

» MANAGEMENT

Hinterfragt – Schlagwort im Supply Chain Management

Resilienz? Buzzword? Solange man nicht weiß, wie es geht ...

Wenn neue Krisen kommen, obwohl die vorherige noch nicht überwunden ist, wird es richtig eng. Dann zählt Resilienz. Aber was steckt eigentlich hinter diesem Begriff? Solange „Resilienz“ nicht in seiner ganzen Ausprägung mit allen Konsequenzen richtig verstanden wird, schmückt man sich allenfalls mit dem Buzzword. Welche sinnhaften Handlungen sind also notwendig? Wir haben uns umgehört.

Der Begriff Resilienz wird heute als die Lösung für alles gepriesen, etwa für die Lieferkette und für die Organisation. Aber wissen wir auch immer, was da genau dahintersteht?", fragt Thomas Zsulits, Director Global Supply bei der Doka GmbH in Amstetten (Österreich) und Vorstandsmitglied des Bundes-

verbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ). Er macht Resilienz an der Flexibilität der Marktreaktion fest. Dieser Zustand, etwa die neue Lieferkette eines Produktes, müsse einer unvorhergesehenen Belastung, wie sie heute vom Markt oft kommt, standhalten. „Aufbau, Vernetzung und Optimierung vieler kleiner Netzwerke, die dann unabhängig und flexibel auf Marktgegebenheiten reagieren können, ist für mich Resilienz.“ Die Kunst sei, sich so flexibel wie möglich auf alle Unwägbarkeiten einzustellen. Zsulits geht es darum, „ein Miteinander aufzubauen und entsprechende Technologien und Prozesse zu etablieren, die es erlauben, sich in kürzester Zeit den jeweils neuen Marktgegebenheiten mit schnell implementierbaren Lösungen stellen zu können“.

Als Beispiel nennt Thomas Zsulits das Produktdesign: Die Spezifikation müsse so gefasst sein, dass selbst ein einzigartiges Produkt überall auf der Welt gefertigt werden könne – etwa ein einfaches Metallprodukt in Europa mit europäischen Stahlgüten.

»Aufbau, Vernetzung und Optimierung vieler kleiner Netzwerke [...] ist für mich Resilienz.«

Thomas Zsulits

„Hier muss sichergestellt werden, dass vergleichbare Stähle auch in anderen Kontinenten verfügbar sind. Auch die Art der Verarbeitung sollte transferierbar sein“, so der Supply-Experte. Die Fragen: Wer hilft den Designern, neuen Gedanken nachzugehen? Wer ermuntert sie explizit? Was wür-

de das für die Anforderungen aus qualitätstechnischer Sicht bedeuten? Und welche Entscheidungsparameter brauchen die Einkäufer, um ein Netzwerk aufzubauen, bei dem sie noch gar nicht wissen, wie sie es bespielen sollen?

„Wir haben festgestellt, dass semiprofessionell agierende Unternehmen die Frage eines modernen Risikomanagements als Teil des Resilienzgedankens noch gar nicht auf dem Radar haben“, sagt Thomas Mademann, Geschäftsführer der Essener GMVK Procurement Group. Er bezeichnet Resilienz als „eine neue und relativ eigenständige Teildisziplin eines umfassenden Risikomanagements, das auch die Sicherstellung der Stabilität und Elastizität von Business-Netzwerken umfasse“. Klar sei, dass die Steigerung der Resilienz keinen Endpunkt habe, weil sich das Handlungs-

umfeld von Unternehmen ständig ändere und Unternehmen ständig dazulernen.

Der erste Schritt ist laut Mademann „immer das Herstellen von Transparenz und das Zusammenführen zahlreicher Informationen in den einzelnen Fachbereichen“. Nur so ließen sich Abhängigkeiten und Risiken identifizieren und im Anschluss die richtigen Antwortstrategien zu definieren. Im letzten Schritt gelte es, Wissen und Strategien in einen kontinuierlichen Managementprozess zu überführen. Ziel müsse sein, Risikomanagement und Resilienz sowohl im Warengruppenmanagement als auch im Lieferantenmanagement immer mitzudenken. „Wenn der Einkauf die Chancen der Beschaffungsmärkte mitdenkt, muss er parallel deren Risiken mitdenken. Nur so kann er sicherstellen, dass die durch ihn gesteuerte externe Wertschöpfung genauso stabil ist, wie die im eigenen Unternehmen erbrachte.“ Der Einkauf müsse in die erste Reihe rücken, Wegducken sei keine Option. „Und natürlich braucht es auch F&E, Qualität, SCM und Produktion an einem Tisch, um stabile Wertschöpfungsnetzwerke aufbauen und unterhalten zu können“, so Mademann.

„Resilienz funktioniert nur mit einem Wertschöpfungskettendenken, in dem auch Stakeholder integriert sind, insbesondere Zulieferer. Klar ist, dass hierbei dem Einkauf zentrale Bedeutung zukommt“, sagt Prof.

»Resilienz funktioniert nur mit einem Wertschöpfungskettendenken.«

Marc Helmold

Dr. Marc Helmold von der IU Internationale Hochschule am Campus Berlin, Berater



Prof. Dr. Marc Helmold, IU Internationale Hochschule am Campus Berlin



Thomas Mademann, Geschäftsführer, GMVK Procurement GmbH



Thomas Zsulits, Director Global Supply, Doka GmbH



Stephan Gras, Supply Chain Training – Consulting – Coaching (Ostfildern)

und Buchautor. Voraussetzung sei, dass die Geschäftsleitung die Schlüsselrolle des Einkaufs und des Lieferantenmanagements als Wertetreiber zwischen Unternehmen und Lieferanten begreife und anerkenne. Das sei längst noch nicht überall der Fall, weil dem (eigenen) Einkauf vielfach noch das Bild des reinen Kostenoptimierers anhafte.

„Wer diesen signifikanten Einflussfaktor nicht auf dem Schirm hat, verzeichnet nicht nur Einbußen, sondern riskiert sogar eine Insolvenz“, mahnt Helmold. Er rät dem Top-Management dringend, interne Experten und alle Prozessbeteiligten an einen Tisch zu holen; Trainer, Berater oder spezielle „Game Changer“ gelte es ergänzend hinzuzuziehen. Etwa bei Nachhaltigkeitsthemen, wie dem LkSG mit Risikoanalyse, Zertifizierung und Sorgfaltsbericht, könnten zusätzliche Know-how-Träger wichtige Impulse geben.

Machen statt lamentieren

Resilienz, Transformation, Change: Für Stephan Gras, bis Ende 2022 Einkaufsberater bei ConMoto und jetzt als Supply-Chain-Trainer sowie im Vorstand des BMÖ aktiv, begegnen sich hier gleich drei interpretationsbedürftige Buzzwords. „Wir werden in unserer Sprache immer schwammiger und amerikanisierter. Und über dem Erklären vernachlässigen wir oftmals das Tun.“ Erfolgreich sei derjenige, der Resilienz als lange Kette verstehe: „Vorbeugen – erkennen – alte Zöpfe abschneiden – Erfahrung einbringen – praktikable Lösungen finden – Lösungen gezielt und rasch umsetzen –

Funktion der neuen Lösung sicherstellen – nächstes Risiko erahnen – Risikoanalyse starten bzw. fortsetzen – Kette von vorne beginnen.“ Sein Rat: „Immer mal wieder ‚back to the roots‘ denken und nicht dauernd wichtige Dinge mit neuen Begrifflichkeiten und Namen beschreiben. Auf das das Machen konzentrieren. Zum Lamentieren ist keine Zeit mehr.“

Resilienz muss als standortumspannender Bogen alle und jeden einbeziehen. Das Verständnis muss „von oben“ eindeutig beschrieben, vorgelebt und, ja, auch verordnet werden, weil Veränderung zuweilen weh tut. Für den Einkauf bedeutet das: keinen Stillstand im Hinblick auf Digitalisierung, Diversifizierung, Risikoidentifizierung und das entsprechende Maßnahmenmanagement, Lieferketten-, Schnittstellen- und Lieferantenmanagement, regulatorische Anforderungen,

Nachhaltigkeit und vieles mehr. Die Kostenfrage muss indes jedes Unternehmen für sich beantworten. Bedenkenwertes Statement dazu von Doka-Supply-Experte Thomas Zsulits: „Fehlende Transformation kostet am Ende weitaus mehr.“

Sabine Ursel, Journalistin, Wiesbaden



Dresselhaus
The Valuemakers




State-of-the-art
RFID Kanban solutions

Dynamic markets, shorter production cycles and requirements from lean management are radically changing the procurement of C-parts. More efficient solutions in production supply are required to make processes simpler and more cost-effective. Dresselhaus DIRECT C-Parts Management makes your processes fit for the challenges of the future. Get in touch with us.

» Watch our added values in the video.





www.dresselhaus.de