

## Globale Lieferketten in Unruhe

Heißt mehr Sicherheit automatisch auch langsamere Logistikprozesse? Ein klares Ja oder Nein auf diese Frage gibt es nicht. Die Berater Stefanie Schulz (Pro) und Reinald Wolff (Kontra) haben Argumente gesammelt.



Beobachtung allein reicht nicht: Sicherheit in weltweiten Lieferketten ist heute ein komplexes, zeitintensives Paket.

Foto: Schulz/Kyostone

### Pro: „Hausaufgaben rechtzeitig machen“

Von Stefanie Schulz

Lieferketten sind heute global aufgestellt. Die Einflussfaktoren, die auf sie wirken, verändern sich kontinuierlich. Wenn Länder in diese Supply Chains mit politischen, juristischen, administrativen oder anderen Barrieren eingreifen, wird das Gleichgewicht empfindlich gestört. Die Mitspieler in der Lieferkette sind jedoch darauf angewiesen, dass sie die Erwartung an die Qualität auch künftig erfüllen.

**Vier Aspekte ausschlaggebend.** Was charakterisiert eine intakte Lieferkette? Und werden diese Eigenschaften von wachsenden Sicherheitsanforderungen beeinflusst? Die vier Aspekte Geschwindigkeit, Kosten, logistische Lieferqualität und Produktqualität spielen hierbei eine bedeutende Rolle.

Sicherlich würde die Geschwindigkeit bei höheren Sicherheitsanforderungen zunächst leiden. Denn das Einschwingen der Lieferketten und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der beteiligten Partner braucht Zeit. Die Akteure werden Wege suchen, die gesamte Prozesskette wieder zu beschleunigen. Dabei werden besonders die Schritte identifiziert, in denen noch Potenziale schlummern. Um die gesamte Lieferkette auf gleichem Niveau zu halten, werden Einbußen bei der Zuverlässigkeit verhandelt. Wird jedoch an zu vielen Stellen in der Kette eingegriffen oder werden weitere Schnittstellen geschaffen, bremsen diese den Informations- und Materialfluss.

Dadurch werden Lieferströme stärker segmentiert. Lieferungen werden noch mehr nach dringenden und

nicht dringenden sowie hoch- und geringwertigen Gütern unterteilt, um die richtigen Lieferwege und Verkehrsmittel auszuwählen. Die einen bleiben schnell (mit höheren Kosten), die anderen werden umso langsamer. Das wirkt sich auf die Kosten aus, die mit höheren Sicherheitsanforderungen steigen. Erhöhte Bestände, die Wahl (alternativer) Transportmittel und die Anzahl der Schnittstellen sind verantwortlich dafür. Jeder Teilnehmer in der Lieferkette wird versuchen, seinen Kostenanteil mindestens auf altem Niveau zu halten. Dazu kommt, dass sich durch ungleiche Machtverhältnisse zusätzliche Kosten anders verteilen als in eher partnerschaftlich organisierten Ketten. Im Zweifelsfall werden sich die Unternehmen bemühen, diese neuen Kosten durch Entschleunigung wett zu machen.

Die logistische Lieferqualität, also Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit oder Vollständigkeit von Lieferungen, wird sich kaum verändern. Nicht erst seit den Konflikten in Nordafrika oder der Katastrophe in Japan wird die Zuverlässigkeit außereuropäischer Lieferanten schlechter eingeschätzt als die deutscher oder europäischer Hersteller. Daran werden auch zusätzliche Sicherheitsbarrieren nur wenig ändern.

**Qualität könnte leiden.** Anders sieht es möglicherweise mit der Produktqualität aus. Wird der Lieferant zu Zugeständnissen bezüglich der Prozess- und Lieferzeiten gezwungen, könnte die Qualität des Produktes leiden. Nacharbeit oder Ersatzbeschaffung entschleunigt die Lieferkette ungewollt in Richtung des Kunden. Unternehmen werden darauf ein besonderes

Augenmerk legen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und es wird sich zeigen, wer seine Hausaufgaben erledigt hat und auf Ausweichlieferanten zurückgreifen kann, wenn es notwendig ist.

**Fazit:** Zunehmende Sicherheitsanforderungen in globalen Lieferketten wirken tendenziell entschleunigend. Unternehmen werden schnellstmöglich versuchen, die eigenen Anforderungen an die Lieferkette hinsichtlich Geschwindigkeit, Kosten, logistische Lieferqualität, Produktqualität und Flexibilität wieder auf altem Niveau zu erfüllen. Die Kundenanforderungen an sich schnell anpassende, flexible und komplexe Lieferstrukturen bleiben. Doch werden nicht alle Unternehmen diese Anforderungen erfüllen können, wenn zusätzliche Sicherheitsbarrieren eingeführt worden sind. DVZ 10.5.2011

### Kontra: „Sicherheit beschleunigt den Wandel“

Von Reinald Wolff

Lieferketten sind schnell oder langsam. Schnell, weil die (End-)Kunden es fordern, langsam, weil technologische Randbe-

dingungen es nicht anders zulassen. Bis aus einer Siliziumscheibe ein fertiger Elektronikchip entstanden ist – bereit, ausgeliefert zu werden, vergehen viele Wochen, größtenteils aus technischen Gründen. Wer jedoch ein

Smartphone kauft, will es sofort haben. Dazwischen spielt sich das Zeitmanagement in der Lieferkette ab, und da gibt es nichts zu verschenken.

Weiterhin wollen Kunden ihre Produkte nicht nur schnell, sondern zu-

verlässig erhalten. Piraten vor der Küste Somalias oder andere Unwägbarkeiten reduzieren diese Verlässlichkeit. Das ist nicht akzeptabel. Wer also weiterhin auf lange Schiffstransporte setzt, muss seine Lieferkette redundant auslegen. Das kostet Geld und macht eine Fernfertigung weniger attraktiv. Zunehmende Sicherheitsanforderungen auf See, in der Luft oder an Land wirken genauso. Dahinter steckt ein Regelkreis: Längere Transporte binden mehr Liquidität, machen Bedarfsprognosen unsicherer und bergen weitere Kostenrisiken. Also müssen Alternativen her wie

neue Logistikkonzepte, die mit einem Mix aus langsamen (Schiff, Lkw) sowie teuren, aber schnellen Transportwegen (Luftfracht) Gefährdungen der Lieferfähigkeit kompensieren. Um gleichzeitig Kostennachteile zu vermeiden, steht eine andere weltweite Arbeitsteilung im Wertschöpfungsprozess zur Diskussion. Eine Lösung könnte eine sogenannte Post-Ponement-Strategie sein, bei der die variantenbildenden Produktionsstufen räumlich möglichst nahe zu den Abnehmern verlagert werden.

**Risiken werden bedeutender.** Lieferketten werden letztlich nicht dadurch entschleunigt, dass neue Sicherheitsanforderungen die Abwicklungsprozesse verlangsamen. Ganz im Gegenteil. Zunehmende Schwankungen in den Märkten verstärken den Trend, flexibler und schneller agieren zu müssen. Dadurch bekommt der Umgang mit Risiken, die zu Lieferausfällen führen können, einen viel höheren Stellenwert. Sicherheitsanforderungen sind ein Teilaspekt davon und nichts anderes als eher fragwürdige Versuche, bestimmte Risiken zu einzudämmen.

Lieferketten sind mit sehr vielen Gefahren gepflastert, die geostrategischer oder operationaler Art sein können. Operationale Risiken umfassen Lieferant-

probleme, unzuverlässige Verkaufsvorhersagen, technische Probleme oder die Qualität der eigenen Prozesse. Unter geostrategische Risiken fallen stark steigende Arbeitskosten, neue Umweltschutzanforderungen oder politische Unsicherheiten. Katastrophenszenarien wie Terrorangriffe, Wirbelstürme, Erdbeben oder Flutwellen, so unwahrscheinlich sie scheinbar sind, und deren Auswirkungen auf die Bevölkerung und die Infrastruktur zählen ebenso dazu. Je

globaler die Lieferketten vernetzt sind, desto ausgeprägter sind diese Risiken.

Das Problem dabei ist, dass zwar die eigenen Produktionsstätten und die direkten Lieferanten bekannt, aber die tatsächlichen Wertschöpfungsprozesse, Stichwort Teiletourismus, bei weitem nicht so transparent sind. Entsprechend kompliziert fällt die Risikoeinschätzung aus. Am einen Ende finden sich Risiken, die beherrschbar und in ihrer Auswirkung begrenzt sind. Die Ereignisse am anderen Ende liegen außerhalb jeder eigenen Kontrolle und sind mit einem hohen Schadenspotenzial behaftet.

**Lokale Strukturen.** Fazit: Zunehmende Sicherheitsanforderungen in Supply Chains wirken nicht entschleunigend. Im Gegenteil. Sie beschleunigen den Wandel in den Liefer- und Transportstrukturen. Es entsteht ein neues Gleichgewicht, das Kosten, Unsicherheiten und vor allem die Leistungsfähigkeit (Zeit, Verlässlichkeit, Kapazitäten) dieser Wertschöpfungsketten in Einklang bringt. Der Trend geht dabei zu lokalen Strukturen in den großen Regionen Europa, Asien und Amerika. Sie bieten untereinander vernetzt Redundanzen und damit sozusagen Sicherheit durch Globalisierung. Diese Entwicklung wird darüber hinaus langfristig durch die zunehmenden Forderungen an Unternehmen gestützt, ihre CO<sub>2</sub>-Bilanz (carbon footprint) zu reduzieren. DVZ 10.5.2011

**Logistik in allerbesten Form**  
[www.kruegerconsult.de](http://www.kruegerconsult.de)  
[info@kruegerconsult.de](mailto:info@kruegerconsult.de)

**Krüger Consult GmbH, Ehlbeek 13, 30938 Burgwedel, Tel. 05139/ 89 49 49**

**tA-Logistic®**  
 Speditionsoftware und mehr!

Besuchen Sie uns auf der transport logistic 2011 in München  
 10. - 13. Mai: Halle B2, Stand 433

<b>Luftfracht</b>	<b>Lagerverwaltung</b>	<b>Compliance</b> Sicherheit für Ihr Unternehmen
<b>Seefracht</b>	<b>Bahnfracht</b>	<b>Track &amp; Trace</b> Online-Sendungsverfolgung
<b>Landfracht</b>	<b>Sales</b> Ihr Vertriebsmanager	<b>ICOS</b> Ihre externe EDV-Abteilung

[www.ta-logistic.de](http://www.ta-logistic.de) | [info@ta-logistic.de](mailto:info@ta-logistic.de) | +49 (0)421 389 09 0

**KUBE & KUBENZ**

**Sicher unterwegs**  
 mit Kube & Kubenz – europaweit

München, 10. - 13. Mai 2011  
 Halle B5 - Stand 225/326

Kube & Kubenz Internationale Speditions- und Logistikgesellschaft mbH & Co. KG  
 Nagelsweg 39, D-20097 Hamburg, Phone: +49 (0)40/23 72 07-0, Fax: +49 (0)40/23 34 30, E-Mail: [info.de@kubekubenz.com](mailto:info.de@kubekubenz.com), [www.kubekubenz.com](http://www.kubekubenz.com)

**Stefanie Schulz,**  
 Geschäftsführerin  
 Anxo Management  
 Consulting GmbH, Düsseldorf.

**Reinald Wolff,**  
 Geschäftsführer  
 Schmid & Wolff Management  
 Consultants, Herrenberg.