

Die größte Gefahr ist der Kunde

RISIKOMANAGEMENT II: Katastrophen bedrohen die Lieferkette weit weniger als gemeinhin angenommen. Eine große Umfrage zeigt, dass deutsche Supply-Chain-Manager vor allem mit Kunden und Lieferanten zu kämpfen haben.

Von Stephan Wagner

Stürme, Erdbeben, Epidemien – die Folgen solcher Katastrophen setzen sich im Bewusstsein der Menschen sehr leicht fest. Entsprechend wichtig scheint der Schutz vor solchen Gefahren zu sein. Doch obwohl das Jahr 2005 nach Angaben der Münchener Rück das teuerste Katastrophenjahr der Geschichte war, sind die Folgen für das Funktionieren von Lieferketten bei deutschen Firmen kleiner, als Manager vielleicht denken.

Um herauszufinden, wie groß das Risiko tatsächlich ist, das Lieferketten durch Katastrophen droht, haben wir im September 2005 im Rahmen einer repräsentativen Studie 760 deutsche Unternehmen gefragt, welche Probleme ihre Lieferketten am meisten beeinträchtigt haben. Die Fragen bezogen sich auf 20 verschiedene Fehler, Störungen oder unvorhergesehene Ereignisse. Wir fragten zum Beispiel, ob Kunden nicht bezahlt haben, ob die Produktion durch Streik, Brand oder Unfälle ausgefallen ist, Qualitätsprobleme bei Lieferanten aufge-

treten sind oder die Lieferkette durch Terroranschläge wie in London oder Madrid beeinflusst wurde.

Wir haben diese einzelnen Risiken in fünf Gruppen zusammengefasst. Es stellte sich heraus, dass Katastrophen – obwohl gemeinhin als besonders gefährlich wahrgenommen – in Wirklichkeit den geringsten Einfluss auf die Lieferkette der befragten deutschen Unternehmen haben. Unterschätzt werden dagegen alltägliche, vergleichsweise häufige Risikoquellen wie unzuverlässige Lieferanten oder ungeplante Veränderungen bei der Kundennachfrage. Unternehmen sind Risiken der folgenden fünf Kategorien ausgesetzt – geordnet nach deren Stärke und Häufigkeit (siehe Grafik rechts).

Kunden. Cisco musste im Jahr 2001 Lagerbestände im Buchwert von 2,1 Milliarden US-Dollar abschreiben. Während des Internetbooms im Jahr zuvor waren viele Produkte von Cisco nur schwer und mit langen Wartezeiten erhältlich. Aus diesem Grund

orderten zahlreiche Kunden mehrfach, da sie wussten, dass die Lieferzeiten lang waren und Cisco die Artikel nur rationiert abgeben würde. Dies führte zu übertrieben hohen Bestellmengen, die der tatsächlichen Nachfrage nicht entsprachen. Als Cisco dann nach und nach diese Bestellungen abarbeitete, stornierten viele Kunden, und Cisco blieb auf den hohen Lagerbeständen sitzen.

Unerwartete oder stark schwankende Kundennachfrage gehört für 73 Prozent der von uns befragten Unternehmen zu den größten Risiken für die Lieferkette. Außerdem zählen unzureichende beziehungsweise fehlerhafte Informationen über die Kunden sowie eine schlechte Zahlungsmoral dazu.

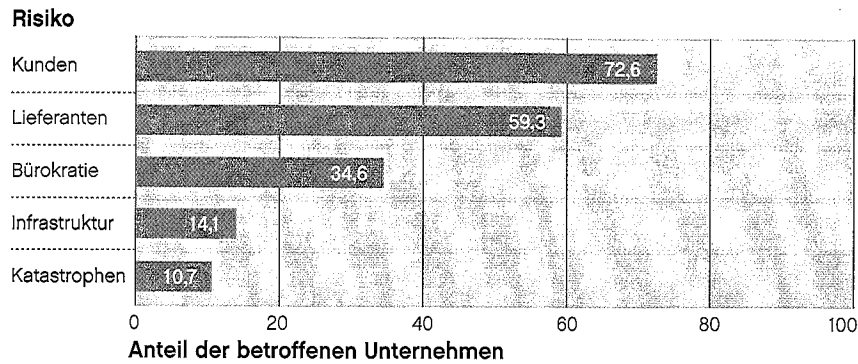
Lieferanten. Im Januar und Februar 2005 lieferte der Autozulieferer Robert Bosch seinen Kunden fehlerhafte Hochdruckpumpen für Common-Rail-Dieseleinspritzsysteme. Die Folgen waren verheerend. Neben BMW, Volkswagen, Audi, Opel und Saab war vor allem DaimlerChrysler betroffen. Experten schätzen die Folgekosten durch Produktionsausfall in den Automobilwerken, Rückrufaktionen und Umrüstungen in den Autowerkstätten auf einen dreistelligen Millionenbetrag. Der Fehler zog sich durch die gesamte Lieferkette. Bosch bezog das winzige fehlerhafte Teil, eine 1,5 Millimeter große Buchse, von der amerikanischen Firma Federal Mogul. Der Fehler lag aber nicht in der Herstellung, sondern in der Zusammensetzung der Beschichtung. Und die lieferte der Chemiekonzern DuPont.

Kleine Qualitätsfehler können also extreme Folgen haben. Rund 59 Prozent der befragten deutschen Supply-Chain-Manager beklagen Qualitätsprobleme und Preisschwankungen. Weitere Probleme sind Lieferengpässe, unpünktliche oder unvollständige Lieferungen sowie der plötzliche Ausfall von Lieferanten.

Bürokratie. Bereits deutlich seltener treten bürokratische Risiken auf. Dazu gehört zum Beispiel das Elektro- und Elektronikgerätegesetz, das 2005

Katastrophen eher unbedeutend

Eine Umfrage unter 760 deutschen Unternehmen zeigt, welche Risiken die Lieferketten der Firmen tatsächlich negativ beeinflussen (Angaben in Prozent).



in Kraft trat. Nun sind Hersteller von Elektro- oder Elektronikgeräten für das Sammeln und Verarbeiten von Elektronikschrott selbst verantwortlich. Für die Unternehmen entstehen durch die notwendige Veränderung von Produktionsprozessen, Zuliefermaterialien und den Aufbau einer Rücknahmelogistik immense Kosten. Nur 35 Prozent der befragten Unternehmen waren im vergangenen Jahr überhaupt von bürokratischen Risiken betroffen – vor allem durch die Einführung der Lkw-Maut.

Infrastruktur. Mit 14 Prozent waren nur noch wenige deutsche Unternehmen durch Infrastrukturrisiken wie den Zusammenbruch der Stromversorgung im Münsterland im November 2005 beeinträchtigt. Zwar schätzt die Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen, dass die wirtschaftlichen Schäden für die tagelang vom Stromausfall betroffenen Unternehmen mehr als 100 Millionen Euro betragen. Doch solche Ereignisse treten allen Katastrophenmeldungen zum

STEPHAN WAGNER

ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Schwerpunkte seiner Forschungsarbeiten zum Lieferkettenmanagement sind Strategie und Innovation.

Trotz sehr selten ein. Häufiger müssen die Unternehmen mit dem Ausfall ihrer Produktion auf Grund technischer Probleme rechnen oder weil die eigene IT-Infrastruktur ausfällt.

Katastrophen. Am wenigsten wurden die Unternehmen durch Katastrophen beeinflusst. Dass eine Tochterfirma – wie bei Motorola geschehen – geschlossen wird, weil sich ein Mitarbeiter mit einer Krankheit wie Sars infiziert hat, kommt in Deutschland selten vor und betrifft vor allem Unternehmen mit weltweiten Dependancen und Geschäftspartnern. Aktuell rückt dieses Risiko durch die Vogelgrippe wieder ins Bewusstsein. Terroranschläge, politische Instabilität, Naturkatastrophen oder Krankheiten betrafen aber nur 11 Prozent der befragten Unternehmen.

Risiken für die Lieferkette gehen also vorwiegend von einer unerwarteten Änderung der Nachfrage aus. Das Risiko von Katastrophen ist dagegen eher klein – wird aber als erheblich wahrgenommen. Anders als im Marketing wurden psychologische Effekte im Supply-Chain-Management bisher nicht beachtet. Das liegt daran, dass sich die Organisation der Lieferkette aus dem Operations Research heraus entwickelt hat – und dort wird rationales Verhalten bei Entscheidungsmodellen zu Grunde gelegt.

Manager schätzen Risiken aus zwei Gründen falsch ein: Erstens können Führungskräfte auf Grund von Intransparenz, Komplexität und Dynamik der Lieferketten nicht alle Informationen über mögliche Risiken verarbeiten. Menschen behelfen sich dann häufig mit Heuristiken. Sie versuchen also, Risikoquellen und deren Schadenspotenzial mit geringem Denkaufwand und ohne umfassende Informationssuche abzuschätzen. Anders als bei wissenschaftlich-technischen Risikoabschätzungen gibt es im Supply-Chain-Umfeld noch keine ausgefeilten und systematisch anwendbaren Methoden.

Zweitens sind die Supply-Chain-Risiken, die nach Auffassung von Managern eine Gefahr für das Unternehmen darstellen, nicht unbedingt die Risiken mit dem (statistisch gesehen) häufigsten Auftreten oder dem größten Schadenspotenzial. Menschen schätzen die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen umso höher ein, je leichter sie sich diese oder ähnliche Ereignisse vorstellen oder sich an sie erinnern können. Informationsquellen wie Massenmedien und Fachpublikationen, die ein selektives Bild der Welt vermitteln, tragen zu falschen Wahrscheinlichkeitsabschätzungen bei.

Um Risiken für die Lieferkette richtig zu bewerten, dürfen Manager auf statistisch abgesicherte Informationen über Risiken nicht verzichten. ■

SERVICE

HBM ONLINE

BETH, S. et al.: *Bauen Sie die richtigen Beziehungen auf!*, in: *Harvard Businessmanager*, Februar 2004, Seite 92 – 105, Produktnummer 200402092. (zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

KONTAKT

Stephan.Wagner@whu.edu

© 2006 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200605012, siehe Seite 112