

## Maßnahmen zur Sicherung der Lieferketten A Practitioner's Guide



Immer stärker beeinflusst das Coronavirus die Lieferketten deutscher Unternehmen. Daniel Seitz und Thomas Mrozek beantworten, wie Verantwortliche in der Supply Chain mit dieser noch nie dagewesenen Situation einer in vielen Bereichen vollumfänglichen Disruption umgehen können. Beide h&z-Partner sind verantwortlich für die h&z Supply Chain Practice.

## Wie hoch ist der wirtschaftliche Schaden durch Corona?

Die globale Wirtschaft befindet sich in einem **Lock down Mode** mit geschlossenen Grenzen, Reiseverboten und exponentiell wachsenden Covid-19 Infektionen auf der ganzen Welt. Stand 31.03. scheint USA und Europa aktuell das Epizentrum der Coronakrise zu sein.

Die Maßnahmen seitens der Regierungen sind drastisch und werden dynamisch angepasst an tägliche Veränderungen und neue Entwicklungen. Mehr denn je ist **agiles Krisenmanagement** gefragt anstatt traditioneller Entscheidungszyklen nach Wasserfallmanier. Es herrscht allgemeiner Konsens, dass es mindestens zwei bis drei Monate oder auch länger dauern wird, um diesen aktuellen Ausnahmezustand zu überstehen. Von einer Überwindung der Krise kann aber auch dann noch lange keine Rede sein. Aus heutiger Sicht werden die großen Volkswirtschaften dieser Welt wie z. B. Europa, Asien und USA in eine Rezession rutschen. Das Licht am konjunkturellen Horizont wird erst wieder für das Jahr 2021 erwartet.

## Wo genau in den Lieferketten ist die Gefahr am größten?

Viele Bereiche der deutschen Wirtschaft befinden sich im aktuellen Krisenmodus. Es besteht gerade ein hektischer Prozess der Anpassung der Kapazitäten an die eingebrochene Nachfrage. Wir sprechen zum Teil von Einbrüchen von 80 Prozent, wenn wir z. B. an die Luftfahrt oder die Tourismusbranche denken. Auf der anderen Seite gibt es Branchen, die ihre Kapazitäten schnell nach oben geschraubt haben, um der gestiegenen Nachfrage gerecht zu werden, wie z. B. die Online Shops, Pharma- und Medizinproduktanbieter, Konsumgüterhersteller des täglichen Bedarfs und die Lebensmittelindustrie.

Prominenteste Beispiele der besonders betroffenen Branchen wie die Automobilindustrie sind seit Tagen in der Presse:

- Daimler will z. B. einen Großteil seiner Produktion sowie die Arbeit in ausgewählten Verwaltungsbereichen in Europa für zunächst zwei Wochen unterbrechen. Wie es heißt, orientiert sich der Konzern dabei an den Empfehlungen der internationalen, nationalen und lokalen Behörden.
- BMW unterbricht wegen der Coronavirus-Pandemie bis Mitte April seine Autoproduktion in Europa und Südafrika.
- VW stoppt die deutschen Produktionswerke und die Produktion der Kernmarke in Werken unter anderem in Spanien, Portugal, Italien und in der Slowakei. Im US-Werk Chattanooga in Tennessee sollen die Bänder zunächst eine Woche stillstehen. In China dagegen wurde die Produktion bereits wieder aufgenommen.

Niedersachsens Ministerpräsident Stephan Weil (SPD) hatte die angekündigte Aussetzung der Produktion als "sehr schlechte Nachricht" für die Arbeitnehmer bei Volkswagen und die Beschäftigten bei Zulieferern bezeichnet. "Dieser Schritt war leider zu erwarten, denn die Lieferketten sind schon seit einigen Wochen gestört", so Weil nach Bekanntgabe des Produktionsstopps in einer schriftlichen Stellungnahme. Seine Sorge gelte aber nicht nur den ganz großen Unternehmen, sondern insbesondere

auch den vielen mittelständischen und ganz kleinen Betrieben und Geschäften in der Zuliefererindustrie. Insgesamt hängen mehr als 300.000 Stellen direkt an dieser Schlüsseldindustrie. Der Automobilzulieferer Leoni hat bereits Staatshilfen beantragt, wie der Presse zu entnehmen war.

Auch der Maschinenbau als exportorientierte deutsche Schlüsselindustrie bekommt die Folgen der Corona-Pandemie voll zu spüren. „Die größten Sorgen“, laut VDMA „bereiten hier bislang die Lieferländer Italien und China“. Sie könnten nur teilweise durch alternative Lieferanten ersetzt werden.

## „Die Coronakrise führt zum Abriss globaler Lieferketten und zum Wegbrechen ganzer Absatzmärkte und Kundengruppen“

**Welche Maßnahmen sind nun dringend in den nächsten 2 bis 3 Wochen anzugehen?**

### Etablierung einer Supply Chain Task Force

Wir empfehlen Ihnen kurzfristig eine Supply Chain Task Force zu etablieren. Hauptaufgabe dieser Task Force ist es, die kritischen Lieferanten zu identifizieren und zu kontrollieren und bei diesen die Materialverfügbarkeit und den Materialnachschub sicherzustellen. Hierzu sind täglich **Stand up Meetings** durchzuführen. In ihnen sollten

- die aktuelle Bedarfs- und Liefersituation betrachtet werden und
- entsprechend Entscheidungen im Sinne von Bestellungen oder Stornos kurzfristig und ad hoc getroffen werden können.

### Optimierung Cash Conversion Cycle

Zur **Optimierung des Working Capital** bieten sich kurzfristige Maßnahmen an, die alle drei Bereiche – Receivables, Payables und Bestände – adressieren. Diese Hebel gehen entlang der Prozesse, aber auch digitale Lösungen können Sie rasch umsetzen, um Konditionen zu verbessern. Bei den Zahlungsbedingungen der Lieferanten gilt es zunächst die Zahlungsziele um 10 Tage unter Zusicherung des Geschäfts beim Ramp-up zu verlängern. Bestände sollten entlang der neuen Demand Situation angepasst werden. Auf der Kundenseite gilt es auf die Situation zu reagieren und ggf. eine Zusicherung an Kunden zu machen, hierbei können Bedingungen auch temporär schlechter werden. Der Netto Effekt ist aber entlang der 3 Bereiche positiv, wie wir auch in unserem Papier „Fast actions for working capital optimization“ im Detail schildern.

### Synchronisation des Bedarfes mit der drastisch gesunkenen Nachfrage

Es ist notwendig, unverzüglich Materialbestellungen und Materialeingang mit den teilweise stark gesunkenen Nachfragen zu synchronisieren. Ansonsten binden Sie unnötig Liquidität, die Sie zur Krisenbekämpfung benötigen. Teilweise kann es aber aus TCO Gesichtspunkten durchaus sinnvoll sein, sich **Schlüsselkomponenten auf Lager** zu nehmen, um eine weitere Produktion sicherzustellen und nicht zusätzliche hohe Schließungs- und Anlaufkosten zu generieren.

### Adjustierung Planungsparameter

Sie sollten die Bestandsparameter sofort an die neue Nachfragesituation (z. B. durch den h&z SAP Plug in) anpassen, um einen unnötigen Bestandsaufbau und eine überhöhte Kapitalbindung zu verhindern. Hierzu arbeiten wir idealerweise mit verschiedenen Bedarfsszenarien, auch um die Auswirkungen von längeren Produktionsstopps in ihrer Wirkung entlang der Wertschöpfungskette zu simulieren.

### Nutzung von „Force Majeure Klauseln“

Dasselbe gilt für sogenannte **Call off Quantities** mit Lieferanten, die schnellstmöglich angepasst werden müssen. In der Regel lassen „force majeure“ Klauseln in den Verträgen eine solche Anpassung nach unten in dieser Krisensituation wegen höherer Gewalt auch zu.

### Einrichtung eines Procurement Power Rooms

Wir raten unseren Kunden im Einkauf einen direkten Draht vor der Krise aber spätestens von Beginn an in der Krisensituation zu seinen strategischen und/oder kritischen Lieferanten aufzubauen, um SC Risiken schnell transparent zu machen und entsprechende ad hoc Gegenmaßnahmen treffen zu können. Hierzu empfehlen wir die Einrichtung eines sogenannten **Procurement Power Rooms** zur täglichen Kontrolle der aktuellen Liefersituation für alle kritischen Lieferanten. Es ist zudem notwendig die kritischen oder insolvenzgefährdeten Lieferanten zu identifizieren und Unterstützungsmaßnahmen gemeinsam mit den Lieferanten festzulegen und transparent gemeinsam abzuarbeiten.

### Austausch und Nachverhandlung von Lieferanten

Falls man in keiner Monopolsituation bei kritischen Lieferanten gefangen ist, kann eine Erhöhung des Abnahmekontingentes mit dem Marktbegleiter oder ein vollumfänglicher Switch eine sinnvolle Strategie der Risikominimierung sein – wenn es sich z. B nicht um zeichnungsgebundene Materialien oder Teile handelt. Hierzu ist es möglicherweise auch sinnvoll, den Qualifizierungsprozess für den Marktbegleiter – dort wo möglich – deutlich zu beschleunigen, um schnellstmöglich eine robuste **2nd source** zu etablieren. Zudem sollten Sie bei den wichtigen Schlüssellieferanten Nachverhandlungen mit dem Ziel der Preisreduktion durchführen. Hierzu ist das Timing, also die baldige Durchführung, entscheidend, weil andere Kunden ggf. ähnliche Taktiken bei denselben Lieferanten anwenden werden. Preisreduzierungen können Sie beim Lieferanten belohnen – durch Zusagen einer stabilen Zusammenarbeit in der Krise und darüber hinaus.

**„Kurzfristige Maßnahmen zielen auf Ausgabenstopps, wo immer möglich, und auf die Sicherstellung von Lieferketten gemeinsam mit den Schlüssellieferanten“**

**Welche Maßnahmen sind in den nächsten 2 bis 3 Monaten anzugehen?**

### Cash ist King in der Krise

Wir empfehlen, dass Sie ein besonderes Augenmerk auf das Bestandsmanagement von Rohmaterialien und Fertigware legen. Durch die **Optimierung der Supply Chain** erhöhen Sie die Umschlagshäufigkeit der Vorräte und senken die Bestände. Z. B. durch

- eine Anpassung der Dispositions- und Bestellparameter,

- die Optimierung der Absatzplanung oder
- die Etablierung eines Rolling Forecastes.

### Tägliche Bestandskontrolle

**Fahren auf Sicht** ist in Krisensituationen entscheidend. Deshalb ist ein **tägliches Update des Bestandes** notwendig, um kurzfristige Anpassungen der Bestandsparameter und Bestellparameter tagesaktuell vornehmen zu können.

### Vorausschauendes Transportmanagement

Auch im Hinblick auf die Kundenentwicklungen und zukünftig benötigten Routen ist es sinnvoll, eine **frühzeitige Buchung** anzustreben, um sich Kapazitäten und damit Liefersicherheit zu sichern.

### Operative Adjustierung der Produktionskapazitäten

In der Krise erkennen Sie, welche Punkte Druck auf die Beschaffungssituation ausgeübt haben, und können auf dieser Basis eine **neue und robustere Supply Chain Struktur** aufbauen. Hierzu zählt ggf. auch der mittelfristige Aufbau einer Produktion oder der kurzfristige Aufbau einer soliden Lieferantenbasis in unkritischen Regionen.

### Institutionalisierung des „Ware Rooms“ in einen Risk Management Prozess

Als kurzfristige Maßnahme schlagen wir den Aufbau eines **Procurement Power Rooms** vor. Mittel- bis langfristig empfehlen wir, den Risk Management Prozess mit dedizierten Ressourcen und leistungsfähigen Werkzeugen im Unternehmen zu institutionalisieren, um so besser auf Krisen vorbereitet zu sein.

### Durchführung von Lieferantentagen

In Krisensituationen ist es wichtig

- Liefersicherheit herzustellen,
- Schlüssellieferanten eng an sich zu binden und
- die kommerzielle Basis dem Nachfragerückgang anzupassen.

Die Durchführung von **durchorchestrierten Lieferantentagen** für ausgewählte Lieferanten ist ein probates Mittel zur Erreichung der obigen Zielstellungen. Der Erfolg liegt hierbei in der richtigen Auswahl der Lieferanten, in der detaillierten Vorbereitung (inkl. Vorverhandlungen), im Storyboard und in der Dramaturgie des eigentlichen Lieferantentages (z.B. Pain Speech CEO, Gain Speech SPO, Einzelmeetings, etc.).

In der Regel liegt der Hauptfokus in der **Reduzierung der Kostenbasis** aufgrund der geringeren Nachfrage aber auch auf der Verständigung über bzw. Bestätigung der strategischen Partnerschaft (ggf. mit Abnahmeversprechen bzw. -vereinbarungen). Materialkostenreduktionen können in diesem Format bereits nach drei Monaten GuV wirksam realisiert sein. Eine Alternative hierzu ist sogenannte Online Verhandlungen mit ausgewählten Lieferanten, wenn Sie unter enormem Zeitdruck stehen. Diese bringen aber in der Regel wesentlich geringere Einsparungen, weil „remote“ nur in begrenztem Umfang eine Verhandlungsdramaturgie und -dynamik aufgebaut werden kann.

„Mit Lieferantentagen sind zwischen 4 bis 10 Prozent Einsparungen noch in 2020 zu erzielen, auch Lieferanten gewinnen dadurch mehr Planungssicherheit“

### Massenverhandlungen

Ein weiteres probates Mittel, um schnell Erfolge zu erzielen – etwa bei der Harmonisierung von Zahlungskonditionen – sind **CEO- oder CPO-Briefe** an die Lieferanten mit der Aufforderung bestehende Geschäftsbeziehungen durch Anpassung ihrer Konditionen auch in der Krise und darüber hinaus zu festigen. Dieses Format lässt sich durchaus mit Lieferantentagen oder Einzelverhandlungen mit strategischen Lieferanten kombinieren.

### Partnership Workshop mit strategischen Lieferanten

Bei strategischen Lieferanten könnte die Durchführung von **Partnership Workshops** ein wirkungsvoller Weg zur Konditionenverbesserung sein – etwa über Jahresboni oder die Übernahme von Beständen. In der Regel werden in diesen Konstellationen auch Gain-Share Modelle diskutiert und zur Anwendung gebracht, d. h. für beide Seiten win-win Situationen geschaffen. Auch dieses Format können Sie mit den oben beschriebenen Formaten für ausgewählte Lieferanten kombinieren.

### Einführung einer kontinuierlichen Szenarienplanung

In Zeiten der großen Unsicherheit gibt es keine „single source of truth“. Wir raten Ihnen Ihre Supply Chain Planung auf unterschiedliche Szenarien auszurichten. Z. B.

- auf ein optimistisches Bedarfsszenario,
- auf ein Worst case Szenario und
- auf ein mittleres Szenario.

Verkürzte S&OP Zyklen sowie eine verkürzte Rhythmik der Planungsmeetings sind angesichts der hohen Krisendynamik und der Notwendigkeit, schneller Entscheidungen zu treffen, ebenfalls sinnvoll.

„In den nächsten drei Monaten der Krisenbewältigung stehen die weitere Anpassung der Produktionskapazitäten, Gain-Share Modelle mit Schlüssellieferanten sowie weitere Kostenreduzierungen im Fokus“

### Kommunikation im Krisenfall

Jede Krise löst Verunsicherung bei allen Beteiligten aus. Im schlimmsten Fall kommt es dadurch zu Effekten, die dem Unternehmen zusätzlich schaden. Um das Vertrauen aller Zielgruppen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten oder zurückzugewinnen, kommt der Kommunikation eine zentrale Bedeutung zu. Wir empfehlen hier folgendes Vorgehen:

1. In einem ersten Schritt sollte die Führungsmannschaft über das Ausmaß der Krise und die getroffenen und geplanten Maßnahmen informiert werden. Ziel ist die **Geschlossenheit der Führungsmannschaft** nach innen und nach außen.

2. Direkt nachdem die Führungsmannschaft informiert ist, erfolgt die Information der Arbeitnehmervertreter. Erfolgsfaktoren sind hier eine einfache Sprache, nachvollziehbare Beispiele sowie **klare Zukunftsszenarien**.
3. Der dritte Schritt ist schließlich die Außenkommunikation mit der Belegschaft. Diese läuft über den CEO kaskadenförmig z. B. in den einzelnen Abteilungen. Führungskräfte stellen dabei die **Multiplikatoren** dar und müssen deshalb inhaltlich sattelfest sein.

Die **externe Kommunikation** mit Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern, Kunden, Lieferanten, Medien, Politik, etc. startet nach der internen Außenkommunikation. Durch aktives Themen-Setting bleibt das Unternehmen der Treiber der Kommunikation mit allen externen Zielgruppen.

„Krisenkommunikation ist die Königdisziplin der Restrukturierung und stellt das Vertrauen der Stakeholder in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens her“

## Die ersten bitteren Lehren für Supply Chain Verantwortliche aus der Coronakrise?

Supply Chain Risk Management ist keine graue Theorie, sondern elementar, um Krisen robust zu begegnen. In Zeiten der Globalisierung breiten sich lokale Probleme schnell zu einem globalen Flächenbrand aus: Michael Eßig, Professor für Supply Chain Management, hat errechnet, dass z. B. ein multinationaler Konzern wie VW ca. 5.000 Tier 1 Lieferanten im In- und Ausland hat. Jeder dieser Tier 1 Lieferanten hat weitere ca. 250 Tier 2 Lieferanten im In- und Ausland. Aufgrund der engen globalen Vernetzung dieses Liefernetzwerks von mehr als 1 Million Lieferanten können ein oder mehrere Lieferantenausfälle an neuralgischen Stellen das gesamte System in Gefahr und zum Einsturz bringen. Umso wichtiger ist – auch bereits im Design der Supply Chain – die Etablierung eines **Supply Chain Risk Managements** im Unternehmen, um diese Gefahren rechtzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Diejenigen Unternehmen, die einen guten Mix aus Globalisierung und Lokalisierung in ihrer Supply Chain Konfiguration etabliert haben, sind krisenresistenter.

Der **Risiko Radar von risk methods** bietet beispielsweise eine Überwachung des Zustandes des Liefernetzwerkes in Echtzeit auf einer interaktiven Weltkarte von den Tier-n Lieferanten bis zu den Kunden an. Somit werden Abhängigkeiten und Bedrohungen in Ihrem Liefernetzwerk aufgedeckt, um riskante Situationen zu vermeiden. Unserer Kenntnis nach sind die Kosten im Vergleich zum Erkenntnisgewinn sehr überschaubar.

Der Verschlankung und Globalisierung von Supply Chains sind Grenzen gesetzt. Es zeigt sich nun in der Krise, dass **Lokalisierungsstrategien** und ein breites Lieferantennetzwerk – d. h. die Etablierung von Marktbegleitern neben den Hauptlieferanten bei allen wichtigen Komponenten und Warengruppen – enormes Risikopotential aus der gesamten Supply Chain nehmen.

„h&z kann Sie in der Krise mit effizienten Werkzeugen und erfahrenen Beratern schnell unterstützen, somit entstehen keine Ramp-up Aufwendungen für Sie als Kunden, sondern schnelle Problemlösungen und rasche GuV Wirksamkeit“

## Vom Krisenmodus in den „New Normal Modus“ mit einem professionellem Anlaufmanagement

In wenigen Wochen wird sich die wirtschaftliche Lage hoffentlich wieder langsam normalisieren. Wir werden durch zukünftige Fluktuation in den Bedarfen und sonstige externe Einflüsse in einer von Corona geprägten VUCA Welt mit hoher Wahrscheinlichkeit keinen „stetigen Normalzustand“ haben, sondern die rasche Veränderung wird das „New Normal“ sein.

Diejenigen Unternehmen, die kurzfristig und zügig Ihre Produktion wieder hochfahren und ihre Lieferketten wieder aktivieren aber auch schnell auf Veränderungen reagieren können, werden die vermeintlichen „Gewinner“ der Krise sein. Hierzu ist zumindest in der Erholungsphase bis zur Erreichung des „eingeschwungenen“ Zustandes ein koordiniertes Engpassmanagement bei einer Serienfertigung notwendig. Dies kann aber nicht nur von Operations alleine geleistet werden. Bei einer entsprechenden dynamischen wirtschaftlichen Erholung und steigender Nachfrage ist ein enger Schulterschluss mit dem Vertrieb im Rahmen eines S&OP Prozesses erfolgskritisch. Es wird nämlich am Anfang sicherlich ein Prioritätenmanagement im Sinne „Welcher Kunde bekommt wann wieviel Menge?“ notwendig sein. Als Grundlage für diese Entscheidungen ist eine transparente und für alle Beteiligten nachvollziehbare Kundensegmentierung und darauf aufbauend eine Mengenkontingentierung notwendig. Es ist ratsam hier mit unterschiedlichen Szenarien für eine mögliche Nachfrageentwicklung zu arbeiten, um für alle Eventualitäten gewappnet zu sein. Gut gemacht und proaktiv mit den betroffenen Kunden diskutiert, kann das Prioritätenmanagement sogar zu einer Stärkung der Kundenbindung durch partnerschaftliches Verhalten beitragen. Sollte diese Transparenz noch nicht vorhanden sein, kann die Zeit der Krise in den nächsten Wochen sehr gut dafür genutzt werden.

Zudem ist mit den externen Partnern entlang der Lieferkette, wie z.B. Zulieferer oder Transportunternehmen jetzt zu sprechen, um sich entsprechende Kontingente in der Erholungsphase zu sichern. Je schneller man in diese Gespräche einsteigt, und nicht wartet, bis die Zeiten wieder besser sind, desto eher kann man sich einen gewissen Wettbewerbsvorteil durch eine gewährleistete Lieferfähigkeit sichern. Es ist außerdem wichtig das Supply Chain Set-up auf Basis einer Analyse, der in der Krise entdeckten Schwachstellen zu rekonfigurieren und auf das „New Normal“ in einer Welt nach Corona auszurichten. Dazu gehören neben einer gegebenenfalls Neujustierung der Lieferantenbasis und im Sinne eines professionellen Risikomanagements die Transparenz in der Lieferkette

Bitte denken Sie auch über die temporäre Einsetzung einer funktionsübergreifenden Taskforce nach, bei der alle Informationen und Entscheidungen zusammenlaufen, damit Stringenz und Schnelligkeit im Entscheidungsprozess im Rahmen des Anlaufmanagements und in der Umsetzung derselben gewährleistet sind.

**„Professionelles Anlaufmanagement sichert kurzfristig Wettbewerbsvorteile und entfaltet in Kombination mit einer Re-Kalibrierung der Supply Chain auf das „New Normal“ in einer VUCA Welt mit und nach Corona seine maximale Wirkung“**

## Wie kann h&z Sie in dieser Krisensituation konkret unterstützen?

Für uns seitens h&z sind Optimierungen der Supply Chain auch in angespannten Unternehmenssituationen Berateralltag. Um den Herausforderungen an Genauigkeit und Geschwindigkeit gerecht zu werden, arbeiten wir mit Analysewerkzeugen, die eine zügige und faktenbasierte Vorgehensweise erlauben, z. B. unser „Supply Chain Cost Analyzer“, unsere Erfahrung mit dem SAP Plug-in zur Anpassung der Bestandsparameter, unsere Toolbox für wirkungsvolle Working Capital Hebel und spezielle Analysetools. Aber noch wichtiger als die Werkzeuge sind die **industrienerfahrenen h&z Berater**, die die Werkzeuge nutzen und die Ergebnisse gemeinsam mit ihren Kunden interpretieren.

**Kontaktieren Sie uns gerne beide,  
wenn Sie Hilfe oder Rat benötigen!**

**Wir stellen Ihnen auch gerne einen  
Kontakt zu unseren Einkaufsexperten her**



**Daniel Seitz, Partner**  
daniel.seitz@huz.de



**Thomas Mrozek, Partner**  
thomas.mrozek@huz.de