Signale, wird nur von einem geringen Teil der genannten Indikatoren erfüllt. Häufig werden Kenngrößen genannt, die ex-post auf einen Sachverhalt hinweisen. In einem solchen Fall sind allerdings Risiken schon realisiert, so dass sie nicht proaktiv gehandhabt werden können. Es fällt auf, dass der Lieferantenseite der Supply Chain mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird als der absatzseitigen Kette.

### 3.5 Effektivität des SCRM

Das Ziel von SCRM ist es, die negativen Effekte von Störungen in Supply Chains abzufedern.<sup>54</sup> Damit sollen die wirtschaftliche Stabilität und damit das Bestehen von Unternehmen durch das Management von supply-chain-bezogenen Risiken sichergestellt wer-

den.<sup>55</sup> SCRM fokussiert dabei nicht nur auf direkte, sondern auch auf indirekte Störungsquellen, welche in der gesamten Supply Chain übertragen werden können.<sup>56</sup>

<sup>52</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>53</sup> Vgl. Gleißner und Romeike 2015b, S. 554.

<sup>54</sup> Vgl. Thun und Hoenig 2011, S. 242.

<sup>55</sup> Vgl. Tang 2006, S. 453.

<sup>56</sup> Vgl. Khojasteh 2018, S. 155; Ghadge et al. 2013, S. 523.

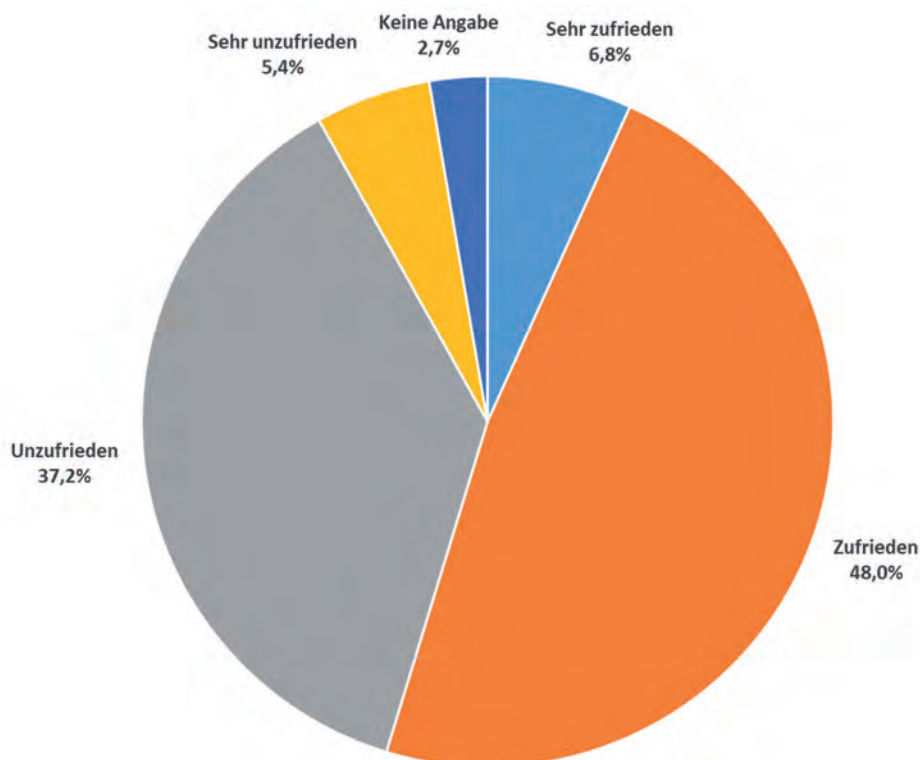


Abbildung 18: Zufriedenheit mit der Effektivität des SCRM<sup>57</sup>

Schlussendlich muss das SCRM wirkungsvoll sein. Die BME-Logistikumfrage untersucht daher auch die wahrgenommene Effektivität des SCRM bei den Teilnehmern sowie die Gründe dafür, ob die Teilnehmer mit der Effektivität des SCRM zufrieden sind oder nicht.

SCRM wird überwiegend als effektiv angesehen, wie Abbildung 18 darstellt: So sind 55 % der Befragten zufrieden oder gar sehr zufrieden mit der Wirksamkeit des SCRM ihres Unternehmens. Knapp 43 % der

Teilnehmer sind dagegen unzufrieden oder sehr unzufrieden mit der Effektivität des SCRM.<sup>58</sup>

Diejenigen Unternehmen, die mit der Effektivität des SCRM zufrieden oder sehr zufrieden sind, begründen dies vor allem mit der erzeugten Transparenz, mit sinnvollen Strukturen und guten Abläufen. Weitere Gründe sind die gute Vorbereitung auf Risiken, die konkrete Handhabung und Reduktion von Risiken, aber auch die gute RM-Kultur und -Kommunikation.

Grund für Zufriedenheit mit dem SCRM	Beispiele
<b>Transparenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Durch ein agierendes Netzwerk sind Schwachstellen und kritische Prozesse schnell zu ermitteln, was den Einbruch der Lieferkette verhindert.“</li> <li>„Gute Datenbasis, die Transparenz für die Verantwortlichen schafft und sowohl proaktive als auch reaktive (Gegen-) Maßnahmen unterstützt.“</li> </ul>

<sup>57</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 148. Dabei wurden sämtliche Unternehmen unabhängig davon befragt, ob eine eigenständige Organisationseinheit für SCRM existiert oder nicht.

<sup>58</sup> Aufgrund der Skalierung, aber auch aufgrund der konkreten Fragestellung lassen sich die Ergebnisse nicht unmittelbar mit den Ergebnissen vergleichen, die bei Miebach Consulting Group 2019, S. 46-47 dargestellt werden. Dort wurde die „allgemeine Zufriedenheit mit dem Supply Chain Risk Management“ untersucht, wobei eine fünfstufige Skale verwendet wurde, bei der eine „neutrale“ Einstellung möglich war, die von 44 % der Teilnehmer ausgewählt wurde. Auf diese neutrale Einschätzung wurde in der vorliegenden Studie bewusst verzichtet.

## 3

<b>Strukturen und Abläufe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Methoden, Prozesse und Verantwortlichkeiten sind definiert. Abläufe für bekannte Szenarien sind dokumentiert und werden teilweise häufig auditiert (z.B. Produktrückruf bezogen auf Prozess und Dauer).“</li> <li>• „Die internen Abläufe klappen gut. Die Prozesse sind schriftlich fixiert und werden gelebt.“</li> <li>• „Die Analyse erfolgt im Rahmen des Konzerns und in jedem einzelnen Bereich noch zusätzlich.“</li> </ul>
<b>Bereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Auch während der besonderen Herausforderungen hat das SCM immer sehr gut funktioniert. Hier bei COVID-19, bei dem Vulkanausbruch, bei der Überschwemmung in Thailand, etc.“</li> <li>• „Die Frühwarnindikatoren haben sich als passend und aussagekräftig herausgestellt. Insbesondere während der Corona-Pandemie wurde das SCRM noch einmal deutlich geschärft und die Aussagefähigkeit u.a. durch Business-Intelligence-Lösungen optimiert.“</li> </ul>
<b>Handhabung und Reduktion von Risiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Risiken werden proaktiv identifiziert und adäquate Maßnahmen umgehend eingeleitet.“</li> <li>• „Nach Einführung des Risiko-Managements bei meinem Mandanten ist die Zahl der Risiko-Lieferanten auf &lt; 5% gesunken.“</li> <li>• „Es wurde angemessen mit der Situation/Gefahr umgegangen (Corona), wodurch große Teile des Warennachschubs und somit die Lieferfähigkeit an Kunden größtenteils gewährleistet war.“</li> </ul>
<b>RM-Kultur und -Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Guter interdisziplinärer Austausch.“</li> <li>• „Keine Silos in der Organisationsstruktur, fundierte Methoden, gelebte Fehler-/Risikokultur.“</li> </ul>

Tabelle 2: Gründe für die Zufriedenheit mit dem SCRM<sup>59</sup>

Tabelle 2 listet Beispiele auf, die zu einer Zufriedenheit mit dem SCRM führen. Zusammenfassen lässt sich die Zufriedenheit mit der Effektivität des SCRM durch folgende Erkenntnis:

*„Unser Risikomanagement ist so erfolgreich, weil wir es tatsächlich leben und regelmäßig hinterfragen.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

Die Anzahl der Angaben zur Unzufriedenheit mit der Effektivität des SCRM ist deutlich höher als diejenige der zufriedenen Teilnehmer. Aus den Aussagen der Teilnehmer lassen sich einige wesentliche Gründe für die Unzufriedenheit ableiten; diese sind: Grundsätzlich fehlende Existenz eines SCRM, aber auch unzureichende Systematik, fehlende SCRM-Kultur, unzureichende Strukturen und Prozesse, geringer Umfang, geringe Validität, kein proaktives Agieren im Sinne einer Bereitschaft, fehlende Transparenz und mangelnde Ressourcen.

Grund für Unzufriedenheit mit dem SCRM	Beispiele
<b>Fehlende Existenz des SCRM, unzureichende Systematik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Ein systematisches Risk Management findet derzeit nicht statt.“</li> <li>• „De facto und formal nicht existent.“</li> <li>• „SCRM als eigene Funktion nicht vorhanden.“</li> <li>• „Nicht systematisiert.“</li> </ul>

<sup>59</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Die einzelnen Gründe lassen sich nicht trennscharf einzelnen Kategorien zuordnen.



<b>Fehlende SCRM-Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Durch das fehlende Verständnis über SCM und die Wirkungsweise einer Organisation, die sich gesamtheitlich mit dem Thema befasst, fehlt auch jegliche Basis für ein SCRM.“</li> <li>• „Keine klare Struktur und die nötige Zugehörigkeit fehlt. Das Wissen im Unternehmen ist veraltet, daraus entstehen Ad hoc Aktionen. Die Wichtigkeit dieser Stelle wurde bis dato noch nicht erkannt.“</li> <li>• „Keine Transparenz; auf die gestellte Frage des worst case wird geantwortet, dass es dazu ja wohl nicht kommen würde (sic!); kein Mindset; keine Ziele; keine Kommunikation.“</li> <li>• „Fachwissen bei Führungskräften nicht vorhanden.“</li> <li>• „Die Funktion wird nicht gelebt.“</li> </ul>
<b>Unzureichende Strukturen und Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Unkoordinierte Prozesse und Handlungen einzelner Bereiche.“</li> <li>• „Fehlende Kontrolle, schlecht abgestimmte Prozesse.“</li> <li>• „Kein einheitlicher / festgelegter Prozess bzw. Vorgehensweise bei Abweichungen von Soll-Zuständen. Oftmals individuelles Vorgehen in diesen Situationen --&gt; oftmals verspätet.“</li> <li>• „Keine einheitlichen Lösungsansätze; Verantwortlichkeiten sind nicht eindeutig geklärt; Prozessunsicherheit.“</li> <li>• „Fehlende Koordination der beteiligten Funktionen, fehlender einheitlicher Prozess und gesamtheitliche Zielsetzung.“</li> </ul>
<b>Geringer Umfang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wenig Vorbereitung für den Einsatz. Nur sporadisch. Rein monetäre Betrachtungsweise.“</li> <li>• „Die Risiken resp. die Auswirkungen bei Unterbrechung der Lieferketten ist nicht quantifizierbar und das generelle Controlling hat noch nicht die Attention auf dieses Thema.“</li> </ul>
<b>Geringe Validität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Keine gemeinsame Entscheidungsfindung, Bauchentscheidungen ohne Risikobewertung, ‚Kunde hat immer Recht.‘“</li> <li>• „Es werden keine der üblichen Analysemethoden angewandt. Man denkt sich lieber selbst etwas aus, was keine relevanten Fakten liefert und somit keine wirklichen Rückschlüsse zulässt.“</li> </ul>
<b>Kein proaktives Agieren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Maßnahmen werden nur ergriffen, wenn sich eine kritische Situation anbahnt bzw. ergibt. Kein proaktives SCRM implementiert.“</li> <li>• „Wird erst wichtig, wenn die Not da ist.“</li> <li>• „Da SCRM im Unternehmen einen geringen Stellenwert bzw. Bedeutung hat, sind die entsprechenden Systeme und Prozesse wenig systematisch und werden nur bedingt weiterentwickelt. Das SCRM ist eher ein reaktives Management auf operativer Ebene als ein strukturiertes und vorausschauendes System. Daher ist die Wirksamkeit nicht zufriedenstellend.“</li> </ul>
<b>Fehlende Transparenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Unzufrieden, die Transparenz und Verknüpfung über alle Bereiche hinweg fehlt.“</li> <li>• „Aktuell noch zu wenig Übersicht über Vendoren und in diesem Zusammenhang zu deren Supply Chains, auch mit Blick auf Einhaltung von Compliance.“</li> </ul>

## 3

<b>Mangelnde Ressourcen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mangelnde Mittelbereitstellung (Kapazitäten FTE und Budget für IT-Lösungen)“</li> <li>• „Noch werden nicht alle Lieferanten und Dienstleister gleich betrachtet; es wird sich auf einzelne Schwerpunkte konzentriert. Grund: nicht ausreichende personelle Kapazität, aber zurzeit sind auch keine personelle Verstärkung geplant und möglich.“</li> </ul>
-----------------------------	--

Tabelle 3: Gründe für die Unzufriedenheit mit dem SCRM<sup>60</sup>

Tabelle 3 verdeutlicht anhand von Beispielen die Unzufriedenheit mit der Wirksamkeit des SCRM.

*„Notfallpläne für die Supply Chain bei bestimmten Ereignissen gibt es nicht wirklich. Wir sind daher sehr reaktiv. Dann hängt es von einzelnen Personen und ihrem Know-how und ihrer Erfahrung ab.“ (Corporate SCM, Medizin- und Pharmabranche)*

In Ergänzung zur Einschätzung der Zufriedenheit sollten auch die Stärken und Schwächen des bestehenden SCRM erfasst werden. Dabei lassen sich die von den Teilnehmern genannten Aspekte in den vier Kernelementen des SCRM – der SCRM-Kultur, der SCRM-Organisation, dem SCRM-Prozess und den SCRM-Methoden zuordnen. Tabelle 4 listet die aus Teilnehmersicht genannten Stärken und Schwächen auf.

Kernelement	Stärken	Schwächen
<b>Übergeordnete Aspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsfähigkeit wird ausgebaut.</li> <li>• Übersicht, Weitsicht, Kontrolle,-Verlässlichkeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzliches fehlendes oder kaum existentes SCRM.</li> <li>• Wenig ganzheitliches, bereichsübergreifendes SCRM.</li> </ul>
<b>SCRM-Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhalt der Mitarbeiter („an einem Strang ziehen“).</li> <li>• Motivation der Mitarbeiter.</li> <li>• Gute Planung und Steuerung durch die Geschäftsführung/Vorstand. Das Thema ist bereits verankert in unsere Führungssysteme.</li> <li>• Integraler Bestandteil schon seit vielen Jahren in der SC. Viele Prozesse und Abläufe werden unter dem Gesichtspunkt Risiko betrachtet.</li> <li>• Fachwissen in den Abteilungen.</li> <li>• Mehrwert wird in den dezentralen Einheiten erkannt.</li> <li>• Hoher Wert und Beachtung der Versorgung.</li> <li>• Gute Kontakte zu Herstellern und den Abnehmern.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit eines SCRM wird nicht gesehen. SCRM wird aktuell als parallele Pflichtübung gesehen. Keine klare Fokussierung, das Thema „läuft mit“.</li> <li>• Zu wenig Förderung durch Top-Management.</li> <li>• SCRM wurde bis vor kurzem noch skeptisch in der Belegschaft betrachtet. Fehlende Akzeptanz.</li> <li>• Wenig Erfahrung aus dem Alltag.</li> <li>• Eher Reaktion statt (Pro-) Aktion. Passivität. Risiken finden erst Beachtung, wenn es zu spät ist. Auf sich kurzfristig verändernde und eintretende Risiken noch nicht genügend gewappnet.</li> <li>• „Vorgaukeln von Entscheidungsfindungsprozessen unter SCMR-Kriterien.“</li> </ul>

<sup>60</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Die einzelnen Gründe lassen sich nicht trennscharf einzelnen Kategorien zuordnen.

<b>SCRM-Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Verbindungen zu anderen SCRM-Anwendern der Branche, damit Erhöhung des Potentials der Risikobewertung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostendruck seitens Controlling und Einkauf, daher Diskrepanz zwischen Risikomanagement und Kostendruck; Frage der Risikoakzeptanz nicht geklärt.</li> <li>• Keine Sichtbarkeit im Unternehmen.</li> <li>• Schnelle Änderungen der Prioritäten.</li> <li>• Geringe Vertrauenskultur.</li> <li>• Primär rein monetäre Betrachtung der Risiken.</li> <li>• Ignorieren von Risiken. Erfolg ist stark von den handelnden Personen abhängig.</li> <li>• Ausblick und Auswirkung auf die Zukunft fehlt oder wird nicht kommuniziert.</li> <li>• Keine Schulungen.</li> </ul>
<b>SCRM-Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung betroffener Abteilungen, gute Vernetzung. Zusammenwirkung zwischen supply-chain-nahen Bereichen (Lagerwirtschaft, Einkauf, Produktionsplanung) und Controlling. interdisziplinären Ansatz. Cross-funktionale Zusammenarbeit. Einbinden alle relevanten Abteilungen/Personen.</li> <li>• Regelmäßige SC-Meetings mit involvierten Abteilungen und dem Geschäftsführer. Analysen des SCRM finden Eingang bei der Entscheidungsfindung der GF.</li> <li>• Erfahrung aus dem Rechtsbereich, die hier hilft.</li> <li>• Klare Vorgaben der Zentrale für die dezentralen Niederlassungen. Relativ klare Vorgaben bezüglich Compliance. Zentrale Entscheidungswege top down.</li> <li>• Kombination aus zentraler und dezentraler Verantwortlichkeit.</li> <li>• Verantwortlichkeiten definiert und zugeordnet.</li> <li>• Weite Spielräume für die Leitung SCRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doppelter Aufwand durch dezentrales SCRM in den Regionen.</li> <li>• Keine eigene Person im Unternehmen für RM oder Head of Supply Chain.</li> <li>• Keine eigenständige Abteilung für das SCRM. (Diese Funktion wird daher auch ausschließlich der Abteilung Einkauf unterstellt.)</li> <li>• Es sind keine eigenen Ressourcen für das SCRM abgestellt, die sich strukturiert und vollumfänglich um das Thema kümmern. Daher ist eine strukturierte Vorgehensweise aktuell nicht gewährleistet und jeder Mitarbeiter sieht RM als Teil seiner Funktion. Keine klaren Zuständigkeiten für das Thema.</li> <li>• Es wird funktional nur als Nebenaufgabe des SCM betrachtet.</li> <li>• Mangelnde Kapazitäten und Ressourcen. Hohe Auslastung, parallele Projekte.</li> <li>• Stabsstelle.</li> <li>• Keine Integration der operativen Ebene, um Problem direkt beim Ursprung zu erkennen. Verbindung zum Riskmanagement nicht verbindlich geregelt. Zusammenarbeit nur sporadisch.</li> <li>• Managementebenen (relativ starre Struktur). Zu lange Entscheidungswege.</li> </ul>
<b>SCRM-Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Reaktion auf z. B. Force Major. Wenn eine Situation Maßnahmen erfordert, werden schnell und konstruktiv Lösungen erarbeitet und umgehend umgesetzt. Hohe Reaktionsfähigkeit bei Änderungen im Supplier-Umfeld.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abweichungen von Standards. Wenig standardisierte Prozesse. Wenig dokumentierte Abläufe und Tools.</li> <li>• Nicht kontinuierlich, manuell. Rudimentäre Prüfung in jährlichem Abstand.</li> <li>• Überwachung und Kostenmanagement der Transportlogistik wird vernachlässigt.</li> </ul>

## 3

<b>SCRM-Prozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible, agile und schnelle Entscheidungswege.</li> <li>• Gute interne Kommunikation: Schnell, klare Verteilung, Standard-Meetings. Durchgängige Kommunikation und Tools.</li> <li>• Konsequente Abarbeitung der gemeinsam erarbeiteten Projekt-Pläne.</li> <li>• Dokumentation und SOPs. Zudem der Zugriff auf eine weitentwickelte ERP-Lösung. Die Prozessketten sind klarer umrissen. Das RM ist schon lange etabliert und in den Prozessen und den Mitarbeitern verankert.</li> <li>• Erfahrung und Flexibilität für einen möglichen Ersatzprozess.</li> <li>• Individuelles Vorgehen ohne standardisierte/starre Prozesse führt auch zu flexibleren Lösungswegen. Hands On Mentalität und kurze Entscheidungswege führen dazu, dass die Probleme immer gelöst wurden, wenn auch teilweise unkonventionell. Basis hierfür ist eine Reaktion.</li> <li>• Reporting über Veränderungen erfolgt auf Monatsbasis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiken werden frühzeitig erkannt; Entscheidung und Umsetzung der Maßnahmen hingegen schleppend. Durch die Größe des Konzerns oft schwerfällige Reaktionen. Verspätete Reaktion auf Abweichungen von Soll-Zuständen auf Grund von fehlenden festgelegten Prozessen und Zuständigkeiten.</li> <li>• Kommunikation aufgrund der Unternehmensgröße manchmal schleppend. Schwache Kommunikation - sowohl intern als auch extern (zu Kunden und Lieferanten).</li> <li>• Teilweise sprachliche Barriere.</li> <li>• Keine ernsthafte Verfolgung.</li> <li>• Keine systematischen Ansätze zur Analyse von Risiken.</li> <li>• Prozess fließt nicht in ein ganzheitliches und übergreifendes Risikomanagement ein.</li> <li>• Mitigation Maßnahmen werden und können kaum ausreichend umgesetzt werden, speziell bei notwendigen bereichsübergreifend Maßnahmen.</li> </ul>
<b>SCRM-Methoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisierung durch Bezug zur Marge auf der Sales-Seite.</li> <li>• Vorausschauende, regelmäßige Reviews mit Lieferanten (incl. Logistik-Dienstleister). Lieferanten-Tracking und Lieferantenentwicklung. Identifizierung kritischer Lieferanten und regelmäßiges Monitoring sowie Initialprüfung für neue Lieferanten.</li> <li>• Zahlengefüge. Gute Datenbasis, hohe Transparenz, Nachverfolgbarkeit. Guter Überblick zur gesamten Situation.</li> <li>• Quantitative und fundierte Methoden, die in der Organisation akzeptiert und gelebt werden.</li> <li>• Kontinuierliches Monitoring der Risiken und Re-Evaluierung, wenn notwendig.</li> <li>• Software zur zentralen Risikoerfassung.</li> <li>• Strukturierte und methodisch gestützte Erhebung. Fehleranalyse. Strukturiertes und konsolidierte Risikoanalyse, Integration von Finanzdaten, angepasstes Inventory Management.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Logistikexperten.</li> <li>• Keine einheitliche Software. Kein Tool zur vollständigen Auswertung. Keine grafische Darstellung von Lieferketten o.ä. möglich.</li> <li>• Die Risikobetrachtung ist nicht auf die gesamte SC ausgelegt.</li> <li>• Keine vernetzte Betrachtung. Keine ausreichende Betrachtung von Risiken, die isoliert betrachtet noch unscheinbar sind, aber in Wechselwirkungen durchaus bestandsgefährdendes Potenzial haben. Systematische sowie kumulative Risiken werden nicht oder zu spät erkannt.</li> <li>• Schlechte Datenverfügbarkeit und -qualität: Strukturelle Stammdatenqualitäten erschweren die Aussagekraft für Analysen. Unzureichende Datentransparenz über alle Bereiche und auf aggregierter Ebene. Fehlende KPI und unzureichende Datenbasis. Rating-Systeme nicht immer aktuell.</li> </ul>

SCRM-Methoden	Stärken	Schwächen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waren- und lieferantenübergreifendes Echtzeit-KPI-Monitoring.</li> <li>• Die Mischung aus zentraler Steuerung, lokaler Präsenz (in der Nähe der Lieferanten) und innovativen IT-Lösungen führt zu einer sehr guten Aussagefähigkeit über bzw. Steuerung von SC-Risiken.</li> <li>• Methodenkompetenz im Umgang mit Risiken vorhanden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datensammlung/-Aktualisierung erfordert hohen manuellen Aufwand.</li> <li>• Komplexität der SC.</li> <li>• Fehlende Frühwarnindikatoren. Fehlende Frühwarnsysteme.</li> <li>• Fehlendes Fachwissen. Zu wenig Prozesskenntnisse.</li> <li>• Keine Anwendung spezieller Maßnahmen/Werkzeuge.</li> <li>• Bewertungsspielräume, die zu unterschiedlichen Ausprägungen führen können</li> <li>• Bewertung muss manuell angestoßen werden und ist nicht tagesaktuell.</li> </ul>

Tabelle 4: Stärken und Schwächen des eigenen SCRM aus Unternehmenssicht<sup>61</sup>

Tabelle 4 zeigt die Bandbreite der von den Teilnehmern wahrgenommenen Stärken und Schwächen des SCRM in ihren Unternehmen. Als übergeordnete Stärke wird der immanente Zweck des RM, die Entscheidungsunterstützung, genannt. Auf der anderen Seite zeigt sich als wesentliche Schwäche, das SCRM entweder nur rudimentär, d.h. nicht umfänglich und nicht funktionsübergreifend, oder überhaupt nicht implementiert ist.

Die weiteren wahrgenommenen Stärken und Schwächen sind so gut wie möglich den vier Kernelementen eines effektiven SCRM zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt dabei aber nicht trennscharf, da viele Aspekte zwei oder mehr Kategorien betreffen. Die Auflistung in Tabelle 4 darf nicht hinsichtlich der Anzahl der Einträge interpretiert werden; dies würde zu falschen Schlussfolgerungen führen. Sie ist daher als Übersicht anzusehen, welche Aspekte zu einem effektiven und ausgereiften SCRM beitragen und welche Elemente zu vermeiden sind, wenn das SCRM von einem niedrigen in einen hohen Reifegrad transformiert werden soll.

Als besondere Stärken sind dabei folgende Aspekte zu nennen:

- Die Bedeutung und der Wert von RM und SCRM für den Unternehmenserfolg sind erkannt und wird von der Unternehmensführung „gelebt“.
- Die Mitarbeiter sind sensibilisiert und motiviert, SCRM umzusetzen.

- Es sind klare Verantwortlichkeiten für SCRM geschaffen und kommuniziert.
- SCRM muss und wird funktions- oder bereichsübergreifend betrieben; SCRM-bezogene Kommunikation nicht einen hohen Stellenwert ein.
- Es sind klare Prozesse gestaltet und dokumentiert. Entscheidungen werden flexibel, agil und schlank getroffen.
- Für das SCRM ist eine umfassende und qualitativ hochwertige Datenbasis vorhanden.
- Die Anwendung fundierter Methoden führt zu einer hohen Transparenz.

Auf der anderen Seite sind folgende Schwächen zu nennen, die bei Anwendung des SCRM zu vermeiden sind:

- SCRM wird als notwendiges Übel, als zu erfüllende Pflicht oder als „Anhängsel“ angesehen. Ein Mehrwert wird nicht erkannt.
- Dementsprechend kann SCRM nicht proaktiv wirken und Risiken bereits im Vorfeld handhaben, sondern kann nur auf eingetretene Risiken reagieren.
- Aufgrund des niedrigen Stellenwertes sind keine Verantwortlichkeiten für SCRM definiert. Ausreichend Ressourcen und Kapazitäten für SCRM werden nicht bereitgestellt.
- Ein systematischer Ansatz (beispielsweise im Sinne der ISO 31.000) und davon abgeleitet ein definierter

<sup>61</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

## 3

SCRM-Prozess existieren nicht. Entscheidungen werden daher oftmals zeitverzögert getroffen.

- Methoden und Datengrundlagen für ein effektives SCRM fehlen. Weder ist das Fach- und Methoden-

wissen ausreichend vorhanden, noch existieren Tools, die ein SCRM unterstützen, noch stehend die notwendigen Daten vollständig und in ausreichender Qualität bereit. Frühwarnindikatoren fehlen.

### 3.6 Reifegrad des SCRM

Bei der Ermittlung des Reifegrades des SCRM wurden sowohl die subjektiven Einschätzungen der Teilnehmer abgefragt als auch der Status quo auf Basis spezifischer Entscheidungsfragen erhoben (siehe zur Vorgehensweise für die Erhebung des Status quo Abschnitt 2.1).

Zunächst wurde die subjektive Einschätzung des SCRM in den Unternehmen der Teilnehmer erhoben.

Die Ergebnisse dieser Einschätzung zeigt Abbildung 19. Dabei steht der Wert von 1 für den niedrigsten und der Wert von 5 für den höchsten Reifegrad.<sup>62</sup>

Die Ergebnisse in Abbildung 19 verdeutlichen, dass

- ein Drittel der Teilnehmer das SCRM des eigenen Unternehmens mit einem mittleren Reifegrad bewertet,

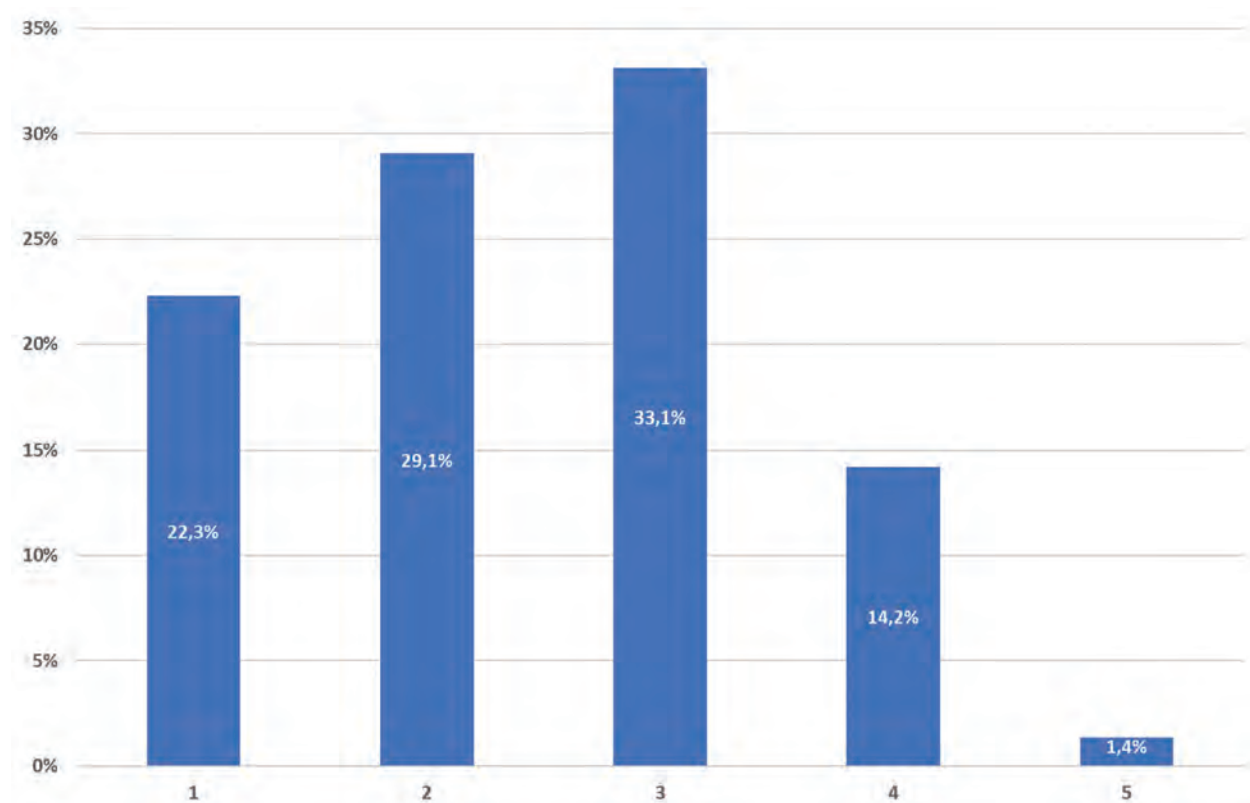


Abbildung 19: Einschätzung des Reifegrads des SCRM<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Bei der Umfrage wurden die Reifegrade nicht zusätzlich durch Erläuterungen spezifiziert.

<sup>63</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 148. Befragt wurden sämtliche Teilnehmer; eine Fokussierung auf die Teilnehmer, in deren Unternehmen eine eigenständige Organisationseinheit für SCRM existiert, erfolgte nicht.

- mehr als die Hälfte der Teilnehmer der Meinung sind, das SCRM des eigenen Unternehmens weise einen niedrigen oder sehr niedrigen Reifegrad auf, und
- nur jeder sechste Teilnehmer das SCRM auf einem hohen oder sehr hohen Reifegrad sieht.

Die Unternehmen, die eine eigene Organisationseinheit für das SCRM aufweisen, schätzen den Reifegrad des SCRM geringfügig höher ein als diejenigen Unternehmen ohne explizite SCRM-Organisationseinheit.<sup>64</sup>

Anhand der Ergebnisse zeigt sich, dass Unternehmen den Reifegrad des eigenen SCRM durchaus selbstkritisch einschätzen. Dennoch sind sie mehrheitlich mit der Effektivität zufrieden, wie Abbildung 18 auf Seite 31 deutlich machte.

Die Expertengespräche im Anschluss an die Online-Erhebung zeigen, dass Unternehmen den Stand des SCRM im eigenen Unternehmen selbstkritisch betrachten:

*„Supply Chain Risk Management steckt bei uns noch in den Kinderschuhen.“ (Corporate SCM, Medizin- und Pharmabranche)*

Auch deuten sie auf den Umstand, inwieweit ein Unternehmen und die Führungskräfte bereits einen entsprechenden „Reifegrad“ aufweisen, der dann wiederum den Grad der Professionalisierung des SCRM bestimmt.

*„Das Niveau des SCRM hängt von der Reife der Führungskräfte, aber auch der des Unternehmens ab.“ (Ingo Lieser, General Manager, Systemgastronomie)*

Neben der subjektiven Einschätzung lässt sich der Reifegrad des betrieblichen SCRM auf Basis der in Abschnitt 2.1 beschriebenen Vorgehensweise – und damit auf der Grundlage von bis zu 40 Fragen zu Einzelaspekten des SCRM – ableiten. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind in der nachfolgenden Abbildung 20 dargestellt.

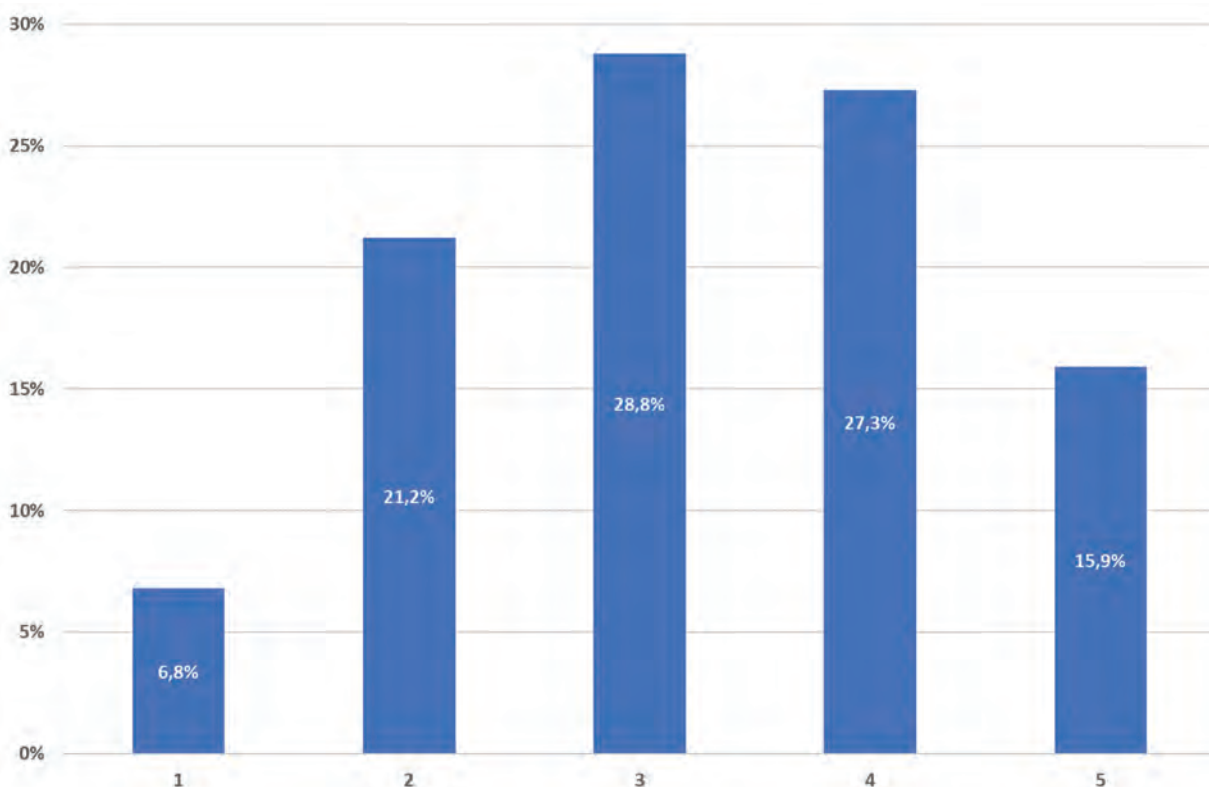


Abbildung 20: Reifegrad des SCRM<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Wenn der Reifegrad vereinfachend als kardinalskalierte Größe angenommen wird, weist der mittlere wahrgenommene Reifegrad des SCRM bei denjenigen Unternehmen, die eine SCRM-Organisationseinheit implementiert haben, einen Wert von 2,6 auf; bei Unternehmen ohne explizite SCRM-Organisationseinheit beträgt der mittlere wahrgenommene Reifegrad 2,3.

<sup>65</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 132.

## 3

Der Reifegrad von Unternehmen, die eine eigene SCRM-Organisationseinheit aufweisen, ist dabei mit einem Wert von 3,4 deutlich höher als bei denjenigen Unternehmen, die keine eigene SCRM-Organisationseinheit eingerichtet haben (3,0).<sup>66</sup>

Bei der Bewertung der Ergebnisse ist Folgendes zu berücksichtigen: Das Erhebungsdesign für die Ermittlung des Reifegrades basiert, wie in 2.1 dargestellt, auf bis zu 40 Fragen, die zu Einzelaspekten des SCRM gestellt werden. Bei den Fragen handelt es sich ausnahmslos um Entscheidungsfragen, die nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden konnten. Jede Frage behandelt einen Einzelaspekt des SCRM. Jeder Einzelaspekt wurde durch bis zu vier Fragen berücksichtigt, die die Reifegrade 2 bis 5 abdecken. Diejenige mit „Ja“ beantwortete Frage auf dem höchsten Reifegrad wurde dazu verwendet, zum Gesamtergebnis des Reifegrades beizutragen. Das kann bei positiven Antworten nur auf hohen Reifegradstufen dazu führen, dass der Reifegrad tendenziell höher ausfällt, als er tatsächlich ist. Ein direkter Vergleich zwischen dem aus Teilnehmersicht wahrgenommenen Reifegrad und dem auf Basis der Entscheidungsfragen abgeleiteten Reifegrad ist damit verzerrend und wird an dieser Stelle nicht vorgenommen.

Die breite Verteilung über alle Reifegrade zeigt sich auch exemplarisch in den Antworten, die im Rahmen der Expertengespräche gewonnen wurden. Unternehmen mit einem hohen Reifegrad des SCRM weisen nicht nur auf bisherige gute Erfahrungen bei der Handhabung von Supply-Chain-Risiken und darauf, auf Risiken vorbereitet zu sein, sondern demonstrieren auch, dass das SCRM durch andere Akteure innerhalb der Supply Chain wertgeschätzt wird.

*„Das [Risikomanagement] hat dazu geführt, dass wir von einem internationalen Pharma-Unternehmen als erster Logistikdienstleister benannt wurden, der die Anforderungen von PSCI erfüllt.“  
(Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

Daneben gibt es Unternehmen, die bereits Risiken erfolgreich handhaben, bei denen das SCRM allerdings nicht oder nur kaum institutionalisiert ist. Derartige Unternehmen haben bereits Erfolge erzielt, indem Risiken vermindert werden konnten. Gleichzeitig be-

steht die Gefahr, dass durch fehlende Strukturen Risiken „übersehen“ oder nicht über die gesamte Supply Chain gehandhabt werden.

*„Für das SCRM gibt es kein formal-etabliertes System. Es gibt aber Prozesse, die funktionieren. Und es gibt statistische Daten zu dem, was funktioniert hat und was nicht, und zu den Kosten für Fehlern, die aufgetreten sind. Dazu haben wir über alles, was in SAP abgedeckt wird (vor allem die Qualitätsaspekte), einen guten Datenpool zu den Lieferanten. Mit all dem sind wir in der Lage, stetig zu lernen.“  
(Ingo Lieser, General Manager, Systemgastronomie)*

Viele Unternehmen erkennen, dass trotz ihrer ersten Ansätze, Risiken in Supply Chains zu identifizieren, zu bewerten und effektiv zu handhaben, Strukturen im Sinne einer klaren Einbindung in die Aufbau-, aber auch die Ablauforganisation notwendig sind, um professionell Risiken zu managen.

*„Wir betreiben gewissermaßen schon SCRM: Wir analysieren Märkte und Lieferanten. Es gibt aber derzeit noch keine Strategie für SCRM, auch keine festen Regeln. Das Thema muss und soll im Unternehmen noch positioniert werden.“  
(Matthias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)*

Durch die Kategorisierung der Entscheidungsfragen gemäß der vier Kernelemente, Kultur, Organisation, Prozess und Methode, lassen sich neben dem Reifegrad als Gesamtergebnis auch die Reifegrade der vier Kategorien ermitteln. Die Ergebnisse dieser Auswertung werden in Abbildung 21 dargestellt. Die bei der Darstellung des Gesamt-Reifegrads gegebenen Hinweise zur Bewertung der Ergebnisse gelten analog auch hier: Es besteht die Tendenz zu höheren Reifegraden.

Grundsätzlich besteht, wie zu erwarten ist, eine hohe Korrelation zwischen den Reifegraden der einzelnen Kategorien und dem (gesamten) Reifegrad des SCRM.<sup>67</sup> Auch die einzelnen Kategorien sind stark miteinander korreliert; hierbei sticht der Zusammenhang zwischen SCRM-Kultur und SCRM-Organisation hervor.

<sup>66</sup> Dabei wird vereinfachend davon ausgegangen, dass der Reifegrad eine kardinalskalierte Größe ist.

<sup>67</sup> Für die Prüfung der Korrelation wird vereinfachend davon ausgegangen, dass der Reifegrad eine kardinalskalierte Größe ist.



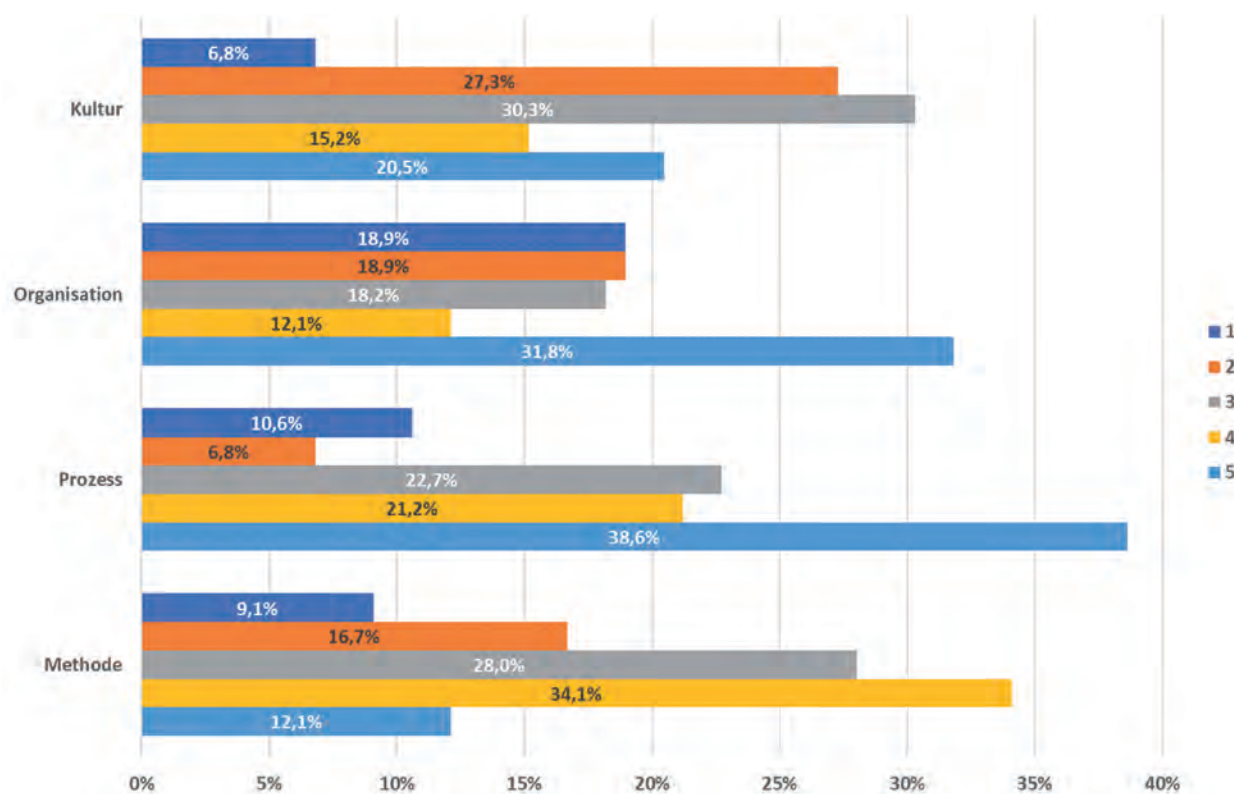


Abbildung 21: Reifegrad verschiedener Kategorien des SCRM<sup>68</sup>

Positiv fallen die hohen Reifegrade in den Kategorien „Prozess“ und „Methode“ auf:

- In der Kategorie „Prozess“ weisen knapp 40 % der Unternehmen einen voll akzeptierten und in die Geschäftsprozesse integrierten SCRM-Prozess auf, bei dem SCRM nicht als Silo existiert, sondern bei dem ein regelmäßiger SCRM-Informationsaustausch zu Gruppenrisiken über die Organisation hinweg existiert. Einen Reifegrad auf den beiden höchsten Stufen weisen knapp 60 % der Unternehmen auf. Nur 17 % der Unternehmen befinden sich auf einer der beiden niedrigsten Reifegradstufen.
- Während der SCRM-Prozess einen besonders hohen Anteil auf der höchsten Reifegrad-Stufe aufweisen kann, ist dies bei den SCRM-Methoden nicht der Fall (rund 12 %). Dennoch weist etwa ein Drittel der Unternehmen einen Reifegrad auf der zweithöchsten Stufe auf. Somit können rund 46 % der Unternehmen auf einen Reifegrad auf den beiden höchsten Stufen vorweisen. Ein Viertel

der Unternehmen befindet sich auf einer der beiden niedrigsten Stufen.

Weniger stark ausgeprägt ist der Reifegrad der SCRM-Kultur und der SCRM-Organisation. So wird die Bedeutung des SCRM oftmals nicht gesehen – vor allem nicht im Mittelstand:

*„Die Sensibilisierung der derzeitigen Geschäftsführungen im Mittelstand für Risiken in der Lieferkette sehe ich als schwierig an. Aufgrund des Alters haben Sie oftmals keine realisierten Risiken erlebt – es ging immer gut.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)*

Auch hier gibt es jedoch Best-Practice-Beispiele, die zeigen, wie SCRM als lernende Funktion angesehen und etabliert werden kann, die auf Basis eines Regelkreises sich selbst verbessert:

*„Ein Beispiel für das ständige Hinterfragen waren die geschlossenen Grenzen innerhalb der EU während der Hochphase der Covid-Krise. Wir*

<sup>68</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 132.

## 3

*hatten die meisten Risiko-Szenarien vorab identifiziert und durch Maßnahmenpläne abgedeckt – nicht jedoch die Grenzschießungen innerhalb des Binnenmarktes. Sobald dieses Risiko sichtbar wurde, haben wir es in unser Risikomanagement übernommen. Die dann getroffenen Maßnahmenpläne konnten unmittelbar umgesetzt werden.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

Trotz des insgesamt hohen Reifegrads in der Kategorie „Prozess“ zeigen sich anhand der Experteninterviews dennoch Verbesserungspotenziale. So ist die Durchgängigkeit eines SCRM nicht immer gegeben; stattdessen werden unterschiedliche Supply-Chain-Risiken durch unterschiedliche Organisationseinheiten abgedeckt:

*„Die Nachfrage-Risiken werden durch die strategische Verkaufsplanung berücksichtigt. Anschließend erfolgt eine Abstimmung mit der Beschaffung hinsichtlich Reichweiten und Kapazitäten.“ (Tobias Beck, Head of Corporate Procurement, Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG)*

Ebenfalls können schwach ausgeprägte SCRM-Prozesse dazu führen, dass Steuerungsmaßnahmen oder zumindest Pläne fehlen und ein Unternehmen damit nicht auf den Eintritt von Supply-Chain-Risiken vorbereitet ist.

*„Derzeit wird ein Lieferant erst dann bewertet, wenn es in der Vergangenheit Probleme mit diesem Lieferanten gab.“ (Operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)*

Auch wenn in der Kategorie „Organisation“ knapp ein Drittel der Unternehmen einen sehr hohen Reifegrad aufweist, zeigt weit mehr als ein Drittel der Teilnehmer, dass die organisatorische Reife des SCRM gering ist. Beispielsweise wird darauf verwiesen, dass der Informationsaustausch zwischen benachbarten Organisationseinheiten nicht immer vorhanden ist:

*„Der operative Einkauf arbeitet mit dem strategischen Einkauf eng zusammen, wenn es um Produkt- und Lieferantenwechsel geht; hinsichtlich der möglichen Risiken besteht allerdings kaum Zusammenarbeit.“ (Operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)*

Auch bedeutet SCRM, dass in der Aufbauorganisation eine klare Verantwortlichkeit für diese Aufgabe

existieren muss. Eine solche Stelle, die explizite Verantwortung für das SCRM innehat, ist allerdings nicht immer vorhanden:

*„Für ein ernsthaftes SCRM fehlen derzeit noch die Ressourcen, diese müssen geschaffen werden. Denn: Ich sehe SCRM nicht als Nebenjob.“ (Matthias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)*

Auf den Wert einer solchen Stelle wird von einem anderen Teilnehmer hingewiesen:

*„Für meine Arbeit wäre es hilfreich, wenn es eine Instanz gäbe, die sich mit Risiken in der Supply Chain beschäftigt, so dass ich Risikoinformationen in gebündelter Form erhalte.“ (Operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)*

Weiterhin wird auf das notwendige Fachwissen in den Bereichen Logistik und SCM hingewiesen, das vorhanden sein muss, um Risikosituationen zu erkennen und zu verstehen:

*„Gleichzeitig fehlt oftmals Fachwissen aus Logistik und SCM: Die Komplexität wie auch Randbereiche der SCM sind teilweise nicht allen Beteiligten klar. So waren viele überrascht, dass beispielsweise Frachtkosten ‚explodiert‘ sind.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)*

Ein solches Fachwissen ist in zweierlei Hinsicht erforderlich: Auf der einen Seite ist es notwendig, die grundlegenden Zusammenhänge im Supply Chain Management zu verstehen, wie das obige Zitat verdeutlicht. Auf der anderen Seite lassen sich mit dem entsprechenden Fachwissen im Bereich Risikomanagement Methoden umsetzen, die von „Daumenregeln“ weggehen. Der Weg hin zu etablierten Methoden der Risikoidentifikation, -analyse und -bewertung führt daher auch über ein verstärktes Fachwissen.

*„Wir sind derzeit noch nicht so weit, dass wir mit mathematisch-statistischen Methoden arbeiten können. Wir arbeiten aber an den Risiken in zweierlei Hinsicht: Auf der einen Seite bei den hochgrad-repetitiven Prozessen mit hohen Volumina und hohen Werten, auf der anderen Seite bei Großereignissen.“ (General Manager, Systemgastronomie)*

Ein umfangreiches Fachwissen, gepaart mit einer etablierten Risikokultur, führt dann wiederum dazu, dass auch Risiken identifiziert und bewertet werden, deren Eintrittswahrscheinlichkeit zwar als sehr gering eingeschätzt wird, deren Schadenpotenzial dagegen existenzbedrohend ist.

*„Wir versuchen, möglichst viele Risiken zu erkennen und abzudecken. Selbst die Möglichkeit eines Vulkanausbruchs in der Eiffel, mag er auch noch so unwahrscheinlich sein, berücksichtigen wir, weil die Konsequenz eine Stauung des Rheins bedeuten würde. Und tatsächlich wurde kürzlich eine vermehrte Aktivität dieses Vulkans gemessen. Selbst über derartige Szenarien haben wir nachgedacht.“* (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)

Nicht explizit durch die Online-Erhebung abgedeckt wurden die Einschätzungen zu und die Nutzung von spezifischer Software für das SCRM.<sup>69</sup> Deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt Anwendungen auf Basis von Tabellenkalkulationsprogrammen; spezifische SCRM-Software wird von nur einem geringen Anteil der Unternehmen genutzt.<sup>70</sup> Auch wenn die Frage der Software-Nutzung in der Online-Erhebung nicht adressiert wurde, ergab sich in vielen Expertengesprächen die Möglichkeit, den Software-Einsatz zu thematisieren.

Dabei werden die empirischen Ergebnisse im Wesentlichen gestützt. So gibt es einzelne Unternehmen, die gezielt SCRM-Software nutzen oder ihren Einsatz planen.

*„Eine Software trägt erheblich zur Visibility bei. Diese Informationen müssen deutlich früher und für alle transparent werden. Mit der derzeitigen „Excelleritis“ ist das nicht machbar.“* (Mathias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)

Dabei wird insbesondere auch die Datenmenge angesprochen, die – neben einem ERP-System (oder

sonstigen IT-Systemen zur Auftragsabwicklung) – im Rahmen eines SCRM verarbeitet werden muss:

*„Eine Software-Unterstützung für das SCRM ist wichtig. Bei mehr als 3 Millionen gehandelten Einheiten pro Jahr kann SCRM nur vernünftig über eine IT-Plattform durchgeführt werden.“* (Mathias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)

Der Software-Einsatz hat auch mit der Akzeptanz und dem Verständnis für den Mehrwert von Informations- und Kommunikationstechnologien im Unternehmen, vor allem in der Unternehmensleitung zu tun.<sup>71</sup>

*„Der Einsatz von SCRM-Tools nimmt sicherlich zu. Die Generationen, die nun in Unternehmen verantwortlich sind, sind deutlich IT-affiner als vorherige Generationen.“* (Dozent Materialwirtschaft, Hochschule)

Teilweise werden EDV-Anwendungen genutzt, die einen anderen funktionalen Fokus aufweisen, um risikorelevante Informationen zu erzeugen und zu extrahieren:

*„Wir nutzen ein EDV-System mit Übersichten, welche Produkte wir in welcher Jahreszeit nicht nutzen, so dass die Versorgungsrisiken diesbezüglich niedrig gehalten werden.“* (Ingo Lieser, General Manager, Systemgastronomie)

Daneben zeigt sich, dass Unternehmen nicht zwangsläufig ein spezifisches SCRM-Tool benötigen. In derartigen Fällen kann beispielsweise die Unternehmensgröße dagegensprechen, eine SCRM-Applikation zu nutzen.

*„Auf Unternehmensebene nutzen wir eine spezielle Risikomanagement-Software. Dieses Tool ist aber für den Einkauf zu grob. Wir haben daher ein eigenes Tool entwickelt, mit dem wir Risiken in der Supply Chain bewerten können. Dabei werden sowohl weiche als auch harte Faktoren berücksichtigt. Auf Basis dieser Risikobewertung, die üblicherweise zweimal pro Jahr stattfindet, werden dann Abstellmaßnahmen getroffen.“* (To-

<sup>69</sup> Studien, die den Software-Einsatz für das SCRM betrachten, finden sich beispielsweise bei riskmethods GmbH und Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2019 und Huth und Lohre 2014 (mit einem Fokus auf Logistikdienstleister).

<sup>70</sup> So nutzen laut riskmethods GmbH und Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) 2019, S. 19, 59 % der Teilnehmer Microsoft Excel, aber nur 15 % der Teilnehmer eine spezifische SCRM-Applikation. Ähnliche Werte ergeben sich bei Huth und Lohre 2014, S. 9-10.

<sup>71</sup> Siehe dazu auch die Treiber für den Einsatz von Digitalisierungsstrategien, die in der BME-Logistikumfrage „Digitalisierung in Supply Chains“ erfasst wurden, insbesondere – neben der Digitalisierungsstrategie (60,3 %) – das „Commitment der Geschäftsführung“ (42,4 %); vgl. Huth et al. 2019, S. 41-42.

## 3

bias Beck, Head of Corporate Procurement, Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG)

„Für das Risikomanagement nutzen wir eine selbstentwickelte Excel-Datei. Eine spezifische Software nutzen wird nicht. Die ist aus unserer Sicht für ein mittelständisches Unternehmen mit flacher Hierarchie oftmals überdimensioniert.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)

„Die Software-Tools für das SCRM bieten inzwischen viele Funktionen. Dennoch ist die Frage, was der Mehrwert ist, den diese Systeme in die Unternehmen transportieren. Das hat auch viel mit fehlendem Know-how im Bereich Risikomanagement zu tun.“ (Dozent Materialwirtschaft, Hochschule)

Interessant ist die mögliche Ablehnung von SCRM-Software, wenn sich der Software-Anbieter und das interessierte Unternehmen nicht auf Augenhöhe befinden:

„Große Software-Anbieter sprechen nicht immer die Sprache von Mittelständlern, selbst wenn diese Hidden Champions sind. Gespräche finden dann nicht unbedingt auf Augenhöhe statt. Das kann zu einer Ablehnungshaltung führen.“ (Dozent Materialwirtschaft, Hochschule)

Wichtiger als die Software-Unterstützung werden jedoch andere Aspekte angesehen:

„Ein Tool für das Risikomanagement ist ein Hilfsmittel. Wichtig ist aber vor allem das Know-how der Mitarbeiter, aber auch deren Kreativität, wie man Risiken minimieren kann. Auch die Nachhaltigkeit der getroffenen Maßnahmen ist wichtig.“ (Tobias Beck, Head of Corporate Procurement, Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG)

Damit sind implizit die vier Bereiche des SCRM angesprochen, die im verwendeten Reifegrad-Modell berücksichtigt werden: Kultur, Organisation, Prozess und Methode sind somit von besonderer Bedeutung.

### 3.7 SCRM und die Corona-Pandemie

Das Grobkonzept für die BME-Logistikumfrage 2020 stand bereits, bevor sich die Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 nicht nur in China, sondern auf der gesamten Welt ausbreitete. Und auch wenn der Kern der BME-Logistikumfrage auf der organisatorischen Einbindung des SCRM sowie der Ermittlung der Reifegrade lag, konnte doch die Corona-Pandemie und ihre Auswirkungen auf Supply Chains nicht unbeachtet bleiben. Vor diesem Hintergrund enthielt die Online-Erhebung zwei Fragen zur Situation aufgrund der Corona-Pandemie, und auch in den Expertengesprächen wurde das Thema intensiv diskutiert.<sup>72</sup>

Im Sinne des SCRM stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang eine Pandemie bereits als Risikoszenario erkannt und berücksichtigt wurde und ob Steuerungsmaßnahmen geplant und gegebenenfalls auch umgesetzt waren.

Abbildung 22 verdeutlicht, dass nur gut ein Viertel der Unternehmen eine Pandemie als Risiko berücksichtigen

sichtlich haben. Von diesen Unternehmen hatte allerdings nur ein geringer Teil auch Maßnahmenpläne für die Supply Chains entwickelt.<sup>73</sup> Das „Radar“ dieser Unternehmen funktioniert damit sehr gut.

„Unsere Risikoanalysen sind inzwischen sehr weit. Wir betrachten sehr viele Szenarien – beginnend bei einem Atomunfall bis hin zu einem Ausfall von Mitarbeitern. Und natürlich ist auch ein Pandemie-Szenario definiert.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)

Es zeigt sich aber auch, dass rund zwei Drittel der Unternehmen eine Pandemie nicht als Risiko berücksichtigt haben. Das ist insofern überraschend, als die Corona-Pandemie nicht als sogenannter schwarzer Schwan bezeichnet werden kann.<sup>74</sup> Ein „schwarzer Schwan“ wird als Ereignis bezeichnet, das sich durch sehr geringe Eintrittswahrscheinlichkeit, erhebliche Auswirkungen und eine Vorhersagbarkeit im Rück-

<sup>72</sup> Eine umfassende empirische Erhebung findet sich bei Elliott 2020.

<sup>73</sup> Die Ergebnisse der BME-Logistikumfrage unterscheiden sich von den empirischen Ergebnisse bei Elliott 2020, S. 14: Dort geben 28,5 % der Unternehmen an, einen wirkungsvollen „Pandemieplan“ gehabt zu haben, und weitere 14,1 % der Unternehmen hatten generische Maßnahmenpläne, mit denen corona-bedingte Probleme behoben werden konnten.

<sup>74</sup> In einigen Beiträgen in Fachzeitschriften wurde allerdings der Corona-Pandemie das Attribut eines schwarzen Schwans angeheftet.

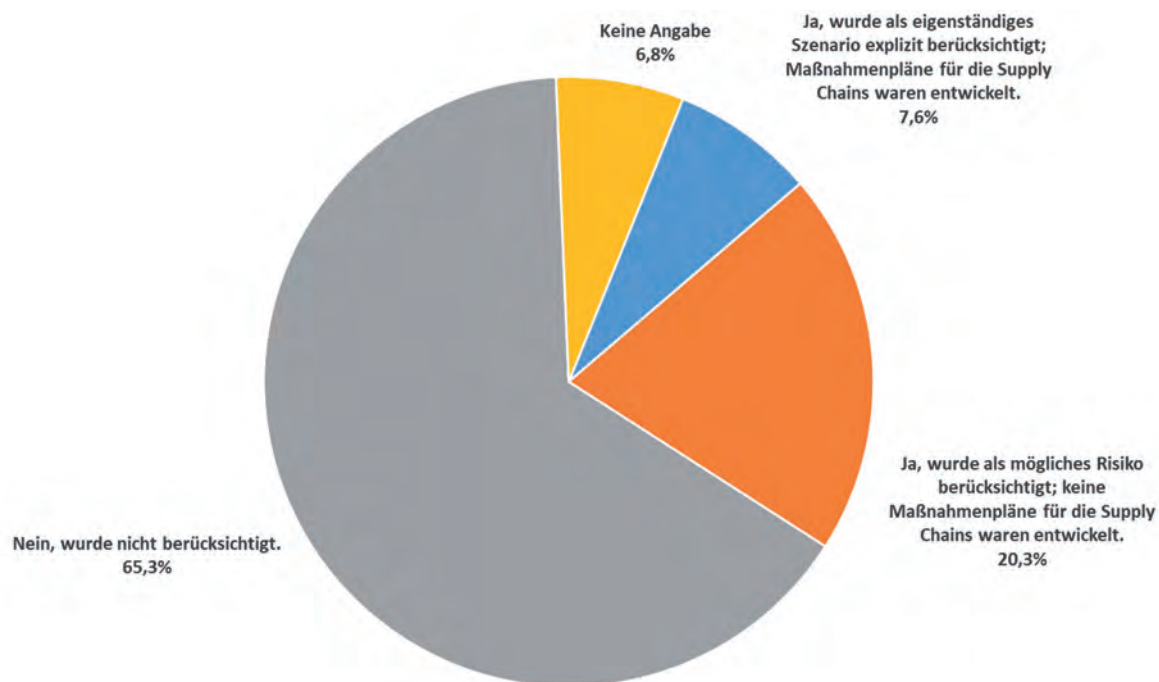


Abbildung 22: Berücksichtigung der Pandemie als eigenständiges Szenario<sup>75</sup>

blick, allerdings nicht in der Vorausschau, ausgezeichnet.<sup>76</sup> Die Corona-Pandemie wird von Taleb selbst nicht als schwarzer, sondern explizit als „weißer Schwan“ bezeichnet, also als „ein Ereignis, das mit Gewissheit irgendwann eintreffen wird. Solche Pandemien sind unvermeidlich, sie resultieren aus der Struktur der modernen Welt; und ihre wirtschaftlichen Folgen werden noch gravierender infolge der zunehmenden Verflechtung und der übertriebenen Optimierung.“<sup>77</sup> Bereits 2012 wurde im Auftrag der Bundesregierung unter fachlicher Federführung des Robert Koch-Instituts eine Risikoanalyse „Pandemie durch Virus Modi-SARS“ durchgeführt und deren Ergebnisse veröffentlicht.<sup>78</sup> Dort werden unter anderem die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß abgeschätzt, wobei von einem „bedingt wahrscheinlichen“ Ereignis ausgegangen wird, das statistisch einmal in einem Zeitraum von 100 bis 1.000 Jahren eintritt.<sup>79</sup> Anhand der verfügbaren Informationen wird deutlich, dass die Corona-Pandemie kein schwarzer Schwan ist, son-

dern ein auch in der Vorausschau mögliches Ereignis. Eine explizite Berücksichtigung als Risikoszenario war somit möglich – und aufgrund der schwerwiegenden Auswirkungen auch auf Supply Chains wäre eine Berücksichtigung geboten gewesen.

Daneben stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Corona-Krise auf Supply Chains hat. Diese Frage ist im Rahmen einer solchen Studie allerdings nur bedingt zu beantworten, weil die Antworten durch die Zeitfenster für die Online-Erhebung und die Experten-gespräche determiniert sind.

Abbildung 23 zeigt, dass – zumindest für den Zeitraum der Online-Erhebung zwischen 19. Mai und 30. Juni 2020 – Supply Chains zu einem Großteil nur geringfügig oder gar nicht beeinträchtigt waren. Hohe beziehungsweise sehr hohe Auswirkungen, so dass Supply Chains nur noch in wenigen Bereichen oder überhaupt nicht mehr funktionierten, vermeldeten rund 15 % der Teilnehmer.<sup>80</sup>

<sup>75</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 118.

<sup>76</sup> Vgl. Taleb und Proß-Gill 2013, S. 2.

<sup>77</sup> Taleb und Spitznagel 2020.

<sup>78</sup> Siehe Deutscher Bundestag 2013.

<sup>79</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 2013, S. 56.

<sup>80</sup> Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei Elliott 2020, S. 16, wobei aufgrund der unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten kein direkter Vergleich möglich ist.

## 3

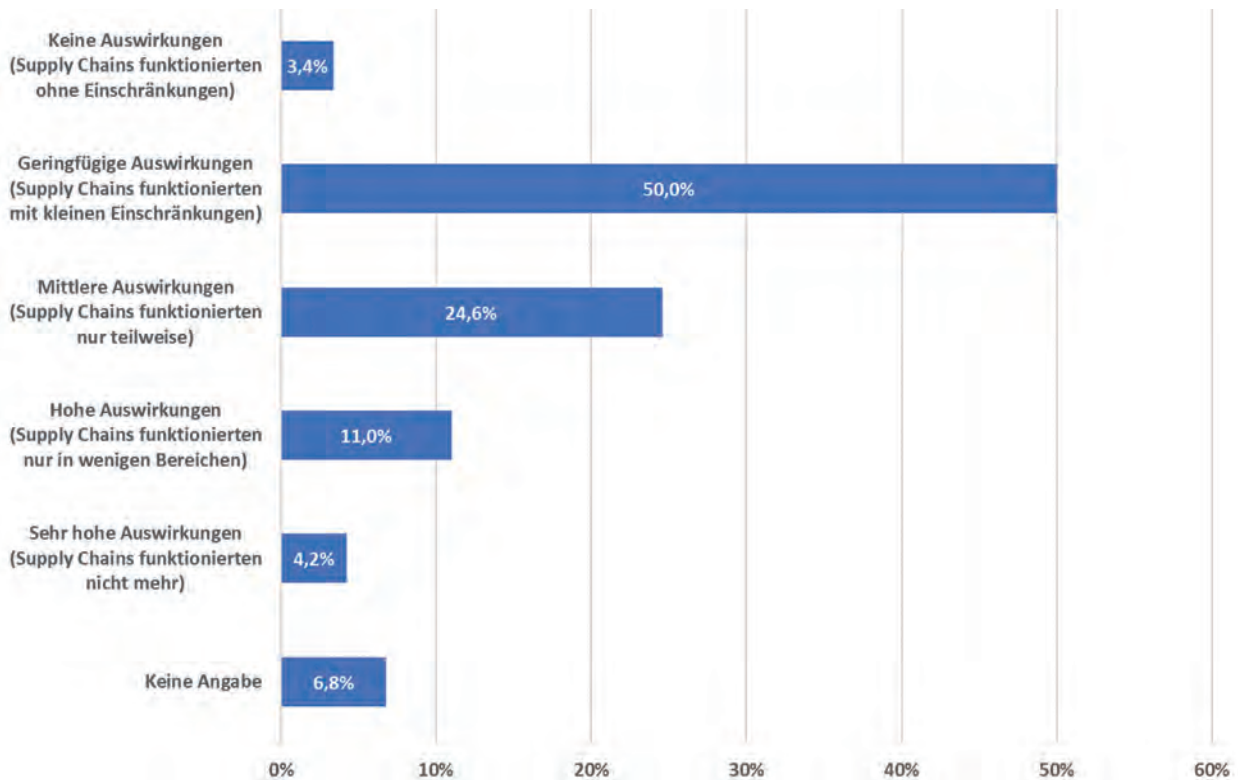


Abbildung 23: Beeinträchtigung von Supply Chains durch die Corona-Pandemie<sup>81</sup>

„Viele Unternehmen haben Glück gehabt, dass ihre Kunden ausgefallen sind und damit die Nachfrage nicht vorhanden war. Dadurch haben Kunden nicht realisiert, dass die Supply Chain nicht funktionierte.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)

In den Expertengesprächen, die im Juli 2020 geführt wurden, konnten beispielhaft sowohl Auswirkungen als auch Steuerungsmaßnahmen diskutiert werden. Die nachfolgenden Antworten verdeutlichen Auswirkungen bei den Gesprächsteilnehmern:

„Durch die Corona-Krise gab es einige Auswirkungen auf die Supply Chains. Beispielsweise haben uns Rohstoffe [...] gefehlt, weil Lieferanten nicht exportieren durften. Durch Verzögerungen bei Lieferanten mussten wir Transporte mittels Luftfracht durchführen – zu deutlich höheren Kosten als normalerweise. Die Bündelung von Produkten in unserem Zentrallager in Verbindung

mit geschlossenen Grenzen hat dazu geführt, dass wir Landesgesellschaften nur über Umwege oder zeitweise gar nicht beliefern konnten. [...] Dadurch entstanden natürlich zusätzliche Kosten.“ (Michael Lueg, Regional SCM Coordination, Medizin- und Pharmabranche, B. Braun SE)

„Durch die Corona-Krise und die teilweise kurzfristigen Grenzsicherungen gab es bei uns vereinzelt Probleme in den Transportketten: Transporte verzögerten sich um mehrere Wochen, beispielsweise bei Übersee-Transporten aus der Türkei über das Mittelmeer nach Triest und dann weiter nach Deutschland. Durch geschlossene Grenzen auf dem Balkan war aber auch der Landweg per LKW keine schnellere Alternative.“ (Ömer Ünal, operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie reichen, wie in den Beispielen oben deutlich wird, von kurzfristigen

<sup>81</sup> Quelle: Eigene Darstellung. n = 118.

Störungen in Supply Chains bis hin zu tiefgreifenden Veränderungen in der Struktur der Supply Chain:

*„Aufgrund der erheblichen und langfristigen Nachfrage- und Produktionsausfälle wird das Produktionsnetzwerk angepasst werden müssen.“  
(Ingo Lieser, General Manager, Systemgastronomie)*

Zur Aufrechterhaltung der Lieferkette wurden unterschiedliche Ansätze gewählt. Insbesondere die Sourcing-Strategien wurden oftmals angesprochen. Unter anderem wurde betont, welchen Nutzen ein Local Sourcing erzeugt habe:

*„Wir kaufen aktuell selber nur sehr wenige Rohstoffe außerhalb des europäischen Auslands ein; daher waren unsere Supply Chains in der Beschaffung kaum betroffen. Bei den Lohnherstellern war die Situation schon anders; dort kam es wegen der insgesamt hohen Nachfrage zu Out-of-stock-Situationen.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)*

Auch wurden flexible Sourcing-Strategien angesprochen, im Rahmen derer in Abhängigkeit von „Hot Spots“ beziehungsweise stabilen Verhältnissen agiert wurde:

*„In der Corona-Krise konnten wir zunächst auf lokale Lieferanten und Supplier in Osteuropa zugreifen. Später konnten wir wieder von unseren globalen Lieferanten beliefert werden. Wir haben also immer dort gesourct, wo unsere Supply-Chain sich mehr oder weniger stabilisiert hatte; damit haben wir einen eigenen Lockdown vermeiden können.“ (Tobias Beck, Head of Corporate Procurement, Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG)*

*„In der Regel haben wir für ein und dieselbe Komponente mindestens zwei länderübergreifende Lieferanten qualifiziert. Oftmals handelt es sich dabei auf der einen Seite um flexible lokale und auf der anderen Seite um günstige globale Lieferanten.“ (Ömer Ünal, operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)*

Eine Anpassung der Beschaffungsstrategie ist allerdings frühzeitig vorzunehmen. Innerhalb einer Risikosituation ist es – vor allem aufgrund der Dauer für

die Auswahl, aber auch die Qualifizierung von Lieferanten – kaum möglich, seine kurzfristige Beschaffungsstrategie anzupassen:

*„In der Krise neue Lieferanten einzubinden, ist letztendlich unmöglich, weil allein die Lieferantenqualifizierung sehr zeitaufwändig ist.“ (Corporate SCM, Medizin- und Pharmabranche)*

*„Eine Second Source aufzubauen, dauert seine Zeit. Der Aufbau an sich inklusive der Prozesse und der Qualifizierung braucht rund 6 bis 9 Monate. Dann müssen schlimmstenfalls noch rund 6 Monate für einen freien Produktions-Slot für die Bestellung hinzugerechnet werden.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)*

Ein weiterer Ansatz, durch realisierte Risiken Störungen in der Supply Chain zumindest kurzfristig aufzufangen, besteht darin, höhere Lagerbestände vorzuhalten. Höhere Bestände weisen einige Nachteile auf, können aber unmittelbare Lieferprobleme abfedern.<sup>82</sup> Teilnehmer der Interviews berichteten davon, wie diese Bestände die Auswirkungen der Corona-Pandemie reduzieren konnten:

*„Die ersten Wochen haben wir massiv vom Lager gelebt. Wir haben traditionell Lagerbestände, die die Anfangszeit der Corona-Krise sehr gut überbrückt haben.“ (Mathias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)*

*„In der Corona-Krise kam es mit chinesischen Lieferanten nicht zu Out-of-stock-Situationen, weil wir mit den meisten Lieferanten einen Mengenkontrakt abschließen und die Lieferanten diese Produkte einlagern, um kurze Lieferzeiten zu ermöglichen. Damit waren genügend Bestände vorhanden.“ (Ömer Ünal, operativer Einkäufer, Klima- und Energietechnik)*

Negative Konsequenzen konnten durch eine geeignete Vertragsgestaltung geringgehalten werden:

*„Der unmittelbare finanzielle Impact der Corona-Pandemie konnte durch Force-Majeure-Klauseln vermindert werden.“ Ingo Lieser, General Manager, Systemgastronomie)*

<sup>82</sup> Vgl. Waters 2009, S. 204-205.

### 3

In den Expertengesprächen wurde allerdings auch darauf hingewiesen, dass durch die ganzheitliche Beeinträchtigung von Supply Chains nicht einzelne Unternehmen aufgrund eines „Fehlers“ in den Fokus gerückt sind:

*„Die Corona-Krise ist für viele Unternehmen bisher einigermaßen gut gegangen, weil jeder das selbe Problem hatte und sagen konnte ‚Ich bin nicht schuld‘.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)*

Abschließend wurde im Rahmen der Expertengespräche darauf hingewiesen, dass ein existierendes SCRM zu Erfahrungen und Know-how führt, die sich in der Corona-Krise positiv bemerkbar machten:

*„Unser Risikomanagement für den Bereich Supply Chain Management besteht seit rund 5 Jahren. Seitdem haben wir viele Risiken identifiziert und auch eliminiert. Davon haben wir seit Beginn der Corona-Krise profitiert, weil wir vorbereitet waren.“ (Tobias Beck, Head of Corporate Procurement, Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG)*



## 4 Fazit und Handlungsempfehlungen

### 4.1 Fazit

Das Ziel der BME-Logistikumfrage 2020 „Supply Chain Risk Management“ war, den Status quo des SCRM – vor allem den Reifegrad, aber auch Stärken und Schwächen – im deutschsprachigen Raum zu erfassen und zu dokumentieren. Ein weiteres Ziel war, aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung abzuleiten, die zu einem effektiven und effizienten SCRM führen.

Der Status quo des SCRM bei den teilnehmenden Unternehmen zeigt viele positive Aspekte. Er verdeutlicht aber auch, dass ein umfassendes SCRM nur in wenigen Fällen implementiert ist und gelebt wird. Nur rund 20 % der Unternehmen haben eine eigenständige Funktion, die für SCRM zuständig ist. Eine wesentliche Ursache scheint zu sein, dass sowohl SCM als auch RM Aufgaben sind, die in Unternehmen immer noch nicht umfänglich verankert sind: So wird SCM als recht junge Disziplin häufig nur als „Unterfunktion“ etablierter Funktionen wie Logistik, Einkauf oder Beschaffung gesehen. Der übergeordnete Charakter, der dem SCM zugeschrieben wird, äußert sich – zumindest derzeit – kaum in der aufbauorganisatorischen Verankerung. Auch die Existenz einer für das RM zuständigen Organisationseinheit ist – trotz der allein aus rechtlicher Sicht vorhandenen Notwendigkeit – überraschend gering ausgeprägt. Wenn jedoch sowohl SCM als auch RM Aufgaben sind, die in Unternehmen noch nicht den Stellenwert aufweisen, den sie haben müssten, ist der geringe Implementierungsgrad eines SCRM nachvollziehbar.

Andere Studien zeigen, dass Risikomanagement häufig nur als notwendiges Übel angesehen wird, mit dem zusätzlicher Aufwand und eine Zunahme der Bürokratie im Unternehmen verknüpft werden.<sup>83</sup> Der Stellenwert von RM (und damit auch von SCRM) ist somit eher niedrig. Andererseits nimmt die Bedeutung von RM und SCRM dann zu, wenn aufgrund

realisierter Risiken, wie zum Beispiel der Corona-Pandemie, der Nutzen eines RM und SCM deutlich wird.

*„Von Pestalozzi stammt der Satz: ‚In der Welt lernt der Mensch nur aus Not oder Überzeugung.‘ Ich habe den Eindruck, im Bereich Risikomanagement lernen Unternehmen zumeist nur aus der Not.“ (Dozent Materialwirtschaft, Hochschule)*

Die Bedeutung des SCRM wird daher steigen: 94 % der Unternehmen sind nach Angaben der Miebach Consulting Group überzeugt, dass die Bedeutung des SCRM im eigenen Unternehmen zunehmen wird.<sup>84</sup> Das hat auch Auswirkung auf das Know-how, das bei den Mitarbeitern aufgebaut wird (und aufgebaut werden muss).

*„Ein effektives SCRM hängt auch daran, dass die Mitarbeiter das richtige Know-how haben. Die Logistik war teils in der Vergangenheit nicht gut aufgestellt, weil es als nicht so wichtig angesehen wurde. Dieses Denken ändert sich aber.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)*

Der Aufbau eines SCRM kann auch dann forciert werden, wenn wichtige und mächtige Stakeholder in der Supply Chain Druck ausüben und ein solches SCRM fordern:

*„Andere OEMs fordern von uns eine funktionierende Supply Chain. Dieser Druck durch OEMs kann bei uns zu Veränderungen führen.“ (Stefanie Hageneder, Production Manager EMEA, Industrieunternehmen)*

Die zunehmende Bedeutung des SCRM wird nicht nur zu einem höheren Umfang hinsichtlich der Implementierung im Sinne einer aufbauorganisatorischen Integration führen, sondern auch den Reifegrad des SCRM steigern. Der aktuelle Reifegrad des SCRM stellt sich als Normalverteilung um den mittleren Reifegrad dar.<sup>85</sup> Die Verteilung des subjektiv wahrgenommenen

<sup>83</sup> Vgl. bspw. Huth und Lohre 2015, vor allem S. 22-23; Herre et al. 2012., S. 18.

<sup>84</sup> Vgl. Miebach Consulting Group 2019, S. 49.

<sup>85</sup> Bei der Bewertung der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass das Erhebungsdesign tendenziell höhere Reifegrad-Einstufungen ermöglicht. Vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt 3.6.

## 4

Reifegrads zeigt eine kritischere Einschätzung, da mehr als die Hälfte der Teilnehmer das SCRM auf den beiden niedrigsten Reifegradstufen sieht.

Bei der detaillierten Analyse der Reifegrade zeigt sich, dass sowohl der SCRM-Prozess als auch die eingesetzten SCRM-Methoden einen tendenziell höheren Reifegrad aufweisen. Die SCRM-Kultur und die SCRM-Organisation sind dagegen auf einem geringfügig niedrigeren Reifegradniveau. Die Antworten der Teilnehmer in den Expertengesprächen verdeutlichten dieses Ergebnis exemplarisch. Die Ergebnisse sind auch plausibel: So ist die Entwicklung einer SCRM-Kultur keine kurzfristige Angelegenheit, sondern muss nachhaltig in der DNA eines Unternehmens verankert und gelebt werden. Dies beginnt bei der Unternehmensführung und setzt sich über alle Ebenen der Aufbauorganisation fort. Auch die Anpassung der Aufbauorganisation hin zu einer eigenständigen SCRM-Funktion ist eine Aufgabe, die wie jede Ände-

rung der Aufbauorganisation strategisch angegangen und umgesetzt werden muss. Der SCRM-Prozess ist ebenfalls nicht leicht zu implementieren, weist aber weniger Hürden auf als eine Veränderung in der Kultur und der Aufbauorganisation. Letztendlich sind Etablierung und Nutzung angemessener Methoden eine vergleichsweise wenig aufwändige Aufgabe.

Die Corona-Pandemie hat Auswirkungen auf Supply Chains. Gleichwohl sind die Auswirkungen – zumindest im Zeitraum der Online-Erhebung – nicht von existenzbedrohendem Ausmaß. Vielmehr zeigt sich, dass die Supply Chains von mehr als der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen nur geringfügig oder gar nicht eingeschränkt wurden. Auf der anderen Seite zeigt sich auch hier ein nur geringer Reifegrad des Risikomanagements, weil nur ein Viertel der Unternehmen eine Pandemie als Risikoszenario berücksichtigt hatte; für zwei Drittel der Unternehmen spielte eine Pandemie in der Risikobetrachtung keine explizite Rolle.

## 4.2 Handlungsempfehlungen

Auch wenn die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Supply Chains der teilnehmenden Unternehmen insgesamt überschaubar sind, führt die Corona-Krise in ihrer Ganzheit zu einem Überdenken des SCRM. So wird vielen Unternehmen klar, dass die Transparenz in ihren Supply Chains gering ist. Auch die fehlende Vorbereitung auf eine Pandemie und ihre Auswirkungen kann dazu führen, die Bedeutung des SCRM zu steigern:

*„Das Momentum, das durch die Corona-Krise entsteht, sollte genutzt werden. Wobei ein Umdenken auch von oben gewollt sein muss. Schon einfache Analysen helfen für den Einstieg. Beispielsweise das Wissen, wo Kernlieferanten sitzen und welche Risiken es dort gibt. Was passiert, wenn ein solcher Kernlieferant wegbricht?“ (Michael Lueg, Regional SCM Coordination, Medizin- und Pharmabranche)*

In diesem Sinne ist es sinnvoll, sich mit den vier Kernelementen eines effektiven SCRM zu befassen. Die einzelnen Empfehlungen lassen sich allerdings nicht immer trennscharf dem einen oder dem anderen Kernelement zuordnen. So kann beispielsweise ein intensiveres und gezieltes Trainingsprogramm (SCRM-

Kultur) dazu führen, dass der Methodeneinsatz zunimmt und professionalisiert wird (SCRM-Methoden). Klare Rollen und Verantwortlichkeiten (SCRM-Organisation) sollten dann auch zu einem voll-integrierten SCRM-Prozess ohne Silos führen. Die vier Kernelemente sind durch eine umfassende Strategie für die Implementierung und/oder Weiterentwicklung des SCRM zu integrieren:

*„Zunächst muss eine Strategie für das SCRM entwickelt werden. Die muss anschließend mit Leben gefüllt werden.“ (Mathias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)*

Wesentlich ist neben der übergeordneten Strategie, eine SCRM-Kultur zu entwickeln,

- bei der die Entscheider SCRM als integriertes Instrument zum strategischen Steuern nutzen,
- bei der ein konstantes RM-Kultur-Transformationsprogramm zur Aufrechterhaltung der guten RM-Kultur vorhanden ist und
- bei der im Sinne einer starken Fehlerkultur die Mitarbeiter verpflichtet sind, Risiken anzusprechen, die dann auch immer nachverfolgt werden.

An erster Stelle, vor allem in Bezug auf die Unternehmensführung, steht, den Wert des SCRM zu erkennen. Erst wenn der Wert des SCRM als Instrument für das strategische Steuern erkannt ist, lässt sich eine nachhaltige SCRM-Kultur entwickeln. Exemplarische Aussagen aus den Experteninterviews unterstreichen den Wertbeitrag des SCRM:

*„Im Jahr 2016 hatten wir in der Montage massive Probleme mit Fehlteilen. Durch die Maßnahmen aus den analysierten Risiken konnten wir die Fehlteile signifikant senken, und unsere Montage pünktlich versorgen.“ (Tobias Beck, Head of Corporate Procurement, Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG)*

*„Ich glaube, dass Risikomanagement nichts kostet, sondern Nutzen bringt und zu Gewinn führt!“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

*„Inzwischen sind Kunden in der Pharmabranche auch bereit, mehr Geld für Sicherheit in Supply Chains auszugeben.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

RM und SCRM werden bei einigen Stakeholdern (vor allem bei Mitarbeitern und Lieferanten) nicht zwangsläufig auf Gegenliebe stoßen. Von daher ist es umso wichtiger, diese Stakeholder von Beginn an in die Entwicklung und den Aufbau des SCRM einzubinden. Der bekannte Satz des Change Managements „Betroffene zu Beteiligten machen“ hat auch hier seine Berechtigung:

*„Das Thema Risikomanagement war zunächst nicht präsent. Bei der Einführung hat es zunächst einigen Gegenwind gegeben. Wir hatten eine Doktorarbeit zu dem Thema ausgeschrieben. Im Rahmen dieser Arbeit wurden die ‚Dragons‘ mit ins Boot geholt. Die Lead Buyer wurden bei der Entwicklung des Risikomanagement-Tools mit eingebunden. Dann war es auch ‚ihr‘ Tool. Zunächst wurde nur die Mehrarbeit gesehen, nicht der Mehrwert. Das ist heute anders. Den Mitarbeitern war damals gar nicht bewusst gewesen, wie viele Risiken es in der Supply Chain gab. Heute ist es klar.“ (Tobias Beck, Head of Corporate Procurement, Uhlmann Group Holding GmbH & Co. KG)*

Deutlich wird anhand des Zitats die zunehmende Sensibilisierung für Risiken in der Lieferkette durch ein angewandtes SCRM. Die Notwendigkeit, die Mitarbeiter „abzuholen“ und damit konkret in das SCRM einzubinden, zeigt auch das folgende Zitat:

*„Für den strategischen Einkauf ist die Situation eher normal. Strategisches Denken in Supply Chains ist aber im Einkauf oftmals nicht vorhanden. Es ist daher wichtig, diese Mitarbeiter „abzuholen“ im Sinne von: Diese und jene Situation in der Supply Chain kann passieren.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)*

Teil der SCRM-Kultur sind regelmäßige Trainings. Sie führen nicht nur zu einem höheren Fach- und Methodenwissen, sondern auch zu einer höheren Sensibilität hinsichtlich der Supply-Chain-Risiken.

*„Um sicherzustellen, dass das Risikomanagement durchgängig ist, investieren wir vom ersten Tag an in Mitarbeiter und Trainings. Die Trainings erfolgen halbjährlich, in der Regel mit Online Tools. Andererseits gehen wir auch selbst durchs Lager, um direkt aus der Situation zu lernen. Wichtig ist uns vor allem auch, Risiken zu erkennen, die bisher noch nicht passiert sind.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)*

Bei der SCRM-Organisation steht die klare Verantwortlichkeit im Vordergrund. Dies ist, so zeigen die Ergebnisse der BME-Logistikumfrage, derzeit noch zu selten der Fall:

*„Der wichtigste Punkt für den Aufbau eines SCRM ist eine Person, die konkret mit dieser Aufgabe betraut wird. Diese Person muss entsprechendes Know-how zu Methoden, aber auch zu Informationsquellen haben. Anschließend müssen Supply Chains analysiert werden – Ursprung und Destination. Letztendlich muss die verantwortliche Person konkrete Empfehlungen abgeben können.“ (Thomas Möllers, Leiter Logistik, Zoll und Außenwirtschaft, Industrieunternehmen)*

*„Um ein SCRM zu implementieren, ist es zunächst wichtig, die Funktion einzurichten und die Verantwortung klar festzulegen – auch in Verbindung mit dem Corporate Supply Chain Management. Danach sind Aufgaben festzulegen und Prozes-*

## 4

se zu definieren.“ (Michael Lueg, Regional SCM Coordination, Medizin- und Pharmabranche, B. Braun SE)

Das zieht auch nach sich, dass sich eine SCRM-Organisation an neue Situationen anpassen muss, wenn das Unternehmen organisch oder anorganisch wächst:

„Parallel zu unserem Unternehmenswachstum werden auch die Funktionen im Unternehmen weiter gezielt auf- und ausgebaut. Das Unternehmen soll im Gleichklang wachsen.“ (Harry Kühn, Head of Procurement, Commeo GmbH)

Um einen hohen Reifegrad im Bereich der SCRM-Organisation zu erreichen,

- müssen die Rollen und Verantwortlichkeiten für das SCRM alle Risikosituationen adressieren und Teil aller Arbeitsbeschreibungen sein,
- die SCRM-Funktion muss gleichzeitig schlank, einflussreich und gezielt entscheidungsunterstützend sein und
- die Risikoverantwortung muss „Teil der DNA“ geworden sein.

„Wenn ein Unternehmen sagt, dass die Corona-Krise in einem Jahr wieder vergessen ist, dann gibt es in dem Unternehmen kein Risikomanagement. In dem Augenblick, in dem ich etwas vergesse, bin ich nicht vorbereitet. Wir sollten aber vorbereitet sein!“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)

Die Anforderungen an einen SCRM-Prozess auf einer hohen Reifegradstufe lassen sich wie folgt formulieren:

- Der SCRM-Prozess ist effektiv in alle Supply-Chain-Prozesse integriert; er ist voll akzeptiert.
- SCRM wird nicht als Silo angesehen und betrieben. Vielmehr erfolgt ein regelmäßiger RM-Infoaustausch über die gesamte Organisation hinweg.

„Das Idealbild eines SCRM beginnt mit einer Risikoanalyse: Wie stabil sind meine Lieferanten, wo kann ich bei Bedarf Ersatz beschaffen?“ (Mathias Schenk, Managing Director Procurement, Supply Chain & Logistics, Styleboom Textilhandels GmbH & Co. KG)

Dabei ergibt sich für das SCRM eine Herausforderung, die auf der Struktur einer Supply Chain basiert: So besteht eine Supply Chain, wenn nicht nur die unmittelbaren Kunden und Lieferanten betrachtet werden, aus Hunderten, wenn nicht Tausenden von Akteuren. Hierbei stellt sich auch die Frage der Informationsgewinnung zu risikorelevanten Bereichen:

„Ein effektives SCRM sollte datenbasiert durchgeführt werden. Dazu braucht man bestenfalls einen Zugang zu Datenbanken und Daten von den Transportdienstleistern. Erst so kann man die Transportwege richtig bewerten. Das ist gerade deswegen schwierig, weil so viele Akteure beteiligt sind.“ (Logistics Manager & GDP Responsible Person, Pharmaunternehmen)

Für das Kernelement der SCRM-Methoden müssen die folgenden Anforderungen erfüllt sein, um zu einem hohen Reifegrad zu gelangen:

- Der Hauptfokus des SCRM sollte auf personalisiertem SCRM-Reporting von SC-Risiken liegen. Ein regulatorisch getriebenes RM-Reporting ist ein Nebenprodukt.
- Die notwendigen RM-Methoden sind allen bekannt und werden von den „Risk Ownern“ angewandt, eine umfangreiche „RM-Werkzeugkiste“ wird von Experten genutzt.
- Der Fokus des SCRM-Prozesses liegt auf der risiko-adjustierten Planung, Entscheidungsfindung und Performancemessung. Frühwarnsysteme und viele Methoden zur Risikosteuerung werden angewandt.

Letztendlich lässt sich der Kern eines effektiven SCRM durch eine Aussage aus einem der Experteninterviews prägnant zusammenfassen:

„Ein gutes Risikomanagement bedeutet, dass man an guten Tagen über die schlechten Tage nachdenkt.“ (Klaus Kauer, Head of Quality Management & Responsible Person, Frigo-Trans GmbH)

- Becker, Torsten (2018): Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren. 3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bolstorff, Peter A.; Rosenbaum, Robert G.; Poluha, Rolf G. (2007): Spitzenleistungen im Supply Chain Management. Ein Praxishandbuch zur Optimierung mit SCOR. 1. Aufl. s.l.: Springer-Verlag. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10187366>.
- Brauweiler, Hans-Christian (2019): Risikomanagement in Unternehmen. Ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis. 2., erweiterte und ergänzte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Essentials).
- Chopra, Sunil; Meindl, Peter (2016): Supply chain management. Strategy, planning, and operation. 6. ed., global ed. Boston, Mass.: Pearson (Always learning).
- Christopher, Martin (2016): Logistics & Supply Chain Management, 5th Edition. 5th edition: FT Publishing International.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2013): Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012. Unterrichtung durch die Bundesregierung. Drucksache 17/12051. Online verfügbar unter [https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Downloads/Krisenmanagement/BT-Bericht\\_Risikoanalyse\\_im\\_BevSch\\_2012.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/BBK/DE/Downloads/Krisenmanagement/BT-Bericht_Risikoanalyse_im_BevSch_2012.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 31.08.2020.
- Elliott, Rachael (2020): Covid-19: The Future of Supply Chain. Hg. v. Business Continuity Institute und Resilience360. Caversham. Online verfügbar unter <https://www.thebci.org/uploads/assets/7324b815-9364-47d3-9277ab4ce9aa4c0f/a3e39af5-193d-428d-b603d3cf7e600f39/BCI-0007d-The-Future-of-Supply-Chain-Singles-Low.pdf>, zuletzt geprüft am 08.09.2020.
- Erben, Roland Franz; Pauli, Marcus (2015): IT-gestütztes Risikomanagement mit Hilfe von Risikomanagement-informationssystemen. In: Werner Gleißner und Frank Romeike (Hg.): Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte - Methoden - Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 819–842.
- Ghadge, Abhijeet; Dani, Samir; Chester, Michael; Kalawsky, Roy (2013): A systems approach for modelling supply chain risks. In: *Supp Chain Mngmnt* 18 (5), S. 523–538. DOI: 10.1108/SCM-11-2012-0366.
- Gleißner, Werner (2017): Grundlagen des Risikomanagements. Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen, Franz (Management Competence).
- Gleißner, Werner; Mott, Bernd P.; Romeike, Frank (2015): Die Organisation von Risikomanagementsystemen. In: Werner Gleißner und Frank Romeike (Hg.): Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte - Methoden - Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 565–589.
- Gleißner, Werner; Romeike, Frank (2015a): Anforderungen und Grundlagen der Risikomanagement-IT-Systeme. In: Werner Gleißner und Frank Romeike (Hg.): Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte - Methoden - Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 803–817.
- Gleißner, Werner; Romeike, Frank (2015b): Risiko und Balanced Scorecard. In: Werner Gleißner und Frank Romeike (Hg.): Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte - Methoden - Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 545-560.
- Herre, Uwe; Sandmann, Thomas; Wehking, Julia; Winefeld, Christian (2012): Risk-Management-Benchmarking 2011/12. Hg. v. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter [https://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/pwc\\_risk\\_management\\_benchmarking\\_2011\\_2012.pdf](https://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/pwc_risk_management_benchmarking_2011_2012.pdf), zuletzt geprüft am 22.09.2020.
- Huth, Michael; Knauer, Carsten; Ruf, Tobias (2019): BME-Logistikumfrage: Digitalisierung in Supply Chains. Hg. v. Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Eschborn. Online verfügbar unter [https://www.bme.de/fileadmin/\\_horusdam/9533-BME-Logistikumfrage\\_Digitalisierung\\_in\\_Supply\\_Chains.pdf](https://www.bme.de/fileadmin/_horusdam/9533-BME-Logistikumfrage_Digitalisierung_in_Supply_Chains.pdf), zuletzt geprüft am 07.09.2020.
- Huth, Michael; Lohre, Dirk (2014): Risk Management in Logistics Enterprises: Findings from the 2013 Empirical Study. In: *Logistics and Transport* 22 (2), S. 5–12.
- Huth, Michael; Lohre, Dirk (2015): Risikomanagement in der Speditionen und Logistikbranche. Bestandsaufnahme zu Verbreitung und Reifegrad. Discussion Paper. Hochschule Fulda, Fulda. Fachbereich Wirtschaft. Online verfügbar unter [https://fuldok.hs-fulda.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/349/file/Discussion+Paper+No+17+\(2015-10-23\)+Huth.pdf](https://fuldok.hs-fulda.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/349/file/Discussion+Paper+No+17+(2015-10-23)+Huth.pdf), zuletzt geprüft am 22.09.2020.
- Huth, Michael; Romeike, Frank (2016a): Besonderheiten des Logistik- Risikomanagements in der verarbeitenden Industrie. In: Michael Huth und Frank Romeike (Hg.): Risikomanagement in der Logistik. Konzepte - Instrumente - Anwendungsbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 225–248.
- Huth, Michael; Romeike, Frank (2016b): Grundlagen des Risikomanagements in der Logistik. In: Michael Huth und Frank Romeike (Hg.): Risikomanagement in der Lo-



- gistik. Konzepte - Instrumente - Anwendungsbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 13–47.
- Khojasteh, Yacob (Hg.) (2018): Supply Chain Risk Management. Singapore: Springer Singapore.
- Miebach Consulting Group (Hg.) (2019): Steigende Komplexität erhöht die Risiken in der Supply Chain. Supply Chain Risk Management Studie 2019. Frankfurt am Main.
- riskmethods GmbH; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) (Hg.) (2019): Supply Chain Risk Management: Herausforderungen und Status Quo 2018. München/Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.riskmethods.net/media/Content/Resources/riskmethods-bme-scrum-umfrage-status-quo-herausforderungen-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 07.09.2020.
- Romeike, Frank (2018a): Reifegrade definieren Methoden. In: GRC aktuell 1 (1), S. 41–45.
- Romeike, Frank (2018b): Risikomanagement. 1. Auflage 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (Studienwissen kompakt).
- Romeike, Frank; Brühwiler, Bruno; Zizek, Claus J.; Weißensteiner, Christian; Langer, Martin; Kempf, Andreas et al. (2010): Praxisleitfaden Risikomanagement. ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Romeike, Frank; Hager, Peter (2020): Erfolgsfaktor Risikomanagement 4. 0. Methoden, Beispiele, Checklisten Praxishandbuch Für Industrie und Handel. 4th ed. Wiesbaden: Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Romeike, Frank; Huth, Michael (2016): Struktur des Risikomanagements in der Logistik. In: Michael Huth und Frank Romeike (Hg.): Risikomanagement in der Logistik. Konzepte - Instrumente - Anwendungsbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 49–84.
- Schulz-Rohde, Sabine (2020): Lieferkettengesetz - wsa auf uns zukommt. In: Beschaffung aktuell 67 (9), S. 18–21.
- Statista GmbH (Hg.) (2020): Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) in Deutschland von 2008 bis 2019 und Prognose des DIW bis 2021. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74644/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-bip-in-deutschland/>, zuletzt aktualisiert am 13.08.2020, zuletzt geprüft am 31.08.2020.
- Taleb, Nassim Nicholas; Proß-Gill, Ingrid (2013): Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. Ungekürzte Ausg., 6. Aufl. München: Dt. Taschenbuch Verl. (Dtv Sachbuch, 34596).
- Taleb, Nassim Nicolas; Spitznagel, Mark (2020): Die Corona-Pandemie ist kein schwarzer Schwan: Warum 2020 nach Nassim Taleb nicht mit 2008 zu vergleichen ist. Welche Branchen und Unternehmen sollten Regierungen unterstützen und welche auf keinen Fall? Eine Unterscheidungshilfe. Neue Zürcher Zeitung. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/feuilleton/kein-schwarzer-schwan-nassim-taleb-ueber-die-corona-pandemie-ld.1548877>, zuletzt aktualisiert am 27.03.2020, zuletzt geprüft am 08.09.2020.
- Tang, Christopher S. (2006): Perspectives in supply chain risk management. In: International Journal of Production Economics 103 (2), S. 451–488. DOI: 10.1016/j.ijpe.2005.12.006.
- Thun, Jörn-Henrik; Hoenig, Daniel (2011): An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry. In: International Journal of Production Economics 131 (1), S. 242–249. DOI: 10.1016/j.ijpe.2009.10.010.
- Waters, Donald (2009): Supply chain risk management. Vulnerability and resilience in logistics. Reprinted. London: Kogan Page.
- Werner, Hartmut (2017): Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 6., aktualisierte u. überarb. Auflage 2017. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- ZVEI - Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (Hg.) (2014): Leitfaden Supply Chain Management in der Elektronikfertigung. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter [https://www.zvei.org/fileadmin/user\\_upload/Presse\\_und\\_Medien/Publikationen/2014/november/Leitfaden\\_Supply\\_Chain\\_Management\\_in\\_der\\_Elektronikfertigung/Leitfaden-Supply-Chain-Management.pdf](https://www.zvei.org/fileadmin/user_upload/Presse_und_Medien/Publikationen/2014/november/Leitfaden_Supply_Chain_Management_in_der_Elektronikfertigung/Leitfaden-Supply-Chain-Management.pdf), zuletzt geprüft am 7.9.20.

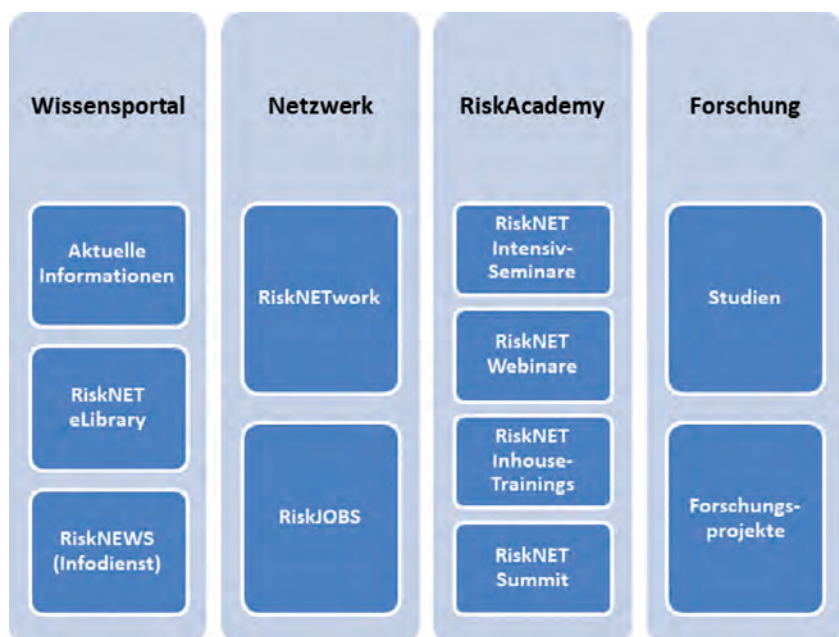
## Unsere Partner



The Risk Management Network

Die RiskNET GmbH ist das führende, unabhängige, deutschsprachige Kompetenzportal und der Wissenspool, auf dem sich seit über 22 Jahren die Führungs- und Wissenselite aus Risikomanagement, Corporate Governance und Compliance vernetzt. Mehr als drei Millionen Seitenabrufe monatlich und rund 8.000 Abonnenten des Newsdienstes RiskNews machen das im Jahr 1998 gegründete RiskNET-Portal zur ersten Anlaufstelle und zeugen von attraktiven Inhalten und einem lebendigen Netzwerk – sowohl im deutschsprachigen als auch englischsprachigen Raum. Die Kernkompetenz von RiskNET liegt primär im Erkennen, Aufgreifen und in der Analyse neuer Trends und Themen, etwa im Rahmen von Studien und Forschungsprojekten.

**RiskNET basiert im Kern auf vier – sich ergänzenden – Säulen:**



### RiskNET GmbH – The Risk Management Network

Ganghoferstr. 43a  
D-83098 Brannenburg  
Telefon: +49(0)8034-7056-206

E-Mail: [office@risknet.de](mailto:office@risknet.de)  
[www.risknet.de](http://www.risknet.de)  
[www.risknet.ch](http://www.risknet.ch)  
[www.risknet.at](http://www.risknet.at)

Wir sind motiviert von der Überzeugung, dass nachhaltiger Erfolg innovativer Organisationen maßgeblich durch eine profunde Enterprise GRC Strategie (Governance, Risk und Compliance) beeinflusst wird. Im Kern unserer Bemühungen als Anbieter von GRC Lösungen steht die Befähigung europäischer Unternehmen, GRC als Werttreiber in der Unternehmensführung zu verankern. Als Partner begleiten wir unsere Kunden dabei, den Reifegrad der organisationalen GRC Prozesse kontinuierlich zu entwickeln.

Unsere Softwarelösungen ermöglichen die Digitalisierung von GRC Prozessen und deren effiziente Verankerung in der Organisation. Als Bindeglied zwischen operativen Ebenen und dem Top-Management ermöglicht unsere Software Plattform risk2value die bereichsübergreifende Vernetzung verschiedener GRC Informationen und damit die Entwicklung eines einheitlichen Bezugsrahmens für transparentere Entscheidungen auf den unterschiedlichen Management Ebenen.

Die weltweit größten und erfolgreichsten Energieversorger, Versicherungen, Banken, Telekommunikations- und Handelsunternehmen schenken uns ihr Vertrauen und betreiben ihre GRC Prozesse in der GRC Plattform risk2value.

#### **Die Enterprise GRC Plattform risk2value orientiert sich an folgenden Prämissen:**



**Intelligent GRC** – risk2value unterstützt die Vernetzung von unterschiedlichen GRC Informationen und ermöglicht dadurch erkenntnisgebende Berichterstattung.



**Tailored GRC** – risk2value ermöglicht die Individualisierung für spezifische GRC Anforderungen von Kunden und Branchen mittels Konfiguration und Customizing.



**Digital GRC** – risk2value ermöglicht das Einbinden von in der Organisation vorhandenen Informationen und Daten in GRC Prozesse.



**Connected GRC** – risk2value unterstützt die Zusammenarbeit und Kommunikation sowie den strukturierten Informationsaustausch verschiedener GRC Prozesse innerhalb und außerhalb der Organisation.

**avedos GRC GmbH**  
**Franz-Klein-Gasse 5**  
**1190 Wien**  
**Österreich**

T: +43 1 3670876-0  
office@avedos.com



## BME e.V.

Der 1954 gegründete Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) ist der Fachverband für Einkäufer, Supply Chain Manager und Logistiker in Deutschland und Kontinentaleuropa. Wir verstehen uns als Netzwerkpartner für alle Branchen und Sektoren: beispielsweise der Industrie, dem Handel, den öffentlichen Einrichtungen oder dem Finanzbereich. Zu unseren Zielen gehören der Transfer von Know-how durch einen ständigen Erfahrungsaustausch, die Aus- und Weiterbildung von qualifiziertem Personal und die wissenschaftliche Arbeit an neuen Methoden, Verfahren und Techniken. Außerdem hilft der BME bei der Erschließung neuer Märkte und gestaltet wirtschaftliche Prozesse und globale Entwicklungen mit.

Der BME blickt auf eine über 60 Jahre lange Geschichte zurück, in der seine Mitgliedszahl auf rund 9.750 Mitglieder angewachsen ist - von der Einzelperson bis zum Großunternehmen. Das Volumen der von den Mitgliedern eingekauften Waren und Dienstleistungen beträgt jährlich rund 1,25 Billionen Euro. Das entspricht mehr als einem Drittel des deutschen Bruttoinlandsprodukts.

## Sektion Logistik

### Fachgruppenkonzept

Der Bundesverband als Fachverband für Einkauf, Supply Chain und Logistik bündelt sein Fachwissen in den BME-Fachgruppen. Das dabei erarbeitete Fachwissen fließt in Publikationen, Veranstaltungen und alle weiteren Aktivitäten des BME ein. Unsere Fachgruppen bestehen aus zirka 10 bis 20 Personen, die sich regelmäßig treffen, um sich über ein bestimmtes einkaufs- oder logistik-relevantes Thema auszutauschen.

Ziel der Fachgruppen ist es,

- den fachlichen Austausch zwischen den Verbandsmitgliedern unabhängig von der Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit zu fördern,
- die Einkaufsprozesse im Ergebnis gemeinsam zu verbessern und
- Standards zu schaffen.

Eine Übersicht über das aktuelle Fachgruppen-Portfolio finden Sie unter:

<https://www.bme.de/netzwerk/sektionen/>

Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse, gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen fließen in Leitfäden, Whitepaper oder Veranstaltungen ein, die anderen Verbandsmitgliedern oder Interessierten zur Verfügung gestellt werden können.

Die **Leitfäden** stehen für BME-Mitglieder kostenfrei zum Download im Mitgliederbereich zur Verfügung:

<https://www.bme.de/der-bme/fachinformationen-fuer-mitglieder/?u=1>

Alle verfügbaren **Whitepaper** können ebenfalls kostenfrei heruntergeladen werden:

<https://www.bme.de/netzwerk/sektionen/whitepaper/>

## BME Akademie GmbH

Die BME Akademie GmbH ist Ihr kompetenter Ansprechpartner bei der praxisnahen Qualifizierung von Fach- und Führungskräften aus Einkauf und Logistik. Seit über 50 Jahren sind wir mit unseren Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung und gebündeltem Know-how erfolgreich am Markt vertreten. Über 200.000 zufriedene Teilnehmer sprechen für sich. Mehr als 900 jährliche Veranstaltungen decken ein umfangreiches Themenportfolio ab. » Mehr Infos



---

## **BME Marketing GmbH**

Die BME Marketing GmbH ist für die Vermarktung von Veranstaltungen sowie Print- und Online-Produkten des BME verantwortlich. Dabei richtet sich die Ansprache an Beschaffungsdienstleister und Beratungsunternehmen. Eine Einbindung in diese Produkte und Services kann dabei durch Präsenz vor Ort (Ausstellungsstand), durch klassische Branding-Leistungen (Sponsoring, Anzeigen und Banner) oder Inhaltlich (Fachbeitrag) erfolgen. » Mehr Infos

## **BMEnet GmbH**

Die BMEnet ist ein praxisorientierter Dienstleister, der unseren Mitgliedern bei ihren operativen Herausforderungen behilflich ist. Zu den wichtigsten Angeboten zählen Benchmarks zur Kosten- und Prozessoptimierung sowie internationale Hilfestellungen bei der Erschließung fremder Märkte. Dienstleistungen zur Kundengewinnung wie die Verleihung von Gütesiegeln oder Eintragungen in Branchenverzeichnisse runden das Portfolio ab. » Mehr Infos

# Impressum

---

**Titel:**

BME-Logistikumfrage: Supply Chain Risk Management

**Herausgeber:**

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME)  
Frankfurter Straße 27  
65760 Eschborn  
Telefon.: 06196 5828-0  
E-Mail: info@bme.de

**Ansprechpartner:**

Carsten Knauer  
Leiter Sektion Logistik  
E-Mail: carsten.knauer@bme.de

Prof. Dr. Michael Huth  
Hochschule Fulda  
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik  
E-Mail: Michael.Huth@w.hs-fulda.de

**Gestaltung/Layout/Druck:**

CitySatz GmbH

Erscheinungsdatum: Oktober 2020

**BME e.V.**

Frankfurter Straße 27

65760 Eschborn

Telefon: 06196 5828-0

Telefax: 06196 5828-199

info@bme.de

www.bme.de



Bundesverband  
Materialwirtschaft,  
Einkauf und Logistik e.V.