

Robust und zugleich flexibel

Eine resiliente Lieferkette stärkt Chemieunternehmen auch in Notsituationen

Zahlreiche Faktoren können dazu führen, dass sich ein Unternehmen in einer wirtschaftlichen Notsituation befindet und einen Turnaround-Prozess einleiten muss. Die Lieferkette während dieses Prozesses zu verändern, birgt Risiken, kann aber auch eine Chance bedeuten. Denn neben zu hohen Lagerbeständen, schlechter On-Time-Leistungsrate oder Abhängigkeit von Erträgen aus Joint Ventures, kann auch die Lieferkette selbst ein Faktor für die Notlage sein – nämlich dann, wenn sie risikoreich und somit verlustbringend ist. Daher kann gerade in einer Investition in die Supply Chain-Resilienz der Schlüssel zum erfolgreichen Turnaround liegen.

Doch was gehört zu einer resilienten Lieferkette und wie gelingt die Resilienzsteigerung im Turnaround?

Resiliente Lieferketten

Resilienz ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich im Falle einer Betriebsunterbrechung schnell zu erholen. Je widerstandsfähiger die Lieferkette ist, desto schneller kann der Normalbetrieb wieder aufgenommen werden, desto resilienter und erfolgreicher ist ein Unterneh-

men. Bei der Risikobewertung stehen meist finanzielle, geopolitische oder rechtliche Fragen im Vordergrund. Aber auch standortbezogene Kriterien wie die Wirtschaftslage, Infrastruktur, vorherrschende Elementarrisiken und das Risikomanagement sind wichtige Aspekte bei der Risiko- und Resilienz-Bewertung. Hier geben Berichte wie der FM Global Resilience Index eine erste Orientierung. Der Index gibt Überblick über die Resilienz von Lieferketten in 130 Ländern welt-



weit und fasst dabei neun Treiber, die sich auf die Resilienz der Supply Chain auswirken, zu drei Faktoren zusammen: Wirtschaft, Risikoqualität und die Lieferkette selbst.

Transparenz schaffen

Um die Widerstandsfähigkeit der Lieferkette bestmöglich zu stärken, sollte die Supply Chain genau analysiert werden. Der dabei wohl wichtigste Aspekt ist Transparenz. Nur wer jederzeit Einsicht auf die gesamte Supply Chain hat, kann Risiken frühzeitig erkennen und handeln. Meist kennen Unternehmen die Abläufe, Standorte und damit auch Schwachstellen ihrer Tier 1-Zulieferer sehr gut und suchen sich auf dieser Ebene gezielt zuverlässige und sichere Partner. Was ist aber mit deren Zulieferern und den Zulieferern der Tier 2-Zulieferer? Es gilt: je mehr Transparenz desto besser. Ein Unternehmen ist nur so resilient wie das resilienteste Glied in seiner Lieferkette. Um Schwachstellen zu identifizieren, lohnt sich auch

oder gerade in einem Turnaround-Prozess die genaue Betrachtung des Lieferketten-Geflechts. Zu den Fragen, die sich das Management stellen muss, zählen u.a.: Wo sind unsere Produktionsstandorte?

Welche Gefahren herrschen dort vor? Woher kommen Produktionsteile, wohin werden sie geliefert? Welche Logistik-Netzwerke sorgen für unsere Distribution, welche Händler verkaufen unsere Produkte?

Flexibel werden

Um Ausfälle zu vermeiden, spielt auch der Faktor Flexibilität eine entscheidende Rolle. Unternehmer sollten Schlüssel-Zulieferer identifizieren und bereits im gut laufenden Betrieb alternative Bezugsquellen ausfindig machen und etablieren. Im Falle einer Lieferkettenunterbrechung können Zulieferer so schnell gewechselt werden. Von welchem

Lieferanten werden gleich mehrere Bestandteile oder Teilprodukte bezogen? Für welche Komponenten besteht zum Zeitpunkt der Analyse nur eine einzige Bezugsquelle? Das sind nur zwei der Fragen, die sich das Unternehmen stellen sollte, um Lieferabhängigkeiten abzubauen und flexibel zu werden bzw. zu bleiben. Die Anzahl der Lieferanten zu vergrößern, kann aber mitunter kostspielig sein und daher im Turnaround-Prozess zunächst abwegig scheinen. Der mit dieser Investition verbundene Flexibilitäts- und Sicherheitsgewinn kann im Falle einer Unterbrechung aber auch einen entscheidenden Vorteil gegenüber den Mitbewerbern darstellen.

Schäden vorbeugen

Wichtiger Aspekt einer resilienten Lieferkette ist auch die Schadenprävention. Das fängt bei Investiti-

onen in die Arbeitssicherheit sowie den Brandschutz an, z.B. durch die Installation passender Sprinkleranlagen an strategisch wichtigen Punkten im Betrieb, und geht bis hin zur Ermittlung und dem Schutz vor Elementareinflüssen. Viele Chemieunternehmen sind beispielsweise in der Nähe von Wasserstraßen oder in Küstennähe angesiedelt, was Kühlung und Transportwege erleichtert. Dies bedeutet aber auch eine erhöhte Gefahr von Schäden durch Hochwasser. Es lohnt daher beispielsweise Investitionen in die Installation von Flutoren, um dieses nicht zu behebbende Restrisiko zu managen und die Resilienz zu steigern.

Denn klar ist, eine resiliente Lieferkette kann Unternehmen helfen, den Turnaround zu beschleunigen oder nicht erneut in eine derartige Notlage zu gelangen. (sa)

Stefan Beiderbeck,
Senior Account Engineer,
Chemical Operations, FM Global
Frankfurt am Main

■ stefan.beiderbeck@fmglobal.com
www.fmglobal.com



Einsicht in die gesamte Supply Chain lässt Risiken frühzeitig erkennen.

Hafen Antwerpen mit Zuwachs zum Jahresbeginn

Der Hafen Antwerpen verzeichnet im ersten Quartal 2015 5,9% mehr Frachtvolumen als im gleichen Vorjahreszeitraum. Während das Flüssiggut erneut ein Wachstum von 4,7% verzeichnete, legte das Containervolumen sogar um 8,5% zu. Das Containervolumen ist damit auf rd. 28,2 Mio. t angestiegen. Gemessen in Standardcontainern sind 9,5% mehr umgeschlagen worden. Auf der anderen Seite nahm das RoRo-Volumen um 8,7% ab. Auch bei der konventionellen Fracht war ein Rückgang um 3,5% zu verzeichnen. Das Volumen der im Hafen Antwerpen umgeschlagenen Flüssig-

güter ist in den ersten drei Monaten um 4,7% auf rd. 15,8 Mio. t angestiegen. Dabei erreichten die Erdölprodukte ein Volumen von rd. 11,9 Mio. t, ein Anstieg um 8,0%. Im Gegensatz dazu ging der Umschlag von Chemikalien um 3,0% auf rd. 2,65 Mio. t und von Rohöl um 7,0% auf rd. 1,14 Mio. t zurück.

3.408 Seeschiffe legten im ersten Quartal 2015 im Hafen Antwerpen an, ein Prozent weniger als im ersten Quartal 2014. Die gesamte Bruttoraumzahl stieg trotzdem um 4,2% auf rd. 83,8 Mio. BRZ.

Der Hafen Antwerpen zeigt sich durchaus zufrieden mit diesen Zah-

len. „Die positive Umschlagsentwicklung unterstreicht einmal mehr die Bedeutung des Hafens Antwerpen als Gateway für Europa. Der Rückgang im RoRo-Volumen und bei der konventionellen Fracht ist durch den rasanten Anstieg bei Containern und das Wachstum bei Flüssiggut und Trockengut mehr als ausgeglichen worden. Wir blicken dem Geschäftsjahr 2015 positiv entgegen, möchten aber angesichts der anhaltenden Turbulenz und Volatilität im Markt keine überzogen optimistischen Prognosen abgeben“, sagt Dr. Dieter Lindenblatt, Repräsentant des Hafens Antwerpen in Deutschland. (sa)

Effizienter Umgang mit Schüttgut

Hochwertige Schüttgüter wie beispielsweise Kunststoffgranulate, PET-Flakes oder Aluminiumoxyd bedürfen eines professionellen Handlings. Bei Verarbeitung, Handel oder Lagerung setzen Unternehmen aus der chemischen Industrie auf ein sorgsames Zusammenspiel unterschiedlicher Komponenten. Neben den entsprechenden Silos kommen in der Supply-Chain Schüttgutbehälter, Mischer, Hand-

lingsysteme sowie Förderanlagen, Füllstandsüberwachungen oder Steuerungen zum Einsatz. Eng aufeinander abgestimmte Prozesse vereinfachen dabei die Handhabung des Schüttguts. So sparen Unternehmen nicht nur Zeit sondern auch Kosten. Als Fachbetrieb für die Herstellung von Aluminium- und Edelstahlsilos entwickelt Eichholz Silo- und Anlagenbau individuelle Schüttgutanlagen. Im

Bereich Silos setzt das Unternehmen aus Schapen ausschließlich auf Aluminium- und Edelstahlkonstruktionen.

Aluminium-Silos werden besonders in der Kunststoff-, Chemie- und Lebensmittelindustrie eingesetzt und eignen sich vor allem für die Lagerung leichter Schüttgüter mit einem Gewicht bis zu 12,0 kN/m³. Edelstahlsilos entwickelt der Fachbetrieb für hochwertige und/oder abrasive Schüttgüter. Insbesondere für die Lagerung von Rohstoffen, deren Weiterverarbeitung höchsten Ansprüchen genügen muss, werden diese eingesetzt. Standardmäßig bietet Eichholz beide Silotypen mit einem Durchmesser von 2.400 bis 4.200 mm und Silohöhen zwischen 5.000 und 30.000 mm an. Ebenfalls zum Angebot zählen Mehrkammer-, Unterfahr- und Mischsilos. (sa)



Bei Silos setzt Eichholz ausschließlich auf Aluminium- und Edelstahlkonstruktionen.

Ausgezeichnete Beratung für die Chemieindustrie

	DEMAND & SUPPLY
STRATEGY & TECHNOLOGY	GROWTH & PERFORMANCE
	QUALITY & INNOVATION

In der Beratung entscheiden alle Phasen darüber, ob ein Projekt rund läuft oder nicht: die Strategie ebenso wie die organisatorische Umsetzung und die technische Implementierung. Bei Optimierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette wollen wir die Besten sein – und zeichnen uns durch Projektexzellenz und innovative Lösungen aus.

Camelot Management Consultants gehört zu den weltweit führenden Beratungen für integrierte Projekte in der Chemie-, Pharma- und Konsumgüterbranche.

Value Chain Excellence. Strategy to Results.

Camelot Management Consultants AG
Theodor-Heuss-Anlage 12 · 68165 Mannheim · Deutschland
Telefon +49 621 86298-0 · office@camelot-mc.com
www.camelot-mc.com