



Der Weg in die Zukunft:
**Umfassende
Risikominderung
für Lieferketten**

Verständnis eines einheitlichen und umfassenden
Auftragnehmer-Risikomanagements, der Chancen, der
Herausforderungen und wichtiger Risikoindikatoren.

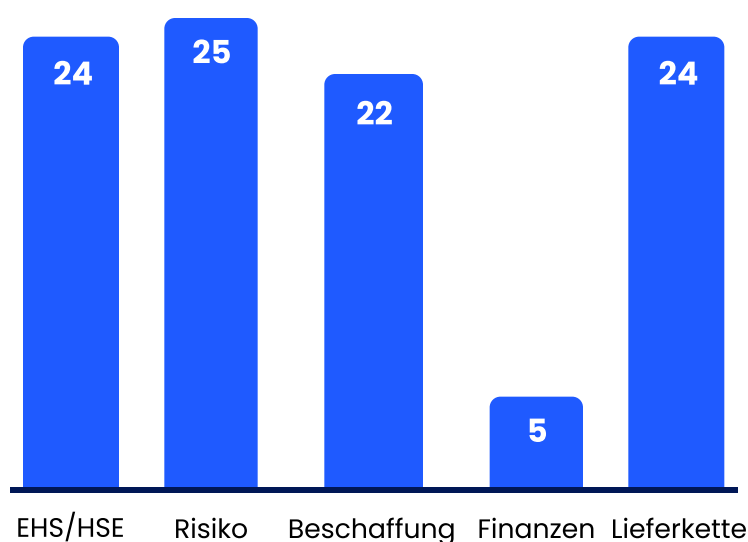
Transformation des Auftragnehmermanagements

Best Practices für die Risikominderung

Durch globale Ereignisse und zunehmende Herausforderungen sind in den letzten Jahren Risiken im Zusammenhang mit der Lieferkette und Drittanbietern verstärkt ins Bewusstsein von Unternehmen gerückt. Probleme wie die COVID-19-Pandemie, Blockaden des Suez- und Panamakanals oder entsprechende Verzögerungen sowie geopolitische Konflikte haben gezeigt, wie ein einzelnes Ereignis eine Kaskade von Folgen auslösen kann, die bei Unternehmen Milliardenverluste verursachen. In Reaktion auf diese umfangreichen, kostenintensiven Störungen haben Unternehmen die Diversifizierung der Lieferkette und die Steigerung der Resilienz von Drittanbiernetzwerken auf die Agenda gesetzt. Allerdings haben der vermehrte Rückgriff auf Auftragnehmer und die Diversifizierung der Lieferkette eigene Herausforderungen hervorgebracht, da Unternehmen mit einer Vielzahl durch Einzelakteure oder ganze Unternehmen verschuldete Risiken sowie Anforderungen von externen Stellen und Regulierungsbehörden konfrontiert sind. Diese Situation wurde noch verschärft durch zahlreiche Bestimmungen und Belange im Zusammenhang mit ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) – nachhaltige Materialien, Arbeitsrecht, Emissionsmanagement usw. – sowie einen Anstieg bei Cyberangriffen auf Drittanbieter. Angesichts dieser gebündelten Faktoren führen Unternehmen umfassendere Risikomanagementstrategien ein, die dem Aufbau immer resilienterer, sichererer Lieferketten- und Drittanbiernetzwerke dienen, und benötigen Softwarelösungen, die sie bei der Risikominderung im Zusammenhang mit ihrer zunehmend global ausgerichteten Geschäftstätigkeit unterstützen.

Zur besseren Analyse dieser Trends und der Ermittlung von Best Practices im Zusammenhang mit Auftragnehmer- und Lieferkettenrisiken hat Avetta das unabhängige Forschungs- und Beratungsunternehmen Verdantix mit der Durchführung tiefgreifender Befragungen von 100 wichtigen Entscheidungsträger:innen aus verschiedenen Geschäftsfunktionen und Branchen beauftragt.

Geschäftsfunktion der Befragten



Branchen der Befragten



ABSCHNITT 1

Unternehmensführungen propagieren eine einheitliche Lieferketten-Risikostrategie, in der Praxis erfolgt die Umsetzung jedoch isoliert und fragmentiert

Bei der Frage nach dem Umgang mit Risiken, die sich durch Drittanbieter ergeben, sprachen sich die befragten Führungskräfte für fest etablierte Risikomanagementrichtlinien und konkrete Verfahren im Zusammenhang mit der Auswahl und dem Onboarding von Auftragnehmern sowie dem Betrieb am Einsatzort aus. In der Praxis sind diese Verfahren jedoch nicht besonders gut durch Strategien oder Technologie vernetzt und Lücken in vorhandenen Verfahren werden unter Belastung nur größer.

Unsere Studie beleuchtet einige der deutlichsten Herausforderungen, mit denen Unternehmen bei der Einführung ganzheitlicher Strategien für das Lieferanten-Risikomanagement konfrontiert sind:



Risikomanagementstrategien im Bereich der Beschaffung sind nicht belastbar genug.



In den meisten Unternehmen sind keine koordinierten Maßnahmen hinsichtlich einer positiven Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit Lieferanten erkennbar.



Initiativen im Bereich Lieferanten-Risikomanagement mangelt es über den gesamten Auftragnehmerlebenszyklus an Kontinuität.



Die derzeitige Häufigkeit von Risikobewertungen liegt unter dem für ein effektives Lieferantenmanagement optimalen Niveau.

Risikomanagementstrategien im Bereich der Beschaffung sind nicht belastbar genug.

Die meisten Befragten (86 %) gaben an, dass deren Unternehmensleitung über eine klare Beschaffungsstrategie verfügt, die der Sicherheit Priorität einräumt. Diese Strategien wiesen jedoch oftmals Einschränkungen auf und konzentrierten sich überwiegend auf einfache Sicherheitskriterien. Nur 51 % der Befragten gaben an, dass gemeinsame Sicherheitsinitiativen der Beschaffungs- und HSE-Teams etabliert wurden.

Die Suche nach Auftragnehmern und deren Auswahl können oftmals zur Herausforderung werden. Beispielsweise müssen in der Baubranche Auftraggeber Auftragnehmer anwerben, während sie zugleich die Einhaltung von Fristen, engen Budgets und eine Vielzahl von Störungen im Projektverlauf im Griff behalten müssen. Bei der Suche nach und der Auswahl von Beschäftigten sowie deren Onboarding besteht die Gefahr, dass selbst die beste Initiative zum Auftragnehmer-Risikomanagement zum einfachen Abhaken von Compliance-Mindestanforderungen verkommt. Konkret zeigt sich das in oberflächlichen Sicherheitsüberprüfungen, sporadischen Sicherheitsbriefings und unzureichender Kontrolle am Einsatzort. Der Mangel an koordinierten Initiativen hat zur Folge, dass Prioritäten nicht zwischen Teams abgestimmt und isolierte Strategien verfolgt werden, die für die Minderung von Drittanbieterrisiken ineffektiv sind.

86 %

der Befragten gaben an, dass deren Unternehmensleitung über eine klare Beschaffungsstrategie verfügt, die der Sicherheit Priorität einräumt.

51 %

der Befragten gaben an, dass sie gemeinsame Sicherheitsinitiativen der Beschaffungs- und HSE-Teams etabliert haben.

In den meisten Unternehmen sind keine koordinierten Maßnahmen hinsichtlich einer positiven Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit Lieferanten erkennbar.

Die Umfrage macht auch deutlich, dass die Ziele für funktionsübergreifende Beschaffungsprozesse nicht einheitlich sind. Beispielsweise verfügten 38 % der Befragten im Rahmen ihres Beschaffungsprozesses über eine umfassende Strategie zur Vermeidung von schweren Verletzungen, die alle Sicherheitsmaßnahmen und Sicherheitsmetriken sowie das gesamte standortspezifische Feedback umfasste. Das legt nahe, dass es in den meisten Unternehmen keine einheitlichen, abteilungsübergreifenden Schnittstellen für eine positive Entscheidungsfindung im Zusammenhang mit Lieferanten gibt, was zu einer allgemeinen Schwächung der Maßnahmen zum Lieferanten-Risikomanagement führt.

Branchenführer nutzen Incentives, die interne finanzielle Anreize, externe Strafmaßnahmen oder unternehmenseigene Leistungsmetriken für Einzelpersonen oder Auftragnehmer kombinieren können.

38 %

der Befragten verfügten im Rahmen ihres Beschaffungsprozesses über eine umfassende Strategie zur Vermeidung von schweren Verletzungen, die alle Sicherheitsmaßnahmen und Sicherheitsmetriken sowie das gesamte standortspezifische Feedback umfasste.

“

Sicherheitsleistungsmetriken sind häufig mit den Incentives unseres Beschaffungsteams verknüpft. Die Einhaltung von Compliance-Sicherheitsstandards und die Verringerung von Vorfällen sind Beispiele für sicherheitsbezogene Ziele, die Einfluss auf Boni und Leistungsbewertungen haben können.“

Senior Vice President of Risk Management/Safety, United States

Initiativen im Bereich Lieferanten-Risikomanagement mangelt es über den gesamten Lieferantenlebenszyklus an Kontinuität.

Weniger als die Hälfte der Befragten gaben an, dass die Beschaffungsabteilung Drittanbieterrisiken und HSE (Umwelt, Gesundheit und Sicherheit)-Performance im Rahmen der geltenden Strategie kontinuierlich im Blick behält. Außerdem wurden lediglich bei 47 % Lieferanten-Incentives für das Erreichen von HSE-Zielen angeboten. Das beeinträchtigt die Verantwortlichkeit bei Beschaffungsteams und Lieferanten hinsichtlich der HSE-Ergebnisse, wodurch Unternehmen nach dem Onboarding von Auftragnehmern und Lieferanten erhöhten Risiken ausgesetzt sind. Die Voraussetzung für den kontinuierlichen Einsatz bilden mehrere branchenübliche Best Practices im Zusammenhang mit „Early and often“-Workflows, die eine einheitliche Bewertung und ein entsprechendes Benchmarking ermöglichen und damit das Engagement von Auftragnehmern und Lieferanten sicherstellen, die Gefahr laufen, sich nicht zu qualifizieren. Gleichzeitig sorgen diese Best Practices dafür, dass nur Auftragnehmern und Lieferanten langfristige Verträge angeboten werden, die den Auswahlprozess bestehen.

Die derzeitige Häufigkeit von Risikobewertungen liegt unter dem für ein effektives Lieferantenmanagement optimalen Niveau.

Auch wenn 69 % der Befragten monatlich funktionsübergreifende Lieferantenprüfungen durchführen, ist diese Frequenz möglicherweise nicht ausreichend, um der sich schnell verändernden Risikolandschaft gerecht zu werden, die von externen Faktoren wie z. B. geopolitischen Konflikten bestimmt wird. Diese Diskrepanz macht eine wesentliche Lücke zwischen Theorie und Praxis deutlich: Unternehmen verfügen mitunter zwar über umfassende Risikomanagementstrategien, haben jedoch Schwierigkeiten, sie vollständig umzusetzen.

Diese Lücke wird auch durch die Tatsache unterstrichen, dass nur 40 % der Unternehmen ihre Beschaffungsteams direkt in alle Phasen des Lieferantenmanagementprozesses einbeziehen. Eine eingeschränkte Beteiligung kann die Fähigkeit eines Unternehmens beeinträchtigen, schnell und effektiv auf zunehmende Risiken zu reagieren, die negative Folgen für die allgemeine Wirksamkeit der eigenen Risikomanagementmaßnahmen haben können.

47 %

der Unternehmen der Befragten boten Lieferanten-Incentives für das Erreichen von HSE-Zielen an.

40 %

der Unternehmen beziehen ihre Beschaffungsteams direkt in alle Phasen des Lieferantenmanagementprozesses ein.

Einheitliche Softwarelösungen sind für ein ganzheitliches Risikomanagement von entscheidender Bedeutung

Während Unternehmen zunehmend die Bedeutung der Integration von HSE- und Beschaffungsabteilung erkennen, wird ihnen zugleich deutlich, dass der Einsatz einer einheitlichen Lösung für ein umfassendes Risikomanagement unerlässlich ist. Diese Erkenntnis kann die direkte Reaktion auf einen negativen Vorfall sein oder ergibt sich aus der Beschäftigung mit branchenspezifischen Best Practices. Oft geht dem jedoch ein Prozess nach dem Prinzip Versuch und Irrtum voraus. Während die Ergebnisse auf eine umfassende Kommunikation zwischen Teams hindeuten, wird auch die Diskrepanz zwischen Kommunikation und Umsetzung deutlich, die nahelegt, dass eine Gefahr aufgrund isolierter Unternehmensfunktionen besteht.

Die Studienergebnisse legen einige wesentliche Probleme und Chancen in folgenden Bereichen offen:



Umfassende funktionsübergreifende Kommunikation zwischen HSE- und Beschaffungsteams.



Bedrohungen, die sich aus dem Mangel an einer allgemeinen Plattform ergeben, können noch dadurch verstärkt werden, dass die Plattform nicht für das Lieferketten-Risikomanagement zur Verfügung steht.



Es fehlt an einer allgemeinen Plattform zur Verbesserung der Kommunikation.



Ganzheitliches Risikomanagement ist nur so effizient wie es die jeweiligen Daten und entsprechenden Maßnahmen zulassen.



Sicherheit und Zertifizierung bestimmen das Risikomanagement. Dadurch werden Prioritäten verschleiert.

Umfassende funktionsübergreifende Kommunikation zwischen HSE- und Beschaffungsteams.

Zuverlässige funktionsübergreifende Kommunikation zwischen HSE und Beschaffung ist eine wesentliche Voraussetzung für ein effektives Lieferanten-Risikomanagement. Im Zentrum dieser umfassenden Kommunikation stehen Strategien und Ziele, die einem wachsenden Verständnis für die Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen diesen Abteilungen Rechnung tragen. Laut der Studie kommunizieren 59 % der Befragten Strategien und Ziele in unregelmäßigen Abständen, während nur 28 % Strategien und Ziele proaktiv und fortlaufend kommunizieren. Die Kommunikation kann nach dem Top-Down-Ansatz erfolgen, bei dem die Unternehmensleitung Risikominderung und vermehrten Rückgriff auf bekannte Leistungsträger fordert, oder durch teamübergreifende Zusammenarbeit, die auf Best Practices setzt, die sich aus fortlaufendem Austausch ergeben.

Es fehlt an einer allgemeinen Plattform zur Verbesserung der Kommunikation.

Die Umfrage ergab zwar, dass eine Kommunikation stattfindet, aber auch, dass es eine Diskrepanz zwischen diesem Kommunikationsniveau und dem Vorhandensein einer gemeinsamen Plattform gibt. Nur 48 % der Befragten nutzen derzeit eine allgemeine Plattform für das Drittanbieter-Risikomanagement, während 45 % an der Einführung einer derartigen Plattform arbeiten bzw. eine Einführung erwägen (siehe Abbildung 1). Der Mangel an einer allgemeinen Drittanbieter-Risikoplattform kann selbst die besten Kommunikationsworkflows beeinträchtigen und dazu führen, dass viele Unternehmen Probleme haben, ihre Strategien, Ziele und Maßnahmen im Zusammenhang mit Gesundheit und Sicherheit sowie Beschaffung so auszurichten, dass sich das Risikomanagement verbessern lässt.

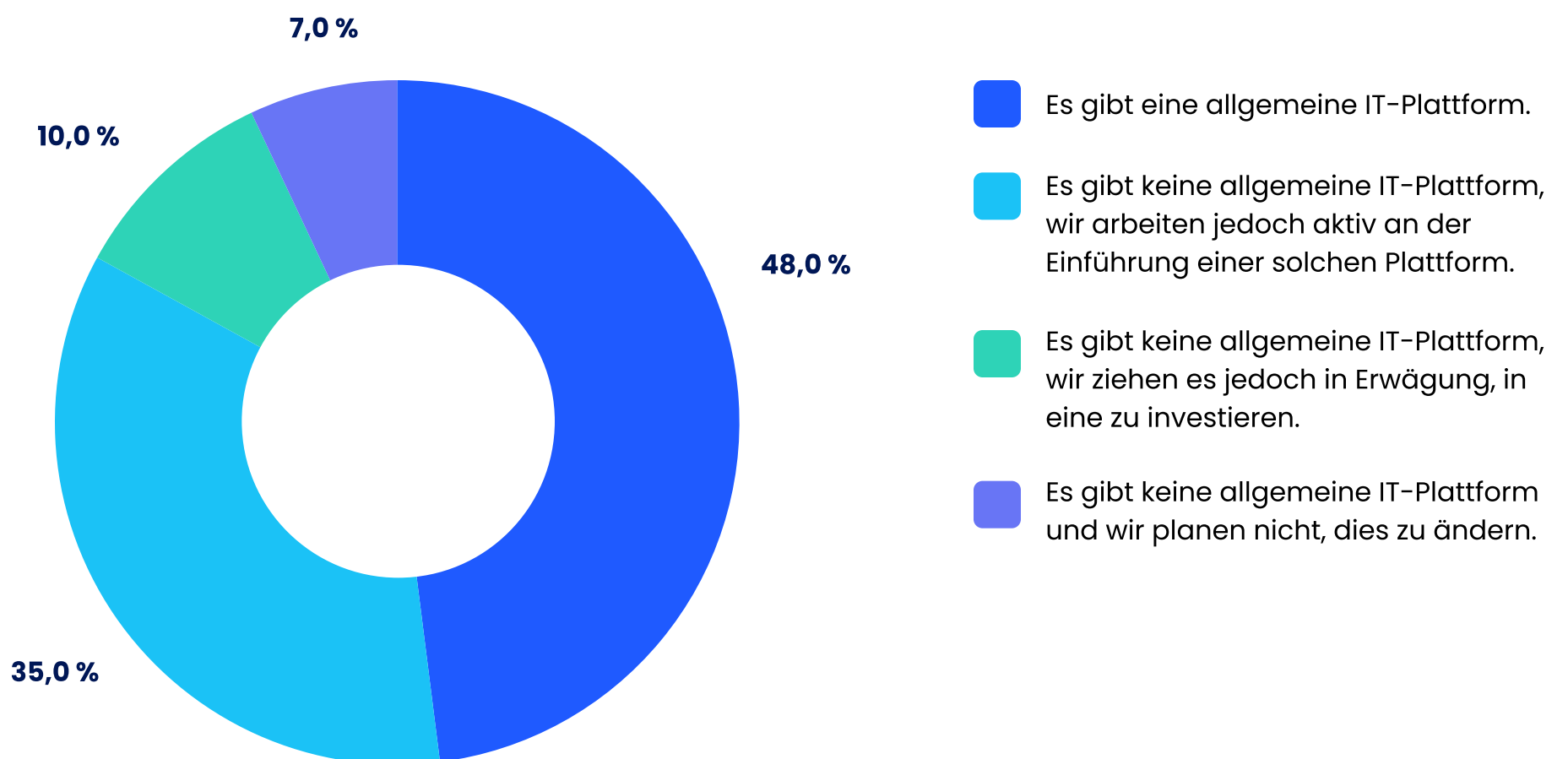


Sicherheitsleistungsmetriken sind häufig mit den Incentives unseres Beschaffungsteams verknüpft. Die Einhaltung von Compliance-Sicherheitsstandards und die Verringerung von Vorfällen sind Beispiele für sicherheitsbezogene Ziele, die Einfluss auf Boni und Leistungsbewertungen haben können.“

Senior Vice President of Risk Management/Safety, United States

Abbildung 1: Vorhandensein einer allgemeinen IT-Plattform

Verfügen Sie über eine allgemeine IT-Plattform für Dateifreigabe und Transparenz zwischen HSE und Beschaffung?

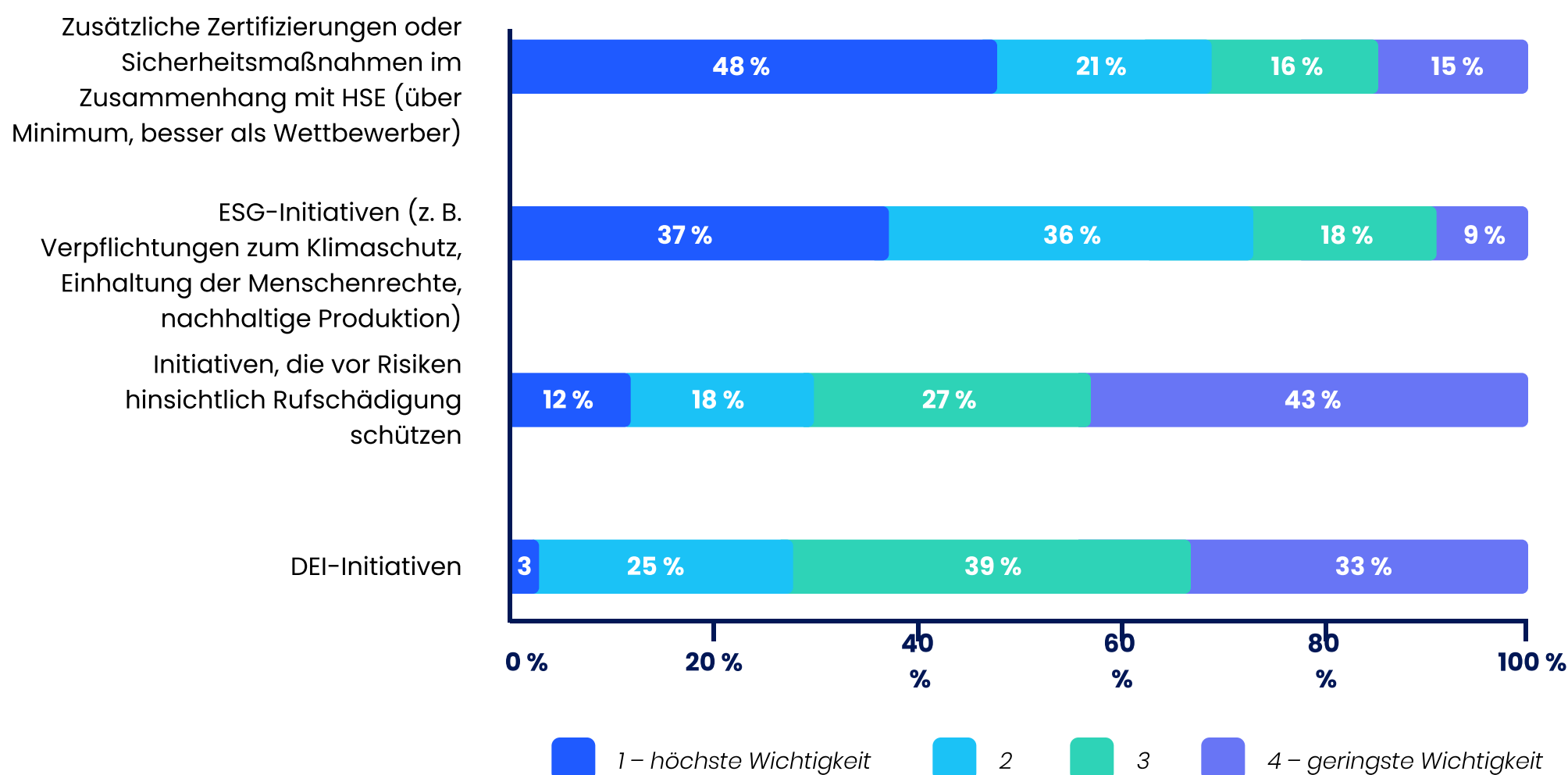


Sicherheit und Zertifizierung bestimmen das Risikomanagement. Dadurch werden neue Prioritäten verschleiert.

Da Unternehmen ihre Betriebsabläufe am Standort und im Feld diversifizieren, während immer mehr Beschäftigte von Drittanbietern zum Einsatz kommen, konzentrieren sich HSE- und Beschaffungsteams oftmals auf funktionsbezogene Risiken wie beispielsweise Belange in den Bereichen Sicherheit und Zertifizierung (siehe Abbildung 2). Da jedoch weitere Teams in den Beschaffungsprozess integriert werden, kann es zu kollidierenden Risiken kommen, die nicht direkt angesprochen werden. Nachgelagerte Probleme wie Bedrohungen im Zusammenhang mit Zusicherungen, Lieferantendiversität und physischen Gegebenheiten, um die sich spezielle Teams kümmern, müssen zur Berücksichtigung in übergeordneten Prüfungen gemeldet werden. Ohne eine allgemeine Plattform und eine Single Source of Truth ist dies jedoch mitunter schwierig. Allgemeine Plattformen können diesen zentralen Überblick liefern und Lieferantenauswahlprozesse robuster gestalten.

Abbildung 2: Unterscheidungsmerkmale von Lieferanten

Wie wichtig sind diese Unterscheidungsmerkmale bei der Auswahl eines Lieferanten?



N = 100

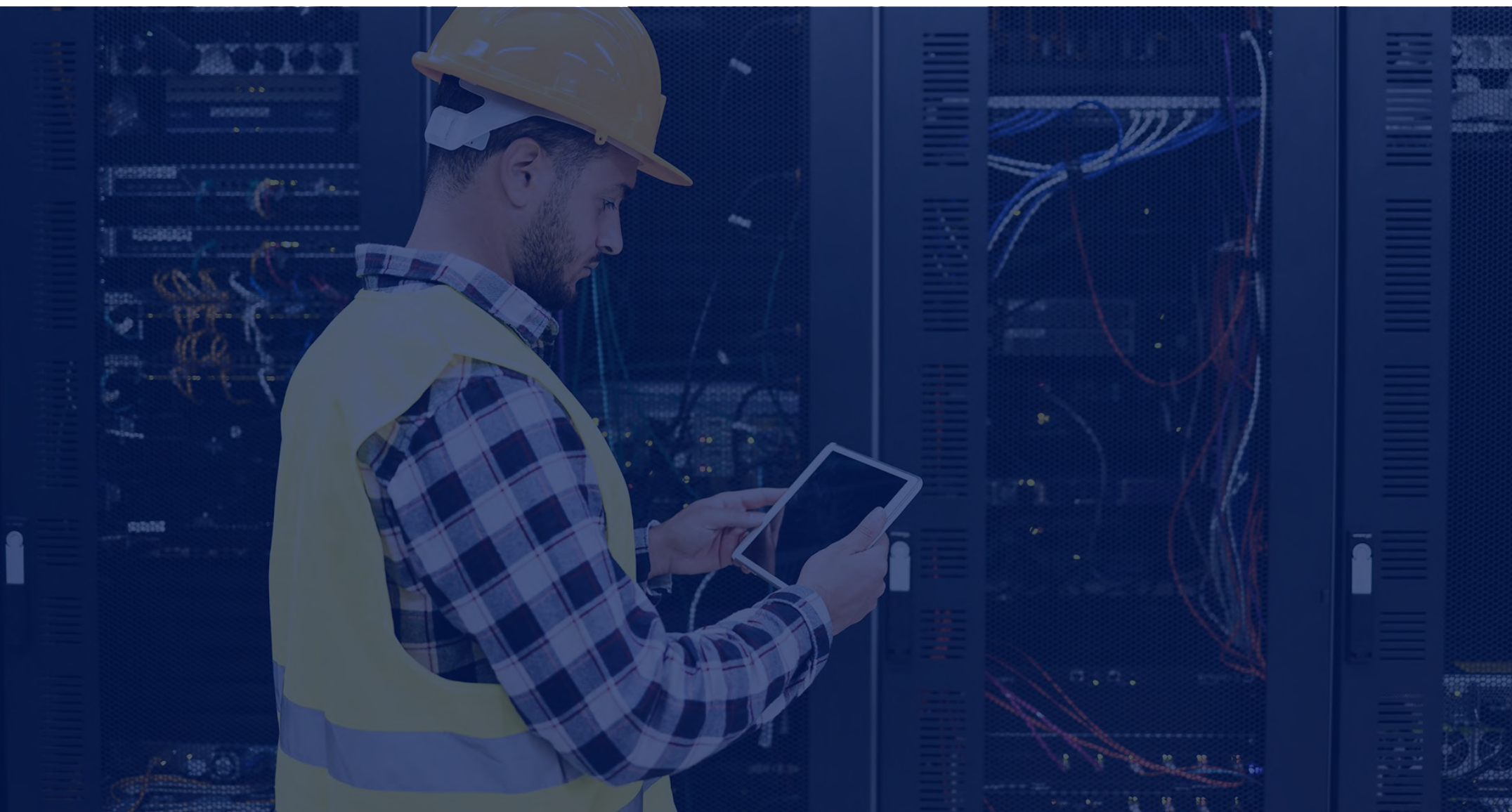
Hinweis: Die Daten wurden auf ganze Zahlen gerundet. Prozentsätze unter 6 % sind in Zahlen angegeben.

Bedrohungen, die sich aus dem Mangel an einer allgemeinen Plattform ergeben, können dadurch noch verstärkt werden, dass die Plattform nicht für das Lieferketten-Risikomanagement zur Verfügung steht.

Das Nichtvorhandensein einer allgemeinen Plattform bedeutet signifikante Gefahren für das effektive Lieferanten-Risikomanagement. Ohne ein einheitliches System sind Unternehmen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit einem umfassenden Lieferanten-Risikomanagement und dem entsprechenden Zugriff ausgesetzt. Dieser Umstand ist besonders besorgniserregend, da bei 90 % der untersuchten Beschaffungspraktiken das Lieferanten- und Unternehmensrisiko auf einer gewissen Ebene überwacht und beurteilt wird, das Tracking von KPIs und KRIs (Key Risk Indicators) ohne Single Source of Truth jedoch zu Problemen führen kann.

Ganzheitliches Risikomanagement ist nur so effizient wie es die jeweiligen Daten und entsprechenden Maßnahmen zulassen.

Die Grundlage jeder Single Source of Truth ist die Verfügbarkeit für jeden Funktionsbereich, der darauf zugreifen muss. Viele Unternehmen und Funktionsbereiche nutzen entweder intern entwickelte oder externe Drittanbietersysteme für einzelne Vorgänge in ihren Workflows. Diese Systeme nutzen unterschiedliche Arten von Technologiestacks und Betriebssystemen. Für ein ganzheitliches Risikomanagement müssen diese Systeme und die jeweiligen Daten sicher und nahtlos miteinander verknüpft sein. Bei der Erstellung eines vollständigen Risikoprofils ist die Zusammenführung der Daten des Finanzteams genauso wichtig wie die der Daten des Cyber- oder EHS-Teams. Um dies zu erreichen, sind nahtlose APIs und eine zentrale Plattform entscheidend, über die diese Risiken gesteuert werden können.



ABSCHNITT 3

Zahlreiche Risikoindikatoren bleiben bei Auftraggebern unberücksichtigt

Der Mangel an Kommunikation und kurzsichtige Risikomanagementpraktiken gepaart mit einer zunehmend regulierten Umgebung und einer dynamischen Drittanbieter-Risikolandschaft verschärfen die systemischen Risiken zusätzlich, denen Unternehmen ausgesetzt sind. Die Etablierung tiefgreifenderer Beziehungen zwischen internen Abteilungen und die Erweiterung der Zusammenarbeit mit Lieferanten ist von entscheidender Bedeutung für die Reduzierung des Gesamtrisikos. Viele Unternehmen hinken in diesen Bereichen jedoch hinterher.

Die Studienergebnisse legen nahe, dass einige der größten Risiken bei der Beauftragung von Unternehmen mit Folgendem im Zusammenhang stehen:



Betonung herkömmlicher Sicherheits-KPIs angesichts neuer Bedrohungen.



Die Zunahme an Extremwetterereignissen bedeutet neue Gefahren für den Betrieb.



Deutliche Defizite bei der Berücksichtigung von Cyberrisiken.



Für die Drittanbieterhaftung ist eine Versicherung erforderlich, die über herkömmliche Modelle hinausgeht.



Langsame Erkenntnis hinsichtlich der Auswirkungen neuer Nachhaltigkeitsbestimmungen auf Risikoüberlegungen.

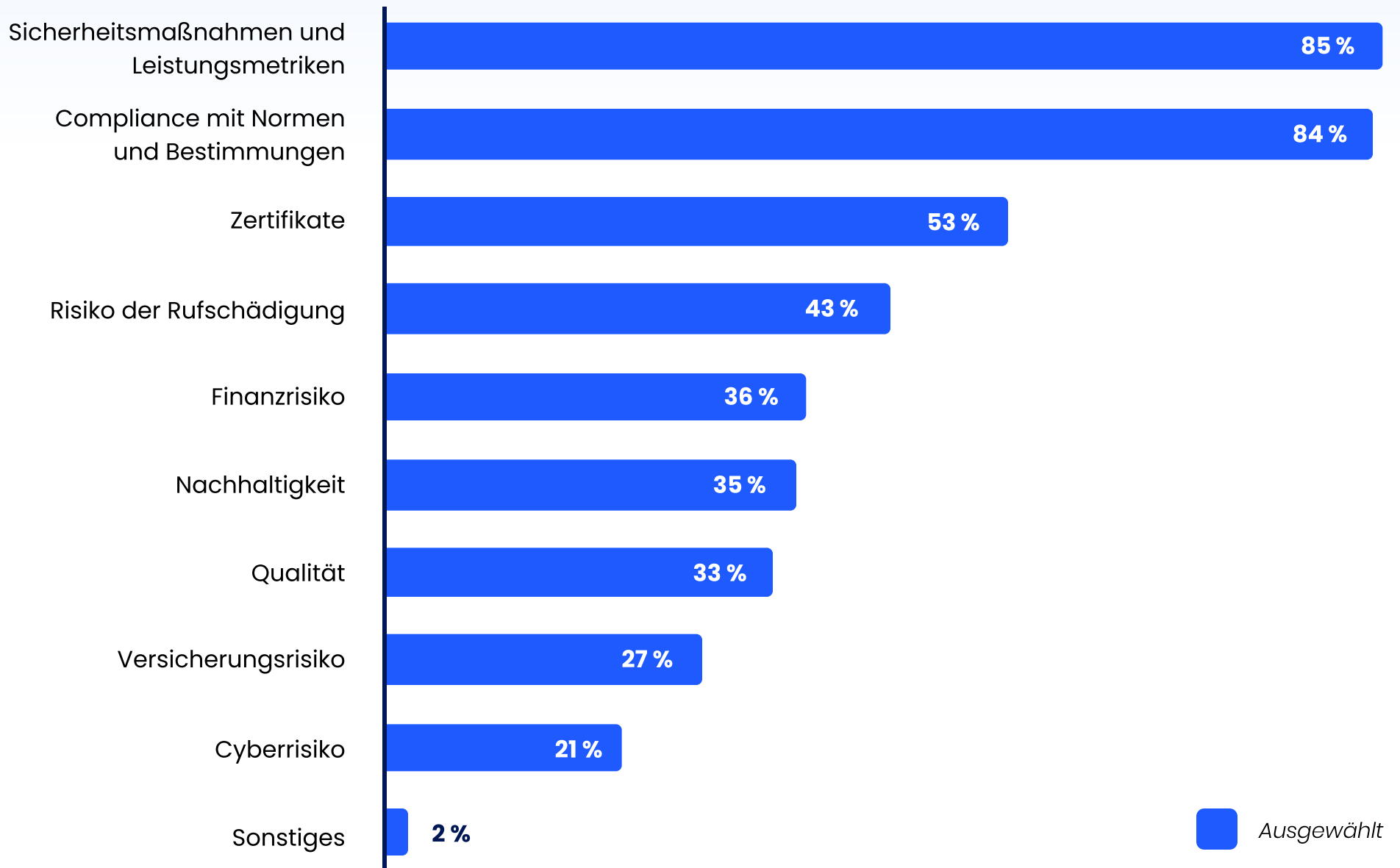
Betonung herkömmlicher Sicherheits-KPIs angesichts neuer Bedrohungen

Bei der Bewertung von Lieferanten lag der Fokus auf Sicherheit, Compliance und Zertifizierung (siehe Abbildung 3). Bei diesen Bereichen handelte es sich um die Top 3 der von allen Geschäftsfunktionen während der Studie ausgewählten Optionen. Dieser Umstand macht die herkömmlichen Werte und Prioritäten deutlich, die den gesamten Beschaffungsprozess bestimmen. Gleichzeitig wird die oben konstatierte Abkoppelung deutlich, die fehlende Kommunikation von Prioritäten zwischen Geschäftsfunktionen angesichts eines sich schnell verändernden Umfelds.



Abbildung 3: Performance-Bewertung bei Lieferketten

Wie wird die Performance von Lieferanten in Ihrer Lieferkette bewertet?



N = 100

Hinweis: Die Daten wurden auf ganze Zahlen gerundet. Prozentsätze unter 6 % sind in Zahlen angegeben.

Deutliche Defizite bei der Berücksichtigung von Cyberrisiken.

Das Cyberrisiko war eine der am seltensten ausgewählten Kategorien. Beim Vergleich der in der Studie vertretenen Branchen erreichte das Cyberrisiko im Telekommunikationssektor den höchsten Wert (von 33,33 % ausgewählt), angesichts der Gefährdung dieses Sektors ein interessanter Aspekt. Auch wenn es sich nicht um einen komplett neuen Risikofaktor handelt, gewinnt dieses Problem zunehmend an Bedeutung für den Gesamtbetrieb. Einigen Quellen zufolge entfallen ca. 75 % der Software-Sicherheitsverletzungen auf IT-Softwaresuiten in der Lieferkette. Ereignisse aus der jüngeren Vergangenheit wie der Angriff auf die Bank of America 2023 machen zudem deutlich, wie Cyberangriffe den physischen Betrieb über einfache Datenschutzverletzungen und behördliche Geldbußen hinaus beeinträchtigen können.

Etwa 75 %

der Software-Sicherheitsverletzungen entfallen auf IT-Softwaresuiten in der Lieferkette

Langsame Erkenntnis hinsichtlich der Auswirkungen neuer Nachhaltigkeitsbestimmungen auf Risikoüberlegungen.

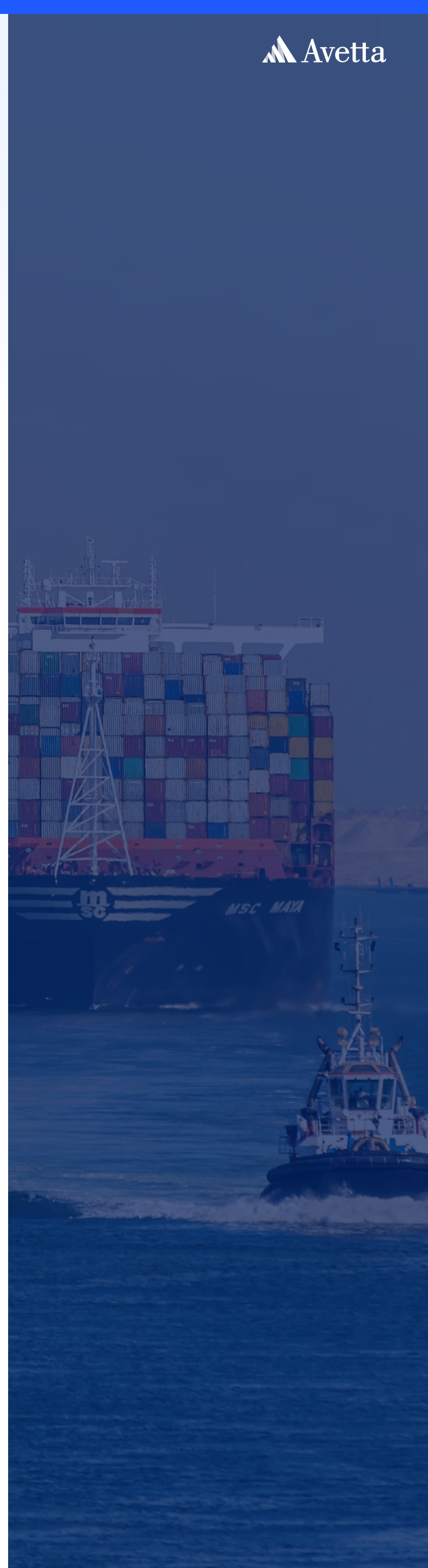
Aufgrund von Bestimmungen wie der CSDDD (EU-Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit) müssen ca. 17.000 Unternehmen Lieferkettenrisiken ermitteln und mindern. Dies betrifft sowohl den Schutz der Menschenrechte als auch den der Umwelt. Hierbei handelt es sich lediglich um die neueste Bestimmung der letzten Jahre zu diesen Themen. Beispielsweise verpflichtet das deutsche Lieferkettengesetz Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten zu direktem Lieferketten-Risikomanagement, einer entsprechenden Analyse und jährlicher Berichterstattung. Die Befragten haben oftmals Nachhaltigkeitsbelange niedriger angesetzt als unmittelbare Risiken. Die Fertigungsbranche wies mit 47 % den höchsten Wert auf. Aufgrund der in hohem Maße globalen Verflechtungen kann dieser Sektor gemeinsam mit anderen, z. B. der Finanz- und der Baubranche, zum Vorreiter auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit werden.

Die Zunahme an Extremwetterereignissen bedeutet neue Gefahren für den Betrieb.

Die Zunahme an Extremwetterereignissen hat auch eine Zunahme der Störungen von Lieferketten zur Folge. Bedingt durch Blockaden des Suezkanals wurden Materiallieferungen aufgehalten. Dürreperioden in Taiwan haben weltweit zu Engpässen bei Halbleitern geführt und Ausfälle wichtiger Fertigungsanlagen haben die Produktion anderer wichtiger Materialien verlangsamt. Ein besseres Verständnis für Lieferkettenstandorte und die beteiligten Akteure entlang der Wertschöpfungskette hilft Unternehmen, die Auswirkungen zukünftiger Ereignisse im Zusammenhang mit dem Klimawandel zu mindern.

Für die Drittanbieterhaftung ist eine Versicherung erforderlich, die über herkömmliche Modelle hinausgeht.

Auch wenn das Versicherungsrisiko niedrig eingeordnet wurde, können sich Unternehmen, die von Extremereignissen oder Unfällen bei Auftragnehmern betroffen sind, in diesem Bereich wesentliche Vorteile sichern. Auftragnehmer, die im Baugewerbe oder in Öl- und Gasförderanlagen arbeiten, sind täglich einer Vielzahl potenziell tödlicher Gefahren ausgesetzt und gleichzeitig verantwortlich für den reibungslosen Ablauf dieser Projekte. Die Gewährleistung, dass diese Unternehmen nicht nur über eine angemessene Krankenversicherung verfügen, sondern dass auch das Risiko des Auftraggebers über Haftungsmaßnahmen reduziert ist, kann potenzielle finanzielle und den Ruf des Unternehmens betreffende Auswirkungen abfedern.



Der Weg in die Zukunft

Proaktive Risikominderung für Lieferketten

Derzeit haben die meisten Unternehmen bei Risiken die herkömmlichen Bereiche im Blick: Compliance, Kapazität, Abdeckung. Während diese Sichtweise Auftraggebern die Durchführung von Projekten ermöglicht hat, muss der Blick auf Risiken und die entsprechende Kommunikation neu bewertet werden.

Neue Bestimmungen, Risikovektoren (direkte und indirekte), Extremwetterereignisse infolge des Klimawandels, Cybersicherheitsrisiken und zahlreiche weitere Aspekte führen dazu, dass Risiken nicht länger nur eine Angelegenheit der Unternehmensleitung sind, sondern auch untergeordnete Ebenen bis hin zum Linienmanagement betreffen. Neue Rollen wie Chief Risk Officers müssen relevante Daten zusammenstellen, Pläne zur Risikominderung für das Unternehmen entwickeln und gleichzeitig die Teams im Betrieb informieren. Verbesserungen bei der Risikominderung in bestimmten Funktionsbereichen, z. B. EHS, bringen vielleicht die gewünschten Vorteile, ohne die Vernetzung über eine einheitliche Plattform ist das Unternehmen als Ganzes jedoch weiterhin Risiken ausgesetzt.

Die zentrale Nutzung der eingehenden Daten in einer kohärenten Analyse, die Insights über den gesamten Betrieb liefern kann, ist nur über ein einheitliches System möglich. Für das Management, die Minderung und die Kommunikation von Risiken müssen Unternehmen fortschrittliche digitale Technologien und neue Geschäftspraktiken nutzen, damit sich Lieferkettenrisiken ganzheitlich analysieren lassen, was den Übergang von reaktiven zu proaktiven Maßnahmen ermöglicht.

