

RISIKOMANAGEMENT:
TRANSPORT, LOGISTIK
SUPPLY CHAIN SECURITY

Sicherheitsmängel bedrohen Lieferketten

Über die richtige Zuliefer-Analyse, die fünf wichtigsten Fragen beim Audit – und wo die größten Risiken liegen

Wie sicher ein Zulieferer ist, zeigt sich zumeist erst, wenn die Katastrophe bereits geschehen ist. Mangelt es am betrieblichen Risikomanagement oder an modernen Sicherheitsstandards, trifft die Katastrophe den Standort unvorbereitet und mit voller Wucht. Wenn globale Lieferketten plötzlich abreißen, spüren dies auch Geschäftspartner in Deutschland. Experten warnen, dass die wirtschaftlichen Folgen einer Naturkatastrophe in China noch dramatischer wären als die Ereignisse in Japan und Thailand glauben lassen.

Als mit Thailand die zweitgrößte Volkswirtschaft Südost-Asiens von den heftigsten Überschwemmungen seit einem halben Jahrhundert heimgesucht wurde, waren die wirtschaftlichen Folgen weltweit zu spüren. Unzählige Zulieferer internationaler Großkonzerne haben hier Produktionsstandorte, viele Elektronik- und Automobilzulieferer beispielsweise im überfluteten Rojana-Industriepark vor den Toren Bangkoks. „Einige Produktionsstätten wurden komplett überflutet, andere erhielten keine Bauteile mehr von ihren Lieferanten“, schildert Frank Drolsbach, Direktor Operations und Engineering Manager beim Industrierversicherer FM Global. „Einige dieser

Zulieferbetriebe standen ebenfalls unter Wasser, andere konnten nicht liefern, weil die Infrastruktur zusammengebrochen war. Viele Unternehmen schickten ihre Mitarbeiter nach Hause, damit sie ihre Familien in Sicherheit bringen konnten.“

Zudem zeigten sich gravierende Fehlkonzptionen im Hochwasserschutz. Als die Flutmauern und Deiche den Wassermassen nicht mehr standhielten, wurden sie überspült oder es kam zu Brüchen und die Industrieparks füllten sich mit Wasser. Doch während die Fluten in anderen Stadtteilen wieder abfließen konnten, hielten die Flutmauern das Wasser wie in einem Swimmingpool zurück. „Viele Betriebe waren über Wochen

nicht zu erreichen“, sagt Drolsbach. „In solchen Fällen besteht auch ein erhöhtes Brandrisiko, weil Wasserdruck und Treibgut Gasleitungen und Elektroinstallationen beschädigen können.“ Ist dann kein adäquater Brandschutz in Form von Sprinkleranlagen vorhanden, bestehe kaum eine Chance, einen Brand einzudämmen.

Zulieferer-Analyse hilft Lieferketten-Risiken zu verringern

Meist stehen geopolitische, rechtliche und finanzielle Fragen im Vordergrund, wenn es um die Risikobewertung von Standorten geht. Die

Bei nicht sachgerechter Lagerung bedeuten Leerpaletten ein erhebliches Brandrisiko



Whitepaper: Studie „Supply Chain Risk Study China and Natural Disasters“ mit den wichtigsten Fakten über China
Zum Download QR-Code scannen



Betriebsgebäude, Anlagen und Maschinen treten oft in den Hintergrund. Dabei trägt gerade eine bessere Kontrolle der Produktionsrisiken des Zulieferers dazu bei, die Störungsanfälligkeit der Lieferkette deutlich zu senken. „Eine Lieferkette ist immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied“, erklärt Drolsbach. „Um potentielle Schwachstellen bei Zulieferern zu erkennen und beseitigen zu können, müssen Risikoverantwortliche das Zulieferer-Netzwerk ihres Unternehmens genau kennen.“ Das erscheint zunächst leichter, als es tatsächlich ist. So umfassen beispielsweise Lieferketten in der Automobilindustrie teilweise mehr als hundert Unternehmen mit mehr als zehnmals so vielen Standorten. Vor allem sollte nicht nur geprüft werden, wie die jeweiligen Zulieferer mit den eigenen Produktionseinheiten verbunden sind, sondern auch, von welchen anderen Zulieferern und Abnehmern sie abhängig sind.

Ist ein Unternehmen ein wichtiger Abnehmer oder langjähriger Kunde, gestatteten viele Zulieferer sogar, Audits an ihren Standorten durchzuführen. Zulieferer seien zunehmend bereit, die Schadenverhütung auszubauen, um ihren Status als bevorzugte Anbieter aufrechtzuerhalten, so Drolsbach: „Je höher die Sicherheitsstandards des Abnehmers, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Zulieferer ähnlich hohe Sicherheitsstandards anlegen.“

Niedrige Sicherheitsstandards gefährden die Produktion

Wer Zugang zum Standort eines Zulieferers erhält, sollte versuchen, alle Anlagen und Prozesse kennen zu lernen, die für die Herstellung relevanter Bauteile wichtig sind. Folgende fünf Fragen sollten beim Audit geklärt werden:

- 1 Produziert der Zulieferer nur an einem oder an mehreren Standorten?
- 2 Welche Gefahren drohen an den Standorten?
- 3 Wie lange würde der Zulieferer nach einem Großschaden brauchen, um den Betrieb wieder aufzunehmen?
- 4 Ließen sich die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen verringern, wenn die Bauteile von einem anderen Zulieferer bezogen würden?
- 5 Verfügt der Zulieferer über einen Krisenplan für Betriebsunterbrechungen?

Diese Zulieferer können möglicherweise im Schadenfall relevante Bauteile an einem anderen Standort produzieren oder Kapazitäten bereitstellen, wenn der sonst bevorzugte Zulieferer ausfällt.

Weil Zulieferer häufig über den gesamten Erdball verstreut sind, gelten in den jeweiligen Ländern oft ganz unterschiedliche und größtenteils deutlich niedrigere Sicherheitsstandards als

Die 4 wichtigsten Risikofaktoren

Vier Risikofaktoren sollte jedes Unternehmen prüfen – nicht nur im eigenen Betrieb, sondern auch bei Zulieferern:

- 1 Umweltrisiken sind wirtschaftliche, gesellschaftliche, politische und klimabezogene Risiken. Terroranschläge, Unwetter, Erdbeben und Tsunamis führten in den letzten Jahren zu einer starken Häufung solcher Ereignisse.
- 2 Marktauswirkungen wie Marktschwankungen oder Produktionsausfälle bei Lieferanten eines Zulieferers können nachhaltige Rückwirkungsschäden für das eigene Unternehmen bedeuten.
- 3 Zugleich kann die Geschäftspraxis eines Zulieferers Auswirkungen auf das eigene Unternehmen haben. Dazu zählen die Art der Unternehmensführung, finanzielle Stabilität sowie interne Prozesse und organisatorische oder personelle Veränderungen.
- 4 Schadenverhütung am Betriebsstandort des Zulieferers ist ebenso wichtig wie im eigenen Betrieb. Um diese Risiken abschätzen zu können, sind Informationen des Lieferanten zu möglichen Naturgefahren vor Ort, verwendeten Baustoffen und zum Brandschutz erforderlich.

zum Beispiel in Deutschland. Dabei kann es sich um weniger restriktive bauliche Vorgaben handeln oder auch niedrigere Standards im Brandschutz. Insbesondere in Risikoregionen wie China lohnt es sich deshalb, einen genauen Blick auf Zulieferer und ihr Risikomanagement zu werfen.

Studie: Erhebliche Risiken in China

Eine von FM Global in Auftrag gegebene Studie des Marktforschungsinstituts TNS hat gezeigt, dass eine Naturkatastrophe in China, deren Ausmaß dem Erdbeben und Tsunami in Japan von 2011 gleichkommt, noch weitaus schwerwiegendere Auswirkungen auf die weltweiten Versorgungsketten hätte. China ist nicht nur ein global bedeutender Warenexporteur, sondern auch ein wichtiger Importeur. Bei vielen Konsumgütern und Industrieprodukten wäre eine Verknappung spürbar, die sogar zu einer Inflation führen und Aktienkurse abstürzen lassen könnte.

Das Reich der Mitte ist erheblichen Naturgefahren, einschließlich Erdbeben, Stürmen, Überschwemmungen und Tsunamis ausgesetzt. Die Versorgungsketten sind vor allem bedroht, weil



Frank Drolsbach, Engineering Manager Germany bei FM Global: „Risikoverantwortliche müssen das Zulieferer-Netzwerk ihres Unternehmens genau kennen.“



Sicherheitsstandards bei Zulieferern können sich von Land zu Land deutlich unterscheiden. Unternehmen sollten deshalb prüfen, wie gut beispielsweise die Standorte ihrer Partner geschützt sind.

China viele der in Europa und den Vereinigten Staaten üblichen Risikomanagementverfahren und Sicherheitsstandards noch nicht in vollem Umfang eingeführt hat. Von den über hundert befragten multinationalen Unternehmen erklärten doppelt so viele, sie seien stärker auf China als Teil ihrer Versorgungskette angewiesen (86%), als auf Japan (43%). Zwei Drittel der Firmen denken darüber nach, zur Risikominimierung die Zusammenarbeit mit ihren dortigen Lieferanten zu verstärken.

► KONTAKT

Frank Drolsbach
FM Insurance Company Ltd., Frankfurt
Tel.: +49 69 15406 100
Fax: +49 69 15406 137
frank.drolsbach@fmglobal.com
www.fmglobal.de