

Lieferkette: So mindern Sie Risiken

RISIKOMANAGEMENT. Frühwarnsysteme ermöglichen die Überwachung und Bewertung von Risiken entlang der gesamten Supply Chain – von Lieferanten, Standorten, Ländern und logistischen Knotenpunkten– fast in Echtzeit. Das schafft wertvollen Zeitgewinn für Maßnahmen zum proaktiven Risikomanagement.

Den kompletten Beitrag lesen Sie
in der am 10. März 2016
erschiedenen Print-Ausgabe
2/2016 des BME-Magazins
"BIP - Best in Procurement".

„Risikomanagement in der Lieferkette sichert Produktion und Profitabilität. Und es muss so gestaltet sein, dass man schnell reagieren kann.“

Karl-Heinz Pöhlmann, Group Vice President Supply Chain,
Hottinger Baldwin Messtechnik

Als Thailand im Juli 2011 von einer verheerenden Flut heimgesucht wurde, hatte das nicht nur für die Menschen vor Ort und die verarbeitende Industrie katastrophale Folgen. Auch die weltweite Versorgung der Automobil-, IT- und anderer Industrien mit elektronischen Bauteilen wurde unterbrochen. Es dauerte Monate, bis sich die Lage wieder entspannte. Hewlett Packard verlor rund zwei Milliarden US-Dollar; NEC strich 10 000 Stellen weltweit als Folge des globalen Mangels an Festplattenlaufwerken. Katastrophen wie diese sind nicht mehr lokal begrenzt, sondern bestimmen durch den Dominoeffekt die Verfügbarkeit von internationalen Lieferketten.

Kleine Ursache, große Wirkung. Lieferketten waren schon immer verwundbar, sei es durch Naturkatastrophen, wirtschaftliche und politische Krisen oder Unfälle. Aber die modernen, vernetzten Supply-Chain-Netzwerke sind besonders verletzlich. Und eine Kette ist immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Da kann schon ein relativ geringfügiger Vorfall zu enormen Folgewirkungen im gesamten Netzwerk führen. Es gibt eine Reihe von Faktoren, die Unternehmen heute für solche Störfallkaskaden anfällig machen:

- **Globalisierung:** Unternehmen beschaffen Komponenten und Dienstleistungen an Standorten auf unterschiedlichen Kontinenten. Größere Entfernungen und

mehr Marktteilnehmer erschweren die Kontrolle von Risiken.

- **Geografische Konzentration:** Aktivitäten und Industriesektoren gruppieren sich in bestimmten Gebieten. Störungen an einem Ort können ganze Industrien lahmlegen.

- **Komplexität:** Mehr Partner im Lieferkettennetzwerk, mehr Komponenten, Größen und Produktvarianten sowie häufigere Veränderungen komplizieren Prognosen über die Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen von Störungen.

- **Optimierung:** E-Procurement, Just-in-Sequence-Zulieferung oder Just-in-Time-Prozesse führen zwar einerseits zu effizienteren Supply Chains, erhöhen aber andererseits auch das Risiko, an Stabilität und Sicherheit zu verlieren. Wegen niedriger Lagerbestände können Supply Chains zum Beispiel schwerer auf Versorgungsengpässe reagieren.

- **Transport:** In vielen Teilen der Welt ist die Infrastruktur unterentwickelt und deshalb anfällig. Aber selbst neue oder gut unterhaltene Verkehrswege sind nicht vor Naturkatastrophen heutiger Ausmaße, auch als Folge des Klimawandels, gefeit.

- **Begrenzte Perspektive:** Der Horizont vieler Teilnehmer in der Lieferkette ist auf ihre unmittelbare Verantwortung beschränkt; sie sehen nur einen Teilas-

pekt des gesamten Systems. Das gefährdet die Belastbarkeit der Supply Chain.

- **Information:** Komplexe, voneinander abhängige und weitläufige Netzwerke brauchen einen engen Informationsaustausch. Supply Chains sind jedoch in vielen Fällen nicht richtig integriert, Prozesse sind nicht optimal abgestellt und deshalb intransparent.

Effizienz macht verwundbar. Die verschärften Wettbewerbsbedingungen führen zu immer stärkerem Kostendruck auf die Lieferketten. Um die Prozesse zu optimieren, werden die Anzahl der Lieferanten reduziert, Personal, Kapazitäten und Lagerbestände abgebaut, Produktionen und Lager zentralisiert. Gleichzeitig werden Konzepte wie Lean Production mit möglichst kurzen Pufferzeiten, die Just-in-Time-Lieferung zur Eliminierung der Kapitalbindung sowie die kundenorientierte Fertigung eingeführt, die alle den zunehmenden Abbau von Eingangs-, Zwischen- und Endlagerbeständen nach sich ziehen. Das steigert zwar die Effizienz der Lieferkette, macht sie jedoch auch störungsanfälliger für kurzfristige Nachfrageerhöhung oder einen Lieferausfall.

Wie gravierend Störungen in der Supply Chain sich auf Unternehmen auswirken können, zeigt ein Lieferantenausfall bei Ericsson im Jahre 2004. Hier führte ein Feuer in der Produktionszelle bei einem Mikrochip-Hersteller zu einem dreiwöchigen Produktionsstillstand. Da Ericsson zu diesem Zeitpunkt im Zuge