

Supply Chain Security

Die Sicherheit von Lieferketten gewinnt weltweit an Bedeutung. Das stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Frühzeitiges Investieren in Supply Chain Security zahlt sich aus und wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

*Autor:
Dr. Wolfgang M. Partsch,
Supply Chain Director ROI Management
Consulting AG, München, und Mitautor
des Buchs „Supercharging Supply Chains
– New Ways to Increase Value through
Global Operational Excellence“.*

Supply Chain Management hat sich traditionell immer an der Optimierung von „Kosten zu Service“ orientiert, um eine möglichst optimale Balance zwischen diesen beiden, in ihrer Natur widersprüchlichen Zielen herzustellen. Jetzt gilt es, Supply Chain Management um einen weiteren wesentlichen Faktor, eine dritte Dimension, zu ergänzen: um Supply Chain Security (SCS).

Die Sicherheit von Lieferketten gewinnt aufgrund von steigenden Anforderungen an immer komplexer und größer werdende „Ketten“ oder „Netzwerke“ an Bedeutung. Die Globalisierung führt zu einer immer dichter verwobenen Wirtschaft mit internationalen Zuliefererketten. Globale Lieferketten sind verwundbar; auf die damit verbundenen Gefahren und Risiken für die Industrie und sogar für Volkswirtschaften weist unter anderem der im Januar dieses Jahres veröffentlichte Global-Risk-Bericht vom Weltwirtschaftsforum hin.

Transatlantische Lieferketten haben durchschnittlich 14 potenzielle Bruchstellen. Dabei reicht die Spannbreite von ganz wenigen bis teilweise über 50 solcher potenzieller Bruchstellen bei sehr langen und interkontinentalen Supply Chains, wie beispielsweise von China nach Europa. Dazu kommen logistische und politische Unabwägbarkeiten sowie die wachsende Bedrohung durch den internationalen Terrorismus.

Mangelnde Transparenz und Zuverlässigkeit

Die entscheidenden Problempunkte sind jedoch unternehmensintern. Viele Supply Chains zeichnen sich durch mangelnde Transparenz und Zuverlässigkeit aus: Häufig sind die Lieferpartner nicht ausreichend in die Supply Chain integriert oder es fehlen die notwendigen Technologien, wie beispielsweise effiziente und durch-

gängige IT- Systeme, um die Waren exakt zurückzuverfolgen. Diese Mängel können im „worst case“ Mehrkosten von vielen Millionen Euro verursachen.

Das klassische Beispiel sind aufwändige Rückrufaktionen aufgrund fehlerhafter Produktauslieferungen. Es gibt viele bekannte und publizierte Beispiele von Firmen und Logistikkonzernen, die aufgrund von Schwächen in ihren Lieferketten ungeplante, teilweise substanzielle Kosten in Millionen oder Milliarden Euro/Dollar-Höhe verkräften mussten. Drei Beispiele zeigen die Dimension auf:

■ Bei Apple Computer führten 1996 mangelnde Planung, zu niedrige Prognosen, inflexible Prozesse in der Supply Chain und Probleme mit Zulieferern an einem Stichtag zu einem nicht erfüllbaren Order-Backlog von einer Milliarde US-Dollar und einer damit direkt verursachten Halbierung des Aktienwertes.

■ Noch aktueller ist der Vorfall bei Daimler Chrysler: 2006 musste der Automobilhersteller aufgrund mangelnder Transparenz seiner Lieferketten rund 1,3 Millionen Pkws zu ungeplanten Inspektionen zurückrufen, obwohl wahrscheinlich nicht mehr als 20.000 Fahrzeuge davon wirklich betroffen waren. Der operative Verlust war erheblich.

■ Ebenfalls 2006 musste Cadbury Schweppes aufgrund der Angst vor Salmonellen über eine Million von ihren Schokoladetafeln zurückrufen: Gesamtkosten: 20 Millionen Dollar. Die Aktien

fielen, der Verkauf ging um fünf Millionen Dollar zurück. Zur finanziellen Belastung derartiger Notfallaktionen kommt der häufig weit schwerwiegendere Imageverlust.

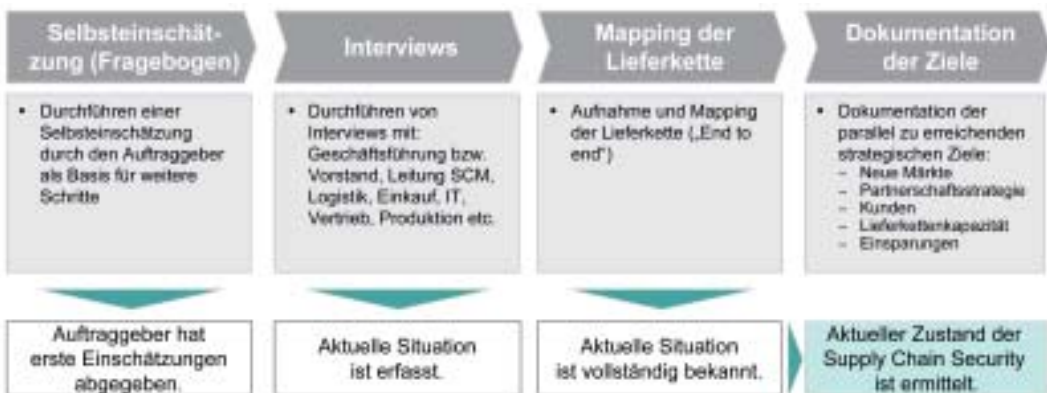
Es ist von existenzieller Bedeutung für ein Unternehmen, die Risiken in der gesamten Versorgungskette oder in einem ausgedehnten Netzwerk von Waren- und Informationsströmen exakt zu kennen, einzugrenzen beziehungsweise zu beheben. Denn nur sichere Supply Chains sind auch wirtschaftliche Supply Chains.

Weltweite Regelungen

Die wachsende Bedeutung von Supply Chain Security zeigt sich unter anderem in der Vielfalt an Verordnungen und Vorschriften, die längst nicht mehr auf die Vereinigten Staaten beschränkt sind, sondern verstärkt von der Europäischen Union ausgehen. Der Focus liegt auf Terrorismusbekämpfung, Eindämmen von Betrug und Diebstahl sowie Warensicherheit. Dazu gehören im Bereich Terrorismusbekämpfung unter anderem die EU-Verordnungen 2580/2001 und 881/2002. In den Vereinigten Staaten sind an erster Stelle die „C-TPAT“ (Customs-Trade Partnership Against Terrorism), der „Bioterrorism Act“, die „Container Security Initiative“ (CSI), neue automatische Import-Verfahren (ACE), die „Maritime Security Bill“ sowie die „Smart and Secure Tradelanes“ (SST) zu nennen.

Das ist nur die Spitze des Eisberges: Weitere rund 400 neue Verordnungen kommen dazu.

Supply Chain Security Assessment



Tendenz: steigend. Zum Thema Betrugsvermeidung ist insbesondere der bekannte „Sarbanes Oxley Act“ in den Vereinigten Staaten zu nennen. Dazu kommen neue Regelungen, die die Themen der grauen Märkte sowie Diebstahl behandeln. Im Bereich Warensicherheit ist die EU Verordnung 178 zur Rückverfolgbarkeit und Dokumentation für alle Firmen und Marken des menschlichen Konsums (Lebensmittel, Getränke, Pharmazeutika, Chemie etc.) innerhalb der Europäischen Union ein gutes Beispiel dafür, was auf die Unternehmen verstärkt zukommt.

Auch die ISO 28000 – die nachvollziehbare Sicherheit der „End-to-end-Supply Chains“ – muss in diesem Kontext genannt werden. Sie wird in Kürze für alle Unternehmen in Europa verpflichtend sein, ebenso wie die Einführung des Status des „Authorized Economic Operator“ (AEO) der Weltzollorganisation im europäischen Binnenmarkt ab 2008. Mit dem Status AEO gelten Unternehmen im Rahmen der europaweiten Zollabfertigung als besonders vertrauenswürdig und zuverlässig.

Die Tendenz der weltweiten Regelungen geht eindeutig in die Richtung, sämtliche Beteiligte zur Teilnahme zu verpflichten sowie bei Nichteinhalten Strafmaßnahmen einzuführen. Unternehmen, die diese Vorschriften ignorieren und den Sicherheitsaspekt in ihren Lieferketten vernachlässigen, gehen nicht nur unkalkulierbare

Haftungsrisiken oder sogar Gefängnisstrafen ein. Sie riskieren ihre Kreditfähigkeit und können bei Importsperrern sogar wichtige Absatzmärkte verlieren.

Integriertes Channel Management

Entscheidend ist, wie ein Unternehmen mit diesen neuen Herausforderungen umgeht. Viele Unternehmer denken bei Supply Chain Security ausschließlich an die Kostenaspekte nach dem Motto: Wer sichere Lieferketten will, der muss immer mehr Geld investieren, ohne zu wissen, welche Regelung als nächste kommt und wieder neue, höhere Ausgaben verursacht. Diese Denkweise greift zu kurz und verführt zum Einleiten punktueller Maßnahmen, die nur so lange funktionieren, bis kein größerer Fehler passiert und die Schwachstellen in der Lieferkette noch nicht aufgebrochen sind.

Unternehmen, die heute proaktiv in die Sicherheit ihrer Supply Chains investieren, senken mittelfristig die laufenden Kosten durch geringere Bestände, bessere Lieferantenkontrolle sowie Reduzierung von Komplexitäten. Ungeplante Kosten werden von Anfang an vermieden.

Gefragt ist aktives Supply Chain Management im Rahmen eines alle Prozesse und Schnittstellen der Lieferkette umfassenden Konzepts. Dabei sind Integration und Zusammenarbeit – von der Unternehmensleitung über Logistik, Ein-

Erarbeitung des Maßnahmenkatalogs



Umsetzung der Maßnahmen



kauf, IT, Vertrieb und Produktion bis hin zu allen Zulieferern und Partnerunternehmen aus Transportwesen, Industrie und Handel – von größter Bedeutung.

Als entscheidende Hebel für die Problemlösungen kommen der IT sowie anderen innovativen Technologien, wie beispielsweise RFID oder GPS, eine große Bedeutung zu. Da die internationalen Supply Chains zunehmend länger, komplexer und somit teurer werden, können sie nur noch durch integrierte IT-Systeme gesteuert werden. Beispiel Automobilindustrie- und Maschinenbau: Hier gilt es, die sicherheitstechnischen Baugruppen ausreichend zu dokumentieren. Ebenso müssen der Fertigungsprozess und die Ergebnisse der entsprechenden Qualitätsprüfungen jederzeit nachvollziehbar sein.

Die von ROI entwickelte mehrstufige Vorgehensweise zu Supply Chain Security umfasst Assessment, Risikoanalyse, Erstellen eines individuellen Maßnahmenkatalogs sowie die konkrete Umsetzung der Maßnahmen. Die im Assessment eingesetzten Tools – Fragenbogen, Interviews, Mapping der Lieferkette und Dokumentation der Ziele – ermitteln den aktuellen Grad an Sicherheit der Lieferketten sowie identifizieren und bewerten die bestehenden Risiken. Im Anschluss wird ein Maßnahmenkatalog erarbeitet. Hier wird unter anderem detailliert festgelegt, welche Lücken geschlossen werden

müssen, wie sich die identifizierten Risiken am besten beheben lassen oder in welcher Relation Schaden und Nutzen stehen.

Dann folgt die konkrete Umsetzung. Dabei spielen die jeweils individuell unterschiedlichen Ziele und Anforderungen bezüglich Termintreue, Liefermenge, besondere Sicherung der Waren usw. eine Rolle. Bezüglich der Lieferketten werden Fragilität, Globalität, Transparenz oder die Existenz von möglichen Alternativrouten genau analysiert. Bei der Bewertung spielen Fragen nach dem Vorbeuge-Aufwand, der Wahrscheinlichkeit, dass die identifizierten Risiken eintreten, und die Frage nach dem höchstmöglichen Schaden, der passieren kann, eine wesentliche Rolle. Im Anschluss erfolgt das Erarbeiten des Systemkonzepts und des Maßnahmenkatalogs in enger Zusammenarbeit mit den Ansprechpartnern. Hier hat sich insbesondere die GAP-Analyse bewährt. Detailliertere Informationen unter www.supplychainsecurity.de.

Frühzeitig investieren

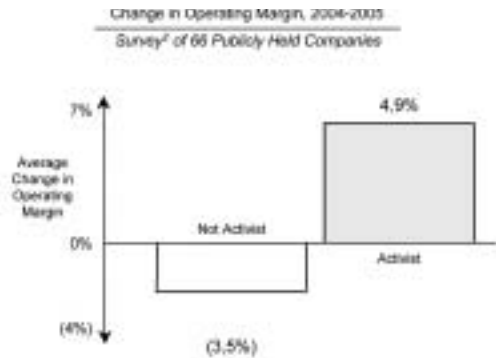
Die Absicherung der Lieferketten ist kein Selbstzweck, sondern folgt klaren unternehmensstrategischen Überlegungen. Betrachtet man Supply Chain Security als integralen Bestandteil von Supply Chain Management (das es unter Berücksichtigung von SCS zu optimieren gilt), dann wird es in vielen Fällen quasi zum

Aktives Supply Chain Management zahlt sich aus!

Untersuchungen des Supply Chain Executive Boards von 2006 untermauern diese Aussage



Nulltarif erfüllbar sein. Unternehmen, die jetzt systematisch in Supply Chain Security investieren, werden mittelfristig finanziell profitieren. Die erhöhte Transparenz führt gleichzeitig zu Wettbewerbsvorteilen. Supply Chain Security ist die Herausforderung, stabile Prozesse zu bilden



und ein zuverlässiger Partner im Markt zu sein. In der Automobilbranche beispielsweise werden die OEMs in Zukunft ausschließlich Unternehmen als Zulieferer akzeptieren, die SCS bieten und hier entsprechende Zertifikate aufweisen können.