

# Resiliente Supply Chain: ganzheitlicher Ansatz für nachhaltigen Erfolg

Eine resiliente Supply Chain ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in einer zunehmend volatilen und unsicheren Welt. Unternehmen müssen daher ihre Sichtweise erweitern und alle Elemente ihrer Wertschöpfungskette in das Risikomanagement integrieren. Ein ganzheitlicher Ansatz, der die Beschaffung, kritische Ressourcen und die Absatzseite einbezieht, ist entscheidend, um aktuelle Herausforderungen erfolgreich zu meistern.



Simon Künzler, Geschäftsführer Kessler Consulting AG.

Das Thema Supply Chain wird oft nur aus Beschaffungssicht betrachtet. Dies wird der unternehmerischen Realität jedoch nicht gerecht. Um eine möglichst grosse Widerstandsfähigkeit zu erreichen, muss das Supply Chain Risk Management umfassend und ganzheitlich angegangen werden – unabhängig von der Unternehmensgrösse. Denn die Verletzbarkeit der Supply Chain hat enorm zugenommen. Die beschaffungszentrierte Sichtweise muss um die eigenen (kritischen) Ressourcen sowie die Absatzseite erweitert werden. Ein Fokus auf die Werteflüsse im Sinne der Value Chain drängt sich auf.

Das Jahr 2024 lieferte eindrucksvolle Beispiele für Betriebsunterbrüche aufgrund klimabedingter Ereignisse im In- und Ausland. Naturkatastrophen wie Starkregen oder Brandereignisse treffen eigene Produktionsstätten und solche von Lieferanten oder Kunden. Diese operativen Risiken sind zwar versicherbar. Die Versicherbarkeit wird jedoch je nach Risikoexponierung der Standorte immer mehr zur Herausforderung. Damit rückt aus strategischer Sicht die Standortfrage in den Vordergrund.

Um das nachhaltige Weiterbestehen des Unternehmens zu gewährleisten, muss dieses die kritischen Abhängigkeiten von Lieferanten wie Single Sources oder Abnehmer mit grossem Umsatzanteil kennen. Es genügt nicht, nur die «Tier 1»-Lieferanten im Blick zu haben. Es ist entscheidend, die Lieferkette und deren Werteflüsse möglichst vollumfänglich zu kennen. KI-basierte Tools unterstützen bei der schwierigen Aufgabe, die globalen Abhängigkeiten in der Lieferkette zu eruieren und davon ausgehend die Basis für Mitigationsmassnahmen zu schaffen. Neben Sachrisiken sind Unternehmen noch ganz anderen Risiken entlang ihrer Supply Chain ausgesetzt. Das Compliance-Risiko gewinnt zunehmend an Bedeutung, also das Risiko von Verstössen gegen Gesetze und Bestimmungen. Die Anforderungen an Transparenz und Nachhaltigkeit steigen. Je nach Land, in dem Geschäfte getätigt werden, gibt es unterschiedliche Sorgfalts- und Reporting-Pflichten zu beachten. Diese umfassen nicht nur ökologische, sondern auch soziale Themen. Kann sichergestellt werden, dass Lieferanten ihren Verpflichtungen zur Arbeitssicherheit nachkommen? Ist gewährleistet, dass die eingekauften Materialien, Produkte und Komponenten nicht durch Sklaverei oder Kinderarbeit erstellt wurden?

Beispielhaft für solche Gesetze sind das deutsche Lieferkettengesetz, das seit 2023 in Kraft ist, oder die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D), die als EU-Richtlinie in den nächsten Jahren schrittweise in Kraft tritt. Diese Gesetze und Richtlinien sind vorerst nur für grössere Unternehmen verpflichtend. KMU und mittelgrosse Unternehmen müssen jedoch davon ausgehen, dass die Anforderungen auch an sie übertragen werden. Und damit nicht genug: Auf dem Compliance-Radar sind schliesslich auch viele Sanktionen, die von allen Unternehmen eingehalten werden müssen. Supply-Chain-Risiken müssen ihrer Bedeutung gemäss im Rahmen der Unternehmensrisikolandschaft transparent dargestellt und durch ein umsetzungsorientiertes Risikomanagement bewirtschaftet werden. Dazu gehören auch ein verstärktes Compliance Management, um sicherzustellen, dass man nicht mit Bussen oder Haftpflichtforderungen konfrontiert wird, oder ein wirkungsvolles Business Continuity Management (BCM), welches die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens bei existenzbedrohenden Ereignissen stärkt. BCM unterstützt letztlich auch den Erhalt der Versicherbarkeit der Risiken.



Noemi Benjamin, Senior Risk Consultant, Kessler Consulting AG.

## Führungskräfte als Nachfolge in KMU

**Die Nachfolgeregelung stellt für viele KMU eine zentrale Herausforderung dar. Wenn eine familieninterne Lösung nicht möglich ist, kann die Einbindung von Führungskräften eine vielversprechende Alternative bieten, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.**



Langjährige Führungskräfte kennen die operativen Abläufe und die Firmenkultur bestens – sie sind ideale Kandidaten für die Nachfolge. Die Übergabe an erfahrene Führungskräfte gewährleistet die Kontinuität im Tagesgeschäft und stärkt die Bindung wichtiger Mitarbeitender.

Ein bewährtes Modell ist die schrittweise Beteiligung von Kadermitarbeitenden – etwa durch den Kauf von Firmenanteilen oder die Vergabe von Aktien als Teil des Vergütungspakets. Das bietet Vorteile für beide Seiten: Mitarbeitende erhalten eine langfristige Perspektive, während das Unternehmen Stabilität bewahrt und abrupte Veränderungen vermeidet.

Die steuerlichen und finanziellen Aspekte bedürfen besonderer Aufmerksamkeit. Eine sorgfältige Analyse der steuerlichen Auswirkungen sowie ein Steuerruling sind unerlässlich und helfen, ungewollte Steuerfolgen zu vermeiden.

Eine strukturierte Planung mit frühzeitiger, transparenter Kommunikation und klaren Meilensteinen erleichtert den Übergabeprozess. Käufer und Verkäufer teilen eine gemeinsame Geschichte und werden bei einer gestaffelten Übergabe noch einige Jahre zusammenarbeiten – jedoch in neuen Rollen. Dies birgt Konfliktpotenzial. Eine Interviewrunde zu Beginn des Projekts hilft, mögliche Stolpersteine sowie divergierende Erwartungen frühzeitig zu identifizieren.

Die Einbindung von Kadermitarbeitenden bietet KMU eine vielversprechende Option für eine stabile Nachfolgelösung. Sie gewährleistet Kontinuität und sorgt gleichzeitig für neue Impulse. Inhaber im Alter von 55-60 Jahren sollten nun aktiv werden, um die Nachfolge zu planen und geeignete Führungskräfte einzubinden – der richtige Zeitpunkt, um die Weichen für die Zukunft zu stellen, ist jetzt.

Dr. oec Stefan Schneider, Partner bei der Continuum AG Für weitere starke Worte siehe [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch).