

# Krisenmanagement zur Behebung massiver Versorgungsprobleme

Im US-Bundesstaat Michigan bricht am 2. Mai 2018 ein Brand in einer Fabrik aus. Es kommt zu mehreren Explosionen. Der Zwischenfall legt eine Produktionsstätte des amerikanischen Automobilzulieferers Meridian Magnesium Products lahm. Die Probleme bei Meridian führten unmittelbar zu Produktionsausfällen bei prominenten Autoherstellern.

Dieses Beispiel soll exemplarisch zeigen, wie reaktives Krisenmanagement von Lieferketten zu einem wichtigen Stellhebel wird. Die Lieferketten sind von steigender Komplexität hinsichtlich ihrer Tiefe und geographischen Länge der Lieferbeziehungen, sowie von wachsenden Abhängigkeiten und Anforderungen hinsichtlich Produktions- und Anlieferfertigung geprägt. Das reaktive Krisenmanagement ist auf der anderen Seite allerdings ein massiver Aufwandstreiber zur Sicherstellung der Versorgung von Wertschöpfungsketten. Eine 100%ige präventive Absicherung ist weder wirtschaftlich sinnvoll noch praktisch umsetzbar.

- ◆ Die Produktionssysteme einer Lieferkette bringen nicht genügend aus.
- ◆ Die Logistik transportiert keine ausreichenden Teile.
- ◆ Die produzierten Teile weisen nicht die geforderte Qualität auf.
- ◆ Ein Glied der Lieferkette fällt aufgrund finanzieller Probleme aus.

Im Krisenfall muss mit individuellen Ansätzen und spezifischen Werkzeugen reagiert werden, um schnellstmöglich das Versorgungsnetzwerk wieder auf Touren zu bringen. Ein häufiges Merkmal für interne produktionsbedingte Schwierigkeiten spiegelt sich in einer mangelhaften OEE (Overall equipment effectiveness) wider - als Messgröße der Versorgungskategorien Produktion und Qualität. Der Fokus liegt auf der technischen, und organisatorischen Verfügbarkeit der Produktionsressourcen, sowie auf Produktionszeitverlusten aufgrund von Qualitätsproblemen. Ein weiterer möglicher Auslöser für Versorgungsprobleme ist die Logistik: Innerbetrieblich durch eine ungenügende logistische Aussteuerung im Unternehmen oder aber zwischen den Unternehmen in der Lieferkette. Dies ist bspw. aktuell alleine durch die Erwartung längerer logistischer Durchlaufzeiten aufgrund eines möglichen Brexits zu erkennen. Abschließend haben finanziell ausgelöste Versorgungsprobleme einen immensen Impact auf die nachgelagerten Produktionsschritte. Insolvenzbedingte Ausfälle oder streikbedingte Vorfälle in der Lieferkette können Produktionseinschränkungen bei OEMs auslösen - so führte kürzlich ein Streik im ungarischen Motorenwerk von Audi zu einem vollständigen Produktionsstillstand im Audi-Werk Neckarsulm.

Im ersten Schritt muss durch eine Engpasssteuerung die Sicherstellung der Minimalbedarfe garantiert werden. Der nächste Schritt ist, mithilfe der Dokumentation aller Störgründe und der Erfassung von dazugehörigen Störzeiten, die verantwortlichen Ursachen zu analysieren und mithilfe von Mess- und Steuergrößen zu quantifizieren. Es müssen Abstellmaßnahmen implementiert, stetig verfolgt und auf deren Wirksamkeit geprüft werden.

Der Einsatz endet immer mit der strukturellen Befähigung der Lieferkette und damit einer stabilen Belieferung ohne Sondermaßnahmen über mehrere Monate hinweg.

Die Komplexität der Sicherstellung der Versorgung hängt mit einer Vielzahl von Einflussfaktoren zusammen: Es gilt eine breitgefächerten Vielfalt der Ursachen; verschiedene Fertigungsverfahren wie z.B. Urformen, Beschichtung oder Montage, in den hierfür notwendigen spezifischen Methoden; die geographische und kulturelle Lage der Lieferantenstandorte und weitere Faktoren zu berücksichtigen.

Das reaktive Krisenmanagement benötigt eine weitreichende Auswahl an spezialisierten Experten, die mit den entsprechenden Werkzeugen auf die Versorgungsprobleme reagieren. KBC greift hierfür auf ein Lieferanten-Kompetenz-Netzwerk mit über 400 Spezialisten zurück, die alleine in den letzten zwei Jahren mehr als 20 massive Versorgungsprobleme (mit allen Partnern der jeweiligen Lieferketten) auflösen konnten.

**Beratungsschwerpunkt:**

EINKAUF &  
PRODUKTION

