

# Innovative Logistik – Sichere Lieferketten als entscheidender Wettbewerbsfaktor

Die heutigen Rahmenbedingungen in Politik und Wirtschaft führen zu erheblichen Veränderungen im weltweiten Geschäftsleben. Bei globalen Lieferketten wird der Aspekt ‚Sicherheit‘ immer wichtiger. Ziel ist es, die bestehenden Risiken soweit wie möglich zu minimieren. Die Gesetzgeber in Europa und Amerika reagieren mit einer Reihe von Vorschriften und Verordnungen. Diese erhöhen die Sicherheit von Geschäftsabläufen, führen aber zu erhöhtem bürokratische Aufwand und bei Nichteinhaltung zu Strafen. Auf unternehmerischer Seite gilt es, die eigenen Lieferketten abzusichern. ROI hat Methoden und Tools zur Supply Chain Security entwickelt, die zu mehr Effizienz und Sicherheit bei den Lieferketten führen und somit zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen.

Die heutigen globalen Lieferketten weisen eine Reihe von Schwächen auf, die für die Unternehmen zu erheblichen Mehrkosten führen können. Hierfür gibt es diverse politische und wirtschaftliche Gründe: Zum Beispiel weisen transatlantische Lieferketten durchschnittlich 14 potenzielle Bruchstellen auf. Dazu kommen logistische und politische Unabwägbarkeiten sowie die wachsende Bedrohung durch Terrorismus.

Die hauptsächlichen Problempunkte sind mangelnde Transparenz und Zuverlässigkeit: In vielen Unternehmen sind die Lieferpartner oft nicht ausreichend in die Supply Chain integriert oder es fehlen zuverlässige Methoden, die Waren exakt zurückzuverfolgen. Gleichzeitig fordert Lean Management kontinuierlich Einsparungen. Das führt schnell zu instabilen Lieferketten durch fehlende Reserven, wie etwa Sicherheitsbestände oder Puffer in der Durchlaufzeit.

Die zwei in Abbildung 1 aufgeführten Beispiele zeigen, welche finanzielle Folgen Schwächen in der Supply Chain haben können. Noch aktueller ist der Vorfall bei Daimler Chrysler: Im letzten Jahr musste der Automobilhersteller aufgrund mangelnder Transparenz seiner Lieferketten rund 1,3 Mio. PKWs zu ungeplanten Inspektionen zurückrufen, obwohl wahrscheinlich nicht mehr als 20.000 Fahrzeuge davon wirklich betroffen waren. Der operative Verlust betrug alleine



Foto: stockxpert

## Beispiel: Coca Cola

**1999**  
Rückruf von Millionen von Flaschen und Getränkedosen in Belgien, Frankreich, Deutschland und den Niederlanden.

Geschätzte präventive Investition in SCS, um solch eine Krise zu vermeiden:  
**10 Millionen Euro (13 Million US-Dollar).**

Verlust ca. **1 Mrd. US-Dollar**  
Image-Schaden ca. **10 Milliarden US-Dollar**

## Beispiel: Humana

**2003**  
Export von fehlerhaften Chargen mit tödlichen Folgen. Die Hersteller waren nicht in der Lage, den aktuellen Standort der Produktions-Chargen zu bestimmen.

Schadenersatzforderungen in Höhe von **200 Mio. €**  
Verschiedene Märkte temporär verloren

Abbildung 1: Mittelbare Kosten durch Imageschaden



dadurch über 1 Mrd. Euro. Zu diesen mittelbaren Kosten kommt der Image-Schaden, der oftmals schwerer wiegt als der eigentliche finanzielle Verlust.

**Vielzahl von verbindlichen Regelungen**  
Supply Chain Security gewinnt weltweit immer mehr an Bedeutung. Das zeigt sich unter anderem in der Vielfalt an Verordnungen und Vorschriften, die längst nicht mehr auf die Vereinigten Staaten beschränkt sind, sondern verstärkt von der Europäischen Union ausgehen.

Abbildung 2 zeigt eine Auflistung bereits in Kraft getretener Maßnahmen. Der Fokus liegt auf Terrorismusbekämpfung, Eindämmen von Betrug und Diebstahl sowie Warensicherheit.

**Alle Regelungen haben zum Ziel, die Sicherheit der Supply Chains im Zusammenwirken aller Stakeholder von Geschäftsabläufen zu erhöhen.**

„Die Tendenz geht dabei eindeutig in die Richtung, sämtliche Beteiligte zur Teilnahme zu verpflichten sowie Strafmaßnahmen bei Nichteinhalten einzuführen“, erklärt Dr. Wolfgang Partsch, Director Supply Chain Management bei ROI. „Das reicht von Importsperrn bis zu Gefängnisstrafen. Die aufgeführten Beispiele sind nur die Spitze des Eisberges; viele weitere nationale und internationale Vorschriften werden folgen, um Transaktionen, Konsu-

menten oder auch Banken und Versicherungen abzusichern“, so Partsch weiter.

Die Folge: Wer die Vorschriften ignoriert, geht unkalkulierbare Haftungsrisiken ein. In Zukunft werden Unternehmen, die den Sicherheitsaspekt in ihren Lieferketten vernachlässigen, keine Kredite mehr bekommen. Im ‚worst case‘ werden sie ganz als Teilnehmer am Kapitalmarkt ausscheiden, den Markt in USA und der EU nicht mehr bedienen können oder nicht mehr als Vorlieferanten berücksichtigt werden. Gleichzeitig setzt sich das Management höchstem Haftungsrisiko aus.

#### Die neue Dimension von SCM

„Die entscheidende Frage lautet: Wie gehen die Unternehmen mit diesen Herausforderungen um? Hier zeigt sich, dass sich viele Entscheidungsträger angesichts dieser neuen Barrieren bereits jetzt überfordert fühlen“, so Partsch. „Wir befinden uns heute im Wandel vom Supply Chain Management (SCM) zu sicheren Supply Chains. Die konventionelle Vorstellung von SCM muss durch den Sicherheitsaspekt als ‚3. Dimension‘ ergänzt werden.“

Das Einleiten punktueller Maßnahmen und Methoden ist der falsche Weg. Diese funktionieren nur so lange, bis kein größerer Fehler passiert und die Schwachstellen in der Lieferkette noch nicht gebrochen sind. Die komplexen Anforderungen der Supply Chains von heute erfordern

#### ISO 28000

Sicherung und vollkommene Dokumentation der End-to-end Supply Chain inkl. Zertifizierung – bei Nichtbeachtung Geld- und Haftstrafen für das Management

#### EU Verordnung 178

Vollkommene Produktrückverfolgbarkeit im Bereich Lebensmittel, Tiernahrung etc.

#### Customs – Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)

Sicherung der Container-Importe in die USA – bei Nichteinhaltung Verzögerungen, Ablehnung und zusätzliche Kosten der Importe in die USA

#### Bioterrorism Act der FDA

(Food and Drug Administration)  
Sicherung der Lebensmittel-Kette in die USA – bei Nichteinhaltung Import-Verbot in die USA

#### Sarbanes Oxley Act der SEC

(Securities and Exchange Commission)  
Sicherung der operativen Abläufe in Unternehmen, die an der Börse in USA gelistet sind inklusive aller Beteiligungen weltweit – bei Nichtbeachtung drohen auch Haftstrafen für das Management. Im Grunde betrifft es alle Unternehmen, die am Kapitalmarkt teilnehmen wollen.

#### Third Party Liabilities

Steigendes Haftungsrisiko gegenüber Dritten in USA, Europa und Asien – bei Nichtbeachtung droht Existenzgefährdung

Abbildung 2: Auswahl wichtiger, internationaler Verordnungen



Dr. Wolfgang Partsch,  
Director Supply  
Chain Management  
bei ROI

dialog@  
roi-international.com



*Dr. Wolfgang Partsch ist ein Pionier im Supply Chain Management sowie ein international anerkannter Vordenker in diesem Bereich. Er war maßgeblich an der Entwicklung von vielen innovativen Supply Chain-Konzepten in Europa beteiligt.*

*Während seiner mehr als 25-jährigen Tätigkeit in der internationalen Beratung hat Wolfgang Partsch große Projekte in unterschiedlichen Branchen geleitet: von Consumer Products, Chemie, Pharmazie, Elektronik bis Automotive. Knapp 15 Jahre war er Geschäftsführer seiner eigenen Supply Chain Beratungsfirma und 5 Jahre Chairman des Global Supply Chain Networks von Ernst & Young Consulting.*

*Wolfgang Partsch ist Mitautor von ‚Supercharging Supply Chains – New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence‘, das seit seinem Erscheinen in den Vereinigten Staaten 1998 und ein Jahr später in Japan eines der meist verkauften Wirtschaftsbücher in dieser Disziplin ist. Gleichzeitig veröffentlicht er regelmäßig Fachartikel und hält Vorträge zu den Themen Supply Chain Management und Supply Chain Security in der ganzen Welt.*

vielmehr ein alle Prozesse und Schnittstellen der Lieferkette umfassendes Konzept. Im Mittelpunkt stehen Integration und Zusammenarbeit – von der Unternehmensleitung über Logistik, Einkauf, IT, Vertrieb und Produktion bis hin zu allen Zulieferern und Partnerunternehmen aus Transportwesen, Industrie und Handel.

**Die Potenziale liegen im ‚Integrierten Channel Management‘ und der Zusammenarbeit aller Channel Partner. Dabei sichert Supply Chain Security die Hauptprozesse in der Lieferkette, senkt die aktiven laufenden Kosten und vermeidet ungeplante Kosten.**

Kommunikation, Organisation und innovative Technologien, wie beispielsweise IT, RFID oder GPS, werden zu den entscheidenden Hebeln für die Problemlösungen.

#### **Vom Assessment zur Umsetzung**

ROI verfügt im Bereich Supply Chain Management und Logistik über jahrelange Erfahrung. „Mit unserem, in zahlreichen Projekten erworbenen Know-how haben wir Methoden und Tools entwickelt, die die Unternehmen fit für eine Zertifizierung zur Supply Chain Security machen“, so Wolfgang Partsch.

Die mehrstufige Vorgehensweise von ROI umfasst Assessment, Risikoanalyse, Erstellen eines individuellen Maßnahmenkatalogs sowie die konkrete Umsetzung der Maßnahmen.

Die im Assessment eingesetzten Tools – Fragebogen, Interviews, Mapping der

Lieferkette und Dokumentation der Ziele – ermitteln den aktuellen Grad an Sicherheit der Lieferketten. „Bereits hier steht einem relativ geringen Aufwand maximaler Nutzen gegenüber“, betont Wolfgang Partsch.

Weist die Supply Chain Sicherheitslücken auf, werden die bestehenden Risiken identifiziert und bewertet. Im Anschluss erarbeiten die ROI-Berater gemeinsam mit dem Klienten den Maßnahmenkatalog. „Welche Lücken müssen geschlossen werden, um die strategischen Ziele von Supply Chain Security zu erreichen? Wie können wir die identifizierten Risiken am besten beheben? In welcher Relation stehen Schaden und Nutzen? Beim Beantworten dieser Fragen hat sich die GAP-Analyse bestens bewährt“, erklärt Wolfgang Partsch.

Abbildung 3 zeigt die Umsetzung, die organisatorische, technische und prozessorientierte Maßnahmen umfasst.

#### **Fazit**

Die Absicherung der Lieferketten ist kein Selbstzweck, sondern folgt klaren unternehmensstrategischen Überlegungen. Supply Chain Security ist eine Investition, die sich rechnet: Unternehmen, die proaktiv handeln und effiziente, flexible und transparente Lieferketten aufbauen, erarbeiten sich entscheidende Wettbewerbsvorteile.

Erhöhte Transparenz führt dabei zu einer deutlichen Reduzierung der laufenden



Fotos: istockphoto

Kosten insbesondere durch

- geringere Bestände,
- mehr Kundennähe durch sichere Partner in der Versorgungskette,
- bessere Lieferantenkontrolle,
- die Reduzierung von Komplexitäten und
- das Schließen von Lücken und Aufheben von Schwachstellen.

Zusätzliche ungeplante Kosten durch öffentliche Rückrufaktionen, Haftungszahlungen oder Containerinspektionen lassen sich unter anderem durch sofortiges, zuverlässiges Zuordnen aller Lieferungen vermeiden.

Ungewünschte Geschäftsunterbrechungen, beispielsweise durch Entzug von Import- oder Export-Lizenzen, sind ausgeschlossen, da sämtliche geforderte Sicherheitsauflagen erfüllt werden.



Abbildung 3: Umsetzung der Maßnahmen

## Positives Feedback für neuen Workshop

Am 8. November 2006 fand in München erstmals ein neu konzipierter ROI-Workshop für Geschäftsführer und Führungskräfte statt. Sieben Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen von Elektronik über Maschinen- und Anlagenbau bis Automotive beschäftigten sich einen Tag mit dem Thema ‚Komplexitätsreduktion – Bausteine zur Reduktion von Produkt- und Prozesskomplexität‘. „Unser Konzept, eine Vielzahl von (Kurz-)Vorträgen mit intensiver Gruppenarbeit zu kombinieren, ist sehr gut angekommen“, so der ROI-Generalbevollmächtigte Prof. Dr. Werner Bick, der den Workshop leitete. „Neben hoher Praxisorientierung bei Vorgehensweise und Methodik empfanden die Teilnehmer die Diskussionen in der Gruppe, als besonders wertvoll und hilfreich“.

Weitere Infos und Termine unter [info@roi-international.com](mailto:info@roi-international.com)

### ROI - THEMEN - WORKSHOP



Susanne Drexl-Wittbecker, ROI-Beraterin  
Prof. Dr. Werner Bick, Generalbevollmächtigter der ROI

[dialog@roi-international.com](mailto:dialog@roi-international.com)