



Supply Chain Management

Strategie, Planung und Umsetzung

5., aktualisierte Auflage

Sunil Chopra
Peter Meindl

Kategorie	Einflussfaktoren
Beschaffungsrisiko	Wechselkursrisiko Preise Anteil, der von einer einzigen Bezugsquelle beschafft wird Branchenweite Kapazitätsauslastung
Forderungsrisiko	Anzahl der Kunden Finanzstärke der Kunden
Bestandsrisiko	Anteil der veralteten Produkte Lagerhaltungskosten Produktwert Nachfrage- und Lieferunsicherheit
Kapazitätsrisiko	Kosten der Kapazität Flexibilität der Kapazität

Tabelle 6.3: Supply Chain Risiken, die bei der Netzwerkgestaltung zu berücksichtigen sind (Forts.)

Quelle: Nach „Managing Risk to Avoid Supply Chain Breakdown.“ Sunil Chopra und Manmohan S. Sodhi, *Sloan Management Review* (Herbst 2004): 53–61.

Die Netzwerkgestaltung kann eine wichtige Rolle bei der Minderung des Supply Chain Risikos spielen. Arbeitet man beispielsweise mit vielen Lieferanten zusammen, mindert dies das Risiko einer Lieferunterbrechung, welches von einer einzigen Bezugsquelle ausgeht. Ein hervorragendes Beispiel ist die unterschiedliche Auswirkung auf Nokia und Ericsson, als eine Anlage von Royal Philips Electronics in Albuquerque, Neu Mexiko, im März 2000 einem Brand zum Opfer fiel. Nokia passte sich dieser Störung schnell an und nahm mehrere andere Lieferanten aus dem Netzwerk des Unternehmens in Anspruch. Im Netzwerk von Ericsson hingegen gab es keine andere Bezugsquelle. Ericsson schätzte den daraus resultierenden Verlust auf 400 Millionen US-Dollar. Auf ähnliche Weise mindert eine flexible Kapazität die Risiken aus Schwankungen der globalen Nachfrage, Preise und Wechselkurse. Hino Trucks zum Beispiel verfügt über flexible Kapazitäten, um die Produktionsmengen verschiedener Produkte dadurch zu verändern, dass die Arbeitskräfte zwischen den einzelnen Produktionslinien wechseln. Somit ist immer eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern am Standort, auch wenn der Umfang der Produktion bei den einzelnen Produktionslinien unterschiedlich ist. Dadurch kann das Angebot optimal an die Nachfrage angepasst werden. Wie diese Beispiele zeigen, verbessert die Planung von Strategien zur Risikominimierung die Fähigkeit einer Supply Chain, dieses Risiko abzufangen.

Jede dieser Strategien hat jedoch auch ihren Preis und kann andere Risiken erhöhen. Die Erhöhung des Bestands zum Beispiel mindert das Risiko von Verzögerungen, steigert jedoch das Risiko der Veralterung. Der Einsatz mehrerer Lieferanten mindert das Risiko einer Lieferunterbrechung, steigert jedoch die Kosten, da die Erzielung von Skaleneffekten diesen Schwierigkeiten bereiten kann. Daher ist es wichtig während der Netzwerkgestaltung auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem geminderten Risiko und dem Anstieg der Kosten zu achten. Einige dieser Strategien zur Risikominderung sind in ► *Tabelle 6.4* dargestellt und die meisten werden später in diesem Buch detailliert besprochen.

Globale Supply Chains sollten generell eine Kombination aus mehreren Strategien zur Risikominderung innerhalb der Supply Chain und Finanzstrategien zur Absicherung ungedeckter Risiken verwenden. Eine globale Supply Chain Strategie mit Fokus auf Effizienz und geringen Kosten kann die Konzentration der Herstellung auf einige wenige Niedrigkostenländer vorsehen. Diese Supply Chain wäre dann sensibel gegenüber dem Risiko von Lieferunterbrechungen und den Schwankungen der Transportpreise und Wechselkurse. Unter diesen Umständen ist es wichtig, dass das Unternehmen die Kraftstoffkosten und Wechselkurse absichert, da die Supply Chain selbst nicht über eingebaute Mechanismen zur Begegnung dieser Schwankungen verfügt. Eine globale Supply Chain hingegen, die mit überschüssiger, flexibler Kapazität arbeitet, kann die Produktion an den Standort verlegen, der unter den gegebenen makroökonomischen Umständen am besten geeignet ist.

Strategie zur Risikominderung	Maßgeschneiderte Strategie
Erhöhung der Kapazität	Fokus auf geringen Kosten, dezentralisierte Kapazität für vorhersehbare Nachfrage. Zentralisierte Kapazität für unvorhersehbare Nachfrage. Verstärkte Dezentralisierung, wenn die Kapazitätskosten zurückgehen.
Lieferantenredundanz	Redundanz bei hochvolumigen Produkten, weniger Redundanz bei geringvolumigen Produkten. Zentralisierung der Redundanz bei geringvolumigen Produkten mit wenigen flexiblen Lieferanten.
Steigerung der Reaktionsfähigkeit	Bei Rohstoffen sind die Kosten wichtiger als die Reaktionsfähigkeit. Bei Produkten mit kurzem Lebenszyklus ist die Reaktionsfähigkeit wichtiger als die Kosten.
Erhöhung der Bestände	Dezentralisierter Bestand bei vorhersehbarer Nachfrage für Produkte mit geringerem Wert. Zentralisierter Bestand bei unvorhersehbarer Nachfrage für Produkte mit höherem Wert.
Steigerung der Flexibilität	Bei vorhersehbarer Nachfrage für hochvolumige Produkte sind Kosten wichtiger als Flexibilität. Bei unvorhersehbarer Nachfrage für geringvolumige Produkte ist die Flexibilität vorzuziehen. Zentralisierte Flexibilität an wenigen Standorten, wenn es kostenintensiv ist.
Zusammenfassung oder Zentralisierung der Nachfrage	Anstieg der Zentralisierung mit abnehmender Planbarkeit.
Anstieg der Leistungsfähigkeit der Beschaffung	Leistungsfähigkeit ist wichtiger als Kosten bei hochwertigen Produkten mit hohem Risiko. Bei Rohstoffen mit geringem Wert sind die Kosten der Leistungsfähigkeit vorzuziehen. Zentralisierung hoher Leistungsfähigkeit auf flexible Bezugsquellen, falls möglich.

Tabelle 6.4: Maßgeschneiderte Strategie zur Risikominderung in der Netzwerkgestaltung

Quelle: Nach „Managing Risk to Avoid Supply Chain Breakdown“ Sunil Chopra und Manmohan S. Sodhi, *Sloan Management Review* (Herbst 2004): 53–61.

Die Möglichkeit, durch diese Flexibilität auf Schwankungen zu reagieren, verringert die Notwendigkeit der finanziellen Absicherung. Die Umsetzung operativer Absicherungsmechanismen, wie zum Beispiel Flexibilität, ist komplexer als bei der finanziellen