



Bild: ©tirachard - stock.adobe.com

Damit die Lagerregale nicht leer sind und es bei der Inventur auch noch etwas aufzuschreiben gibt, sollten die Bestände entlang der kompletten Lieferkette, also auch die von Lieferanten und Kunden, in den Blick rücken.

# So sieht eine robuste Supply Chain aus

## INFO

### Krisenfest

Viele Fallbeispiele und Studien haben gezeigt: Resiliente Supply Chains kommen besser durch die Krise. Der Weg zu einer robusten Supply Chain ist jedoch kein kurzer und erfordert ein effektives Zusammenspiel aller Funktionsbereiche und Hierarchieebenen des Unternehmens. Zusätzlich sind auch externe Partner im Sinne einer End-to-End-Analyse in die Betrachtung einzubeziehen. Bei erfolgreicher Umsetzung wird die resiliente Supply Chain in der nächsten Krise – die sicher kommen wird – einen wesentlichen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

[mm-logistik.de](https://www.mm-logistik.de)  
Suche „Höveler Holzmann“

MM LOGISTIK

Aus Sicht der **Supply Chain Resilience** stellt sich in Zeiten von Global Sourcing und niedrigen Lagerbeständen grundsätzlich die Frage: Wie **robust** ist meine **Supply Chain** aufgestellt? Der folgende Beitrag gibt **zehn Praktikertipps** zur Verbesserung der **Widerstandsfähigkeit** Ihrer Wertschöpfungskette.

Matthias Lütke Entrup und Dennis Goetjes

Seit Jahren und Jahrzehnten ist es das primäre Bestreben vieler Unternehmen, schlanke und kostengünstige Wertschöpfungsketten zu konfigurieren: Global Sourcing, niedrige Bestände und geringe Redundanzen, verbunden mit niedrigen Fixkosten und hoher Wirtschaftlichkeit, waren das Ziel, um im harten Preiswettbewerb bestehen zu können. In der Coronakrise mit all ihren Verwerfungen wurde jetzt aber deutlich, wie anfällig diese Lieferketten geworden sind. Strukturelle Lieferengpässe in vielen Branchen führen zu langen Lieferzeiten bis hin zu Produktionsstillständen. Gleichzeitig multiplizieren sich die Seefrachtraten – wenn man überhaupt noch einen Container bekommt. Dabei beweisen viele Fallbeispiele und Studien: Resiliente

und vorbereitete Unternehmen sind deutlich besser durch die Krise gekommen. Dazu zeigt sich: Resilienz, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit müssen kein Widerspruch sein, sondern können sich sogar gegenseitig verstärken. Wir haben zehn Praktikertipps für Sie zusammengestellt, um Ihre Supply Chain Resilience zu verbessern.

## 1. Versehen Sie die Supply Chain Resilience mit der gebotenen Aufmerksamkeit

Supply Chain Resilience – viele werden sie als neues Schlagwort oder Management-Hype verstehen, der sicher auch schnell wieder vorübergeht. Krisenresistente Unternehmen zeigen jedoch, wie weit sie andere Unternehmen in der Krise abhängen können. Daher sollte dem Thema im Unternehmen die entsprechende Priorität eingeräumt werden. Dazu gehören beispielsweise:

Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup ist Partner der Höveler Holzmann Consulting GmbH in 40212 Düsseldorf, Tel. +49 211 5638750, [info@hoeveler-holzmann.com](mailto:info@hoeveler-holzmann.com); Dennis Goetjes arbeitet als Principal für das Unternehmen.

- die Aufnahme von Supply Chain Resilience – oder weiter gefasst als Unternehmens-Resilienz – auf die Topmanagement-Agenda;
- das Aufsetzen eines eigenen, bereichsübergreifenden Projekts mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten;
- das Bereitstellen finanzieller Mittel, um selektiv in die Flexibilisierung der Produktion, den Bestandsaufbau, redundante Kapazitäten oder die Erweiterung des Lieferantennetzwerks zu investieren.

## 2. Identifizieren und messen Sie Ihre Risiken

In vielen Unternehmen werden Risiken heute nicht strukturiert angegangen, systematisch erhoben und bewertet. Dabei können Risiken entlang der gesamten Lieferkette auftreten. Der erste Projektschritt ist daher die Schaffung von Transparenz. Folgende Fragen können dabei als Leitplanken gelten:

- Welche Risiken gibt es? Mit welchen Krisenszenarien ist zu rechnen?
- Wie hoch ist die Eintrittswahrscheinlichkeit?
- Welche finanziellen Auswirkungen können eintreten?
- Welcher Imageverlust kann drohen?
- Welche Gegenmaßnahmen sind für den Eintrittsfall eines Szenarios geplant?

Für die essenziellen Risiken sollte dann im nächsten Schritt ein Monitoring implementiert werden. Hierzu können beispielsweise folgende Kennzahlen betrachtet werden:

- Anzahl Artikel/Volumina mit Single-Source-Situation;
- Anzahl Artikel/Volumina pro Sourcing-Land/-Region;
- Anzahl/Volumina an Fertigprodukten ohne Produktionsredundanz;
- Auswirkungen von Kostensteigerungen beziehungsweise Lieferengpässen bei bestimmten Materialien auf die Fertigwaren;
- Bestände entlang der gesamten Lieferkette, inklusive Beständen bei Lieferanten und Kunden;
- Anzahl Logistikdienstleister je Lieferdestination im Einsatz;
- ...

## 3. Definieren Sie Ihre Notfallpläne

Im Falle eines Engpasses gilt es, schnell zu reagieren. Sehr hilfreich ist es daher, wenn für viele Situationen bereits durchdachte und abgestimmte Notfallkonzepte vorliegen. Beispiele sind:

- Alternativlieferanten, die bereits qualifiziert wurden und direkt aufgeschaltet werden können;
- Alternativmaterialien/Substitute, die bereits getestet und abgenommen sind, sodass die Fertigung schnell umgestellt werden kann;
- Redundante Fertigungsstrukturen, um Sortimente schnell zwischen Standorten und Anlagen abtauschen zu können;
- Vorqualifizierte Lohnproduzenten, welche bereits für eine Fertigung zertifiziert und qualitätsgeprüft wurden;

## IMPRESSUM

[www.mm-logistik.de](http://www.mm-logistik.de)

### Kommunikationsdaten unserer Ansprechpartner:

E-Mail-Code: <vorname>.<name>@vogel.de (bitte Schreibweise von Umlauten beachten: ä=ae, usw.)  
Telefon: +49 931 418-14-stellige Durchwahl

## ABONNENTENSERVICE

### DataM-Services GmbH

Max-Planck-Straße 7/9 in 97082 Würzburg, Tel. +49 931 4170-462  
vogel@datam-services.de, www.datam-services.de

## REDAKTION

### Leser-, Redaktionsservice:

Tel. -2333  
fachmedien@vogel.de

### Redakteure:

Benedikt Hofmann (bh), (V.i.S.d.P.), Tel. -2643  
Bernd Maienschein (bm), Tel. -2195

### Layout:

Alexandra Geißner, Tel. -2736

## SALES

### Chief Sales Officer:

Benjamin Wahler  
Tel. -2105, sales@vogel.de

### Auftragsmanagement:

Tel. -2078, auftragsmanagement@vogel.de

## MARKETING

### Product Marketing Manager:

Karolina Endrich, Tel. -2099, Vanessa Weber, Tel. -2187  
customer@vogel.de

## VERTRIEB

### Bezugspreis:

Einzelheft 19,90 €, Abonnement Inland jährlich 99,00 €,  
Ausland EU 109,00 €.

### Verbreitete Auflage:

Vier Mal im Jahr plus zwei Sonderausgaben.  
Angeschlossen der Informationsgemeinschaft  
zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern –  
Sicherung der Auflagenwahrheit



### Vogel Communications Group GmbH & Co. KG

Max-Planck-Straße 7/9 in 97082 Würzburg  
Tel. +49 931 418-0, www.vogel.de



### Beteiligungsverhältnisse:

Persönlich haftende Gesellschafterin:  
Vogel Communications Group Verwaltungs GmbH  
Max-Planck-Straße 7/9 in 97082 Würzburg  
Kommanditisten:

Dr. Kurt Eckernkamp GmbH, Nina Eckernkamp,  
Klaus-Ulrich von Wangenheim, Heiko Lindner, Axel von Kaphengst

### Geschäftsführung:

Matthias Bauer (Vorsitz), Günter Schürger

### Druck:

Vogel Druck und Medienservice GmbH in 97204 Höchberg

### Copyright:

Vogel Communications Group GmbH & Co. KG

### Nachdruck und elektronische Nutzung:

Wenn Sie Beiträge dieser Zeitschrift für eigene Veröffentlichungen wie Sonderdrucke, Websites, sonstige elektronische Medien oder Kundenzeitschriften nutzen möchten, fordern Sie gerne Informationen über support.vogel.de an.



Um dem sogenannten Dominoeffekt vorzubeugen, ist es hilfreich, wenn für Notfallsituationen durchdachte, abgestimmte Konzepte vorliegen.

- verabschiedete Regeln und Klassifizierungen, wie Kunden im Falle von Lieferschwierigkeiten zu bedienen sind (zum Beispiel nach Umsatz, Deckungsbeitrag, Image oder Ähnlichem).

#### 4. Rekonfigurieren Sie Ihre Supply Chain

Durch eine Rekonfiguration der Supply Chain kann man dem Ziel der Resilienz deutlich näherkommen. Im Fokus stehen dabei sowohl die interne Supply Chain, also die eigenen Produktions- und Lagerstrukturen, als auch die externe Supply Chain, und in diesem Fall insbesondere das Lieferantennetzwerk.

Ziel der resilienten Rekonfiguration der internen Supply Chain ist der Aufbau von funktionsfähigen Redundanzen innerhalb des Produktionsverbundes, sodass im Fall von Störungen eines Werkes andere Werke oder gegebenenfalls externe Lieferanten einspringen können. Eine resiliente externe Supply Chain versucht, Störungen der Lieferketten aufgrund von Lieferengpässen der Lieferanten oder Störungen der Transportwege zu reduzieren. In diesem Zusammenhang ist ein Wandel vom Global Sourcing zum Local oder Near Sourcing (Beschaffung im Inland oder in benachbarten Ländern) zu beobachten, um Lieferzeiten zu verringern und die Risiken der Seefracht zu minimieren. Auch finanziell kann sich das rechnen: Steigende Lohnkosten, zum Beispiel in China, verbunden mit aktuell hohen und aufgrund von CO<sub>2</sub>-Abgaben voraussichtlich auch langfristig erhöhten Transportkosten machen Near-Shoring-Lösungen zum Beispiel in Osteuropa wieder attraktiv. Gleichzeitig kann damit ein Beitrag zum nachhaltigeren Wirtschaften geleistet werden.

#### 5. Managen Sie Ihr Lieferantenportfolio

Um Ihr Lieferantenportfolio resilient aufzustellen, bietet es sich an, die entsprechenden Beschaffungsmärkte mit identifizierten Ausfallrisiken zunächst einmal in Märkte mit niedrigem und Märkte mit hohem Wettbewerb zu kategorisieren. Auf Märkten mit niedrigem Wettbewerb und hoher Anbietermacht empfiehlt es sich, über enge Partnerschaften mit den Lieferanten den Zugang zu den Materialien auch in Engpasssituationen sicherzustellen. Sollte es auf der

anderen Seite ausreichend Anbieter und hohen Wettbewerbsdruck geben, so bietet es sich an, Mono-Supplier-Situationen über breit angelegte Ausschreibungen aufzubrechen und die Volumina der bedeutendsten Artikel beziehungsweise Materialien beispielsweise im Verhältnis 60:40 oder 40:40:20 an zwei beziehungsweise drei Lieferanten zu vergeben.

#### 6. Berechnen Sie die Sicherheitsbestände neu

Sicherheitsbestände in der Lieferkette geben Ihnen Zeit, bei Verfügbarkeitsengpässen Alternativen zu finden. In sehr vielen Unternehmen läuft dabei die Berechnung in wenig strukturierter Form ab, obwohl die entsprechenden Methoden teilweise seit Jahrzehnten zur Verfügung stehen. Die Aufgabe ist umfassender, als es vordergründig scheint: So sind Sicherheitsbestände sowohl für Fertigwaren als auch für Materialien zu definieren. Ebenso sind vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen wie Kunden oder Lieferanten in die Betrachtung einzubeziehen, wobei sicherzustellen ist, dass das eigene Unternehmen im Engpassfall auch Zugriff auf diese externen Bestände hat.

Zur Berechnung der Sicherheitsbestände sind typischerweise die Wiederbeschaffungszeiten der Materialien sowie die Varianz der Verbräuche beziehungsweise die Prognostizierbarkeit der Abverkäufe und der damit zusammenhängenden Verbräuche in dieser Zeit erforderlich. Diese Parameter gilt es im Lichte der aktuellen Entwicklungen neu einzustellen. So haben sich – je nach Materialgruppe – die Wiederbeschaffungszeiten deutlich verlängert, die Varianzen erhöht oder die Prognostizierbarkeiten reduziert, was im Ergebnis zu höheren Sicherheitsbeständen führt. In vielen ERP-Systemen stehen diese Algorithmen leider nicht standardmäßig zur Verfügung. Es kann häufig nur das Ergebnis der Berechnungen eingetragen werden, die eigentlichen Berechnungen sind dann außerhalb des ERP-Systems strukturiert und regelmäßig durchzuführen.

#### 7. Nutzen Sie die verfügbaren Technologien und reagieren Sie schnell

Schnelle Reaktionen auf volatile Entwicklungen und plötzlich auftretende Ereignisse (Supply-Chain-Event-Management) setzen auf operativer Ebene eingespielte Prozesse und klare Abläufe und auf der anderen Seite eine leistungsstarke, performante IT-Umgebung voraus. Zu dieser gehört zunächst einmal eine Transparenz darüber, welche Güter sich aktuell wo und in welchem Zustand in der Supply Chain befinden. Während sich Track-and-trace-Lösungen im Absatzbereich zunehmender Beliebtheit erfreuen, sind diese Lösungen auf der Einkaufsseite eher noch die Ausnahme.

Die Kür liegt in diesem Bereich in der effektiven Verknüpfung interner und externer Daten. So offerieren Anbieter wie Everstream Analytics ([www.everstream.ai](http://www.everstream.ai)) oder Elementum ([www.elementum.com](http://www.elementum.com)) die Möglichkeit, Supply-Chain-relevante externe Daten mit den Daten der eigenen Supply Chain zu verknüpfen.



fen, um schnell auf Störungen der Lieferketten reagieren zu können.

### 8. Optimieren Sie Ihre Sales- & Operations-Planning-Prozesse

Auf taktischer Ebene stellt der Sales- & Operations-Planning-(S&OP-)Prozess schon lange einen wesentlichen Faktor für den Unternehmenserfolg dar. Er vernetzt den Vertrieb mit anderen operativen Abteilungen wie Einkauf, Produktion und Logistik, da die Absatzplanung die Grundlage der gemeinsamen Kapazitätsplanung bildet. In dieser abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit werden dann gemeinschaftlich Engpässe erkannt und Handlungsmöglichkeiten abgestimmt. Größere Unternehmen haben den Mehrwert von S&OP seit Langem erkannt, bei vielen mittelständischen Unternehmen wurden entsprechende Prozesse erst in den letzten Jahren oder noch gar nicht implementiert. Der Mehrwert von S&OP für eine robuste Supply Chain ist nicht zu unterschätzen: Szenarien können bewertet und Entscheidungen schnell getroffen werden. Auch für die Analyse von Supply-Chain-Risiken ist das S&OP-Meeting das richtige Forum. Hilfreich ist hierbei eine IT-gestützte Planungsumgebung, in der das gesamte Produktionsnetzwerk auf Basis aktueller Daten in Echtzeit simuliert werden kann. Große Unternehmen greifen hier tendenziell auf komplexere Systeme wie SAP IBP oder Infor zurück. Aber auch für Mittelständler gibt es zahlreiche geeignete und ebenso etablierte Lösungen, die schnellen Mehrwert bieten.

### 9. Implementieren Sie strategische Frühaufklärung für die Lieferkette

Im Absatzbereich haben viele und insbesondere große Unternehmen bereits eine strategische Frühauf-

klärung (engl.: Strategic Foresight) implementiert. Die Aufgabe dieser Funktion, die häufig im Business Development oder im strategischen Controlling angesiedelt ist, ist es, relevante Entwicklungen auf den Absatzmärkten frühzeitig zu erkennen und die Folgen für das eigene Unternehmen abzuschätzen, um idealerweise früher als die Wettbewerber auf diese Entwicklungen reagieren zu können und vorbereitet zu sein. Hierzu gehören beispielsweise technologische Entwicklungen, Preis- und Kostenentwicklungen oder Wettbewerbsentwicklungen. Auf den Beschaffungsmärkten werden diese Aktivitäten jedoch vielfach nur stiefmütterlich durchgeführt. Dabei könnte das vorhandene Instrumentarium der strategischen Frühaufklärung auch sehr gut wertgenerierend eingesetzt werden, um die Supply Chain frühzeitig mit relevanten Informationen zu versorgen und Handlungsspielräume aufzubauen.

### 10. Halten Sie Risiken konsequent nach

Nach einer Krise haben viele Unternehmen die Tendenz, in alte Strukturen und Muster zurückzufallen und sich nicht für die nächste Krise zu wappnen. Ein nachhaltiger Aufbau von Supply Chain Resilience beinhaltet daher, das Thema auf operativer und strategischer Ebene in die DNA des Unternehmens zu überführen. Hierzu gehören ein kontinuierliches Monitoring der operativen Risiken sowie eine kontinuierliche Anpassung der Supply Chain an aktuelle Entwicklungen, zum Beispiel eine regelmäßige Neuberechnung der Sicherheitsbestände. Auf strategischer Ebene ist es entscheidend, Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten in strukturierter Form zu beobachten und mögliche Disruptionen zeitnah über Simulationen und Szenarien in ihren Auswirkungen zu bewerten. ■

abonnieren

informieren

profitieren



[www.mm-logistik.de](http://www.mm-logistik.de)

## Wissenswertes aus der Logistik-Branche

[www.mm-logistik.de/newsletter](http://www.mm-logistik.de/newsletter)


ist eine Marke der


11100