

# SUPPLY-CHAIN-RISIKOMANAGEMENT IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE: EIN UNBEDINGTES MUSS

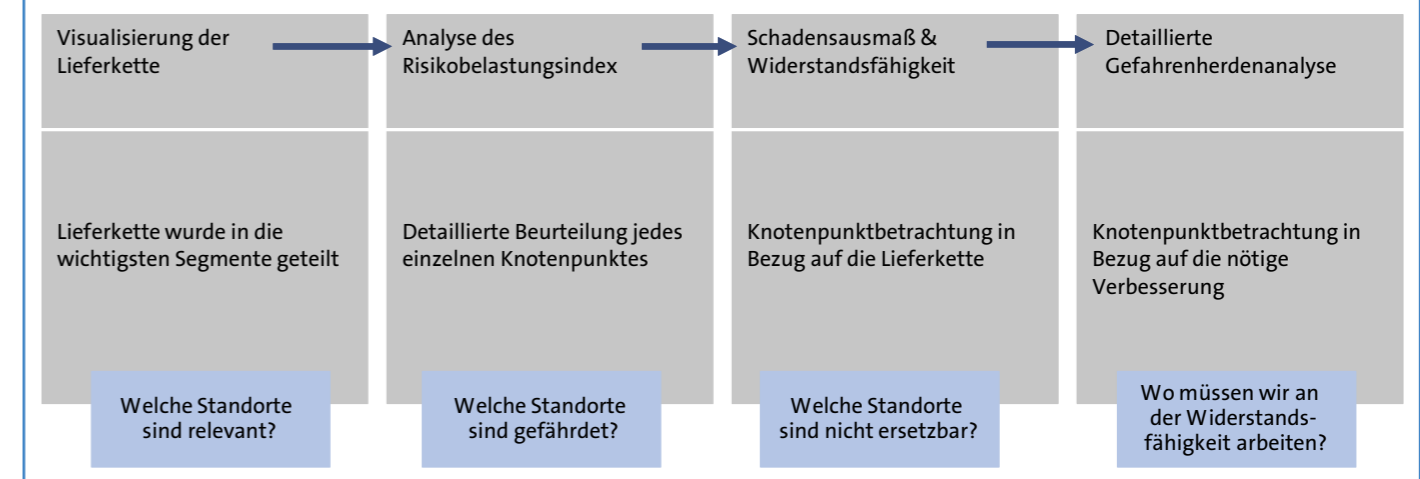


Aufgrund der vielfältigen Rahmenbedingungen, die heutzutage auf die Wertschöpfungsketten einwirken, sind Unternehmen gut beraten, die daraus unter Umständen herrührenden Risiken zu berücksichtigen. Nur so lässt sich die Anfälligkeit der Supply Chain verringern und deren Fortbestand sicherstellen. Die Automobilindustrie ist hier keine Ausnahme.

Global hält der Wachstumstrend in der Automobilbranche an; einzelne Märkte untereinander unterscheiden sich jedoch ganz erheblich, während es innerhalb der Märkte zu strukturellen Verschiebungen kommt. Etablierte Märkte (NAFTA, Europa und Japan) verlieren ihre beherrschende Stellung, was jedoch z. T. durch die wachsende Nachfrage in den Schwellenmärkten ausgeglichen wird. Komplexer wird das Ganze jedoch durch den stark schwankenden Beitrag der einzelnen Länder innerhalb des Schwellenmarkts. In der Folge müssen Hersteller einerseits ihre Stammmärkte durch hohe Investitionen in neue Technologien stabilisieren und andererseits zum Aufbau neuer Kapazitäten unter hohem Investitionsaufwand in neue und vielfach weit entfernte Märkte expandieren.

Vor diesem Hintergrund sind die in letzter Zeit verstärkt auftretenden Naturkatastrophen und politischen Konflikte hohe Zusatzrisiken für Supply-Chain-Netzwerke. Innerhalb der Märkte und segmentübergreifend ziehen die zuvor genannten Rahmenbedingungen beträchtliche und unvorhersehbare Nachfrageschwankungen nach sich. Die durch diese Komplexität entstehenden Herausforderungen lassen sich mit den traditionellen Konzepten allein nicht mehr bewältigen.

## 01 Vorgehensweise beim Supply-Chain-Risikomanagement



## EIN HOLISTISCHER, GLOBALER ANSATZ FÜR DAS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Die OEMs im Automobilsektor stehen immer noch in einem äußerst harten Wettbewerb, in dem die erwarteten Nachfragesteigerungen nur zielführend sind, wenn sie auch von guten Margen geprägt sind. Dadurch gewinnt die Optimierung globaler Netzwerke weiter an Bedeutung - und trägt von der Planungsphase bis zum operativen Betrieb zur Wertschöpfung bei.

Das Risikomanagement von Automobillieferketten erfordert einen gezielten Ansatz. Zu dessen Inhalt u. a. gehört:

- Agile Produktionsnetzwerke,
- flexible werksübergreifende Produktionsplanung,
- integrierte Produktions- und Logistiksysteme („Lean Industry“ und „Industrie 4.0“),
- die Implementierung flexibler und effizienter Logistikstrukturen (z. B. Flex-Hubs),
- verbesserte Planung und Steuerung (S&OP) sowie
- IT-unterstützte Transparenz über die komplette Logistikkette.

Nur mithilfe dieser Maßnahmen lassen sich Gefährdungen, z. B. verspätete Auslieferungen an den Kunden, Lieferengpässe und Produktionsabbrüche, vermeiden und die negativen Auswirkungen unausweichlicher Ereignisse auf die Lieferkette abfangen. In anderen Worten: Belastbarkeit (resistance) und Widerstandsfähigkeit (resilience) sind in die Supply Chain integriert.

## DER SCHLÜSSEL ZU ERHÖHTER WIDERSTANDSFÄHIGKEIT?

Angesichts der zunehmenden Anfälligkeit von Supply Chains scheint ein Risikomanagement, das von Beginn an greift, immer wichtiger zu werden. Schon jetzt müssen Automobilhersteller ihre Lieferketten im Vorfeld auf externe Bedrohungen analysieren (z. B.

im Hinblick auf die politische Lage, wirtschaftliche Stabilität sowie gesetzliche Regelungen und Anfälligkeit für Naturkatastrophen in der Sourcing-Region). Außerdem müssen sie Szenarien gegen interne Risikofaktoren (Verlässlichkeit von Lieferanten, Standardisierung, Qualifizierung usw.) entwickeln.

Unter allen Faktoren, die sich auf die effektive Gestaltung einer Lieferkette auswirken (u. a. die kritische Verfügbarkeit eines Produkts, die Auswahl des Zulieferers, die Beschaffungsstrategie sowie der Liefermodus), sollte eine realistische Risikobewertung in die Entscheidungen über Infrastrukturinvestitionen einfließen und bei den resultierenden täglichen Betriebskosten berücksichtigt werden.

## » „SUPPLY CHAIN ROAD SHOW 2018“

Die Besucher der „Supply Chain Road Show“ von Miebach erhalten u. a. Informationen zu Optimierungstools der Wertschöpfungskette. Durch Digitalisierung, IoT und Big-Data-Technologien stehen heute vielfältigste SCM-Daten zur Verfügung. Mit dem Einsatz moderner Tools lassen sich diese zur effizienten Optimierung der Wertschöpfungsketten nutzen. Anhand von Projekten werden Tools und deren Anwendungsmöglichkeiten vorgestellt. Veranstaltungstermine: 22. November 2018 – Frankfurt, 29. November 2018 – Berlin und 5. Dezember 2018 – München. Anmelden können sich interessierte Leser per E-Mail bei Heiko Hitzhuber ([hitzhuber@miebach.com](mailto:hitzhuber@miebach.com)).



Nachdem die Struktur der Supply Chain festgelegt und implementiert wurde, sollte ein durchgängiges Risikomanagement Teil des Alltagsbetriebs werden. So verfolgt z. B. BMW einen zweigleisigen Ansatz beim Risikomanagement. Einerseits schützt man sich durch spezielle Maßnahmen gegen bestimmte Risiken (z. B. durch die Vorhaltung von höheren Sicherheitsbeständen sowie passgenaue Sourcing-Strategien und Versicherungen). Andererseits sorgen das Management von Lieferanten und Sub-Lieferanten, die Zusammenarbeit entlang der ganzen Lieferkette, und IT-gestützte Transparenz für eine robuste und widerstandsfähige Supply Chain. Durch definierte Tracking-Events und Toleranzkorridore steigt in der Folge der Reaktionszeitraum entscheidend.

Davon profitiert nicht nur der Automobilhersteller; auch die Partner in der automobilen Logistikkette gewinnen erhöhte Flexibilität, dadurch dass die Supply Chain firmenintern (vertikal) und unternehmensübergreifend (horizontal) durchgängig vernetzt ist.

### KANN DIE AUTOMOBILINDUSTRIE BESSER MIT NATURKATASTROPHEN UMGEHEN?

Automobilhersteller wissen um die potenziellen Risiken, die Katastrophen (und andere Gefahrenquellen) für die Lieferkette bedeuten. Wie das obige Beispiel zeigt, setzen manche Hersteller bereits Instrumente punktuell zur Beherrschung dieser Risiken ein. Jedoch ist eine umfassende Implementierung und Anwendung noch eher selten.

Die Konzentration auf klassische ökonomische Parameter, d. h. die überwiegende Berücksichtigung von Materialeinkaufskosten, ohne Berücksichtigung möglicher Folgekosten über den Produktlebenszyklus, aber auch mangelndes Vertrauen zwischen den Beteiligten, können die Implementierung und den Einsatz solcher entscheidender und effektiver Maßnahmen verzögern.

Nur durch eine Erweiterung des Fokus auf andere Parameter – über den Trigger Materialeinkaufskosten hinaus – und den Aufbau von Vertrauen lassen sich die automobilen Versorgungs- und Wertschöpfungsketten belastbarer und widerstandsfähiger machen.

**Foto/Grafiken:** Aufmacherfoto shutterstock, 01 - 02 Miebach

**Autor:** Christian Wibbe, Partner und Leiter Marktsegment Automotive bei der Miebach Consulting GmbH

[www.miebach.com](http://www.miebach.com)

