

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. Da nicht unmittelbar eingegriffen wurde führten die Probleme bei Meridian zu Produktionsausfällen bei prominenten OEMs. Dieses Beispiel soll exemplarisch zeigen, wie reaktives Management von Lieferketten zu einem wichtigen Stellhebel wird.

Reaktives und präventives Management von Lieferketten

Lieferketten sind heutzutage von steigender Komplexität hinsichtlich ihrer Tiefe und den geographischen Abständen der einzelnen Lieferanten, sowie von wachsenden Abhängigkeiten und Anforderungen hinsichtlich Produktions- und Anliefertaktung geprägt. Eine 100%ige präventive Absicherung ist daher weder wirtschaftlich sinnvoll noch praktisch umsetzbar. Dementsprechend ist ein Vorhalt und Einsatz eines Krisenmanagements zur Sicherstellung der Versorgung bzw. zur Reduzierung des Schadensausmaßes unerlässlich.

Merkmale für versorgungsbedingte Schwierigkeiten

- ◆ Die Produktionssysteme einer Lieferkette bringen nicht genügend aus.
- ◆ Die produzierten Teile weisen nicht die geforderte Qualität auf.
- ◆ Die Logistik transportiert nicht ausreichend Teile.
- ◆ 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 hierbei auf der technischen und organisatorischen Verfügbarkeit der Produktionsressourcen, sowie auf Produktionszeitverlusten aufgrund von Qualitätsproblemen. Ein weiterer möglicher Auslöser für Versorgungsprobleme ist die Logistik – hier kann es innerbetrieblich durch eine ungenügende logistische Aussteuerung im Unternehmen oder aber zwischen den Unternehmen in der Lieferkette zu Störungen kommen. Beispielsweise könnte ein möglicher Brexit zu längeren logistischen Durchlaufzeiten führen. Abschließend haben finanziell ausgelöste Versorgungsprobleme einen immensen Einfluss auf die nachgelagerten Produktionsschritte. Insolvenzbedingte Ausfälle oder Streiks bei den Zulieferern können Produktionseinschränkungen bei OEMs auslösen. So führte kürzlich ein Streik im ungarischen Motorenwerk von Audi zu einem vollständigen Produktionsstillstand im Audi-Werk Neckarsulm.

Der Ablauf beim reaktiven Management von Lieferketten

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. Hier spielen portable, plug&play Aufnahmeeinheiten zur Erfassung von Befundungs- und/oder Produktionsdaten eine zunehmend wichtige Rolle. Es müssen Abstellmaßnahmen implementiert, stetig verfolgt und auf deren Wirksamkeit geprüft werden. Am Ende erfolgt immer die strukturelle Befähigung der Lieferkette, um nachhaltig eine stabile Belieferung ohne Sondermaßnahmen zu gewährleisten.

Die Komplexität der Sicherstellung der Versorgung hängt mit einer Vielzahl von Einflussfaktoren zusammen. Es müssen 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 berücksichtigt werden.

Für ein Krisenmanagement wird eine große Auswahl an spezialisierten Experten benötigt, die mit den entsprechenden Werkzeugen auf die Versorgungsprobleme reagieren. KBC greift hierfür auf ein kompetentes Netzwerk mit über 400 Spezialisten zurück, die alleine in den letzten zwei Jahren gemeinsam mit den Partnern der jeweiligen Lieferketten mehr als 20 massive Versorgungsprobleme auflösen konnten.

Beratungsschwerpunkt:

EINKAUF &
PRODUKTION

