

IN 4 SCHRITTEN

ZUM SUPPLY CHAIN RISK MANAGEMENT



MÜLLER | DIE LILA LOGISTIK

Impressum

© Müller – Die lila Logistik AG: In 4 Schritten zum Supply Chain Risk Management
Besigheim-Ottmarsheim, Mai 2020

Autoren und Lektorat: Prof. Dr. Dirk H. Hartel, Dr. Volker Sudbrink, Dennis Althaus
Layout und Gestaltung: Dennis Althaus

Alle Rechte am Werk, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung
und Verbreitung sowie zur Übersetzung, liegen beim Herausgeber:

Müller – Die lila Logistik AG
Ferdinand-Porsche-Straße 4
74354 Besigheim
www.lila-logistik.com

Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers
reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Erstauflage: Mai 2020

Editorial



Risikomanagement ist eine Disziplin, die selten so stark thematisiert wurde wie in der aktuell stattfindenden Corona-Krise. Als Beratungs- und Kontraktlogistikdienstleister ist Risikoabsicherung auch für uns ein wichtiger Geschäftsbestandteil. Viele Risiken sind bekannt, viele auch nicht. Und weil dieses Thema so wichtig ist, möchten wir unser Wissen und unsere Erfahrungen gerne mit Ihnen teilen und laden Sie ebenso herzlich zur Diskussion ein. Lassen Sie uns gemeinsam stark in Richtung Zukunft gehen.

Für ergänzende Informationen zum Thema Supply Chain Risk Management lesen Sie unseren Hinweis auf Seite 16.

Viel Spaß beim Lesen und Umsetzen
Ihre Müller – Die lila Logistik AG

Vorwort und Interview mit Prof. Dr. Dirk H. Hartel Über die Rolle von Risiken in unserer heutigen Zeit



Das Fachgebiet „Risikomanagement“ ist in den vergangenen Jahren immer relevanter geworden und gerade in Zeiten der Coronakrise eine wesentliche Aufgabe des Supply Chain Managements. Wir freuen uns ein Interview mit Prof. Dr. Dirk H. Hartel zu diesem Thema führen zu können. Dirk Hartel war nach seiner Promotion an der TU München für viele Jahre als Consultant und Partner für Supply Chain Management bei einer mittelständischen Unternehmensberatung tätig. Seit 2007 ist Dirk Hartel als Professor für Supply Chain Management und Logistik an der DHBW Stuttgart tätig und hat bereits eine Vielzahl an Publikationen verfasst. Nebenberuflich trifft man Dirk Hartel des Weiteren auch als Berater, Referent und Trainer an.

Herr Hartel, wir freuen uns mit Ihnen in dieser doch eher außergewöhnlichen Zeit ein Interview führen zu können. Sie sind was Supply Chain Risk Management betrifft ja schon ein alter Hase. Umso mehr sind wir gespannt Ihre Meinung zu diesem Thema und der aktuellen Situation zu hören.

Zu Beginn würden wir gerne einmal wissen: Was bedeutet der Risikobegriff eigentlich für Sie persönlich?

Hartel: Das Schöne am Risikomanagement ist ja, dass wir uns, teils unbewusst, im täglichen Leben damit auseinandersetzen müssen. In Zeiten von Corona heißt „Risikomanagement“ als Privatperson zum Beispiel: Soll ich

auf das Einkaufen im Supermarkt verzichten (Risikovermeidung), soll ich mit Maske gehen (Risikoreduzierung), soll ich mir die Ware liefern lassen (Risikotransfer) oder gehe ich das Risiko ein, angesteckt zu werden (Risikoakzeptanz)?

Wie ist Ihre Einschätzung dazu, wie deutsche Unternehmen bisher mit Risikomanagement umgehen?

Hartel: Über Risikomanagement ist zwar schon viel geschrieben worden, wurde aber in Vor-Corona-Zeiten eher als „ungeliebtes Kind“ betrachtet. Unsere Studies an der DHBW haben zum Thema gezeigt, dass der Durchdringungsgrad abhängig von der Unter-

nehmensgröße ist. Aber selbst bei Großunternehmen wurde es eher sehr abstrakt und meist nur auf Unternehmensebene implementiert. Spezielle Anwendungen in den Fachbereichen Logistik, Einkauf und Supply Chain Management sind auch hier selten. Kunden und/oder Kapitalgeber wollten es, also hat man es institutionalisiert, oft in Stabsstellen, weit weg vom operativen Tagesgeschäft.

Im Mittelstand hat man hingegen oft nicht die Ressourcen, um ein systematisches Risikomanagement im Supply Chain Management aufzubauen, vor allem dann, wenn man es nicht als Einmalaktion betrachtet.

Wenn Sie sich einmal daran erinnern wie die Corona-Krise gestartet hat: Viele deutsche Unternehmen rufen nach Soforthilfen und Krediten. Waren unsere Unternehmen denn gänzlich unvorbereitet oder woran liegt dies?

Hartel: Der Ruf nach finanzieller Unterstützung ist zunächst kein deutsches Phänomen, das sehen wir aktuell etwa auch bei zahlreichen Fluggesellschaften in anderen euro-

Zulieferern oder Blitzeis auf der A81, die dazu führten, dass große Montagewerke der Automobilisten nicht mehr beliefert werden konnten. Pandemien galten bislang für europäische Supply Chain Manager als ein Risiko, was vielleicht in Asien oder Afrika auftritt, und dann auch eher lokal. Selbst SARS in den frühen 2000er Jahren hat in Europa nur begrenzte wirtschaftliche Auswirkungen gehabt, nicht ansatzweise vergleichbar mit dem aktuellen „Corona-Virus“. In einer Sondersituation befindet sich gewiss die globale Automobil(zuliefer)-industrie, die bereits vor Corona unter strukturellen und konjunkturellen Umbrüchen gelitten hat.

Die Züricher Versicherung schreibt, dass in 2019 ca. die Hälfte aller Unternehmen nicht in der Lage waren abzuschätzen, wie viel Ihrer Risiko-Verluste tatsächlich abgesichert waren und wie viele nicht. Teilen Sie diese Einschätzung?

Hartel: Die Einschätzung könnte realistisch sein. Im European Pay-

» **Über Risikomanagement ist zwar schon viel geschrieben worden, wurde aber in Vor-Corona-Zeiten eher als „ungeliebtes Kind“ betrachtet.**

Prof. Dr. Dirk H. Hartel

päischen Ländern. Dennoch ist Ihre Frage nach der fehlenden Vorbereitung berechtigt. Dass Risiken in der Supply Chain Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben, war auch schon früher bekannt: Man denke nur an Niedrigwasser auf dem Rhein, Streiks bei

ment Report 2019 wird etwa die Aussage getroffen, dass 25 Prozent der befragten deutschen Unternehmen über keine Instrumente zur Vermeidung von Zahlungsausfällen verfügen. Zwar weisen einige Unternehmen ihre Währungskurs-

schwankungen im jährlichen Geschäftsbericht aus, aber das stellt nur einen Teil der Risiko-Verluste dar.

Grundsätzlich endet bei einigen Unternehmen das Risikomanagement – unabhängig vom Funktionsbereich – mit der reinen Sammlung von Risiken. Auf eine Risikobewertung oder -analyse wird bislang meist verzichtet. Aber ohne Aussagen etwa darüber, wie groß die Wahrscheinlichkeit des Eintritts einer Single Source ist oder zu welchen Kosten Sondertransporte führen, ist der Mehrwert von Risikomanagement extrem begrenzt. Hier sollten Supply Chain Manager Mut beweisen, denn ein Schätzwert von Experten ist allemal besser als gar keine quantitative Aussage!

Uns ist bewusst, dass es keine Glaskugel für die Zukunft gibt. Wenn Unternehmen also kein Allheilmittel besitzen können, ist es dann überhaupt möglich sich effektiv vorsorgen und Stillstände entlang der Supply Chain vermeiden zu können?

Hartel: Die Gegenfrage dazu lautet: „Was wäre denn die Alternative?“. Schon in Zeiten vor Corona hieß es in Supply Chain Management und Logistik, zumindest theoretisch: Ja, man kann auf ein effektives Risikomanagement verzichten, dann müssen eben die Bestände entsprechend erhöht werden. Eine solche „Vogel-Strauß-Politik“ muss man sich aber finanziell erst einmal erlauben können.

Allheilmittel gibt es in der Tat nicht, denn trotz der umfassenden Auswirkungen der Corona-Krise trifft die Pandemie nicht sämtliche Unternehmen bzw. Branchen in gleichem Maße. Ein einfaches „Weiter wie bisher“ wird in komplexen Supply Chains nicht funktionieren. Auf der anderen Seite glaube ich jedoch auch nicht, dass es einen massiven Gegentrend zur Globalisierung der letzten Dekaden geben wird, da Kunden kaum bereit sein dürften, den teils immensen Preis-

aufschlag lokaler oder regionaler Beschaffungsgüter zu zahlen. Und schlussendlich funktioniert eine solche Local-Sourcing-Strategie in vielen Fällen auch gar nicht, siehe Rohstoffe.

Wichtig ist trotz aller Hektik und der noch eher unklaren Exit-Strategie in vielen Betrieben, dass man sich die Zeit für einen gemeinsamen Lessons-Learned-Workshop im Supply Chain Management nimmt. Folgende Fragen sollten dabei beispielhaft beantwortet werden: Womit hätte man rechnen können oder sogar müssen? Was ist im Krisenmanagement gut gelaufen? Und wo liegen für die Zukunft noch Verbesserungspotenziale? Passt die Lieferantenbasis? Müssen Sicherheitsbestände entlang der Supply Chain in bestimmten Stufen gezielt ausgebaut werden? Wie kann generell die Supply Chain sowohl robust wie auch agil gestaltet werden? Und wenn sich die Verantwortlichen und Fach-Experten die Zeit für einen solchen Austausch nehmen, dann spätestens ist der richtige Zeitpunkt für ein Supply Chain Risk Management, zumal das Problembewusstsein bei allen Beteiligten noch entsprechend frisch ist. Am Ende lässt sich festhalten, dass man Risikomanagement nicht trotz der fehlenden Planbarkeit, sondern gerade wegen ihr im Supply Chain Management betreiben sollte!

Mehr zu diesem und weiteren wichtigen Themen erfahren Sie im aktuellen Buch „Projektmanagement in Logistik und Supply Chain Management“ von Prof. Hartel. ■

**Bei Risiken ist es
leicht den Kopf
zu verlieren, doch
das muss nicht
so sein.**



Supply Chain Risk Management

Risiko und Risikomanagement in der Logistik

Projekte zeichnen sich u. a. durch das Kriterium der Einmaligkeit aus. Dies impliziert, dass es nur wenige Erfahrungen oder Parallelen aus anderen Aufgabenstellungen gibt, die man nutzen könnte. Vor diesem Hintergrund spielt Risikomanagement insbesondere bei Projekten eine große Rolle.

Großprojekte in der Logistik | Gerade die jüngste Vergangenheit hat gezeigt, wie vermeintlich gut geplante Großprojekte wie zum Beispiel der neue Stuttgarter Hauptbahnhof oder der neue Berliner Flughafen für die beteiligten Unternehmen und staatlichen Institutionen zu einem unkalkulierbaren Risikofaktor werden können. Dabei genügen oftmals nur minimale Abweichungen, um aus einem gut geplanten und rentablen Projekt ein unter Umständen verlust-reiches Projekt mit verspätetem Endtermin werden zu lassen.

Jedoch beschränkt sich dieses Phänomen, wie die Beispiele von BASF (Kraftwerk in Brasilien) oder Walmart (Expansion nach Deutschland) zeigen, nicht nur auf staatliche Projekte. In allen Fällen stellt sich die Frage nach dem korrekten Risikomanagement. Risiken sind Bestandteil jeder unternehmerischen Aktivität. Sie bringen die Gefahr mit sich, dass durch bestimmte Ereignisse Unternehmensziele nicht erreicht werden. Daher stellt sich zunächst die Frage, was unter dem Begriff des Risikos zu verstehen ist. Hierzu kann der lateinische Begriff „risicare = etwas wagen“ herangezogen werden. Unternehmerisches Handeln

birgt grundsätzlich einige Wagnisse. Ohne sie würden auch keine Risiken entstehen. Auf der anderen Seite gäbe es ohne Wagnisse auch keine Chance auf Gewinn. Risiko kann somit als das in Kauf nehmen von Gefahren gesehen werden, das im Bereich des unternehmerischen Handelns auftritt (Hartel 2010).

Was uns Damokles lehrt ... Ist es nur ein altes betriebswirtschaftliches Problem, für das ein griffiges Modewort gefunden werden musste oder handelt es sich tatsächlich um etwas Neues?

Auf der einen Seite kann die Frage eindeutig in dem Sinne beantwortet werden, dass bei Risikomanagement ein ganz klassischer Konflikt vorliegt: Die griechische Anekdote vom Damoklesschwert aus dem 4. Jahrhundert stellt im weiteren Sinne nichts anderes als eine frühe Form des Risikomanagements dar. Der Herrscher des Damokles lud diesen bekanntermaßen zu einem Festmahl ein, wobei er im Vorfeld ein Schwert über dessen Tischplatz befestigen ließ, welches nur an einem einzelnen Rosshaar befestigt war.



Risiken in der Versorgungskette werden in der Logistik als reale Bedrohung betrachtet.

Übersicht ausgewählter Risikofelder in Logistikprojekten

Der Breite und Tiefe der Logistikprojekte entsprechend existiert auch ein großes Spektrum möglicher Risiken. Daher soll hier auf den Versuch einer finalen Aufzählung verzichtet werden. Grundsätzlich lässt sich die Vielzahl an Risiken jedoch kategorisieren. Ein Beispiel dazu sehen Sie auf der folgenden Seite.

Ob sämtliche Risikofelder in Betracht zu ziehen sind, hängt ebenso vom Projekttyp ab wie die Frage nach der Bedeutung und dem Einfluss jener auf den Projekterfolg. Bei prozess- und organisationsorientierten Logistikprojekten sind insbesondere die Risikofelder „Personal“ und „Technik“ zu berücksichtigen, während es bei international ausgerichteten Projekten speziell auf sich ändernde politisch-rechtliche Rahmenbedingungen ankommen kann. (Gesellschafts-) Politisch-rechtliche Risikoquellen existieren nicht nur bei öffentlichen Projekten oder im internationalen Kontext, sondern können auch nationale privatwirtschaftliche Logistikinitiativen stark

tangieren oder diese gar zum Stoppen bringen. Und das beschert der deutschen Wirtschaft durchaus auch mal schlaflose Nächte.

Risikomanagementprozess im Überblick

Risikomanagement kann grundsätzlich in jeder Phase stattfinden, um sich systematisch mit Projektrisiken auseinanderzusetzen und diese möglichst effektiv zu steuern. Ganz am Anfang ist es elementar bei der Frage, ob es ggf. zu riskant ist, das Projekt überhaupt zu veranlassen. Gründe hierfür können etwa eine begrenzte Wirtschaftlichkeit oder ungewisse Auswirkungen auf die Lieferkette und die Versorgung interner und externer Kunden sein, die von Umsatzausfällen bis zu Imageschäden führen können. Als Beispiel sei hier die IT-Umstellung eines Automobilherstellers genannt, welche dazu führte, dass mehrere Tage kein einziges Ersatzteil das europäische Ersatzteilzentrum in Richtung Kfz-Werkstätten verließ.





Softwareumstellung im Ersatzteilzentrum von BMW Dingolfing | Der bayerische Autobauer hat nach Aussagen von BMW-Chef Norbert Reithofer seine Ersatzteillogistik wieder im Griff. Was mit einer lange geplanten umfassenden Prozess- und Software-Umstellung im zentralen Ersatzteillager in Dingolfing startete, hatte sich zu einer massiven Verärgerung der BMW-Servicekunden ausgewachsen. „Die Rückstände in der Teileversorgung sind abgearbeitet und der Vertrieb läuft wieder normal“, erklärte BMW-Chef Norbert Reithofer in einer Telefonkonferenz. Über die Kosten für das Logistikchaos wollte Reithofer nicht sprechen. Auslöser der Ersatzteil-Problematik war das Logistik-Projekt „Atlas“ (Advanced Parts Logistics in After Sales). „Aus Altersgründen mussten wir unser zentrales Logistik-Programm umstellen“, erläuterte Reithofer. [Quelle: MM Logistik vom 06.11.2013]

Während der Projektarbeit bietet sich ein Risikomanagement erfahrungsgemäß bei zwei Phasen besonders an, und zwar im Zuge der Projektplanung zu Projektbeginn sowie auch während

der Entwicklung von Lösungsansätzen im Rahmen des Soll-Konzepts in der Projektbearbeitung. Risikomanagement stellt generell und bezogen auf Projekte einen kontinuierlichen Prozess dar, der nicht nur anlassbezogen, sondern möglichst regelmäßig durchzuführen ist.

Phase 1: Risikoidentifikation | In der ersten Phase werden zunächst alle für das Logistikprojekt relevanten internen wie externen Risiken herausgearbeitet. Dabei sind folgende Anforderungen zu erfüllen:

- Risikobegriff und Zielsetzung des Risikomanagements beachten
- Strukturiertes und systematisches Erfassen zum Vermeiden von Redundanzen
- Vollständigkeit
- Aktualität

Auch Risiken mit geringer Bedeutung für das Projekt sind zunächst zu identifizieren, aber in den Folgephasen – aus Effizienzgründen – nicht weiter zu behandeln. Im Umkehrschluss ist natürlich unbedingt zu verhindern, dass bedeutende Risiken nicht, nur teilweise oder mangelhaft erfasst werden, da diese im weiteren Verlauf nicht adäquat berücksichtigt werden. Damit wird die erste Phase auch zum entscheidenden Qualitätsfaktor des Risikomanagementprozesses in der Projektarbeit.

Phase 2: Risikoanalyse und Risikobewertung | Im Rahmen der zweiten Phase des Prozesses werden die Logistikrisiken analysiert und quantitativ betrachtet. Im Vordergrund steht dabei, von den in Phase 1 identifizierten Problemen diejenigen herauszufiltern, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder eine hohe potenzielle Schadensauswirkung aufweisen. Die Schadensauswirkung kann sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Natur sein, auf jeden Fall

muss sie quantitativ sein. Auswirkungen wie „Imageschäden“ infolge des Risikos „Lieferverzug gegenüber Kunden“ sind auf jeden Fall im Hinblick auf ihre monetäre Bedeutung hin zu konkretisieren.

Phase 3: Risikosteuerung | Im Vordergrund der dritten Phase steht die Frage nach dem richtigen Beeinflussen und Steuern von Supply Chain-Risiken. Abgesehen von der Risikosteuerungsstrategie „Akzeptanz“ geht es bei den anderen Strategien darum, Maßnahmen zu erarbeiten und umzusetzen, die entweder die Eintrittswahrscheinlichkeiten oder die Schadensauswirkungen (oder beides) reduzieren. Während die ursachenbezogenen Risikosteuerungsstrategien die Steuerung der Eintrittswahrscheinlichkeit beachten, betreffen wirkungsbezogene Strategien die Auswirkungen bei einem Risikoeintritt („Schadensbegrenzung“).

Phase 4: Risikokontrolle | Der Risikomanagementprozess schließt mit der Risikokontrolle ab. Es ist entscheidend, zu erkennen, dass bereits in dieser Kontrollphase der Identifikationsprozess von Neuem beginnen kann. Abweichungen und Auffälligkeiten sollten fixiert werden, die auf neue Risiken hinweisen könnten.

Dieses Vorgehen ist vom Projektleiter zu initiieren, die Risiken durch das Projektteam zu prüfen und gegebenenfalls in der Phase der Identifikation (ergänzend) festzuhalten. ■



Dr. Volker Sudbrink

Dimensionen der Coronakrise – Was liegt noch vor uns?



Wenn es um Risikomanagement geht, dann ist das methodische Arbeiten und Denken sehr wichtig, doch nur auf dem Papier wird es nicht entschieden. In der Praxis des Supply Chain Risk Managements geht es oft heiß her und in der Regel sind es die Unternehmensberater, die immer an vorderster Front kämpfen. Unser Herr Dr. Volker Sudbrink ist so ein Berater und gleichzeitig Geschäftsführer von Lila Consult. Mit seinen mehr als 20 Jahren Beratungserfahrung in internationalen Beratungsprojekten, von denen er 8 Jahre in den USA gelebt hat, hat er für namhafte Unternehmen wie Ernst & Young, Anderson Consulting und IKEA gearbeitet. Seit 2011 ist Dr. Volker Sudbrink Geschäftsführer von Lila Consult und berät sowohl große Konzerne als auch mittelständische Unternehmen in allen Belangen rund um die Supply Chain Strategie und Supply Chain Organisationsentwicklung.

Krisenmanagement – oder zumindest die Angst vor einer Krise – treibt die globale Wirtschaft bereits seit Jahrhunderten um. Auch wenn Krisenmanagement keine neue Herausforderung ist, ist es doch gewiss die Coronakrise. Zwar ist nicht jeder gleich schwer betroffen, doch wünschen sich viele Unternehmen sie hätten sich entsprechend besser vorbereitet. Und diese Aussage ist kein Hindsight Bias, denn auch Pandemien haben in der Vergangenheit bereits gezeigt, dass Lieferketten und das tägliche Leben abrupt zum Stehen gelangen können.

Dieses Kapitel soll allerdings keine Schuldzuschreibung an deutsche Politiker und Unternehmen sein, sondern wir möchten mit Ihnen einmal auf die verschiedenen Krisen-dimensionen schauen und ein Bild zeichnen, was uns möglicherweise noch bevorsteht und wie Erste-Hilfe-Maßnahmen aussehen könnten.

Wenn Sie auf einer einsamen Insel gestrandet wären und nur einen Gegenstand mitnehmen könnten - würden Sie sich für Toilettenpapier entscheiden? Die Tatsache, dass das

Coronavirus zu einer globalen Pandemie erklärt wurde, hat den Menschen ein Gefühl der Dringlichkeit eingeflößt, vollständig vorbereitet zu sein. Tausende eilen in die Geschäfte und horten Reinigungsmittel, Haushaltsgegenstände und trockene Lebensmittel. Zu Beginn der Krise gab es beispielsweise einen extremen Kaufdrang etwa beim Toilettenpapier, Desinfektionsmittel sind für Konsumenten so gut wie immer noch nicht verfügbar.



Deshalb ist Toilettenpapier über Nacht zum Verkaufsschlager und scheinbar zum „Allheilmittel“ geworden

Wenn ein Risiko besteht, fühlen sich die Menschen beruhigt, wenn sie in der Lage sind, wieder ein Gefühl der Kontrolle zu erlangen und etwas zu tun, um dieses Risiko zu verringern. Deshalb ist Toilettenpapier über Nacht zum Verkaufsschlager und scheinbar zum „Allheilmittel“ geworden, da es eine schnelle mentale Lösung ist. Für eine gewisse Zeit hätte man meinen können, Toilettenpapier wirke direkt gegen das Coronavirus.

Wenn die Menschen sich besser vorbereitet fühlen, machen sie sich weniger Sorgen. Sie wissen nicht, ob die Lieferungen weitergehen oder unterbrochen werden, und kaufen daher in großen Mengen, falls sie sich selbst isolieren müssen. Die Menschen horten sich auch aus Angst, dass sie in einer ähnlichen Situation wie in Wuhan, Norditalien oder dem Elsass gefangen sind, wo alle eingeschlossen sind. Angst kann nützlich sein, oft aber

paralysiert sie. Zu Beginn der Corona-Krise wurde sie sogar zur Gefahr. Es geht nicht darum, die Angst im Alltag auszublenden und alle Risiken zu bagatellisieren. Doch sowohl für unser Wohlbefinden, als auch für unsere Sicherheit, ist es wichtig, sich nicht von der Angst treiben zu lassen, sondern immer wieder eine gewisse Distanz zu wahren. Und sich zu fragen: Handelt es sich um Hysterie oder ist die Situation tatsächlich gefährlich? Die Antwort ist selten trivial, aber wer sich informiert, behält Klarheit.

Die Coronakrise trifft Unternehmen hart und wir reden heute schon von der finanziellen Last, die unsere Kinder und Enkelkinder noch abzahlen werden. Eine Krise, die die Kosten der deutschen Wiedervereinigung in die Tasche stecken könnte. Die Unterbrechung der globalen Lieferkette ist sektorübergreifend und reicht weit über die Grenzen eines Landes, einer ethnischen Zugehörigkeit, Rasse, Religion oder Kultur hinaus. Reisebeschränkungen, Veranstaltungsverbote und ein allgemeines Gefühl der Vorsicht haben die Dienstleistungsindustrie zum Erliegen gebracht. Die globale Automobilindustrie (wenn sie noch produziert) befürchtet das Schlimmste, da viele ihrer Betriebe von Zulieferern abhängig sind, die in Risikogebieten sitzen. Dasselbe gilt für die Pharmaindustrie, die stark von den aus Asien kommenden Rohstoffen abhängig ist und in naher Zukunft vermutlich weitere Lieferengpässe erwarten muss. So diskutiert die europäische Union aktuell intensiv, wie Europa nachhaltig neue Zulieferer oder zumindest Kapazitäten heimisch aufbauen kann. Selbst die Technologiebranche kann sich nicht heraushalten, da das Coronavirus die Technologiegiganten, darunter Apple, Samsung, Microsoft, Tesla und Google, dazu veranlasst hat, ihre Büros, Produktionsstätten und Einzelhandelsgeschäfte in vielen

Regionen der Welt zu schließen. Während die Welt nun auf die Entwicklung und Einführung eines Impfstoffs gegen das Coronavirus wartet, um die weitere Ausbreitung der Krankheit zu kontrollieren und zu verhindern, müssen wir auch darüber nachdenken, wie wir solche massiven wirtschaftlichen Störungen in Zukunft besser einordnen können.

Wir unterscheiden Supply Chain Krisen grundsätzlich erst einmal in die drei Formen der Supply Crisis, Demand Crisis und Cash Crisis. Je Krise sind typischerweise verschiedene Branchen auch in einem unterschiedlichen Maße betroffen, was in der Regel von der Komplexität der jeweiligen Supply Chains abhängt.

Supply Crisis | Die Supply Crisis ist die wohl akuteste Art einer Supply Chain Krise und bezieht sich in erster Linie auf die beschaffungsseitigen Unterbrechungen der Lieferkette. Dabei beschäftigen sich die Fragestellungen und Maßnahmen rund um die Krisenprävention primär auch mit allen Herausforderungen rund um Sourcing-Entscheidungen und das gebundene Kapital im Umlaufvermögen. Eine offensichtliche Lösung ist in diesem Fall das rechtzeitige Auffüllen der Läger und den Aufbau von rentablen Sicherheitsbeständen. Verständlicherweise ist dies eine schwierige Entscheidung, denn Bestände kosten logischerweise Geld und das müssen Sie ihren Kapitalgebern erst einmal rechtfertigen. Des Weiteren ist es ratsam im Zusammenhang mit Supply Krisen auch entsprechende Produktions-Notfallprogramme parat zu haben. Sollten Ihnen die Zulieferer wegbrechen, dann zeichnen sich die Unternehmen aus, welche von „Einkaufen was gebraucht wird“ auf „Produzieren was verfügbar ist“ umschwenken können. Gerade diese Gegenmaßnahme sollte im Einklang mit der Bestandsstrategie stehen und sich an der potenziellen Krisenverfügbarkeit

der jeweiligen Einkaufsteile orientieren. Dabei sollten Sie zudem ein besonderes Augenmerk auf die Zuflüsse Ihrer Inbound Supply Chain legen und sichergehen, dass Sie mit den entsprechenden Notfallprogrammen auch Ihre Produktionskapazitäten auslasten können. Unserer Erfahrung nach lassen sich derartige Krisenszenarien gut über verschiedene Stresstests durchspielen.

Die Entscheidung ordentliche Krisenvorsorge betreiben zu können bedeutet nicht nur, dass Sie auf die verschiedenen Sourcing-Strategien achten müssen, sondern Sie müssen ebenso auch einige Standortentscheidungen treffen. Sollten Sie aufgrund von Kapitalentscheidungen dazu neigen geringe Sicherheitsbestände zu führen, weil Sie im Ernstfall schnell und viel Einkaufen können, dann müssen Sie kurzfristig in der Lage sein auf neue Logistikflächen zurückgreifen zu können. Gerade hier bewähren sich dann Satellitenläger mit einer entsprechenden Shuttle-Anbindung. Im gleichen Zuge zeigt sich häufig auch, dass verschiedene Anbindungskonzepte an Luft, Schiene und Straße zusätzliche Flexibilität liefern und auch ihren Fuhrpark in Krisenzeiten auslasten können.

Demand Crisis | Unter einer Demand Crisis werden die absatzseitigen Auswirkungen einer Supply Chain Krise



**Schauen Sie
genauer hin:
Insolvente
Partner sind in
Krisenzeiten das
letzte was Sie
und Ihre Supply
Chain brauchen.**

verstanden, bei denen Kunden schlecht erreicht werden können und sie auch eine veränderte Nachfrage aufweisen. Somit finden Sie hier auch ähnliche Probleme wie bei der Supply Crisis, nur in umgekehrter Reihenfolge, wieder. Das größte Ziel ist immer die Ware rechtzeitig zum Kunden bringen zu können. Dies setzt allerdings voraus, dass die Ware absatzseitig verfügbar ist und der Kunde eine entsprechende Nachfrage hat. Die wohl größte Herausforderung in diesem Bereich ist die Ausrichtung sowohl anhand der Inboundseite sowie der Absatzseite. Zu jeder Zeit müssen Sie vermeiden, dass der Zufluss über dem Absatzpotenzial liegt, allerdings sollten Sie das Absatzpotenzial auch weiterhin abdecken können. Hierbei zeigt sich häufig, dass entsprechende Distributionszentren und kleinere Läger nahe der wichtigsten Regionen und Kunden als Puffer agieren und Ihnen mehr Luft verschaffen können. Diese Läger können ebenfalls inboundseitig genutzt werden und unterstützen Sie somit auch bei der Supply Crisis.

Cash Crisis | Neben der Supply und der Demand Crisis versteht sich die Cash Crisis als die klassischen Auswirkungen einer Finanzkrise entlang der Supply Chain. Zum einen sehen Sie einige der Auswirkungen einer Cash Crisis beim Ausfall von Lieferanten und Kunden, allerdings sind logischerweise auch Sie durch die Auswirkungen bedroht. Wenn es um die Stabilisierung Ihrer Supply Chain geht, dann sollten Sie in dieser Phase allerdings besonders auf Ihre Transport- und Logistikunternehmen achten, denn diese tendieren erfahrungsgemäß häufig zur Überschuldung und insolvente Partner sind in Krisenzeiten das letzte was Sie brauchen. Um diesem Ziel näher zu kommen, sollten Sie etwa noch einmal aktiv an den Zahlungszielen mit Ihren Partnern arbeiten und erkennen, was für beide Seiten die verträglichste Lösung

ist. Möglicherweise können Sie Ihre Partner bei der Stabilisierung unterstützen und schaffen damit eine erweiterte Vertrauensbasis für die Zukunft und Ihre Supply Chain.

Das Coronavirus führt also definitiv dazu, dass es nicht nur zu gesellschaftlichen, sondern auch zu erheblichen wirtschaftlichen Einschnitten kommen wird. Auch ist es derzeit noch nicht möglich eine konkrete Aussage zum Zeitpunkt des Endes der Krise machen zu können. Trotz der hohen Unsicherheit sollte man sich die Zeit nehmen zu fragen, welche Schlussfolgerungen sich für das eigene Supply Chain Risk Management treffen lassen. In diesem Sinne: Auch wenn es kurzfristig nur bedingt Abhilfe schaffen kann, ist es unserer Meinung nach unabdingbar, zumindest mittelfristig ein konkretes Wertesystem Ihrer Supply Chain zu entwickeln. Dabei sollten Sie etwa auf die Rahmenbedingungen der Robustheit oder die Wichtigkeit der Flexibilität gegenüber der Bestandskosten achten.

Ansonsten gilt: Händewaschen. Keine Panik. ■

Haben Sie Lust auf mehr?

Dann können Sie noch das erwarten: Detaillierte Beschreibung jeder einzelnen Phase des Supply Chain Risk Managements, typische Problemfelder, Lösungskorridore und als Abrundung eine detaillierte Aufstellung der aktuellsten und relevantesten Innovationsfelder entlang Ihrer Supply Chain. Bekommen Sie untenstehend einen ersten Vorgeschmack auf die Seiten, die Sie in der erweiterten Version noch erwarten können.

Nehmen Sie jetzt mit uns Kontakt auf – wir freuen uns auf Sie:



+49 (0) 7143 810 522



www.lila-logistik.com/de/kontakt



**Gutes
Risikomanagement
fängt Sie auf, bevor
Risiken zum
Problem
werden.**



„Wir als Unternehmen stellen uns die Frage: Wie wird die Welt von Morgen aussehen? Da wir nicht an eine lineare Entwicklung glauben, lautet die ehrliche Antwort: Wir wissen es noch nicht. Ich weiß nur, dass sie anders aussehen wird als heute und die kommenden Veränderungen schneller, grundlegender und weitreichender sein werden, als wir es uns heute vorstellen können.“

– Michael Müller, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Müller – Die lila Logistik AG

Müller – Die lila Logistik AG

Ferdinand-Porsche-Straße 4
74354 Besigheim-Ottmarsheim

www.lila-logistik.com