



DVZ ILLUSTRATION: MELANIE KÖHN

Von Andrea Himmelstoß

Viele Unternehmen können bei der Entwicklung widerstandsfähiger Lieferketten nicht mit der stetig zunehmenden logistischen Komplexität Schritt halten. „Nun müssen die Supply-Chain-Verantwortlichen handeln, um das Problem in den Griff zu bekommen“, sagt Ulrich Franke, Leiter des Instituts für Supply Chain Security in Dortmund. Eine Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT) zeigt, dass sogar große Unternehmen nicht in der Lage sind, für komplexe und hoch risikoreiche Ereignisse Notfallpläne zu entwickeln und diese dann auch umzusetzen. Etwa 60 Prozent der befragten Supply Chain Manager arbeiten demnach weder aktiv am Supply-Chain-Risikomanagement oder halten das unternehmenseigene Risikomanagement für effektiv genug.

**„Kleine, entscheidungs-autonome Arbeitsgruppen sind agiler als hierarchische Strukturen.“**

Stefan Recknagel,  
Leiter Ersatzteillistik, BSH

Eine Untersuchung des Versicherungsmaklers Aon Risk Solutions ergab, dass die durchschnittliche Zahl von Unternehmen, die einen Umsatzverlust durch Unterbrechungen der Lieferkette hinnehmen mussten, in den vergangenen drei Jahren von 28 Prozent auf 42 Prozent gestiegen ist. Ein Ansatz, dieses Problem in den Griff zu bekommen ist, resiliente Lieferketten zu schaffen.

Resilienz ist die Fähigkeit eines Systems, Veränderungen verarbeiten zu können. Über diese Fähigkeit sollte jedes logistische System in hohem Maße verfügen. Denn aus steigender Komplexität und dem Abbau von Beständen und Puffern resultiert eine höhere Störanfälligkeit des Systems.

**Multikultur als wertvolle Ressource**  
Stefan Recknagel, verantwortlich für die Ersatzteillistik bei BSH Bosch und Siemens Hausgeräte, hat sich mit dem Thema intensiv auseinandergesetzt. Für eine gute Resilienz seien drei Mechanismen verantwortlich: Erstens sollte das System sich gegenüber Störungen von außen als widerstandsfähig erweisen. Zweitens sollte es sich selbst so regulieren können, dass es sich nach kurzer Zeit wieder in seinem Ausgangszustand befindet. Und drittens ist es sehr gut, wenn das System lernt und neue Rahmenbedingungen für sich nutzen kann.

„Ein wichtiges Merkmal ist dabei die Vielfalt“, sagt Recknagel und fügt hinzu: „Schon in der Führungskultur und in der Zusammenarbeit mit Kollegen führt die kulturelle Vielfalt in einem Unternehmen zu mehr Handlungsoptionen.“ Anders zu denken, multikulturelle Einflüsse als wertvolle Ressource zu betrachten und Vielschichtigkeit als Chance wahrzunehmen und zu nutzen - das alles kann seiner Ansicht nach Impulse geben und so die Kreativität fördern können.

Ebenso seien kleine, sich selbst regulierende und entscheidungs-autonome Arbeitsgruppen wesentlich agiler als schwerfällige, streng hierarchische, autokratische Strukturen, die nur mühsam reagieren können. Was allerdings nicht bedeute, dass Hierarchien überflüssig oder gar von Nachteil seien. Im Gegenteil: Im Tagesgeschäft seien klare Strukturen ein zentraler Erfolgsfaktor. In kritischen Situationen jedoch erhöhe die Agilität kleiner Einheiten die Chance, auch selbstständig Lösungen zu finden und schnell zu reagieren.

Die Agilität wird zudem durch vorausschauendes Handeln bestimmt. Und je eher man weiß, was auf das System zukommt, desto schneller kann gehandelt werden. Frühwarnsysteme, Leistungskennzahlen und auch Multi-Sourcing von Partnern und Dienstleistern unterstützen die Risikoverteilung und die frühzeitige Bewältigung von risikobehafteten Situationen. „In diesem Kontext spielt auch die Wechselkompetenz eine große Rolle“, sagt Recknagel weiter. „Die Versorgung mit den verschiedensten Ressourcen sollte so flexibel und gut strukturiert sein, dass der Wechsel der Zulieferer oder Dienstleister die erfolgreiche Arbeit des Systems nicht gefährdet.“

**Schnell aktivierbarer Standort**

Die Fähigkeit zur Selbstregulation setzt eine gewisse Redundanz voraus. So gibt es beispielsweise in nur 10 km Entfernung vom internationalen Teile-Logistikzentrum des Hasageräteherstellers im fränkischen Fürth einen zweiten Standort, der zügig aktiviert werden kann. Diesen nutzt BSH derzeit zu 20 Prozent für die Logistikabwicklung der Werbemittel. Die restlichen 80 Prozent sind Pufferkapazitäten. Das Lager könnte dank der vorhandenen Infrastruktur in kurzer Zeit die Funktionen des Logistikzentrums vorübergehend übernehmen.

Auch in der Personalentwicklung können sich Synergien mit der Verbesserung der Resilienz ergeben, zum Beispiel durch eine sogenannte Skill-Matrix. Sie beinhaltet die Fähigkeiten der Mitarbeiter. So weiß man schnell, wer und wie viele Mitarbeiter im Notfall geeignet sind, um ein-

## Immun gegen Störungen

Das Konzept der **Resilienz** macht Logistiksysteme weniger anfällig

zuspringen. Andererseits weiß das Management aber, welcher Fortbildungsbedarf besteht. Dieselben Daten können ebenso als Qualifizierungsmatrix genutzt werden. Eine andere Möglichkeit bietet das Prinzip der Job-Rotation, nach dem die Mitarbeiter wechselnde Aufgaben übernehmen und so im Notfall flexibler einsetzbar sind.

Je nach Situation können verschiedene Konzepte die Widerstandsfähigkeit verbessern. Auch saisonale Notfallkonzepte zählen dazu, genau wie redundante Informations- und Kommunikationsstrukturen oder ein betriebliches Kontinuitätsma-

nagement. Von großer Bedeutung ist der zielgerichtete Einsatz dieser Ressourcen. Und so sollten im ersten Schritt die möglichen Stör- oder Schadensfälle definiert und ihre Folgen eingeschätzt werden.

Sofern die unterschiedlichen Warnsysteme so früh wie möglich anzeigen, dass ein Risiko besteht, können oft die schlimmsten Folgen vermieden werden. „Außerdem ist jedes Logistiksystem in ein Netzwerk eingebunden“, sagt Recknagel und fügt hinzu: „Und im Notfall kann so ein Netz viel auffangen, indem Lasten umverteilt werden.“ (rok)

**MENSCHEN & KARRIERE SEITE 15**

ANZEIGE



### Billabong bindet Partner über GT Nexus an

**CLOUD-PLATTFORM** Der australische Surfmodeanbieter Billabong bildet seine Lieferkette künftig über GT Nexus ab. Die Cloud-Plattform verbindet zentral Warenbewegungen, Zahlungsströme und Dokumente. Die Verwendung von GT Nexus ist Teil einer größeren globalen Ini-

ANZEIGE



tiative bei Billabong. Echtzeittransparenz über die gesamte Lieferkette zu erzielen. Die Lösung des Anbieters aus Kalifornien nutzen derzeit etwa 25 000 Unternehmen als ihre unternehmensübergreifende Supply-Chain-Plattform. Dazu gehören sowohl große Branchenführer als auch die kleinen Lieferanten und Dienstleister im Netzwerk der Großen. (cs)

ANZEIGE

**Kann mir endlich mal jemand etwas Arbeit abnehmen?**

**KRONE**  
Wir transportieren Zukunft  
www.krone-trailer.com/service/

**Wir machen das.**

Krone tut alles, damit Sie immer und überall hundertprozentige Effizienz auf die Straße bringen. Zum Beispiel mit Fair Care, dem Full-Service Komplett Paket für Ihren neuen Krone. Damit Sie im Alltag immer den Kopf frei haben.

**FULL SERVICE**