

Neufassung der ISO 9001:2015 / TS 16949:2016 erfordern ein professionelles Supply Chain Risk & Continuity Management

Die Revision der ISO 9001:2015 / TS 16949:2016 bringt zahlreiche Ergänzungen und Aktualisierungen, so dass im September 2018 die heutigen ISO/TS 16949:2009 Zertifikate ihre Gültigkeit verlieren. Die Automobilindustrie reagiert damit auf aktuelle Marktentwicklungen und muss ihre TS-Managementsysteme bis dahin auf die Vorgaben der neuen IATF 16949:2016 umgestellt haben.

Wie durch die IATF* hervorgehoben, verfolgt diese überarbeitete TS 16949:2016 die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems mit den Zielen:

- kontinuierliches Verbesserungsmanagement,
- präventive Schadensvermeidung und
- **die Reduzierung von Schwankungen und Verlusten in den Supply Chains.**

Somit fordert diese überarbeitete Norm ein obligatorisches Supply Chain Risk & Continuity Management für Unternehmen in der Automobilindustrie. Dieses ist auch nicht weiter verwunderlich, da in der Regel die eigene Wertschöpfung mittlerweile weit unter 20% liegt. Im Umkehrschluss heißt das, dass mehr als 80% der Wertschöpfungsrisiken in den Supply Chains liegen.

(*<http://vda-gmc.de/zertifizierung/iatf/>) - Die IATF ist eine Arbeitsgruppe der großen Automobilhersteller und ihrer Zulieferer zur Harmonisierung der national eingeführten QM-Methoden und -Standards.)

EINFÜHRUNG

Unternehmen in der Automobilindustrie stehen heute durch die zunehmende globale Arbeitsteilung vor dynamisch wachsenden Risiken. Typische Risiken sind Materialengpässe, Vermögensverluste durch unvorhersehbare Ereignisse, Lieferkettenunterbrechungen, IT-Ausfälle und viele mehr. Für Tier 1 Lieferanten erhöhen sich diese Risiken durch steigende Komplexität sowie gleichzeitig mangelnde Transparenz und Kontrolle der Lieferanten und Sublieferanten.

Bereits heute fordern einige Automobil-OEMs von ihren Lieferanten, ein professionelles Risikomanagement zu implementieren sowie entsprechende Notfallpläne und Strategien vorzuhalten. Neue Normen, Standards und Richtlinien adressieren gleichfalls die Forderungen nach einem bereichs- und unternehmensübergreifenden Risikomanagement, so zum Beispiel auch die Neufassungen der 9001:2015 sowie der TS 16949:2016.

Dieses White Paper stellt Ihnen die Ressourcen, Taktiken und Strategien vor, um ein professionelles Supply Chain Risk & Continuity Management System zu entwickeln.

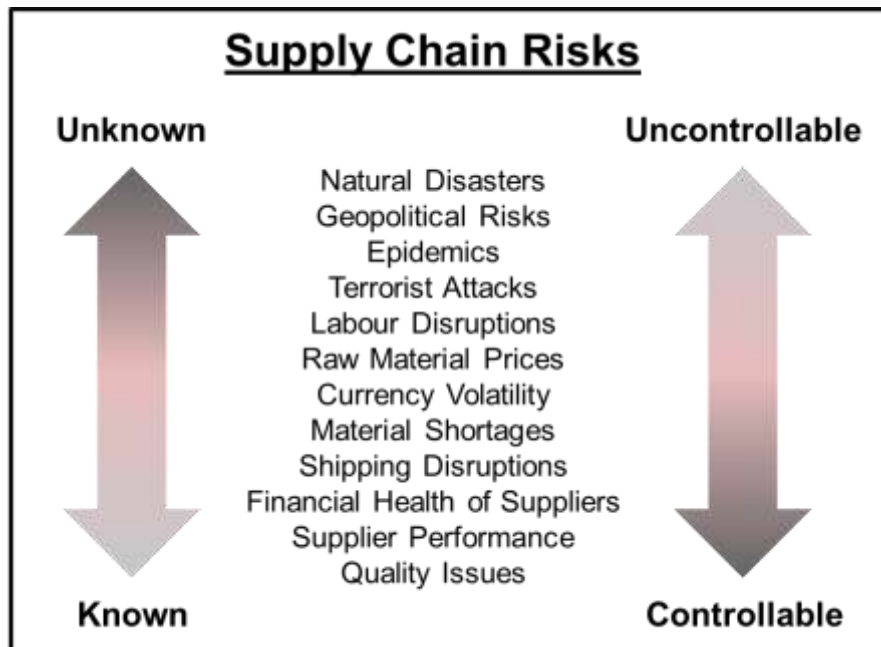
AUTOMOTIVE SUPPLY CHAIN RISIKEN

Die automobilen Zulieferketten werden jedes Jahr länger und komplexer und damit steigt die Störanfälligkeit von Produktionen auf Grund regionaler Ereignisse. Ob der Tsunami 2011 in Japan, ein Brand bei einem deutschen Harzlieferanten in 2012, Insolvenz einer Containerreederei in 2016, Schneestürme an der US-Ostküste, Hafenstreiks, Lieferanteninsolvenzen – all diese großen und kleinen Ereignisse haben Auswirkungen auf die Effizienz, Leistung und Qualität der global integrierten Wertschöpfungsprozesse. Somit können diese natürlichen oder auch vorsätzlich herbeigeführten Lieferkettenunterbrechungen die Automobilproduktion bedrohen, welches wiederum die Profitabilität aller Supply Chain Partner beeinflusst.

Durch die Bewertung der Supply Chain Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und potentiellen Schadenhöhe, werden die Risiken priorisiert. So können wir präventive Schutzmaßnahmen

entwickeln oder durch Notfallpläne auf vorhersehbare und kontrollierbare Lieferkettenunterbrechungen bis hin zu unbekanntem und unkontrollierbarem Katastrophen vorbereitet sein.

Automobilhersteller und deren Zulieferer sind symbiotisch vernetzt und sehen sich in ihrer Intensität variierenden potentiellen Supply Chain Störungen ausgesetzt, wie sie in einer Studie von Ford / MIT beschrieben wurden, siehe nachfolgende Graphik.



In Anlehnung an: Ford-MIT Alliance, David Simchi-Levi, Managing Supply Chain Risk

TIER-2 – TIER-N VERSORGUNGSKETTEN RISIKO

Das Risiko, das die meisten OEM-Führungskräfte nachts nicht gut schlafen lässt, ist die mangelnde Transparenz über den Tier-1 Supplier hinaus. Dieser Bereich ist aber von besonderer Wichtigkeit, da bereits eine kleine Störung bei einem scheinbar unsichtbaren Vor-vor-Lieferanten zu großen negativen Auswirkungen für das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk führen kann. Daher ist für alle Unternehmen, egal auf welchem Wertschöpfungslevel tätig, wichtig über die eigene Risikoexponierung zu wissen, als auch über die als kritisch und systemrelevant identifizierten Supply Chain Partner. Dieses Supply Chain Risk Assessment legt dann die Basis dafür, die eigene Organisation sowie das Supply Chain System auf drohende Lieferkettenunterbrechungen vorzubereiten und somit widerstandsfähiger gegen Störungen zu werden. Dazu gehört es auch, die Standorte von Produktion und Lagerung, die Transportwege, die operativen Leistungsparameter und die finanziellen Parameter der Supply Chain Partner kontinuierlich zu überwachen. Frühzeitige Informationen über eventuelle Störungen bzw. schnelle Informationen bei Störungen können oftmals größere Schäden durch eigene Betriebsunterbrechungen, bei Lieferanten und insbesondere den eigenen Kunden vermeiden oder zumindest mildern. Bereits heute stehen hierfür eine Reihe von unterschiedlichen Supply Chain Risk Software-Tools zur Verfügung. Diese Software-Tools verbessern die Transparenz bezüglich der Produkt- und Lieferqualität und versetzen so Unternehmen in die Lage, pro-aktiv Supply Chain Risiken zu vermeiden bzw. deren Auswirkung durch vorbereitete Continuity Pläne zu mindern.

SUPPLY CHAIN RISK AND RESILIENCE ROAD MAP

Um Unternehmen bei der Umsetzung eines professionellen Supply Chain Risk & Continuity Management Systems zu unterstützen, haben wir folgende Roadmap entwickelt.



1. Supply Chain Risk and Resilience Check – Wie widerstandsfähig sind Ihre Supply Chains?

Im ersten Schritt der Road Map messen wir die Widerstandsfähigkeit ihrer Supply Chains gegenüber 40 potentiellen Supply Chain Risiken. In einem strukturierten und moderierten Online-Interview befragen wir verantwortliche Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensfunktionen bezüglich deren Einschätzung von Supply Chain Risiken. Auf der anderen Seite sind die im Unternehmen verfügbaren Fähigkeiten und Ressourcen für die Supply Chain Resilienz von entscheidender Bedeutung. In der Datenanalyse stellen wir die Risikoexposition der Supply Chains den unternehmensindividuellen Fähigkeiten und Ressourcen gegenüber, so dass wir die Widerstandsfähigkeit messen und entsprechende Handlungsfelder priorisieren können. Dieser Supply Chain Risk and Resilience Check dient als erste Orientierungshilfe, identifiziert Risiken mit sofortigem Handlungsbedarf und sensibilisiert Mitarbeiter für dieses Thema. Daher ist der Supply Chain Risk and Resilience Check der optimale Projekteinstieg.

2. Supply Chain Risk Assessment – Identifikation kritischer Pfade

Im nächsten Schritt identifizieren und analysieren wir die kritischen Pfade. Dabei betrachten und bewerten wir end-to-end Supply Chains bis hin zum Kunden. Zur Identifikation der kritischen Phasen setzen wir die sehr effektive Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) ein. Sind die kritischen Pfade identifiziert, bewerten wir die Lieferanten und Dienstleister, die Produktions- und Lagerstandorte, die Transportrouten und Logistikprozesse anhand eines 24-Punkte-Risiko-Kataloges.

3. Building Supply Chain Resilience – Entwicklung von präventiven und reaktiven Maßnahmen

Basierend auf den durchgeführten Risiko-Analysen entwickeln wir gemeinsam mit unseren Kunden Maßnahmen, die die Risiken im Wertschöpfungsnetzwerk insgesamt reduzieren und Maßnahmen, die speziell auf die Risikovermeidung in den kritischen Pfaden, zielen. Neben diesen präventiven Maßnahmen entwickeln wir gleichzeitig Strategien, um im Falle eines kritischen Ereignisses die Auswirkungen zu begrenzen. Dazu gehört es auch, Business Continuity Pläne zu entwickeln, zu

erproben und zu implementieren, so dass Betriebsunterbrechungen und Versorgungengpässe möglichst vermieden bzw. gering gehalten werden können.

4. Implementierung eines kontinuierlichen Supply Chain Risk Managements

Eine wichtige Voraussetzung für ein nachhaltiges und effektives Supply Chain Risk Management ist es, eine unternehmensweite Risiko-Kultur zu schaffen, so dass alle Mitarbeiter für Wertschöpfungsrisiken sensibilisiert und informiert sind. Des Weiteren sind im Einkauf, in der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik entsprechende organisatorische Strukturen und Prozesse zu etablieren. Basierend auf dieser Basis lassen sich dann zur Steuerung der Supply Chain Risiken KPIs definieren, so dass sich ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess entwickelt.

5. 24/7 Supply Chain Monitoring – Supply Chain Control Tower

Tagtäglich ereignen sich im eigenen Unternehmen, bei Kunden, bei Lieferanten oder auch entlang der Transportrouten Ereignisse, die negativ auf die Leistungsfähigkeit der Supply Chains wirken. Das können Risiken und Gefahren innerhalb der eigenen Supply Chains sein oder aber auch welche, die von außen auf die Supply Chains wirken. Um möglichst frühzeitig über negative Ereignisse informiert zu sein, bzw. bei Eintritt eines negativen Ereignisses schnell reagieren zu können, macht es Sinn, die Lieferketten durch einen Supply Chain Control Tower permanent zu überwachen. Diese Supply Chain Control Tower können entweder in eigener Regie betrieben oder aber auch an spezialisierte Dienstleister out-sourced werden.

Ihre Partner:

Dr. Ulrich Franke – Leiter des Institute for Supply Chain Security – seit vielen Jahren unterstützt Dr. Franke Unternehmen bei der Einführung von Supply Chain Risk and Continuity Management Systemen, insbesondere in der Automobil-, Chemie- und Pharma-Industrie.

Karl H. Hinteregger – war bis vor kurzem Leiter des Bereichs Supply Risk Management bei Ford of Europe und hat dort in den letzten Jahren maßgeblich sowohl das proaktive Risikomanagement aufgebaut als auch das reaktive Risikomanagement geleitet. Herr Hinteregger ist heute als Berater tätig und unterstützt das ICSC Team mit seiner praktischen Erfahrung insbesondere im Automotive Bereich.

Kontakt:



Institute for Supply Chain Security GmbH

Wasserstrasse 496, 44795 Bochum

Telefon: + 49 234 5200 9651

Mobile: +49 157 36752704

Email: ulrich.franke@supply-chain-security.org