

CHUBB®

# Alptraum Lieferketten- störungen

Lieferketten-Risiken:  
Das müssen Sie wissen

Überblick



## Autoren



**Sivakumaran Divakaran**  
Head of Transportation Risk Management,  
Chubb Asia-Pacific



**Peter Kelderman**  
Marine Risk Management Leader,  
Chubb Europe



**Xavier Pazmino**  
Regional VP Marine,  
Chubb Latin America



**John Venneman**  
Marine Risk Management Specialist,  
Chubb North America



**Dame DeAnne Julius (DCMG, CBE)**  
International Economist  
and Founding Member of the  
Monetary Policy Committee  
of the Bank of England



**Nick Wildgoose**  
CEO of Supplien Consulting  
and Board Member of the Supply  
Chain Risk Leadership Council

## Einleitung

Die letzten Jahre haben uns gezeigt, dass ein solides Risikomanagement und Resilienzstrategien ganz entscheidend für Unternehmen sind, die ihre Lieferketten zukunftsfähig machen wollen. Dies sollte auf der Tagesordnung eines jeden Unternehmens an oberster Stelle stehen, denn in unserem volatilen globalen Umfeld, das von geopolitischen Ereignissen und menschengemachten (Natur-)Katastrophen geprägt ist, sehen sich Unternehmen in letzter Zeit mit Störungen ihrer Just-in-Time (JIT)-Lieferkettenmodelle konfrontiert, wie sie sie noch nie erlebt haben. Von COVID-19, über den Krieg, den Russland gegen die Ukraine führt, bis hin zu steigender Inflation und der Gefahr einer globalen Rezession – die Turbulenzen haben überall Kettenreaktionen ausgelöst. Lieferketten und der Logistiksektor werden immer noch von Streiks und einem enormen Mangel an Arbeitskräften, heillos überfüllten Häfen und hohen Containerraten behindert. Noch dazu bestehen u. a. Engpässe bei der Versorgung mit Energie und Waren. Wie gelingt es Unternehmen jetzt, ihre Resilienz zu stärken und die Gefahr von Betriebsunterbrechungen (BU) zu verringern?

In diesem zusammenfassenden Bericht befassen wir uns mit den wichtigsten Empfehlungen, die Unternehmen beachten sollten, um die Risiken verringern zu können. Wir setzen uns im Folgenden mit Fragen auseinander, die sich Supply Chain Manager stellen sollten, um Risikomanagementkapazitäten zu entwickeln und operative Stärke aufzubauen.



# Wissen, wo Risiken bestehen

Lieferketten sind komplex und unternehmensspezifisch. In Anbetracht von Hunderten oder oftmals Tausenden von Teilen, die in Lieferketten unterwegs sind, sind diese zweifelsohne schwer zu überwachen. Der Lieferkettenexperte und Berater führender Unternehmen Nick Wildgoose warnt deshalb: „Alles, was Sie nicht über Ihre Lieferkette wissen, kann Ihnen zum Verhängnis werden.“

So banal es klingen mag: Der Teufel steckt im Detail. Wenn Sie über effektive Risikomanagementstrategien verfügen wollen, müssen Sie Ihre Lieferkette bis ins Detail kennen und alle Risiken orten können. Die gesamte Lieferkette und sämtliche Geschäftsprozesse müssen hierzu abgebildet werden. Zunächst muss ein

Unternehmen aber wissen, was es verletzlich macht. Jedes Unternehmen muss über einen offiziellen, schriftlich abgefassten Geschäftskontinuitätsplan (BCP) verfügen, bei dem an alles gedacht wurde und der schnell umgesetzt oder angepasst werden kann, um betriebliche Ausfallzeiten und Verluste so gering wie möglich zu halten.

Ein Geschäftskontinuitätsplan kann unmöglich jedes einzelne Risiko vorwegnehmen, aber wichtige Fragen präzise beantworten zu können ist bereits ein großer Schritt in Richtung der Gestaltung resilenter Lieferketten. Ein Beispiel: Wie lange können Sie weiterarbeiten, wenn Hauptprodukte oder wichtige Komponenten fehlen? Sind Ihre Lieferanten in Regionen ansässig, in denen es häufiger zu Naturkatastrophen kommt?

# Wichtige Tipps für die Gestaltung eines robusten Rahmenplans für das Risikomanagement



Oberste Priorität hat, dass die Unternehmensleitung die Maßnahmen trägt: Mandat und Business Case müssen von höchster Stelle kommen.



Stellen Sie ein mit ausreichenden Ressourcen ausgestattetes Risikomanagement-Team auf; der Return on Investment wird sein, das Risiko wertmäßig besser einschätzen zu können und die finanziellen Auswirkungen zu kennen.



Unterschätzen Sie nicht, was der Ausfall eines wichtigen Lieferanten für Ihre profitabelsten Produkte oder Dienstleistungen bedeuten kann und denken Sie daran, dass das vielleicht noch gar nicht die höchsten Kosten sind, mit denen Sie rechnen müssen.



Setzen Sie auf vernetztes Denken: An der Lieferkette sind zahlreiche Personen beteiligt, von der Finanzabteilung bis hin zum Beschaffungswesen. Sind diese bei Ihnen miteinander vernetzt?



Legen Sie eindeutige, integrierte Messgrößen und KPIs für das Risk Reporting fest: Risikometriken wie Value at Risk und die Wiederherstellungszeit müssen in die Gesamtbewertung Ihrer Zulieferer einbezogen werden, und nicht nur Faktoren wie Kosten, Qualität und Lieferung.



Setzen Sie eine adäquate Datentechnologie ein. Allzu viele Unternehmen überwachen ihre Lieferketten nach wie vor mit einfachen Kalkulationstabellen. Der Einsatz von Technologien und Datenlösungen hilft ihnen aber, die in ihren Lieferketten bestehenden Risiken genau zu verstehen und sich einen Überblick über mehrstufige Lieferketten zu verschaffen.



John Venneman, Marine Risk Management Specialist bei Chubb North America empfiehlt, Lieferanten zu fragen, wie viel „Puffer“ sie in ihren Systemen vorhalten, um besser mit unvorhergesehenen Situationen umgehen zu können, und welche alternativen Zulieferer sie für Komponenten mit hoher Verbrauchsrate haben.

Um für den Fall, dass Lieferanten ausfallen, Resilienz aufzubauen, sollten Unternehmen ihr Augenmerk auch auf die Aufstockung der Lagerbestände richten und längere Reparaturzeiten einplanen. Falls möglich, schafft der Einkauf bei mehreren Anbietern zusätzliche Flexibilität. Auch durch die Verkürzung von Lieferketten können Anfälligkeitkeiten deutlich verringert werden. Viele Unternehmen haben bereits auf die Störungen reagiert, indem sie hohe Investitionen in die lokale Lagerhaltung und Produktion vor Ort getätigt haben.

#### Mehrstufige Lieferketten

In einer von McKinsey & Company durchgeföhrten globalen Umfrage gab nahezu die Hälfte (45 %) der Lieferkettenverantwortlichen an, entweder gar keinen Einblick in ihre nachgelagerte Lieferkette zu haben oder diese nur bis zu den Lieferanten der ersten Stufe (Tier-1) einsehen zu können. Nach Nick Wildgooses Erfahrung versagen Lieferketten in 40 - 50 % der Fälle aufgrund von Pannen und Vorfällen bei Lieferanten der unteren Stufen.

„Da in vielen Firmen mit 20 % der Produkte 80 % der Jahresrentabilität erwirtschaftet wird, mag es nahezu unmöglich erscheinen, sich einen umfassenden Überblick über die gesamte mehrstufige Lieferkette zu verschaffen. Aus diesem Grund sollten Sie erst einmal mit Ihrem profitabelsten Produkt oder Ihrer profitabelsten Dienstleistung beginnen und schauen, welche Schutzmaßnahmen hier im Hinblick auf Umsatz und Rentabilität möglich sind.“

#### Transparenz als treibende Kraft

In Anbetracht der zunehmenden Regulierung wird es immer wichtiger, die Lieferanten der zweiten und dritten Stufe genau zu kennen.



## Dies sind die Fragen, die Sie sich stellen müssen:

1

Verfügen Sie über adäquate Kapazitäten, um Lieferketten-Risiken beurteilen zu können (entweder mittels interner Ressourcen oder unter Einbindung eines Spezialisten)?

2

Wurde eine Analyse vorgenommen, um die Häufung von Lieferketten-Risiken feststellen zu können? Hierzu können z. B. geografische und Naturkatastrophenrisiken, Cybervorfälle, Transportbeschränkungen sowie das Gesundheitswesen betreffende, regulatorische oder politische Risiken gehören.

3

Sind Sie davon überzeugt, dass die Effektivität Ihrer Lieferketten-Resilienzstrategie nachweisbar ist (z. B. mittels Desktop- oder Liveumgebungsübungen, Echtzeit-Bestandsmanagementdaten, Prüfung von Service Level Agreements auf Effizienz oder bewährte Back-up-Systeme)?

4

Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits ein standardgemäßes System für das Management der Geschäftskontinuität (z. B. ISO 22301 oder BCI Good Practice Guidelines)?

5

Haben Sie ein angemessenes Budget aufgestellt, um Unternehmensresilienzmaßnahmen (wie z. B. Bevorratung, alternative Lieferanten, Ersatzversorgungskapazitäten (Strom etc.), Aufstellung und Pflege eines Geschäftskontinuitätsplans) finanzieren zu können?

In unseren Gesamtberichten finden Sie weitere wichtige Tipps und eine Übersicht der Ursachen und Auswirkungen von Störungen der globalen Lieferketten, unter anderem aus der Sicht einer der führenden Ökonominnen.

Außerdem haben Sie die Möglichkeit, sich per E-Mail mit einem der Autoren von Chubb in Verbindung zu setzen:

Asien-Pazifik:  
[sivakumaran.divakaran@chubb.com](mailto:sivakumaran.divakaran@chubb.com)

Europa:  
[peter.kelderman@chubb.com](mailto:peter.kelderman@chubb.com)

Mittel- und Südamerika:  
[xavier.pazmino@chubb.com](mailto:xavier.pazmino@chubb.com)

Nordamerika:  
[john.venneman@chubb.com](mailto:john.venneman@chubb.com)

Unternehmen werden für Ereignisse auf den unteren Stufen ihrer Lieferketten immer häufiger zur Rechenschaft gezogen und das Strafmaß steigt. Eine gute Kenntnis unternehmenskritischer mehrstufiger Lieferketten sorgt für die erforderliche Transparenz, um Störungen beseitigen zu können und leistet in Unternehmen zudem einen wichtigen Beitrag zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften wie dem Modern Slavery Act in Großbritannien oder dem in Deutschland in Kürze in Kraft tretenden Lieferkettengesetz.

Eine solide Lieferketten-Transparenz ist auch eine fundamental treibende Kraft, wenn es darum geht, die mit Klimarisiken verbundenen Herausforderungen anzugehen. „Sie brauchen diese Transparenz in Ihrer Lieferkette, um Ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck genau orten zu können“, so Nick Wildgoose, der darauf hinweist, dass rund 80 - 90 % der Emissionen eines Unternehmens außerhalb seiner direkten Arbeitsprozesse entstehen können (Scope 3-Emissionen).

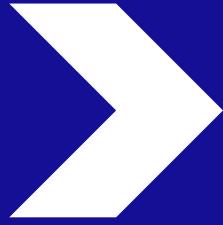
Einen Partner mit gutem lokalen Know-how zur Seite zu haben, kann Unternehmen bei Störungen und in Notsituationen helfen, entsprechende Maßnahmen

zu treffen. Chubbs Vorkehrungen für das Risikomanagement unterstützen Kunden bei der Suche nach Lösungen zur Vermeidung von Betriebsunterbrechungen. Es kommt aber auch darauf an, Risiken vorwegzunehmen und diese schon am Anfang der Lieferkette zu managen.

Peter Kelderman, Marine Risk Management Leader, Chubb Europe hierzu: „Das Risikomanagement entwickelt sich ständig weiter; eine Änderung folgt auf die andere.“ Hier sind Agilität, Anpassungsfähigkeit und die Vorwegnahme sich ändernder Bedingungen gefragt, nicht nur in Form von Inspektionen, Audits und kontinuierlichen Überprüfungen, sondern auch mittels einer regelmäßigen Erstellung und des Testens alternativer Szenarien. Konzentrieren Sie sich mehr auf Konfliktsimulationen und die Auswirkungen des Ausfalls eines Lieferanten, als auf Profitabilität und Margen.

„Unabhängig von der Größe Ihres Unternehmens sind Sie vielleicht auf kleinste Dinge wie eine Spezialschraube oder ein Verbindungselement angewiesen, um Ihr Produkt ausliefern zu können“, so Nick Wildgoose. „Was machen Sie, wenn dieser Anbieter nicht liefern kann?“

CHUBB®



Chubb. Insured.<sup>SM</sup>

Chubb.com



Diese Inhalte dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Es handelt sich dabei nicht um eine persönliche Beratung oder Empfehlung für Privatpersonen oder Unternehmen hinsichtlich eines Produkts oder einer Leistung. Die exakten Deckungsbedingungen entnehmen Sie bitte den Versicherungsunterlagen.

Chubb European Group SE ist ein Unternehmen, das den aufsichtsrechtlichen Bestimmungen des französischen Versicherungsgesetzes unterliegt, eingetragen unter der Registrierungsnummer 450 327 374 RCS Nanterre, eingetragener Sitz: La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, Frankreich. Die Chubb European Group SE hat ein voll eingezahltes Aktienkapital von € 896.176.662,-- und unterliegt der Zulassung und Aufsicht der „Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) 4", Place de Budapest, CS 92459, 75436 PARIS CEDEX 09 sowie in Österreich zusätzlich den Regularien der Finanzmarktaufsicht (FMA) zur Ausübung der Geschäftstätigkeit, welche sich von den französischen Regularien unterscheiden können. Direktion für Österreich, Firmenbuchnummer FN 241268g Handelsgericht Wien, Hauptbevollmächtigter: Walter Lentsch. DVR-Nr.: 2111276, UID-Nr.: ATU 61835214.