

# Logistik & Transport

Weshalb cargo-partner-Chef **Stefan Krauter** keine Angst vor der indischen Bahn hat. 42



**RISIKOMANAGEMENT** Krisen fordern die Logistik-Branche besonders heraus

## Logistiker müssen ihre Risiken prüfen

Ohne effektives Krisenmanagementsystem kann es in der Logistik-Branche im Ernstfall schnell sehr eng werden. Experte **Bruno Hersche** über den richtigen Krisenplan.

Als im Herbst 2007 die deutschen Lokführer in Streik traten, stellte das nicht nur Millionen Fahrgäste, sondern vor allem die deutsche Autozuliefererbranche vor immense Probleme. Bei Audi mussten sogar ganze Schichten abgesagt werden, weil Karosserieteile fehlten. Der Konkurrent BMW hatte indes vorgesorgt und den Transport rechtzeitig auf die Straße verlegt.

„Dort, wo eine Just-in-Time-Logistik nötig ist, wie bei den Autozulieferern, braucht es oft nur ganz wenig und alles steht“, weiß Bruno Hersche, einer der führenden Berater für Sicherheits-, Katastrophen-, und Krisenmanagement im deutschsprachigen Raum.

### Risikoabschätzung

Dabei sei die Unterbrechung der Transportkette durch einen Streik noch das geringere Übel, sagt Hersche: „Streiks werden in der Regel ja angekündigt und damit gewinnt man Vorlaufzeit.“ Anders sieht es bei Naturkatastrophen aus. Orkane oder Hochwasser lassen den Krisenverantwortlichen keine Zeit, sich in aller Ruhe geeignete Maßnahmen zu überlegen, weiß der gebürtige Schweizer. Hersche hat jede Menge Erfahrungen mit Krisen in der Logistik-Branche. Zu seinen Kunden zählen neben Energieversorgern wie die Austrian Gas Grid und die oberösterreichische Ferngas AG auch ÖBB, Flughäfen und Krankenhäuser. Nach der Brandkatastrophe am Flughafen Düsseldorf 1996 schulte Hersche das gesamte Flughafen-Personal. Derzeit erarbeitet er ein Krisen-Manual für den Flughafen Leipzig. In diesem ist der komplette Krisenplan, also die detaillierte Vorgehensweise im Ernstfall festgelegt und protokolliert.

„Die besondere Herausforderung bei Logistikunternehmen ist aber auf jeden Fall die Risikoabschätzung“, betont Hersche. Dafür müsse man sich ausreichend Zeit nehmen und die potenziellen Gefahren vor allem seriös und unvoreingenommen abschätzen.

„Den Satz, das gibt es bei uns nicht, darf es einfach nicht geben“, sagt Hersche. „Ein Vulkan ausbruch in Wien ist tatsächlich wenig wahrschein-

lich, viele andere Katastrophen aber schon.“ Zur Bewertung der Risiken könne man externe Berater dazunehmen, man dürfe aber nicht erwarten, dass die ein dickes Buch mit einer fertigen Risikoabschätzung abliefern. Der Wahlösterreicher erinnert sich an seine Beratertätigkeit bei der ÖBB. Hersche: „Dort ist das sehr kooperativ abgelaufen.“ Die Verantwortlichen haben in Form eines Brainstormings alle Risiken aufgelistet und gemeinsam bewertet. Das hat einen enormen Vorteil. „Das Resultat ist umfassend und alle stehen dazu“, plaudert Hersche aus der Schule.

### Krisenmanagement

Sind die Risiken bezüglich Schadensausmaß und Wahrscheinlichkeit abgeschätzt, folgen die nächsten Schritte. Einerseits muss man versuchen, die größten Risiken durch gezielte Maßnahmen zu reduzieren, gleichzeitig sind geeignete Krisenmanagementpläne zu erstellen. Deren Struktur ist in der Regel immer die gleiche – egal, ob es sich dabei um einen Energieversorger, eine Papierfabrik oder die Bahn handelt. Hersche: „Der Unterschied liegt lediglich in der Besetzung des Krisenstab.“

ANDREA MÖCHEL

andrea.moechel@wirtschaftsblatt.at

### Die häufigsten Fehler beim Krisenmanagement

● Wer glaubt, mit den Alltagsstrukturen kriegt man einen Krisenfall in den Griff, irrt. „Das schafft man nicht“, predigt Bruno Hersche. „Dazu ist ein eigener Krisenstab mit eigener Führungsstruktur nötig.“

● Immer wieder werden die Positionen im Krisenstab mit den „falschen“ Leuten besetzt. Den Geschäftsführer zum Führer des Krisenstabs zu machen, ist fatal. Dem muss man den Rücken freihalten, u. a. für Behörden- und Medienkontakte.

● Nur zwei Personen für eine Funktion vorzusehen, ist ebenfalls fatal. „Katastrophen passieren immer im dümmsten Augenblick, also wenn der eine gerade Urlaub macht und der andere im Kran-

kenstand ist“, warnt Hersche. An ausreichend Personal für den Krisenstab selbst, aber auch für ein Assistententeam (Telefonzentrale, Kommunikationsabteilung etc.) führt kein Weg vorbei.

● Das größte Problem bei der Krisenkommunikation ist meist die Unterbesetzung der zuständigen PR-Abteilung. Nicht fehlende Qualität, sondern fehlende Quantität ist laut Hersche hier das häufigste Problem.

● Fehlende Checklisten sind eine weitere „Todsünde“. Checklisten kann man nicht aus dem Stand machen, sondern diese müssen bestens vorbereitet sein.

● Und last but not least müssen Krisenmanagementsysteme nicht nur erarbeitet, sondern im Unternehmen auch implementiert werden. Das bedeutet unter anderem Schulungen für Krisenstab und Assistententeam sowie jährlich eine Krisenstabsübung.

Hersche: „Leider finden Schulungen oft nicht statt, weil dafür die Zeit der Mitarbeiter nötig ist.“

Sicherheitsberater **Bruno Hersche** warnt Logistiker vor schlampig vorbereiteten Krisenplänen



### RISIKO II

## Sicherheitsgurt anlegen, bevor etwas passiert

Produktion, Lieferunfähigkeit der Lieferanten, Prozessstabilität, Risiken auf Kundenseite sowie Qualität: Das sind jene fünf Top-Risikobereiche in der Lieferkette, die immer wieder unverhofft eintreten können und schlimmstenfalls ganze Produktionen lahm legen. Wie Unternehmen diese Risiken in der Supply Chain vermindern können, haben Forscher der Technischen Universität Dortmund nun genau untersucht. Fazit der Studienautoren: Oft werden Risiken, an die jeder sofort denkt – etwa Streik, Naturkatastrophen oder politische Risiken – überbewertet.

Vielmehr sind es nämlich jene Risiken, mit denen man nie gerechnet hat, die die Schwierigkeiten verursachen. „Es gibt einen Unterschied zwischen objektiver Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und subjektivem Risikoempfinden“, sagt Studienautor Andreas Hoffjan, Inhaber des Lehrstuhls für Controlling an der TU Dortmund. „Es gibt bestimmte Risiken, die als viel bedrohlicher empfunden werden, als sie tatsächlich sind, beispielsweise ein Flugzeugabsturz – vor allem in den Betrieben, wo die betrieblichen Informationssysteme zur Risikoerfassung noch nicht weit entwickelt sind.“

### Unwichtige Details

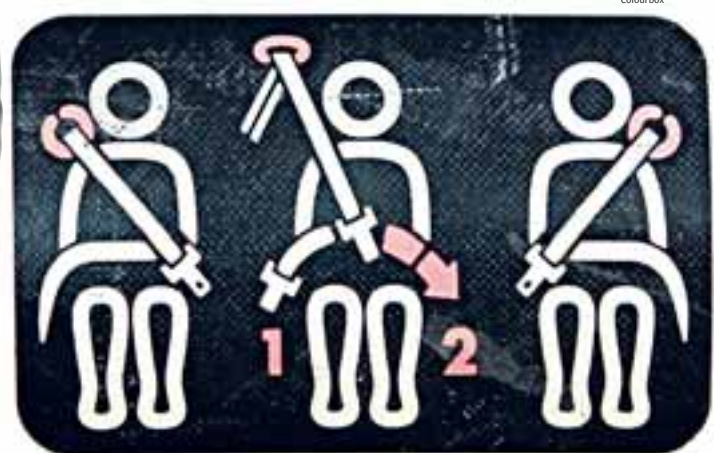
Laut Studie sind besonders schlanke Lieferketten in ihrer Versorgungssicherheit gefährdet. Zu klären sind vor allem zwei Fragen: Was ist das größte Risiko, wenn die Produktion ausfällt? Wodurch kann die Produktion ausfallen? Oft wird bei diesem Prozess ein ganz kleines, vermeintlich unwichtiges Detail ausgemacht. Abhilfe schafft nur die Installation und der systematische Aufbau betrieblicher Risikoinformationssysteme.

„Ein logistisches Frühwarnsystem soll frühzeitig

auf potenzielle Risikofaktoren in der Logistikkette hinweisen und ihr Gefährdungspotenzial einschätzen“, sagt Richard Lackes vom Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik an der TU Dortmund. Er zählt auf, was Unternehmen ins Trudeln bringen kann: Lieferzeitverzögerung, Lieferausfall, Qualitätsmängel, Preisrisiken, Konkurrenzreaktionen oder auch Auftragseinbrüche. So würde beispielsweise ein frühzeitiger Hinweis auf Auftragsrückgänge beim Kunden einer Lieferkette dazu führen, dass die eigene Produktion der zu liefernden Produkte vorsichtiger geplant und eventuelle Lagerbestände reduziert werden. „Wartet man, bis das Ereignis tatsächlich eingetreten ist, können nur noch relativ teure Maßnahmen wie Eillieferungen oder schlimmstenfalls Produktionsstillstand ergriffen werden“, warnt der Experte.

### Genau hinschauen

Klingt einleuchtend. Fakt ist aber auch, dass viele Unternehmen erst dann aktiv werden, wenn erstmals massive Probleme in der Versorgungskette auftreten. Ein Fehler, wie Andreas Hoffjan findet. „Niemand legt den Sicherheitsgurt erst an, wenn der Unfall bereits passiert ist. Glück oder Pech dürfen keine betriebswirtschaftliche Erfolgsgröße für Managemententscheidungen werden.“ Zu einem professionellen Risikomanagement gehören nach Meinung der Studienautoren daher Beschaffungsmarktanalysen und Preisbeobachtung inklusive Wechselkursbeobachtungen genauso wie Tracking and Tracing von Lieferungen, Qualitätsbeobachtungen, Lieferantbewertungen, Lagerbestandscontrolling sowie die Integration von Kunden- und Lieferantendaten. (gul)



Strategische **Sicherheitsgurte** sind gerade in den kommenden Monaten überlebenswichtig in der Logistik