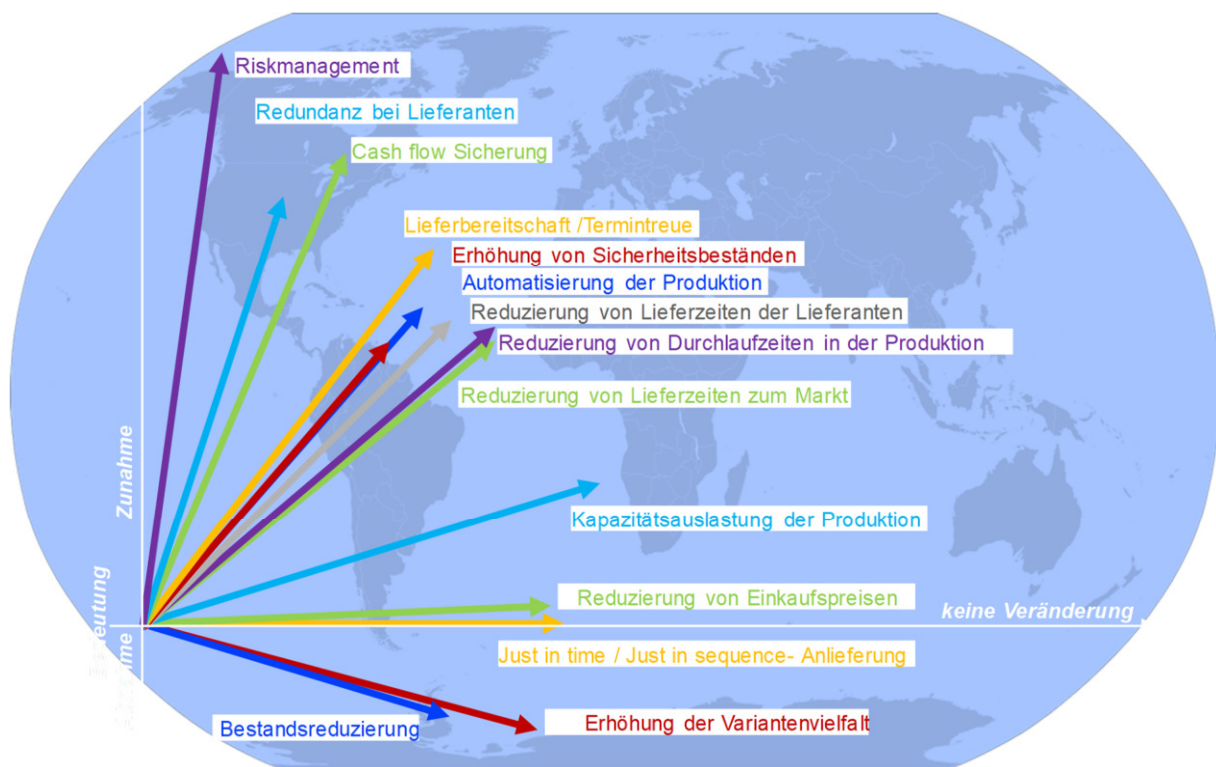


# Die neuen Normalitäten im Supply Chain Management nach Corona

## Ergebnisse einer Umfrage

Herausforderungen auf dem Weg aus der Krise  
Langfristige Veränderungen der Supply Chain Welt

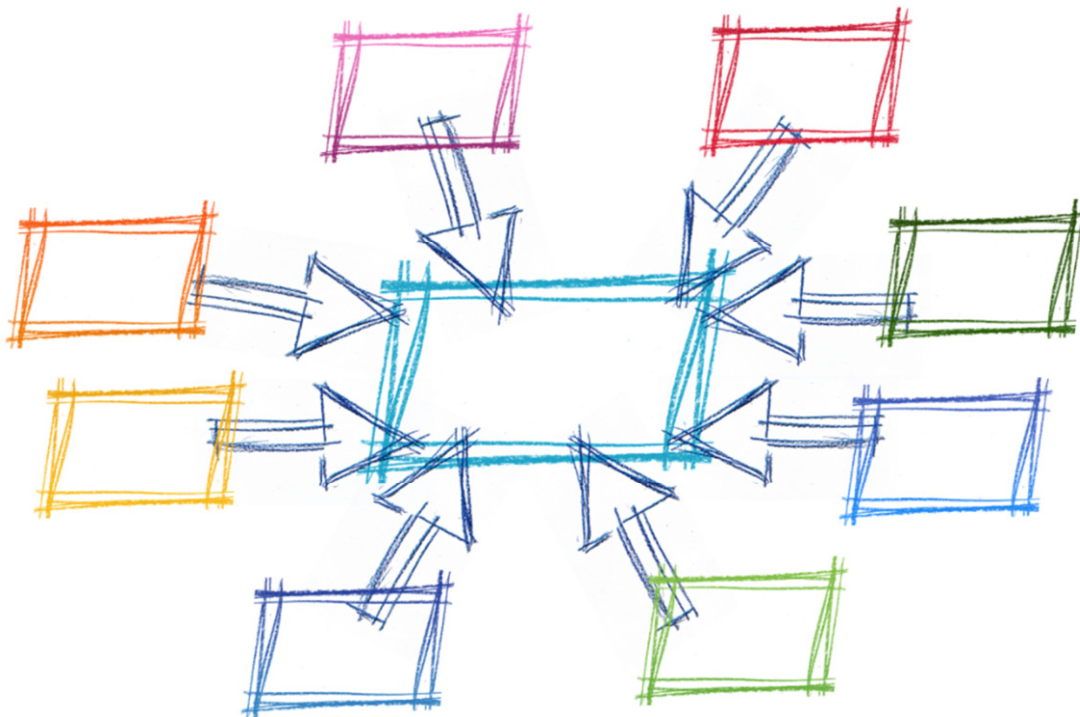


Prof. Dr. Götz-Andreas Kemmner  
c/o Abels & Kemmner GmbH  
[akemmner@ak-online.de](mailto:akemmner@ak-online.de)

Thomas Schöppler  
c/o AWF GmbH  
[schoeppler@awf.de](mailto:schoeppler@awf.de)

## Inhalt

Vorbemerkung.....	3
Der Blick in die nahe Zukunft: Die größten Herausforderungen beim Hochfahren von Produktion und Supply Chain in den nächsten Wochen.....	4
Marktnachfrage und Materialversorgung.....	4
Personalproduktivität.....	8
Wirtschaftlichkeit .....	11
Die Supply Chain Welt nach der Coronakrise: Langfristige Veränderungen im Supply Chain Management, die sich aus der Corona-Krise ergeben werden.....	13
Veränderungen in der Lieferantenstruktur.....	14
Verschiebungen von Beschaffungsmärkten.....	17
Veränderungen bei Transparenz- und Sicherheitsanforderungen an die Supply Chains....	21
Veränderungen bei Digitalisierung und Remote Work in Supply Chain Management und Operations.....	25
Veränderungen in der Personalflexibilität.....	28
Verschiebungen bei den Zielkriterien des Supply Chain Managements.....	31

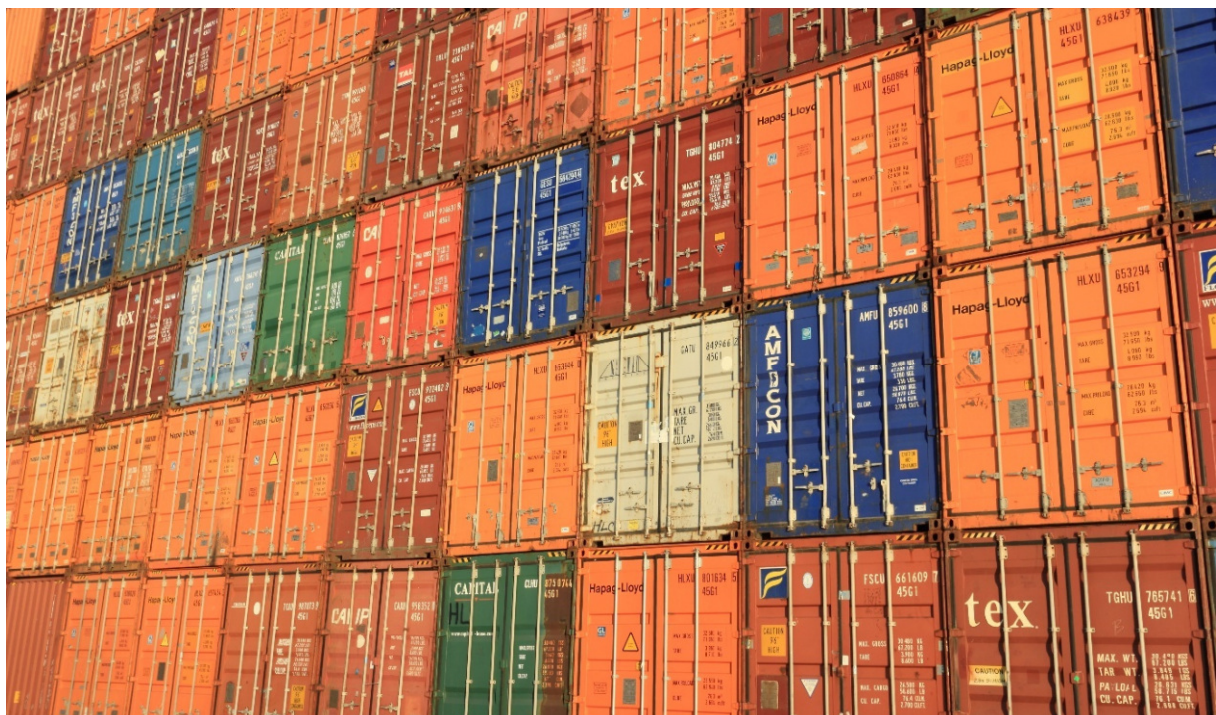


## Vorbemerkung

Am 15., 16. und 17. April 2020 führte die Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Fertigung zusammen mit der Supply Chain Management Beratung Abels & Kemmner drei Online-Workshops mit Vertretern von 23 Mitgliedsunternehmen durch. In diesen Workshops wurden Erwartungen und Hypothesen zur Entwicklung von Supply Chain Managements und Operations auf dem Wege aus der Coronakrise und nach der Coronakrise zusammengetragen.

Auf Basis dieser drei Workshops wurde von Abels & Kemmner eine Umfrage erstellt und vom 20. April bis 24 April 2020 durchgeführt, um ein möglichst breites Meinungsbild zu den aufgestellten Erwartungen und Hypothesen zu erhalten. Angesprochen wurden Personen aus Produktions- und Handelsunternehmen, die in den Bereichen Produktion, Logistik, Supply Chain Management, Einkauf und Arbeitsvorbereitung tätig sind, sowie eine kleinere Anzahl an Beratern, die sich mit Logistik, Supply Chain Management und Lean Management beschäftigen. An der Umfrage nahmen 250 Personen teil. Alle Fragen waren zu beantworten, es konnten keine Fragen übersprungen werden. Die Ergebnisse dieser Umfragen werden nachfolgend dargestellt und interpretiert. Die in den folgenden Grafiken wiedergegebenen %-Werte wurde auf ganze Prozente gerundet. Aus diesen Rundungen resultieren tw. positive oder negative Abweichungen zu 100%.

Die Umfrage gliedert sich in zwei Abschnitte. Der erste Abschnitt wirft den Blick in die nahe Zukunft. Gefragt wurde nach den größten Herausforderungen beim Hochfahren von Produktion und Supply Chain in den nächsten Wochen. Der zweite Abschnitt fragt danach, wie die Supply Chain Welt nach der Coronakrise aussehen wird. Ist nach der Coronakrise die Supply Chain Welt eine andere? Welche langfristigen Veränderungen im Supply Chain Management werden sich nach Meinung der Befragten aus der Coronakrise ergeben?



## Der Blick in die nahe Zukunft: Die größten Herausforderungen beim Hochfahren von Produktion und Supply Chain in den nächsten Wochen

Die Fragen nach den größten Herausforderungen beim Hochfahren von Produktion und Supply Chain in den nächsten Wochen wurde in drei Themenfelder unterteilt:

- Marktnachfrage und Materialversorgung
- Personalproduktivität
- Wirtschaftlichkeit

### Marktnachfrage und Materialversorgung

Es hat sich bereits gezeigt, dass die weltweiten Bewegungseinschränkungen und Produktionsstilllegungen zu Schwierigkeiten in der Materialversorgung und zu verringerter Marktnachfrage in vielen Branchen und bei vielen Unternehmen geführt haben. In den nächsten Wochen werden die Lock downs in vielen Ländern, nicht nur in Europa, wieder zurückgenommen werden, sei es, dass die Ansteckungsraten entsprechend gesunken sind, sei es, dass die Wirtschaftslage zu schwierig und die Arbeitslosigkeit zu hoch werden. Werden sich die aktuellen Schwierigkeiten auf der Beschaffungs- und der Nachfrageseite in den nächsten Wochen also wieder auflösen? Die Auffassung der Befragungsteilnehmer zeigt Abb. 1

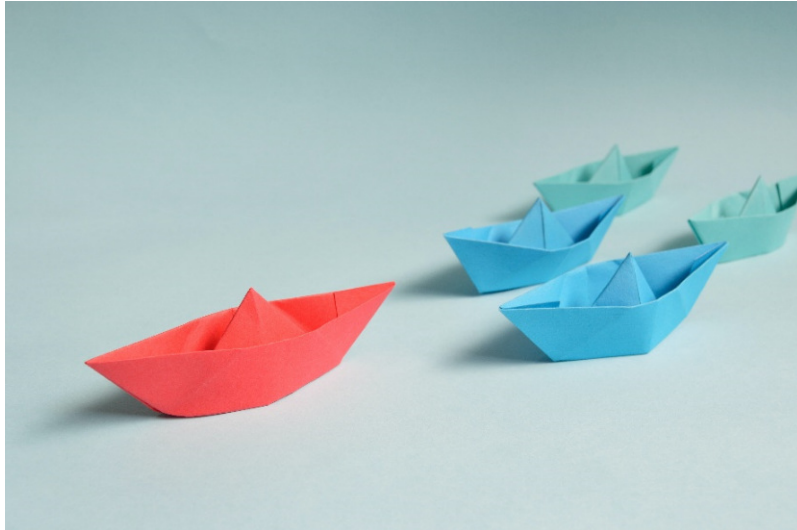
Deutlich zeigt sich, dass die große Mehrheit der Befragten erwartet, dass die Nachfrage in den nächsten Wochen schwankend und unsicher bleiben wird und das Tempo des Hochfahrens sowie die Lockerungsregelungen in unterschiedlichen Beschaffungs- und Absatzmärkten inhaltlich und zeitlich unterschiedlich verlaufen werden.

Bei der Frage nach der Sicherheit und Zuverlässigkeit der Materialversorgung in den nächsten Wochen stellt sich die Auffassung der Teilnehmer bereits differenzierter dar. Zwar gehen 77% der Befragten davon aus, dass es Schwierigkeiten mit der Materialversorgung geben dürfte, doch lediglich ein knappes Drittel der Befragten ist davon überzeugt, während die Hälfte der Befragten nicht ganz so sicher ist. Immerhin ein gutes Fünftel der Befragten geht davon aus, dass es eher nicht zu Problemen bei der Materialversorgung in den nächsten Wochen kommen wird. Lediglich 2% der Teilnehmer sind davon überzeugt das keine Materialversorgungsprobleme auftreten werden.

Erwartet man Probleme mit der Materialversorgung während des Weges aus dem Lock-down, liegt es nahe, dass Unternehmen die gegenwärtig durchproduzieren ihre Lagerbestände aufbrauchen und deswegen bei Rohstoffen, Zukaufteilen und Verpackungsmaterial mit Beschaffungsproblemen rechnen müssen. Dies sehen auch 81% der Befragten deutlich oder recht deutlich kommen. Wie bei der Frage nach der generell Materialversorgung gibt es auch bei dieser Frage eine deutliche Minderheit, die eher keine (17%) oder gar keine (2%) Beschaffungsprobleme erwartet.

Ein recht heterogenes Bild zeichnet sich bei der Frage ab, ob Lagerbestände in den nächsten Wochen vorübergehend zurückgehen werden, um die Kapitalbindung der Unternehmen zu verringern. In der Folge würde die Herausforderung darin bestehen, die Bestände wieder schnell genug hochzufahren,

wenn die Nachfrage wieder ansteigen wird. Hier ist sich nur eine knappe Mehrheit der Befragten (55%) sicher oder recht sicher, dass dies zutrifft. Während 46% der Befragten diesen Effekt eher nicht oder gar nicht erwarten.



Stellt man die Frage nach der Erhöhung der Lagerbestände im Bezug zu weiteren Aussagen der befragten Experten zum zukünftigen Bestandsmanagement, ist davon auszugehen, dass eine Bestandsreduzierung unter das Normalniveau aus Gründen der Liquiditätsschonung bei den meisten Unternehmen auf dem Weg aus der Krise eher keine Rolle spielen wird. Die Pufferfunktion des Bestands zwischen Nachfrageschwankungen und Versorgungsschwankungen

dürfte im Vordergrund stehen. Allerdings werden viele Unternehmen Überbestände wieder abbauen, die aus der Situation zu Beginn der Coronakrise entstanden sind. Als die Nachfrage noch lief, mussten Versorgungsprobleme behoben werden. Dies ist viel Unternehmen mit großem Einsatz gelungen. Nachdem lock-down-bedingt die Nachfrage zurückging, sah man sich mit überhöhten schon im Lager befindlichen oder drohenden Mengen an Einkaufsmaterial konfrontiert.

Auch bei der Frage, ob Versorgungsprobleme durch die Insolvenz einiger Lieferanten zu erwarten sein werden, zeichnet sich ein heterogenes Bild ab. 22% der Befragten sind sich dessen sicher und 42% relativ sicher, wohingegen 31% der Befragten dies eher nicht erwarten und 5% sicher sind, dass es dazu nicht kommen wird.

Die heterogene Aussage ist vor dem Hintergrund deutlich unterschiedlicher Nachfragesituationen in verschiedenen Branchen verständlich. Die wirtschaftliche Situation in der Automobil- und Automobilzuliefererindustrie mit weltweitem Shut-down der Produktion ist eine andere als beispielsweise diejenige bei Baumarktzulieferern, deren Abnehmer in vielen Regionen und Ländern noch verkaufen durften und sogar eine steigende Nachfrage erlebt haben.

---

*Sowohl die Nachfrage wie die Materialversorgung werden in den nächsten Wochen auf dem Weg aus dem Corona-Lock Down schwankend und unsicher bleiben und es weiterhin schwierig sein wird, ausreichende Transportkapazitäten zu einem akzeptablen Preis buchen zu können.*

---

Einige Unternehmen mussten in den letzten Wochen die Erfahrung machen, dass verschiedene Lieferanten zugesagte Lieferungen knapper Produkte kurzfristig zu Kunden umgesteuert hatten, die bereit

waren, höhere Preise zu bezahlen. Bei medizinischer Schutzausrüstung ist dieser Effekt in der breiten Öffentlichkeit durch das Wegkaufen zugesagter Lieferungen durch die Vereinigten Staaten bekannt geworden. Eine deutliche Mehrheit der Befragten hat solche Erfahrungen nicht gemacht oder erwartet hieraus zumindest keine Konsequenzen für die zukünftigen Lieferantenbeziehungen. 49% der Befragten sehen hier eher keine und 18% überhaupt keine Konsequenzen, wohingegen 23% sich eher vorstellen können, dass Lieferantenbeziehungen aufgrund unseriösen Verhaltens aufgekündigt werden könnten und 10% davon überzeugt sind.

Einen entscheidenden Einfluss auf die Versorgungssicherheit in den nächsten Wochen werden auch die internationalen Transportkapazitäten zu Wasser, zu Lande und in der Luft haben. 81% der Befragten zeigen sich überzeugt, dass die Transportkapazitäten zwischen Europa und USA sowie Europa und Fernost in den nächsten Wochen knapp und teuer bleiben werden. 18% sehen dies erst nicht und 1% ist davon überzeugt, dass dies nicht der Fall sein wird.

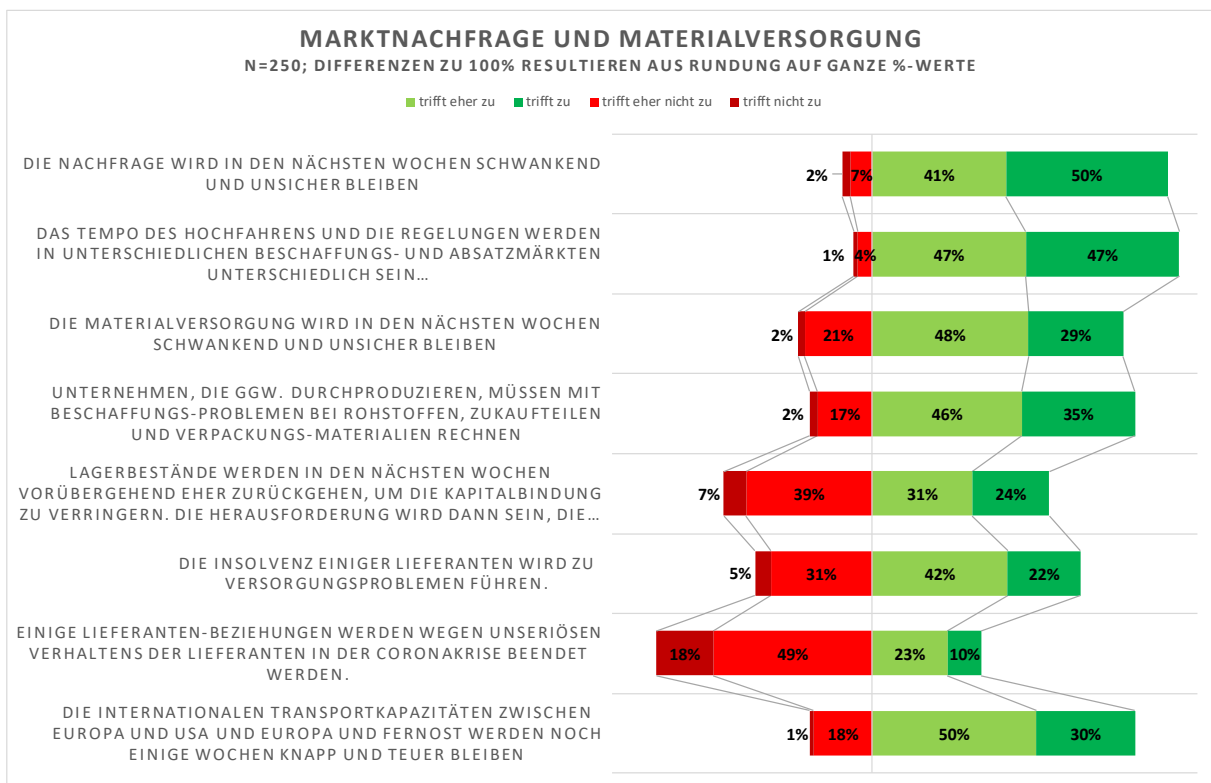
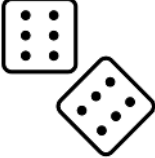




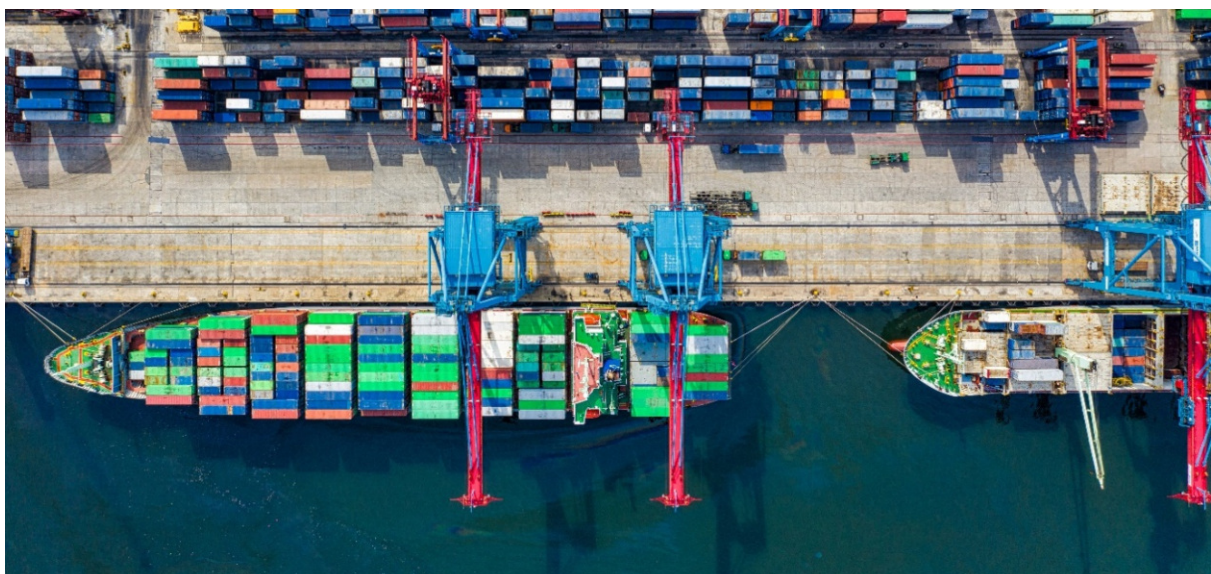


Abbildung 1: Wie werden sich Marktnachfrage und Materialversorgung in den nächsten Wochen auf dem Weg aus den Corona-Lock Downs entwickeln?

Zusammenfassend erwartet eine überwiegende Mehrheit der befragten Fachleute, dass sowohl Nachfrage wie Materialversorgung in den nächsten Wochen auf dem Weg aus den Corona-Lock Down schwankend und unsicher bleiben werden und es weiterhin schwierig sein wird, ausreichende Transportkapazitäten zu einem akzeptablen Preis buchen zu können. Deutlich gespalten ist die Erwartung, dass Bestände aus Liquiditätsgründen gesenkt werden müssen und einige Lieferanten in die Insolvenz gehen werden. Hierin drückt sich vermutlich die entsprechend heterogene wirtschaftliche Lage in den verschiedenen Branchen aus.

Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):

	<p>Stellen Sie sich auf schwankende Nachfrage und eine unsichere Versorgungslage ein</p>
	<p>Stellen Sie sich auf schwankende Personalverfügbarkeit ein</p>
	<p>Versuchen Sie eventuelle Liquiditätsprobleme nicht durch Bestandseinsparung auf Kosten der Lieferbereitschaft zu lösen</p>
	<p>Setzen Sie auch eine zentrale, konsistente Bedarfsplanung. Keiner weiß genau, was kommen wird, aber alle müssen sich auf dieselben Bedarfserwartungen einstellen. Dass jeder nach eigenem Bauchgefühl plant, war schon immer falsch, aber jetzt wird es gefährlich.</p>
	<p>Überprüfen Sie frei-Haus-Lieferkonditionen, ob die Kalkulation noch aufgeht und versuchen Sie ihre Kunden an den erhöhten Frachtkosten zu beteiligen. Alle haben dieses Problem; auch ihr Wettbewerb</p>



## Personalproduktivität

Vieles ist in den letzten Wochen unternommen worden, um die Ansteckungsgefahr in den Büro- und Produktionsbereichen der Unternehmen zu verringern: Trennen des Personals in „Kontaminierungsgruppen“, die untereinander keinen Kontakt haben, Arbeiten im Homeoffice, Auseinandersetzen des Personals, um die erforderliche Distanz von 1,5 bis 2 Metern an den Arbeitsplätzen einzuhalten, Tragen von Mundschutz, Bereitstellung von Desinfektionsmittel, Personalverteilung auf Schichten ([Kemmner 2020](#)). Es ist zu erwarten, dass all diese Maßnahmen deutliche Auswirkungen auf die Personalverfügbarkeit und -produktivität haben.

Die befragten Fachleute sehen das durchaus differenziert. So erwartet knapp zwei Drittel der Befragten, dass die Personalverfügbarkeit in den nächsten Wochen wegen vorsichtiger Krankmeldungen und Quarantäne stark schwanken wird. 13% der Befragten sind sich dessen sogar sehr sicher. Ein gutes Drittel der Befragten zweifelt daran aber eher und 4% sind sich sicher, dass dies nicht eintreten wird.



1,5 bis zwei Meter Sicherheitsabstand und Mundschutz sind zum Standard in allen Produktions- und Bürobereichen geworden. Wird dies ausreichen, den Mitarbeitern die Angst vor Ansteckung zu nehmen? Oder werden weitere Sicherheitsmaßnahmen installiert werden müssen, um Unsicherheit, häufige Krankmeldungen und in deren Folge Produktivitätseinbußen zu vermeiden? 61% der Befragten sind sich sicher oder eher sicher, dass solche ergänzenden Maßnahmen durchgeführt werden müssen, wohingegen 29% der Meinung sind, dies sei eher überflüssig und sich 10% überzeugt zeigen, dass die bestehenden Sicherheitsregeln zur Beruhigung der Belegschaft auch in den nächsten Wochen ausreichen werden.



Die Distanzanforderung in der Produktion zwingen viele Unternehmen dazu, Schichtbetrieb auch in Bereichen durchzuführen, in denen die Mitarbeiter dies nicht gewohnt sind. Wird dies zu Belastung und Unzufriedenheit bei den betroffenen Mitarbeitern führen? Auch hier gehen die Auffassungen der Befragten weit auseinander. 61% erwarten eher oder eindeutig, dass es zusätzlicher Belastung und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern kommen wird, wohingegen drei von zehn dies eher nicht erwartet und sich 8% davon überzeugt zeigen, dass der vorübergehende ungewohnte Schichtbetrieb keine Belastung und Unzufriedenheit der betroffenen Mitarbeiter mitsichbringen wird.

In den Verwaltungsbereichen ist es einfacher als in der Produktion sich aus dem Weg zu gehen, da hier die Möglichkeiten zu mobilem Arbeiten bzw. Homeoffice häufig gegeben sind. Trotzdem erwarten mehr als die Hälfte der befragten Experten, dass die Produktivität auch in den Verwaltungsbereichen leiden wird. 12% der Befragten sehen das überhaupt nicht und 32% gehen eher nicht davon aus.

*Drei von vier Befragten sind sicher oder recht sicher, dass dank der eingeführten Kurzarbeitsregelungen, die es den Unternehmen ermöglichen ihr Personal zu halten, keine Entlassungen in den nächsten Wochen stattfinden werden.*

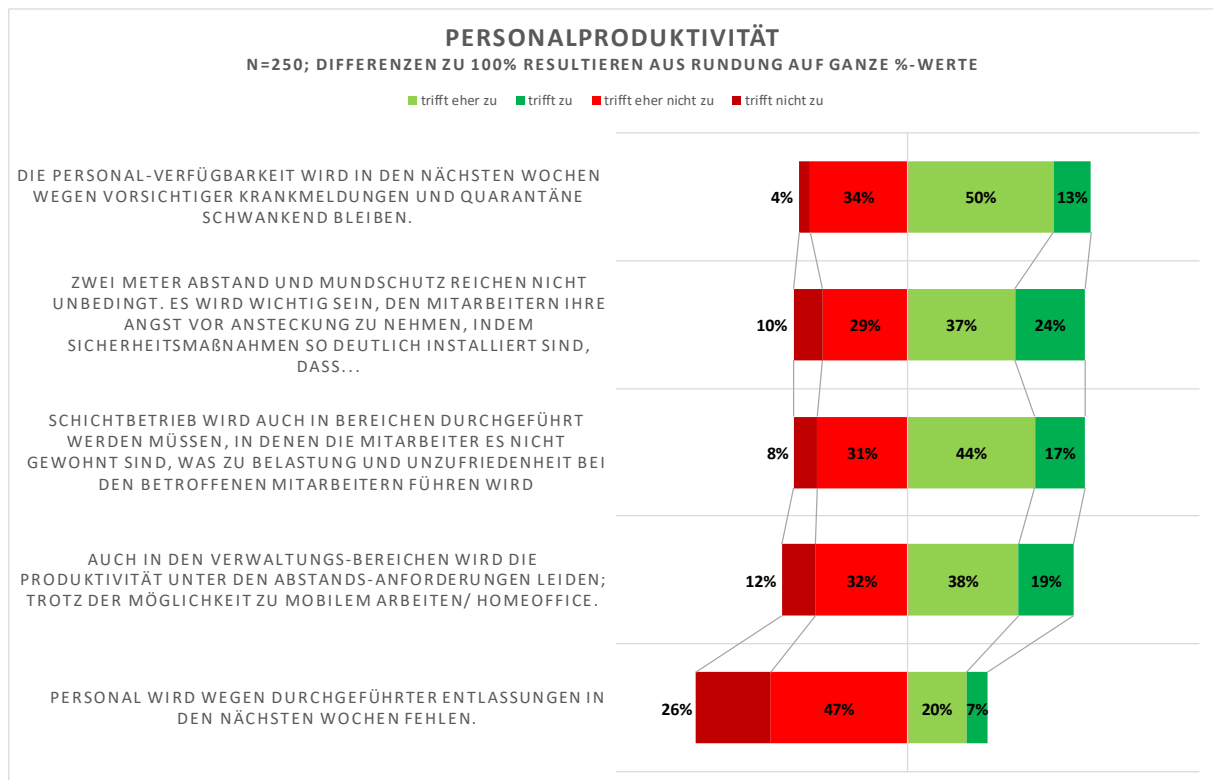
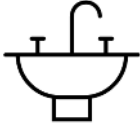
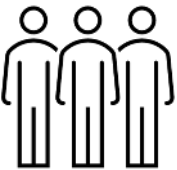


Abbildung 2: Wie wird sich die Personalproduktivität in den nächsten Wochen auf dem Weg aus den Corona-Lock Downs entwickeln?

Ein deutlich einheitliches Bild zeigt sich bei der Frage nach Personalmangel wegen erfolgter Entlassungen. 73% der Befragten gehen davon aus, dass dies nicht der Fall sein wird. 26% sind sich dessen absolut sicher und 47% recht sicher. Lediglich 7% der Befragten zeigen sich überzeugt, dass es zu Personalentlassungen und in der Folge zu Personalmangel kommen wird. In diesen Zahlen drückt sich großes Vertrauen in das Konzept des Kurzarbeitergeldes aus.

In Summe erwarten zwei Drittel der Befragten auch in den nächsten Wochen Zusatzbelastungen und geringere Produktivität bei den Beschäftigten sowie schwankende Personalverfügbarkeit. Trotz der eingeführten Kurzarbeitsregelungen, die es den Unternehmen ermöglichen, ihr Personal zu halten, ist jeder vierte Befragte sicher oder recht sicher, dass Personal wegen durchgeführter Entlassungen in den nächsten Wochen fehlen wird. Abb.2 zeigt die Antworten im Detail.

**Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):**

	<p>Kommen Sie jenseits objektiver Hygieneanforderungen dem Sicherheitsbedürfnis der Arbeitnehmer entgegen. Dies wird dazu beitragen, den Krankenstand niedrig zu halten und der Unzufriedenheit durch Mehrbelastung gegenzusteuern</p>
	<p>Gestalten Sie die Gruppeneinteilung bei Sachbearbeitern flexibel. Manche müssen zu Hause arbeiten, da sie Kinder betreuen müssen. Manche können sich zu Hause nicht konzentrieren und wieder andere sind zu Hause produktiver als im Büro. Der Platz sollte eigentlich ausreichen, jedem gerecht zu werden und die Produktivität zu steigern</p>



## Wirtschaftlichkeit

Viele Unternehmen, allen voran Gastronomie und Hotellerie sind qua Dekret vollständig oder größtenteils geschlossen. Produktions- und Handelsunternehmen, die noch wirtschaftlich tätig sein dürfen, können sich glücklich schätzen. Sie haben trotz schwankender Nachfrage und Problemen bei der Teilleistung zumindest die Chance, ihren Weg durch die Krise zu finden. Doch auch bei diesen Unternehmen erwarten die Befragungsteilnehmer deutliche Blessuren. Die überwiegende Mehrheit von 89% der befragten Fachleute ist sicher oder recht sicher, dass unter den schwankenden Störgrößen eine wirtschaftliche Produktion nur schwer aufrecht zu halten sein wird. 2% sehen hier gar keine und 10% der Befragten geringere Problem.

*Auch bei Produktions- und Handelsunternehmen wird Wirtschaftlichkeit eine große Herausforderung bleiben. Produktivitätseinbußen werden erwartet; Cashflowsicherung ist ein Gebot der Stunde.*

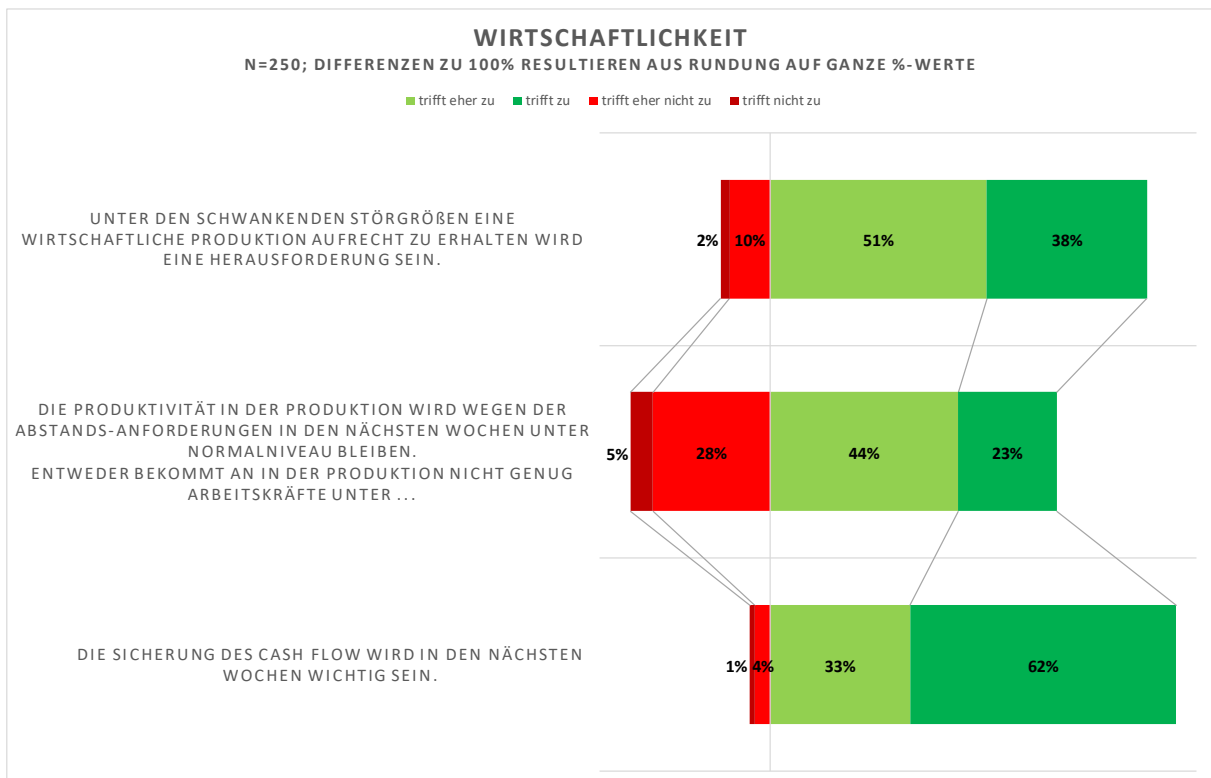




Abbildung 3: wie wird sich die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen in den nächsten Wochen auf dem Weg aus den Corona-Lock Downs darstellen?

Praktisch alle Befragten (95%) sind überzeugt, dass die Sicherung des Cash Flow in den nächsten Wochen sehr wichtig sein wird. 62% sind sich dessen sicher und ein Drittel der Befragten recht sicher.

Etwas breiter gestreut stellt sich das Meinungsbild bei der Frage dar, ob in den nächsten Wochen die Produktivität in der Produktion wegen der erforderlichen Abstandsregelungen unter Normalniveau bleiben wird. 33% der Befragten erwarten das nicht oder eher nicht, während 67% eher oder sicher davon ausgehen, dass es zu geringerer Produktivität kommen wird.

### Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):

	<p>Unsicherheit und Corona-bedingte Restriktionen werden noch einige Zeit anhalten. Fragen Sie ihre Mitarbeiter gezielt, wo sie ihre Arbeitsproduktivität behindert sehen und bitten Sie um Verbesserungsvorschläge</p>
	<p>Spätestens jetzt ist es Zeit von CAPEX (Capital Expenditure) auf OPEX (Operational Expenses) umzusteigen, um Ihre Ausgaben besser mit ihren Einnahmen zu synchronisieren.</p>



## Die Supply Chain Welt nach der Coronakrise: Langfristige Veränderungen im Supply Chain Management, die sich aus der Corona-Krise ergeben werden

Die drastischen Veränderungen in der Wirtschaftswelt und im Privatleben von Milliarden von Menschen aufgrund der Coronakrise hätte sich vor drei oder vier Monaten niemand vorstellen können. Krisen verändern nicht nur die aktuelle Situation während der Krisenzeit, sondern führen zumeist auch zu langfristigen Veränderungen. Auch nach der Wirtschaftskrise 2008/2009 hat sich die Wirtschaft deutlich verändert. Wie wird dies nach der überstandenen Corona Krise aussehen? Werden alle zum *business as usual* zurückkehren oder werden sich in der Supply Chain Welt deutliche Veränderungen ergeben? Der zweite Teil der Umfrage versucht etwas Licht in die zu erwartenden Veränderungen zu bringen, wobei der Fokus auf sechs Themenbereiche gelegt wird:

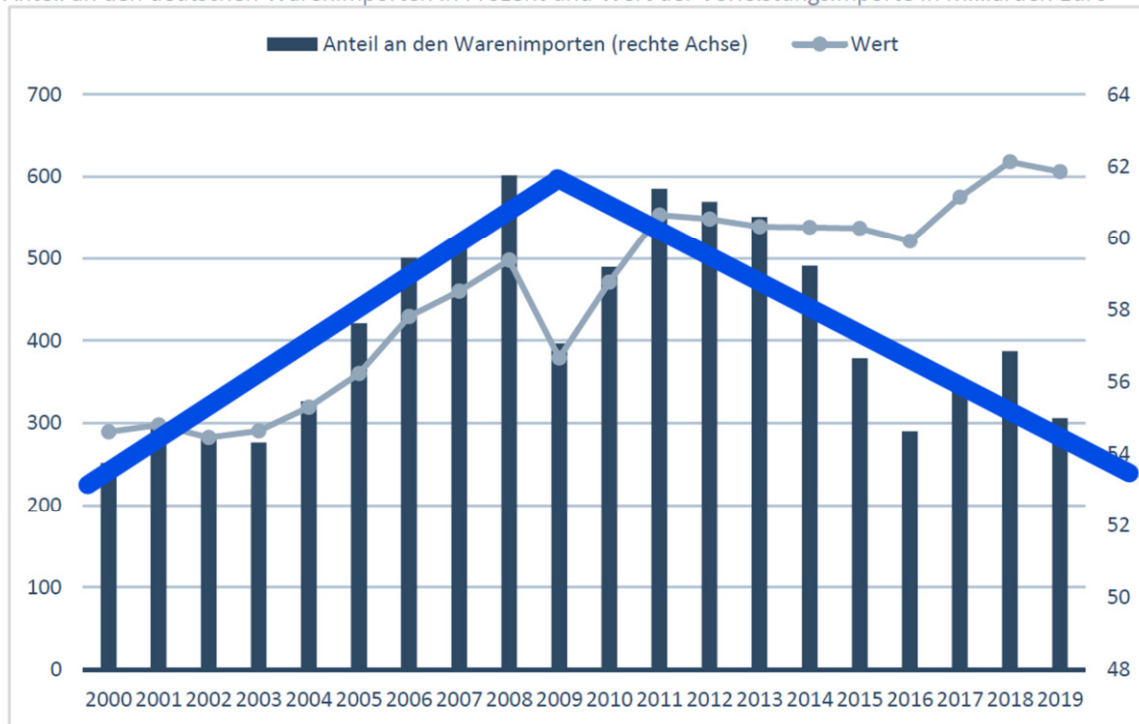
- Veränderungen in der Lieferantenstruktur
- Verschiebungen von Beschaffungsmärkten
- Veränderungen bei Transparenz- und Sicherheitsanforderungen an die Supply Chains
- Veränderungen bei Digitalisierung und Remote Work in Supply Chain Management und Operations
- Veränderungen in der Personalflexibilität
- Verschiebungen bei den Zielkriterien des Supply Chain Managements



## Veränderungen in der Lieferantenstruktur

Eine gerade erschienene Studie von Galina Kolev und Thomas Obst vom Institut der deutschen Wirtschaft ([Kolev/Obst 2020](#)) hat sich mit der Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft von international Lieferketten beschäftigt. Im Jahr 2019 importierten deutsche Unternehmen Produkte im Wert von 1,1 Billionen €. 55% der gesamten Warenimporte (606 Milliarden) betrafen Vorprodukte, die in Deutschland weiter verarbeitet wurden. Wie Abbildung 4 zeigt nahm der absolute Wert der importierten Vorprodukte im Laufe der letzten 20 Jahre gemittelt deutlich zu. Interessant ist jedoch zu sehen, dass der Anteil der Vorprodukte an den gesamten Warenimporten seit der Wirtschaftskrise 2008/2009 gemittelt deutlich von 62% auf circa 55% gefallen ist.

Anteil an den deutschen Warenimporten in Prozent und Wert der Vorleistungsimporte in Milliarden Euro



Quellen: Eurostat; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 4: Anteil der Vorprodukte an den gesamten Warenimporten der Bundesrepublik Deutschland in Prozent und absolute Werte der importierten Vorprodukte ([Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft IW-Report 16/2020](#))

Es sieht so aus, als habe ein erstes Reshoring In den letzten zehn Jahren bereits stattgefunden. Welche Veränderungen erwarten die befragten Experten in diesem Zusammenhang aufgrund der Erfahrungen aus der Coronakrise?

Praktisch die Hälfte der Befragten (Abb. 5) ist sich sehr sicher (10%) oder relativ sicher (39%), dass viele Unternehmen ihre Fertigungstiefe zukünftig wieder erhöhen werden. Die andere Hälfte der Befragten sieht dies genau umgekehrt. 4% sind sich absolut sicher und 48% relativ sicher, dass dies auch in Zukunft nicht geschehen wird.

In der Antwort auf diese Frage zeigt sich die unterschiedliche Situation der Unternehmen der befragten Experten. Für Handelsunternehmen ist die Reduzierung der Fertigungstiefe keine Option, die ihnen offensteht. Berücksichtigt man, dass circa ein Drittel der befragten Unternehmen Handelsunternehmen sind und von den produzierenden Unternehmen viele einen großen Handelswarenanteil haben, deutet die Antwort der Fachleute an, dass über eine Verringerung der Fertigungstiefe in den Produktionsunternehmen stärker nachgedacht wird, als die Zahlen dies vordergründig ausdrücken. Im weiteren Verlauf der Befragung werden sich die befragten Experten recht sicher zeigen, dass die Reduzierung der Einkaufspreise auch nach der Krise eine wesentliche Zielgröße bleiben wird. Aus dem Zusammenwirken dieser beiden Bewertungen lässt sich schließen, dass zukünftig wieder verstärkt über ein *make* statt *buy* nachgedacht werden wird; ein langanhaltender deutlicher Trend wird sich heraus aber wohl nicht ergeben.

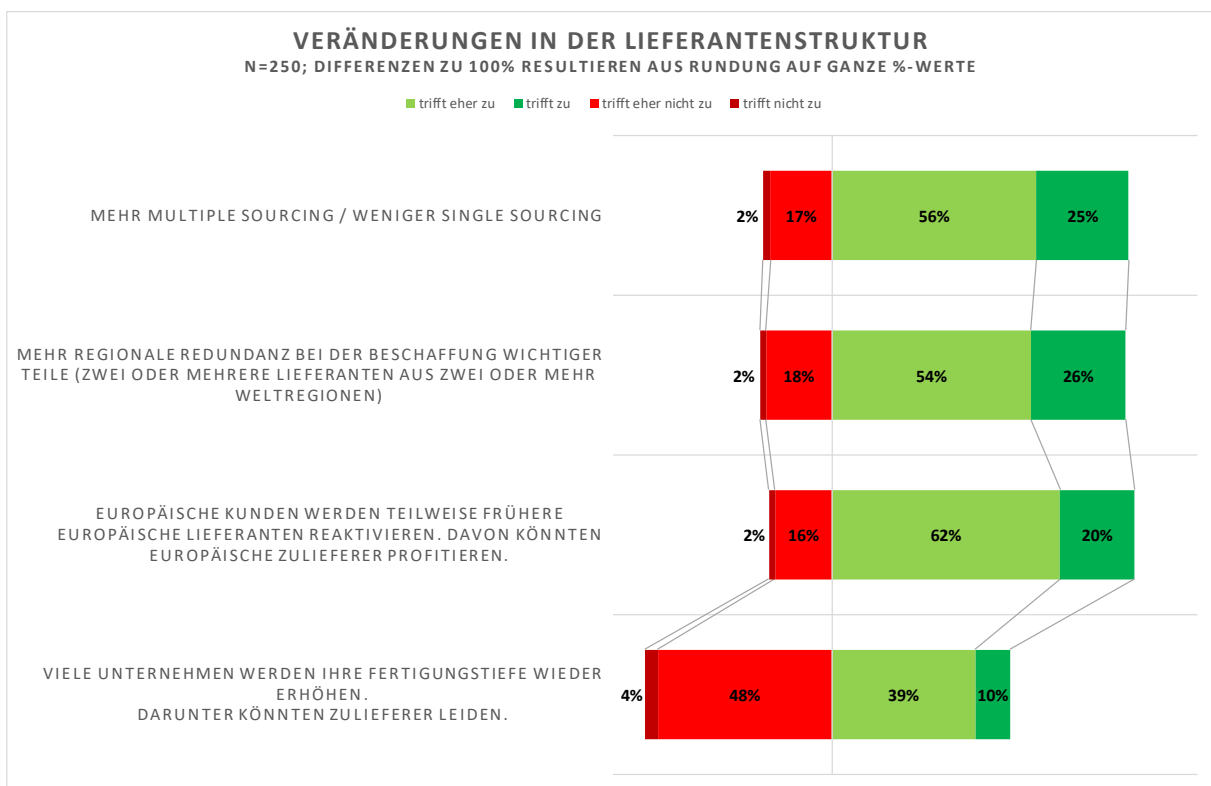





Abbildung 5: Langfristige Veränderungen in der Lieferantenstruktur, die in Folge der Coronakrise erwartet werden

*Mehr Multiple Sourcing aus mehreren Weltregionen und eine Rückorientierung auf europäische Lieferanten. Produktionsunternehmen werden über höhere Wertschöpfungstiefe nachdenken. Deutliche Auswirkungen auf den Zuliefermarkt wird dies aber nicht haben.*

Trotzdem, das zeigen die weiteren Antworten der Befragten, werden sich deutliche Veränderungen bei der Lieferantenstruktur ergeben. Über 80% der Befragten gehen davon aus, dass es weniger Single Sourcing und mehr Multiple Sourcing geben wird.

Ähnlich deutlich überwiegt die Meinung, dass es zukünftig mehr regionale Redundanz bei der Beschaffung wichtiger Materialien geben wird (26% trifft zu, 54% trifft eher zu), dass wichtige Produkte also gezielt aus mehreren Quellen in unterschiedlichen Weltregionen beschafft werden, um sich etwas unabhängiger von Krisen in einzelnen Weltregionen zu machen. 82% der Befragten gehen stark oder eher davon aus, dass europäische Kunden wieder stärker auf frühere europäische Lieferanten zurückgreifen werden. Hier deutlich sich also auch ein Reshoring im europäischen Rahmen an. Die deutliche Aussage, die die Experten hier treffen, wird in der nächsten Frage nach den Verschiebungen in den Beschaffungsmärkten konsequent untermauert.

### Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):

	<p>Setzen Sie bei A- und wichtigen B- Artikeln auf mehrere Lieferanten aus unterschiedlichen Beschaffungsregionen, sofern dies überhaupt möglich ist</p>
	<p>Berücksichtigen Sie bei Einkaufsentscheidungen konsequent die <i>total Costs of Ownership</i> und nicht nur den reinen Einkaufspreis</p>
	<p>Nutzen Sie Ihre Chance als Zulieferer neue europäische Kunden zu gewinnen</p>



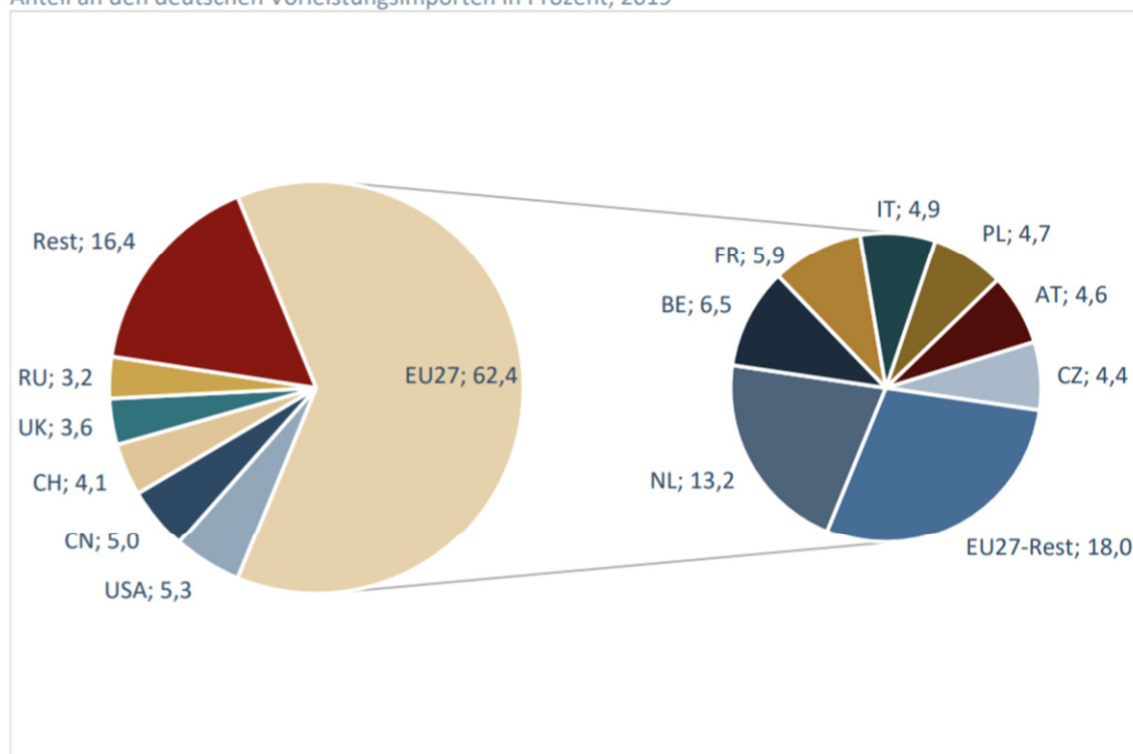


## Verschiebungen von Beschaffungsmärkten

Bei der Frage nach den Veränderungen der Lieferantenstruktur zeichneten sich bereits Verschiebungen zwischen Beschaffungsmärkten ab. Welche Weltregionen profitieren und welche verlieren könnten, damit beschäftigt sich eine weitere Frage an die Experten.

Doch werfen wir zuerst einen Blick auf die heutige Bedeutung der verschiedenen Beschaffungsmärkte aus deutscher Sicht (Abb. 6). Auch hier liefert die Studie von Kolev/Obst (Kolev/Obst 2020) interessante Zahlen. Laut Statistik kommen fast zwei Drittel der in Deutschland importierten Vorprodukte aus den EU-Mitgliedstaaten. Dabei stehen als formal größtes Einzellieferland die Niederlande heraus. In den Importzahlen aus den Niederlanden ist allerdings ein Hafeneffekt enthalten. Nicht alle internationalen Importe, die Deutschland über niederländische Häfen, allen voraus Rotterdam, erreichen, lassen sich eindeutig als solche in der Statistik identifizieren. Ein deutlicher Teil wird in der Statistik als niederländische Importe ausgewiesen. Doch selbst wenn man vorsichtiger Weise den Importanteil der Niederlande von 13,2% aller EU Importe auf 4% korrigiert, kommen immer noch mehr als 50% aller in Deutschland importierten Vorprodukte aus den EU-Mitgliedsstaaten, wobei in dieser Statistik Großbritannien bereits nicht mehr zur EU gezählt wird und logischerweise auch die Schweiz, die immerhin 4,1% der deutschen Vorproduktimporte liefert, nicht berücksichtigt ist.

Anteil an den deutschen Vorleistungsimporten in Prozent, 2019



Quellen: Eurostat; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 6: Prozentuale Verteilung der deutschen Vorleistungsimporte auf verschiedene Lieferregionen und -länder  
(Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft IW-Report 16/2020)

Nach Meinung der befragten Experten dürfte sich der europäische Anteil an den importierten Produkten in Summe weiter erhöhen (Abb. 7).

Eine deutliche oder leichte Zunahme der Importe aus der Region Dach (Deutschland, Österreich, Schweiz) erwarten zwei Drittel der Befragten (deutliche Zunahme 16%, leichte Zunahme 51%). Lediglich 8% der Experten gehen von einer leichten oder deutlichen Abnahme der Beschaffungsmengen aus der Region Dach aus. 24% erwarten hier keine Veränderung oder meinen, sich keine Meinung bilden zu können.

Ähnlich deutlich wie bei der Region Dach zeigt sich auch für die EU Mitgliedstaaten incl. Norwegen eine deutliche Mehrheit von 60% der Experten überzeugt, dass die Beschaffungsmengen aus dieser Region zunehmen werden. 32% erwarten keine Veränderungen oder haben keine Meinung und wieder 8% der Experten gehen von einer leichten oder deutlichen Abnahme der Beschaffungsmengen aus dem EU Ausland inklusive Norwegen aus.

---

*In Summe erwarten die befragten Experten einen Rückgang der Globalisierung in der Beschaffung. Eine Tendenz „zurück nach Europa“ ist zu erkennen.*

---

Praktisch spiegelverkehrt zu den Erwartungen für die Lieferregion EU zeigen sich die Annahmen für Großbritannien als Beschaffungsmarkt. Knapp zwei Drittel der Experten gehen von einer deutlichen Abnahme (18%) oder leichten Abnahme (47%) der Importmengen aus Großbritannien aus, während lediglich 7% eine deutliche oder leichte Zunahme erwarten. Der Rest sieht keine Veränderungen oder meint, die Entwicklung nicht beurteilen zu können. Dieser erwartete deutliche Rückgang von Importen aus Großbritannien dürfte vermutlich nicht nur auf die Coronakrise zurückzuführen sein, sondern auch auf den Austritt des Vereinigten Königreichs aus der EU.

Auch die Türkei und Nordafrika als EU-nahe Beschaffungsmärkte scheinen an Bedeutung zu verlieren. Bezüglich der Türkei erwarten 49% eine leichte oder starke Abnahme und lediglich 6% der Befragten eine leichte oder deutliche Zunahme. 45% gehen von keiner Veränderung aus oder maßen sich keine Bewertung an.

Ähnlich groß ist auch der Anteil derjenigen, die in Bezug auf Nordafrika keine Veränderung erwarten oder hierzu keine Meinung äußern können (57%). Von den Befragten, die meinen die Situation beurteilen zu können, gehen 41% von einer Abnahme der Beschaffungsmengen aus den Maghrebstaaten und lediglich 2% von einer leichten Zunahme aus.

Auch für den zentralen Beschaffungsmarkt China und den restlichen Fernen Osten erwarten die befragten Experten einen Bedeutungsverlust. 16% der Befragten erwarten einen deutlichen und 50% einen leichten Rückgang der Beschaffungsmengen aus China. Für den restlichen Fernen Osten liegen die Werte bei 8% (starker Rückgang der Abnahmemengen) bzw. 44% (leichte Abnahme) Lediglich 10% der Befragten erwarten für China eine leichte (restlicher Ferner Osten 11%) und 2% (restlicher Ferner Osten 1%) eine starke Zunahme der Beschaffungsmengen. 22% der Befragten erwarten keine

Veränderungen der Beschaffungsmengen aus China und 36% gehen davon aus, dass die Beschaffungsmengen aus dem restlichen Fernen Osten gleich bleiben werden.

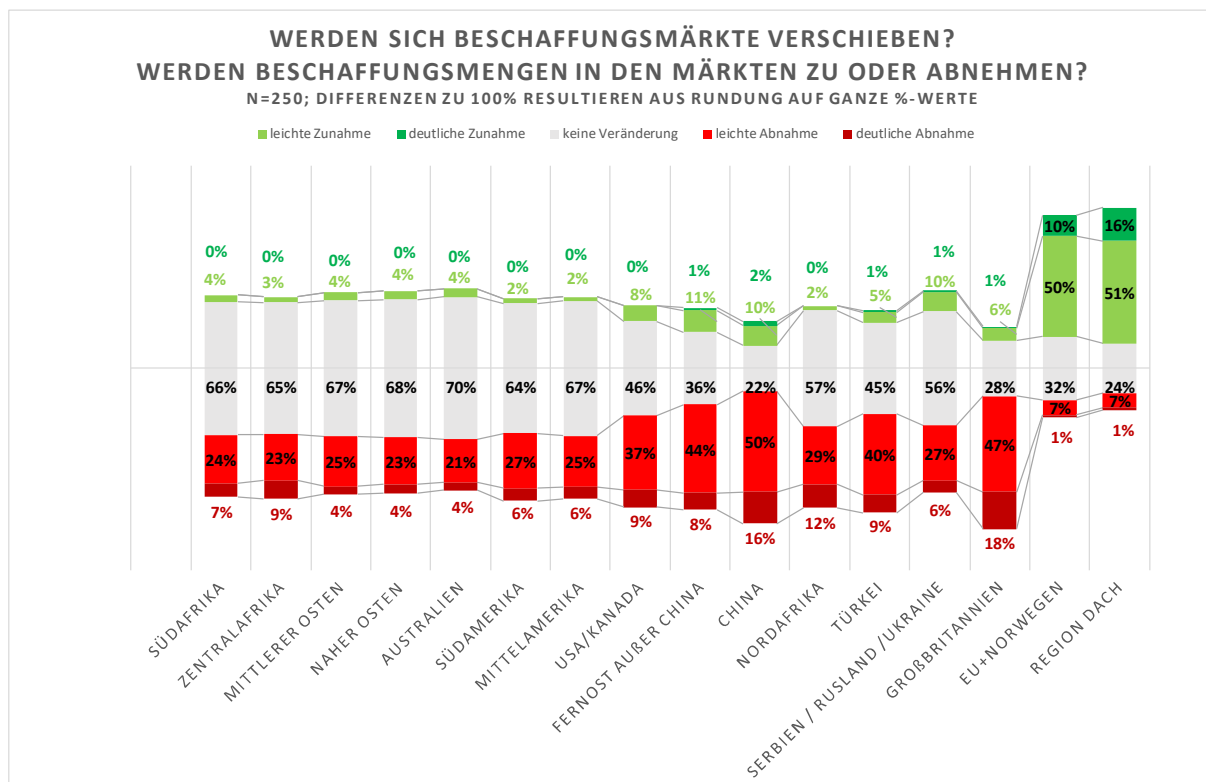


Abbildung 7: Langfristige Verschiebungen zwischen den Beschaffungsmärkten, die in Folge der Coronakrise und vermutlich weiterer Effekte erwartet werden.

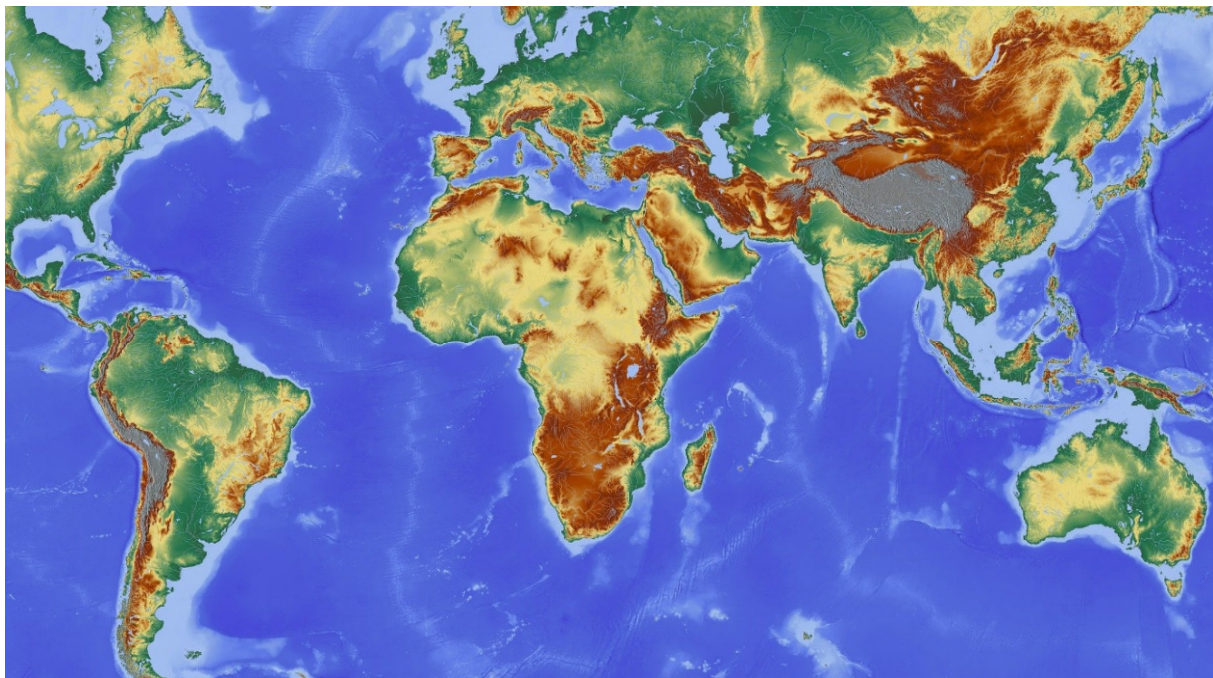
In weiterer großer Beschaffungsmarkt stellt Nordamerika dar. Hier erwarten 46% der Befragten keine Veränderung oder sehen sich nicht in der Lage eine Wertung abzugeben. Bezeichnend ist jedoch, dass lediglich 8% der Befragten eine leichte Zunahme der Beschaffungsmengen aus den USA und Kanada erwarten, während 37% von einer leichten und 9% von der deutlichen Abnahme der Beschaffungsmengen aus den Vereinigten Staaten und Kanada ausgehen.

Für die restlichen Beschaffungsmärkte lässt sich zusammenfassend feststellen, dass grob zwei Drittel der Befragten von keinen Veränderungen ausgehen oder sich nicht in der Lage sehen, die Situation zu beurteilen. Nur 2% bis 4% derjenigen Experten, die meinen, Veränderungen bewerten zu können, gehen von einer leichten Zunahme der Beschaffungsmengen aus diesen Märkten aus. Ein Viertel bis ein Drittel erwartet hingegen leichte oder deutliche Rückgänge bei den Beschaffungsmengen.

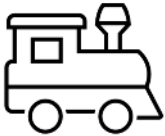

In Summe erwarten die befragten Experten einen Rückgang der Globalisierung in der Beschaffung. Die Beschaffungsregion DACH, EU-Mitgliedsstaaten und Norwegen wird deutlich an Bedeutung gewinnen, der Ferne Osten incl. China wird in seiner Bedeutung etwas abnehmen. Auch die restlichen globalen Beschaffungsmärkte werden an Bedeutung eher verlieren. In diese Bewertung sind neben den erwarteten Auswirkungen der Coronakrise sicherlich auch, und vielleicht sogar primär, weitere Effekte eingeflossen, wie der Austritt Großbritanniens aus der EU, das erratische Verhalten der amerikanischen

Bundesregierung und die zunehmende wirtschaftliche Aggression Chinas. Vor diesem Hintergrund kommt der Bewertung der befragten Fachleute eine noch höhere Bedeutung zu.

In Kombination mit dem weiterhin wichtigen Aspekt der Preisreduzierung im Einkauf, auf den wir noch treffen werden und unter Beachtung des bereits heute hohen Beschaffungsvolumens von Vorprodukten aus der EU darf man sicherlich keine Entflechtung der Weltwirtschaft erwarten; doch eine Tendenz des „zurück nach Hause“ zeichnet sich deutlich ab.



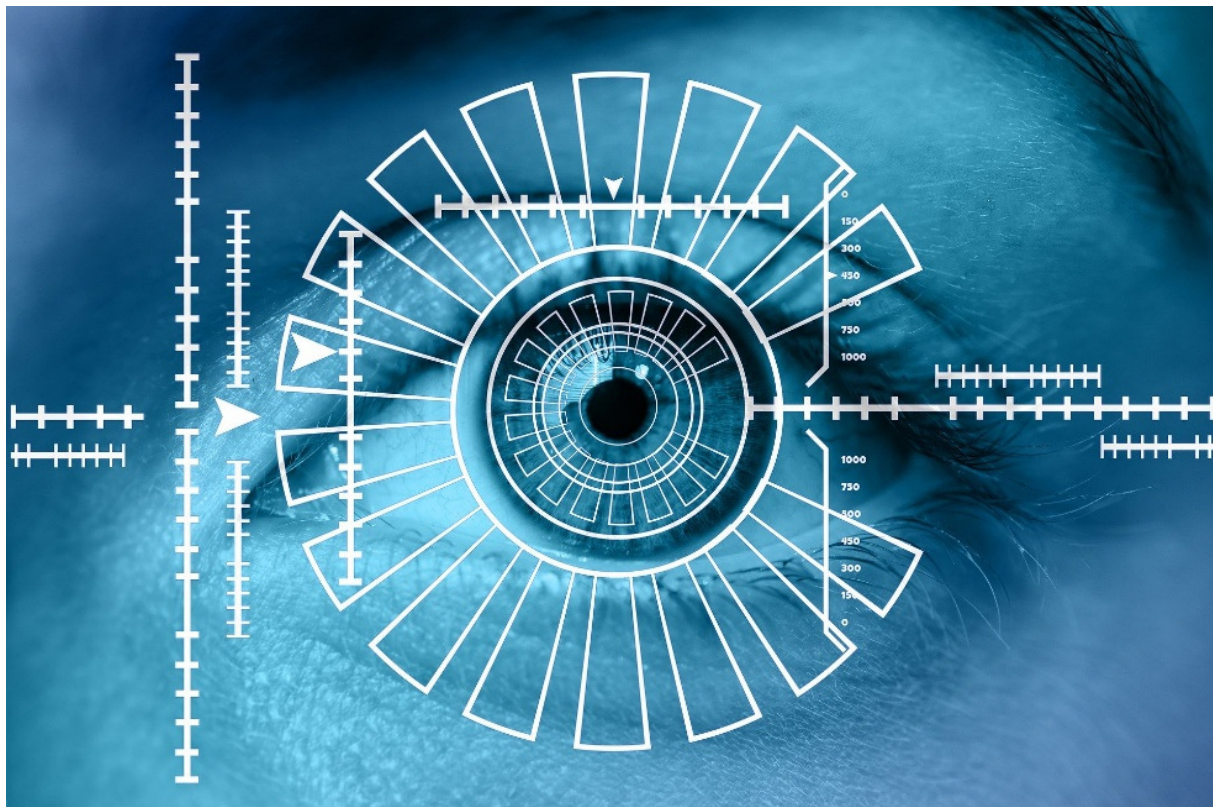
**Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):**

	<p>Die Coronakrise hat Europa wirtschaftlich stark zugesetzt. Sondieren Sie Ihre Beschaffungschancen in den europäischen Märkten. Wenn sich Beschaffungsmärkte neu austarieren haben First Mover die größten Chancen</p>
	<p>Suchen Sie konsequent unter dem Gesichtspunkt der <i>total Supply Chain Costs</i>, zu denen auch Kosten zur Risikominimierung gehören, nach Vorprodukten, die von europäischen Beschaffungsmärkten bezogen werden können. Sie verringern dadurch Komplexität und Risiken in Ihrer Supply Chain und erhöhen deren Transparenz</p>

## Veränderungen bei Transparenz- und Sicherheitsanforderungen an die Supply Chains

In allen größeren Unternehmen stellt das Supply Chain Riskmanagement einen wesentlichen Baustein guter Unternehmensführung dar. Im Mittelstand wird das Thema lockerer gehandhabt. Doch auch in vielen größeren Unternehmen erkannte das Risiko Management die zu erwartenden Auswirkungen einer Pandemie nur unzureichend. Die Coronakrise stellt sicherlich keinen schwarzen Schwan dar, wie gegenwärtig gerne argumentiert wird. 26 regionale oder länderübergreifende Epidemien ([Wikipedia 2020](https://www.wikipedia.de/wiki/2020)) sind in den letzten 25 Jahren ausgebrochen und hatten zumindest begrenzten Einfluss auf spezifische nationale oder internationale Supply Chains. Dass eines Tages eine weltweite Epidemie auf uns zukommen wird, davor warnt die Weltgesundheitsorganisation seit vielen Jahren.

Natürlich stellt eine weltweite Pandemie, wie COVID-19 das Risikomanagement vor besondere Herausforderungen. Es wird immer schwierig bleiben, Risiken vorausschauend zu mindern, deren Eintrittswahrscheinlichkeit extrem gering und deren Schadenspotenzial extrem hoch ist. Viele Unternehmen machen gerade die Erfahrung, dass dieses Risiko auch versicherungsmathematisch kaum abgefangen werden kann und Pandemien deswegen in den meisten Betriebsunterbrechungsversicherungen nicht mitversichert sind.



Risiken in Supply Chains lassen sich nur dann identifizieren, bewerten und mindern, wenn überhaupt ein Überblick über das gesamte Supply Chain Netz besteht. Supply Chain Transparenz ist insofern eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Risikomanagement. In wenigen Branchen greift Supply Chain Transparenz heute soweit, dass Lieferketten „zurück bis zum Bergwerk“ offen gelegt sind.

In vielen Fällen kennen Unternehmen nicht einmal die Lieferanten ihrer Lieferanten vollständig. Generell tun sich Lieferanten damit schwer, ihre Beschaffungsnetzwerke den Kunden gegenüber aufzudecken; zu groß sind die Befürchtungen vor Wettbewerbsnachteilen. In vielen Fällen ist die Intransparenz der Supply Chains sogar noch viel größer. Nicht einmal innerhalb eines Unternehmensverbundes haben manche Unternehmen einen durchgängigen Blick auf ihre Wertschöpfungsketten. So stellt sich die Frage, ob die Coronakrise bei Supply Chain Transparenz und Supply Chain Risk Management zu nachhaltigen Veränderungen führen wird.

Fast alle Befragten (Abb. 8) sind sich sehr sicher (34%) oder relativ sicher (57%), dass das Supply Chain Riskmanagement deutlich ausgebaut werden wird. Nicht ganz so überzeugt zeigen sich die Experten, dass die Supply Chain Transparenz bis ins letzte Lieferglied vorangetrieben werden wird. Immerhin erwarten dies knapp vier Fünftel, während ein weiteres Fünftel eher oder definitiv nicht davon ausgeht.

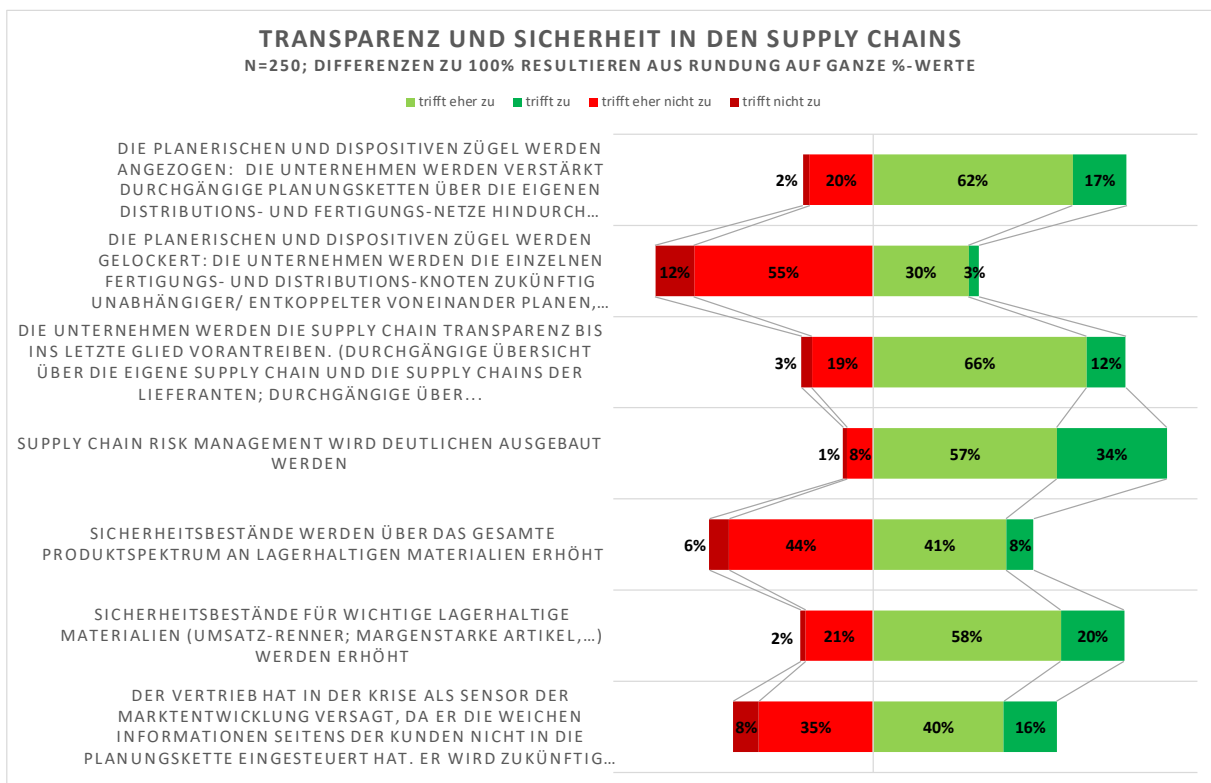


Abbildung 8: Langfristige Veränderungen hinsichtlich Supply Chain Transparenz und Supply Chain Sicherheit, die in Folge der Coronakrise erwartet werden

Ein wesentliches Element zum Abfedern von Risiken in Liefer- und Wertschöpfungsketten stellen Sicherheitsbestände dar. Knapp vier von fünf Befragten gehen deshalb davon aus, dass Sicherheitsbestände zukünftig bei wichtigen lagerhaltigen Materialien erhöht werden (20% sehr sicher, 58% relativ sicher). Immerhin ein gutes Fünftel der Befragten erwartet dies eher nicht und lediglich 2% sind überzeugt, dass auch bei wichtigen Materialien die Sicherheitsbestände zukünftig nicht weiter erhöht werden.

Deutlich gespalten sind die Meinungen der Befragten, ob Sicherheitsbestände über das gesamte lagerhaltige Produktspektrum erhöht werden sollten. Während 50% dies sicher oder relativ sicher erwarten, gehen die anderen 50% davon aus, dass dies eher nicht oder definitiv nicht geschehen wird.

Um Risiko Management und Supply Chain Transparenz zu verbessern, setzen 79% der Befragten auf eine durchgängige Planungskette, mit der sie die planerischen und dispositive Zügel in einem Liefernetzwerk anziehen wollen. Dass umgekehrt die planerischen und dispositiven Zügel zukünftig gelockert werden und die Unternehmen den einzelnen Produktions- und Distributionsknoten zukünftig mehr Spielraum zubilligen werden, wird von zwei Drittel der Befragten Experten nicht (12%) oder eher nicht (55%) erwartet.

Eine durchgängige Planungskette erlaubt es zügig zu reagieren, wenn sich am Markt Veränderungen der Nachfragestruktur zeigen. Es ist eine Binsenweisheit, dass Supply Chains umso besser geplant und gesteuert werden können, je differenzierter und vollständiger der Vertrieb seine Marktinformationen in die Planungskette einsteuert.



---




*Das Supply Chain Risk Management wird deutlich ausgebaut werden, planerische und dispositive Zügel werden angezogen und durchgängige Planungsketten aufgebaut.*

---

In vielen Fällen sind die Erwartungen, die die Supply-Seite an die Demand-Seite stellt, nicht zu erfüllen. Auch der Vertrieb hat nur einen begrenzten Einfluss auf und Einblick in die Marktentwicklungen; die Glaskugel fehlt leider. In vielen Fällen verfügt der Vertrieb jedoch über qualitative, weiche Informationen, die sich schlecht formalisieren und somit über klassische Wege in die Planungskette einsteuern lassen. Hat der Vertrieb in der Krise als Sensor der Marktentwicklung versagt? Wird er zukünftig neue Mechanismen entwickeln müssen, um weiche Informationen als harte Fakten in den Planungsprozess einfließen lassen zu können? Die Meinung der Befragten hierzu ist gespalten. 40% der Fachleute stimmen dieser Bewertung eher zu, 16% halten sie für treffend. Demgegenüber stehen 35%, die dies Beurteilung eher ablehnen und 8%, die sie definitiv ablehnen.

**Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):**

	<p>Bauen Sie durchgängige Planungsketten auf und geben Sie die Planungs- und Dispositionsstrategien zentral vor. Das erfordert eine zentrale und dynamische Steuerung der Planungs- und Dispositionsparameter</p>
	<p>Stellen Sie (endlich) auf eine dynamische und statistische Berechnung der Sicherheitsbestände um. Für besonders wichtige Artikel können Sie diese über einen Sicherheitsbestandsfaktor noch anheben</p>

	<p>Schließen Sie mit Ihren Lieferanten „Offenlegungsvereinbarungen“: Ihre Lieferanten benennen die Vorlieferanten; Sie verpflichten sich, nicht direkt bei diesen zu geschaffen</p>
	<p>Fordern Sie von Ihren Lieferanten, dass diese mit ihren Vorlieferanten ebenfalls Offenlegungsvereinbarungen treffen</p>
	<p>Überprüfen Sie Ihr Supply Chain Risk Management auf Lücken, die in der Coronakrise zutage getreten sind</p>

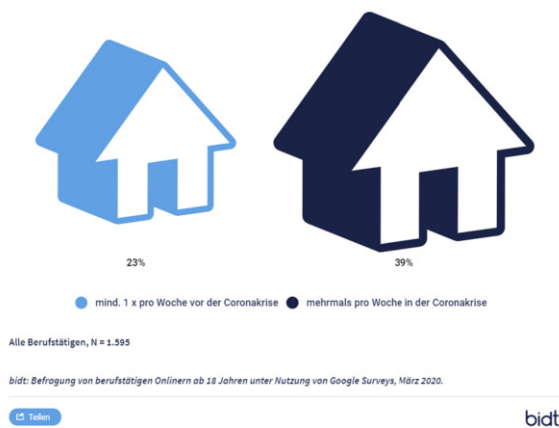




## Veränderungen bei Digitalisierung und Remote Work in Supply Chain Management und Operations

Keine Digitalisierungsinitiative hätte mit Milliarden Aufwendungen und Fünfjahresplänen so viel erreichen können, wie die Coronakrise bewirkt hat. Sinnbildlich dafür steht der Anteil der Arbeitnehmer die im Homeoffice arbeiten. Einer Studie des bayerischen Forschungsinstitutes für digitale Transformation (BidT) aus März 2020 zufolge arbeiteten vor der Coronakrise in Deutschland 23% der Berufstätigen mindestens einmal pro Woche im Homeoffice inzwischen sind es 39%, die mehrmals pro Woche von zu Hause aus arbeiten ([BidT 2020](#); Abb 9). Und erstaunlicherweise haben die Unternehmen diese deutliche Umstellung gut bewältigt. Über 70% der vom BidT befragten Berufstätigen sahen ihre Arbeitgeber eher gut bis sehr gut auf die Ausweitung von Home Office vorbereitet.

Intensität der Homeoffice-Nutzung bei Berufstätigen



Wie gut waren Ihre ArbeitgeberInnen auf die erfolgte Ausweitung von Homeoffice während der Coronakrise vorbereitet?

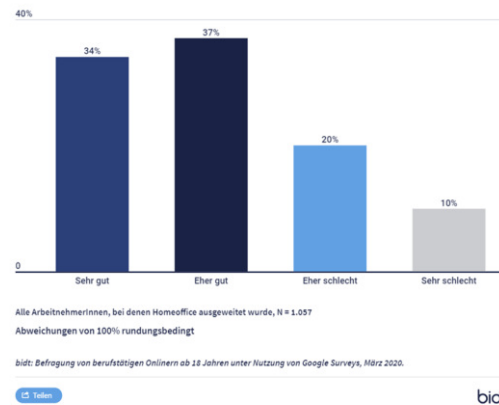


Abbildung 9: Der Anteil der Berufstätigen, die aus dem Homeoffice arbeiten, hat in der Coronakrise deutlich zugenommen. Ein großer Teil der Unternehmen war gut auf ein verstärktes Homeoffice vorbereitet (Quelle und Grafiken: [Bayerisches Forschungsinstitut für digitale Transformation 2020](#))

Auf einmal stellen wir fest, dass hinsichtlich Digitalisierung in unseren Betrieben mehr möglich ist als wir gemeinhin erwartet hätten. Der Stresstest der Coronakrise hat allen Unternehmen die noch vorhandenen Digitalisierungslücken deutlich gemacht. Wird nach der Coronakrise in Supply Chain Management und Operations weiterhin mehr digital und remote gearbeitet werden? Dies war eine weitere Frage, die wir den Experten stellten (Abb. 10).

86% der Befragten erwarten eher (54%) oder sicher (32%) einen generellen Digitalisierungsschub im gesamten Supply Chain Management. In etwa genauso hoch (86%) ist die Erwartung, dass im Supply Chain Planning die IT-Unterstützung ausgebaut werden wird.

Eine spezielle Frage widmete sich der Digitalisierung von Frachtdokumenten. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Wochen die Erfahrung gemacht, dass die Frachtabwicklung durch die noch immer papierlastigen Prozesse, deutlich behindert wurde. 27% der Befragten sind sich sehr sicher und 59% relativ sicher, dass die Digitalisierung auch bei Frachtdokumenten nun zügig voranschreiten wird.

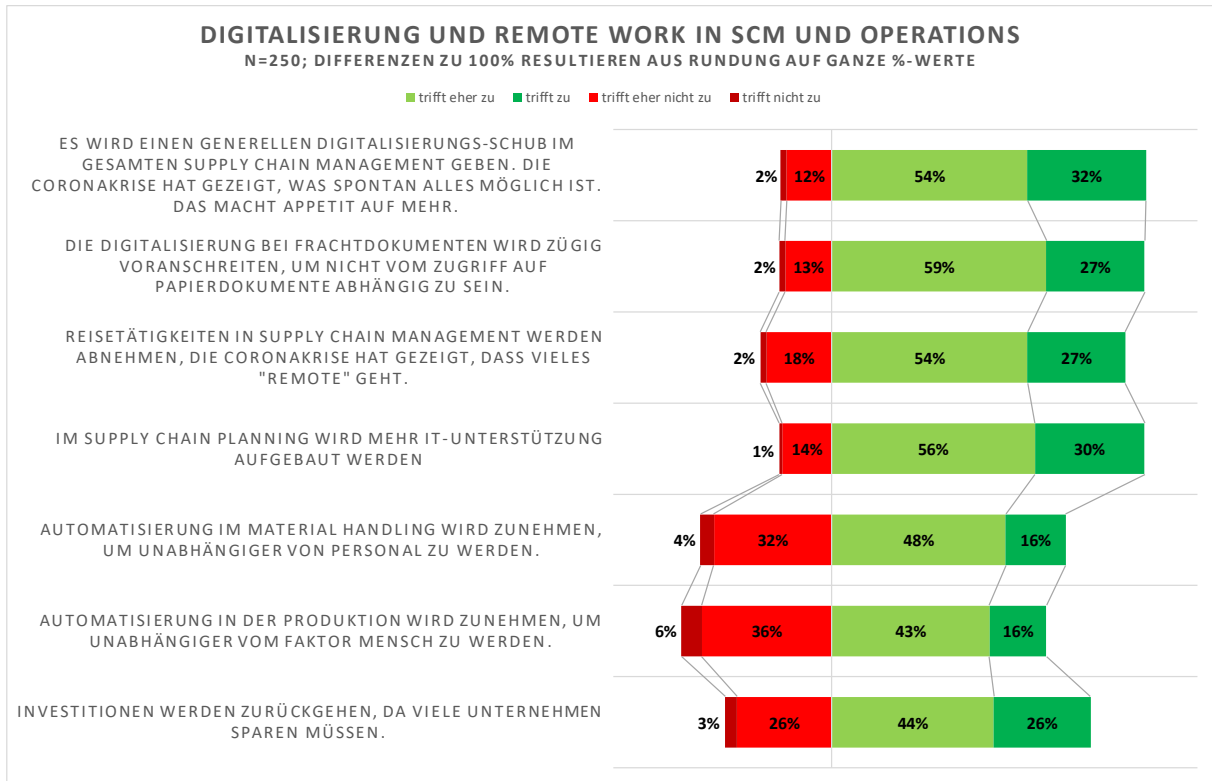


Abbildung 10: Langfristige Veränderungen hinsichtlich Digitalisierung und Remote Work, die in Folge der Coronakrise erwartet werden



Wie viele mühsame Dienstreisen durch Videokonferenzen ersetzt werden können, haben viele Manager und Mitarbeiter in den letzten Wochen gelernt. Auf viele Reisen wird man auch langfristig verzichten können, davon zeigt sich eine deutliche Mehrheit von 81% der Experten überzeugt. 54% der Befragten sind recht sicher und 27% ganz sicher, dass zukünftig und langfristig im Supply Chain Management weniger gereist werden wird.

---



*Digitalisierung und Remote Work im Supply Chain Management werden voranschreiten und weniger Reisen werden erforderlich sein.*

---

In Summe etwas verhaltener ist die Zuversicht der Experten, dass die Automatisierung in der Produktion und im Material Handling weiter zunehmen wird, um unabhängiger vom Faktor Personal zu werden. Dass die Automatisierung im Material Handling aus dem Bestreben heraus, sich vom Personal unabhängiger zu machen, zunehmen wird, davon gehen 32% der Befragten eher nicht und 4% definitiv nicht aus. Ähnlich stellen sich die Erwartungen hinsichtlich der Automatisierung in der Produktion dar. Hier erwarten 42% der Befragten keine (6%) oder eher keine (36%) stärkere Automatisierung aus Gründen einer Personaleinsparung. Letztlich sieht aber eine Mehrheit der Experten einen Anstieg des Automatisierungsgrades in Produktion (59%) und im Material Handling (64%) voraus. In Verbindung mit dem Ziel der Automatisierung, das im Rahmen der Umfrage auch noch gesprochen wird, deutet sich an, dass viele Experten das primäre Ziel Automatisierung in Produktion und Material Handling nicht im Ersetzen des Personals sehen.

Digitalisierung und Automatisierung kosten Geld, das in den für viele Unternehmen wirtschaftlich schwierigen Zeiten nur begrenzt zur Verfügung steht. 26% der Experten sind deshalb sicher und 44% recht sicher, dass die Investitionen zurückgehen werden. 26% erwarten das eher nicht und 3% gar nicht.

### Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):

	<p>Ziehen Sie aus dem Stresstest der Coronakrise Bilanz: Wo hat die Digitalisierung nicht funktioniert? Bauen Sie daraus einen Handlungsplan auf, wie Sie diese Lücken in zwei Jahren schließen können</p>
	<p>Sparen Sie konsequent an Geschäftsreisen. Gibt es vor Ort nichts zu sehen, zu fühlen, zu riechen, zu schmecken oder zu ertasten, dann nutzen Sie Videokonferenzen und summieren Ihre CO2 Einsparungen</p>

## Veränderungen in der Personalflexibilität

Arbeiten in zeitlich versetzten Schichten, regelmäßige Wechsel zwischen Homeoffice und Büro, Kollegen ersetzen, die erkrankt oder in Quarantäne sind; im Einzelbüro arbeiten, aber nicht jeden Tag im selben. Dem Personal in den noch produzierenden Unternehmen wurde einiges an Flexibilität abverlangt und sie haben mit ihrer Flexibilität viele Probleme aufgefangen. Wird ein Teil der Flexibilität nach der Coronakrise bleiben (Abb. 11)?

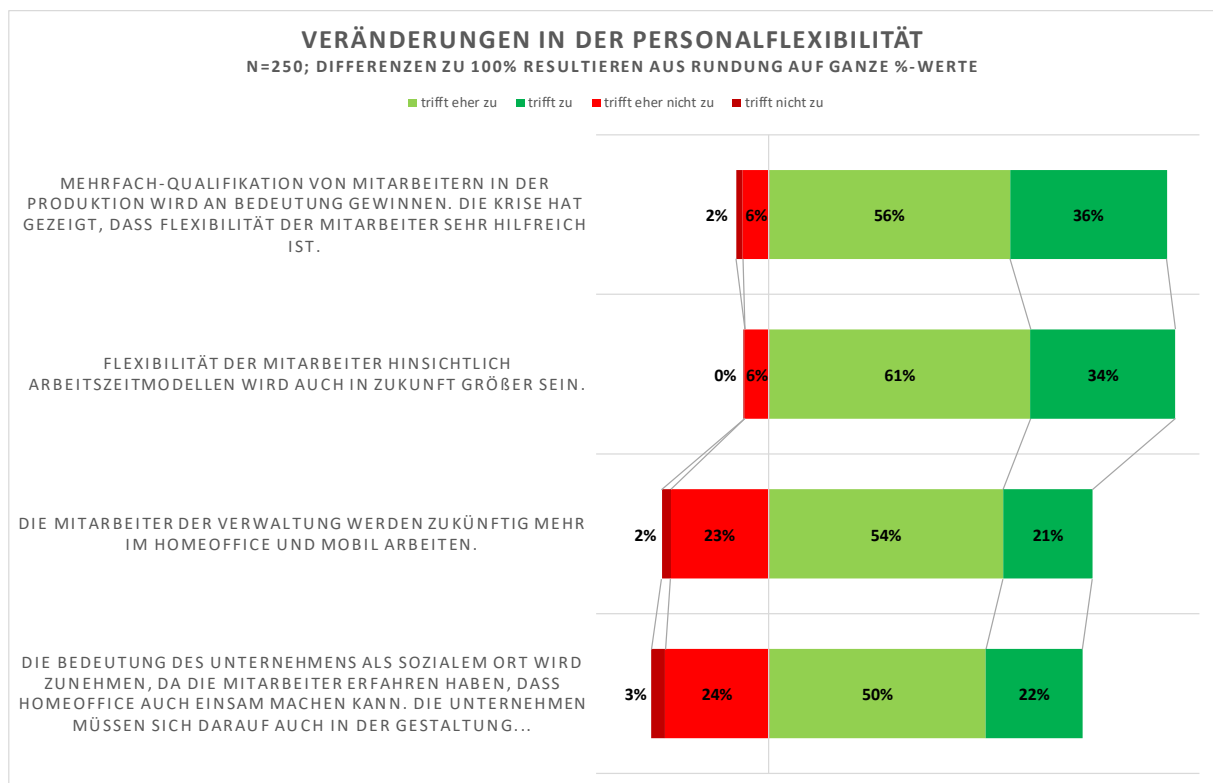


Abbildung 11: Langfristige Veränderungen hinsichtlich der Personalflexibilität in Folge der Coronakrise

Homeoffice ist angenehm, wenn man dafür zu Hause einen Platz und ausreichend Ruhe hat. Dauernd Homeoffice macht aber auch einsam. Diese differenzierte Erfahrung drückt sich auch in der Bewertung der Experten aus. Dreiviertel der Befragten sind sich sicher (21%) oder relativ sicher (54%), dass Mitarbeiter in der Verwaltung zukünftig mehr im Homeoffice und mobil arbeiten werden. Immerhin ein Viertel der Experten erwartet dies eher oder definitiv nicht. In der Politik wird gegenwärtig in unterschiedlichen Varianten über ein Recht der Arbeitnehmer diskutiert, dass Ihnen Arbeitgeber die Arbeit von zu Haus aus genehmigen müssen, wenn dies in die Abläufe des Unternehmens passt. Vielleicht zieht die Politik hier nur mit arbeitsrechtlichen Regelungen nach, die die Wirtschaft dank Corona schon gelernt und umgesetzt hat.

Ein Büro stellt mehr dar als ein Dach über einem Schreibtisch. Dies haben viele Schreibtischarbeiter, nicht nur im Supply Chain Management, in den letzten Wochen schmerzhaft erfahren. Ein Unternehmen ist auch ein Ort der sozialen Begegnung. Die Bedeutung dieses Aspekts, der letztlich zur Motivation der Belegschaft beiträgt, haben in den vergangenen Jahren immer mehr Unternehmen erkannt

und in der Gestaltung der Arbeitsräume, Sozialräume und Begegnungsflächen berücksichtigt; ein richtiger Trend ist daraus bisher nicht geworden. Wird sich hier zukünftig mehr tun? In dieser Richtung kann man die Aussagen der befragten Fachleute interpretieren. Sieben von zehn Experten stimmen diese Aussage zu (22%) oder eher zu (50%), während die anderen drei diese Aussage eher (24%) oder definitiv (3%) ablehnen.



Sehr eindeutig wiederum ist die Meinung der Fachleute hinsichtlich der zukünftigen Flexibilität der Mitarbeiter gegenüber unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen. 34% der Befragten sind überzeugt und 61% recht sicher, dass die Flexibilität der Mitarbeiter diesbezüglich auch in Zukunft größer sein wird.

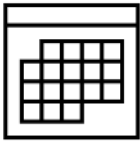


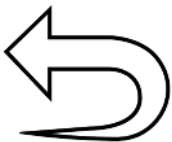
---

*Die zeitliche und fachliche Flexibilität der Mitarbeiter wird zukünftig mehr Wertschätzung erfahren.*

---

Neben einer zeitlichen Flexibilität spielt auch die fachliche Flexibilität der Mitarbeiter, vor allem in der Produktion, eine große Rolle. Viele Unternehmen haben in den letzten Wochen erfahren dürfen, wie hilfreich es ist, in der Produktion über Mitarbeiter zu verfügen, die dank Mehrfachqualifikation flexibel an unterschiedlichen Stellen in der Produktion eingesetzt werden können. Ein entsprechend einheitliches Bild zeigt sich diesbezüglich auch in der Expertengruppe. 92% der Befragten gehen davon aus, dass die Mehrfachqualifikation von Mitarbeitern in der Produktion an Bedeutung gewinnen wird, nur 8% sehen das eher und definitiv nicht.

Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):

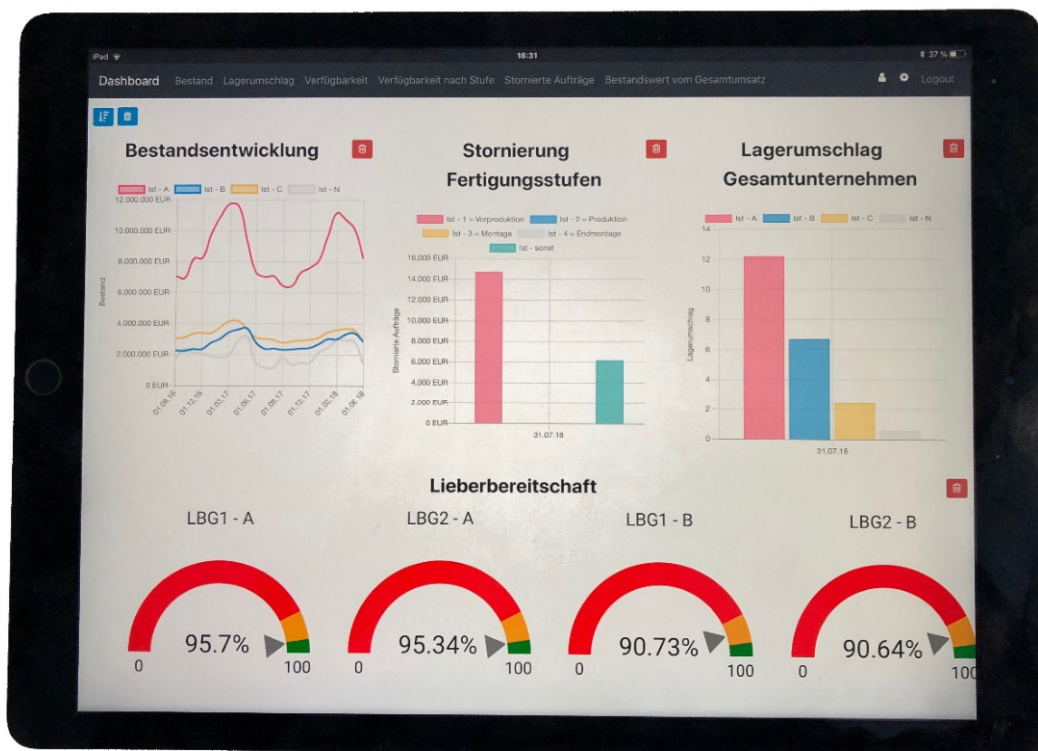
	<p>Geben Sie Ihren Sachbearbeitern auch zukünftig die Chance, ein oder zwei Tage der Woche mobil zu arbeiten, wenn diese es wünschen. Stellen sie fest, dass jemand mobil nicht produktiv arbeiten kann, streichen Sie die Genehmigung wieder; es geht letztlich um Leistung und Gegenleistung</p>
	<p>Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, was Sie tun können, damit das Arbeiten im Büro Spaß macht. Die Begegnungen im Büro bauen soziale Bindung zu Kollegen auf und stärken damit direkt und indirekt die Bindung zum Unternehmen</p>
	<p>Setzen Sie auf Qualifizierungsmatrizen und bauen Sie konsequent Mehrfach-Qualifikation in der Produktion auf. Honorieren Sie die Mitarbeiter dafür</p>
	<p>Ermöglichen Sie auch Sachbearbeitern und Führungskräften ihren Horizont zu erweitern</p>



## Verschiebungen bei den Zielkriterien des Supply Chain Managements

Bestände, Termintreue, Kapazitätsauslastung, Durchlaufzeiten, diese vier Parameter sind die vermutlich klassischen Zielkriterien in Supply Chain Management und Operations. Etwas tiefer und differenzierter betrachtet treten weitere Zielkriterien hinzu. In den vorbereitenden Workshops zu unserer Befragung haben wir 14 Zielkriterien identifiziert, zu denen wir die Experten befragten. Wir haben die Teilnehmer dabei gebeten zu beurteilen, ob die einzelnen Zielkriterien in ihrer Bedeutung leicht oder stark zunehmen, beziehungsweise leicht oder stark abnehmen werden oder ob sie keine Veränderung erwarten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass ein deutlicher Anteil der Experten keine relevanten langfristigen Bedeutungsverschiebungen zwischen den Zielkriterien erwartet. Bei den Experten, die Veränderungen voraussehen, liegen die Meinungen bei vielen Zielkriterien deutlich auseinander (Abb. 12).



Die Antworten auf verschiedene vorausgehende Fragen haben bereits nahegelegt, dass sich bei den Zielkriterien Risikomanagement und Redundanz bei Lieferanten eine klare Bedeutungsverschiebung ergeben dürfte. So ergibt sich ein recht klares Bild hinsichtlich des Risikomanagements. 89% Experten erwarten, dass die Bedeutung des Risikomanagements leicht (45%) oder stark (44%) zunehmen wird. 2% sehen eine leichte Abnahme voraus und 9% gehen davon aus, dass sich die Bedeutung des Risikomanagements aufgrund der Erfahrungen aus der Coronakrise langfristig nicht verändern wird.

Deutlich zeigt sich das Meinungsbild auch bei dem Ziel eine Redundanz von Lieferanten zu erreichen. Lediglich 1% der Befragten erwartet, dass die Bedeutung dieser Zielsetzung deutlich abnehmen wird, 3% sehen einen leichten Rückgang. 16% gehen davon aus, dass sich die Bedeutung dieses Zielkriteriums auch in Zukunft nicht ändern wird. Deutliche 59% der befragten Experten erwarten eine leichte Bedeutungszunahme und 22% eine starke Priorisierung dieses Zieles.

Die Annahmen der Experten bei der Frage nach der Verschiebung von Beschaffungsmärkten deutete darauf hin, dass die Lieferketten zukünftig rebalanciert werden und die Bedeutung lokaler europäischer Lieferanten wieder zunehmen dürfte. Im Allgemeinen sind die Einkaufspreise bei europäischen Lieferanten, sofern die Produkte überhaupt in Europa beschafft werden können, höher als in China und Fernost. Die Fokussierung des Einkaufs auf den Faktor Preis war in der Vergangenheit ein wesentlicher Treiber des „Asian Sourcing“. Interessant ist dem gegenüber, dass praktisch die Hälfte (46%) der Befragten davon ausgehen, dass sich die Bedeutung des Ziels, Einkaufspreise zu reduzieren, zukünftig nicht verändern wird. Der Anteil derjenigen Experten, die eine leichte (25%) oder deutliche (2%) Abnahme, beziehungsweise eine leichte (19%) oder deutliche (7%) Zunahme des Preiskriteriums sehen, neutralisiert sich praktisch.

Deutet sich hier der Fatalismus vieler Befragter an, dass der Einkaufs „wieso nie etwas anderes beachtet außer dem Preis“? Eher nicht! Materialkosten sind in vielen Unternehmen ein beträchtlicher Teil der Gesamtkosten, deshalb muss davon ausgegangen werden, wie an anderer Stelle bereits vermerkt, dass die Beschaffungstendenz zurück nach Europa kein Massentrend werden wird, sofern sie nicht politisch in diese Richtung gesteuert werden wird.

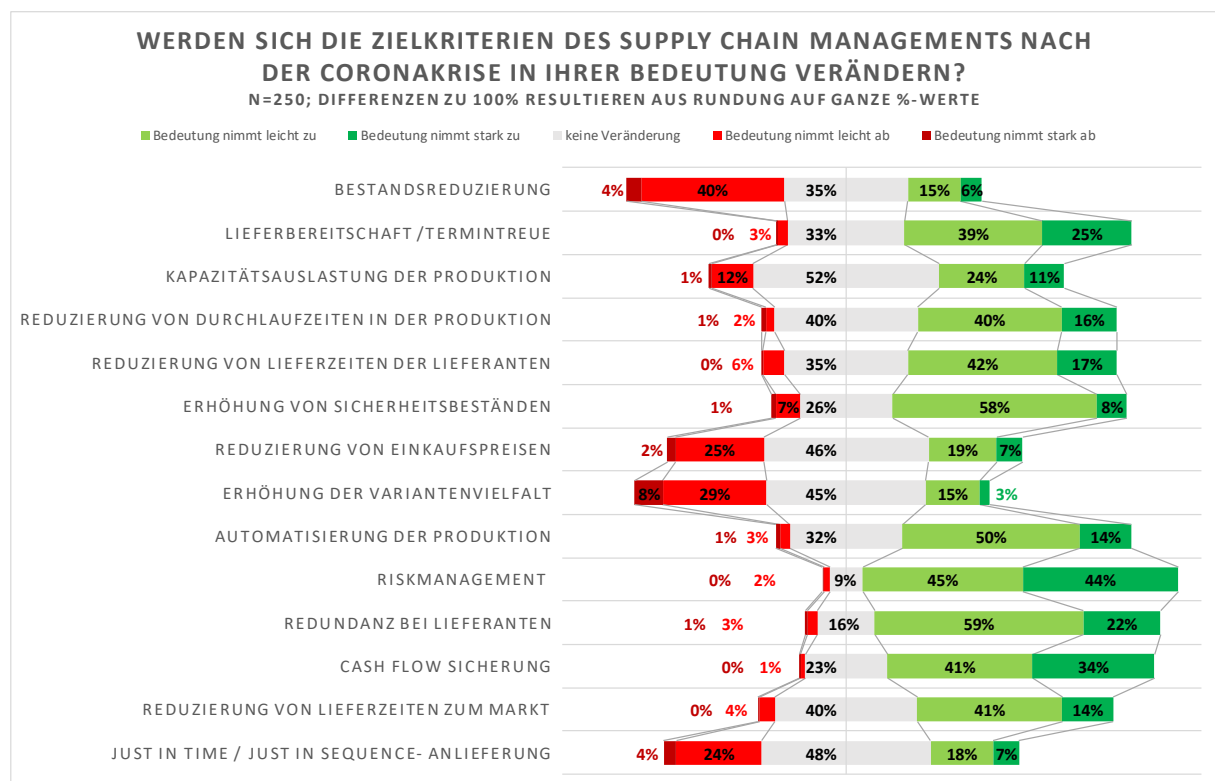


Abbildung 12: Langfristige Bedeutungsverschiebungen bei wesentlichen Zielkriterien des Supply Chain Managements in Folge der Coronakrise



Ein ähnlich statisches Bild zeigt sich bei der Frage, ob sich die Bedeutung von Just in Time/Just in Sequence-Anlieferungen verändern wird. Man könnte davon ausgehen, dass dieser mit sehr geringen Sicherheitsbeständen einhergehende Prozess aufgrund der in der Coronakrise gemachten Erfahrungen an Attraktivität verlieren dürfte. 48% der Experten sehen jedoch keine Veränderung in der Bedeutung dieses Zielkriteriums; lediglich ein knapper Überhang von 3% der Experten erwarten eine Bedeutungsrückgang. Bei dieser Bewertung spielt sicherlich eine Rolle, dass die meisten Just in Time/Just in Sequence-Prozesse mit einer sehr engen räumlichen Anbindung der Lieferanten an die Abnehmer und deshalb mit geringen Störungsrisiken verbunden sind.

Just in Time-Prozesse erlauben kurze Lieferzeiten seitens der Lieferanten, und kurze Lieferzeiten auf der Beschaffungsseite werden nach Meinung der befragten Experten zukünftig generell an Bedeutung gewinnen, davon zeigt sich eine deutliche Mehrheit der Experten überzeugt. 17% sehen einen deutlichen Bedeutungsgewinn und 42% sehen die Bedeutung zumindest leicht anwachsen. Einen Bedeutungsschwund erwarten lediglich 6% der befragten Experten. Immerhin ein gutes Drittel geht allerdings davon aus, dass sich an der Bedeutung dieses Zielkriteriums nichts verändern wird.

---

*Schnellere Supply Chains bei tendenziell höheren Sicherheitsbeständen und mehr Redundanz in den Lieferantenbeziehungen, unterstützt durch intensiveres Risikomanagement; günstige Einkaufspreise bleiben wichtig und Cash bleibt King.*

---

Analog zur Erwartungshaltung bezüglich der Lieferzeiten auf der Beschaffungsseite verhält sich die Ansicht der Experten bezüglich der zukünftigen Bedeutung einer Durchlaufzeitreduzierung in der Produktion. Auch hier ist eine deutliche Mehrheit von 57% davon überzeugt, dass Durchlaufreduzierung deutlich (16% ) oder zumindest etwas (41%) wichtiger wird, wohingegen lediglich 2% eine leichte und 1% der befragten Experten eine deutliche Abnahme der Bedeutung von Durchlaufzeiten in der Produktion sehen. Auch bei dieser Zielgröße gibt es einen beträchtlichen Anteil von 40% der Experten, der keine Bedeutungsverschiebung in der Zukunft erkennt.

Neben kurzen Lieferzeiten vom Beschaffungsmarkt und kurzen Durchlaufzeiten in der Produktion spielt die Verringerung der Lieferzeiten zum Kunden im Supply Chain Management eine große Rolle. Wird die Reduzierung von Lieferzeiten zum Markt ebenfalls wichtiger werden? Auch dies bejaht eine knappe Mehrheit der Experten. 41% erwarten eine leichte und 15% eine deutliche Zunahme der Bedeutung kurzer Lieferzeiten zum Markt. Allerdings können auch bei dieser Zielgröße 4 von 10 Experten keine Veränderung in der Gewichtung erkennen und lediglich 4% meinen, dass die Bedeutung der Lieferzeiten zum Markt eher leicht abnehmen werde.

In Summe lässt sich festhalten, dass die befragten Experten in der deutlichen Mehrheit erwarten, dass Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsketten in der Zukunft schneller werden müssen. Schnelle und durch regionalere Beschaffung auch kürzere Supply Chains erlauben ein agiles Supply Chain Management, das sich flexibel auf Störungen auf der Beschaffungs- und Nachfrageseite einstellen kann, sofern ausreichende Bestände kurzfristige Störungen abfedern können. Und so verwundert

es nicht, dass 44% der Experten erwarten, dass der Fokus auf Bestandsreduzierung langfristig deutlich (4%), beziehungsweise leicht (40%) abnehmen wird, wohingegen nur 21% das Ziel der Bestandsreduzierung deutlich (6%) oder leicht (15%) höher gewichtet sehen. Auch hier erwartet ein gutes Drittel der befragten Experten keine Bedeutungsverschiebung in der Zukunft.

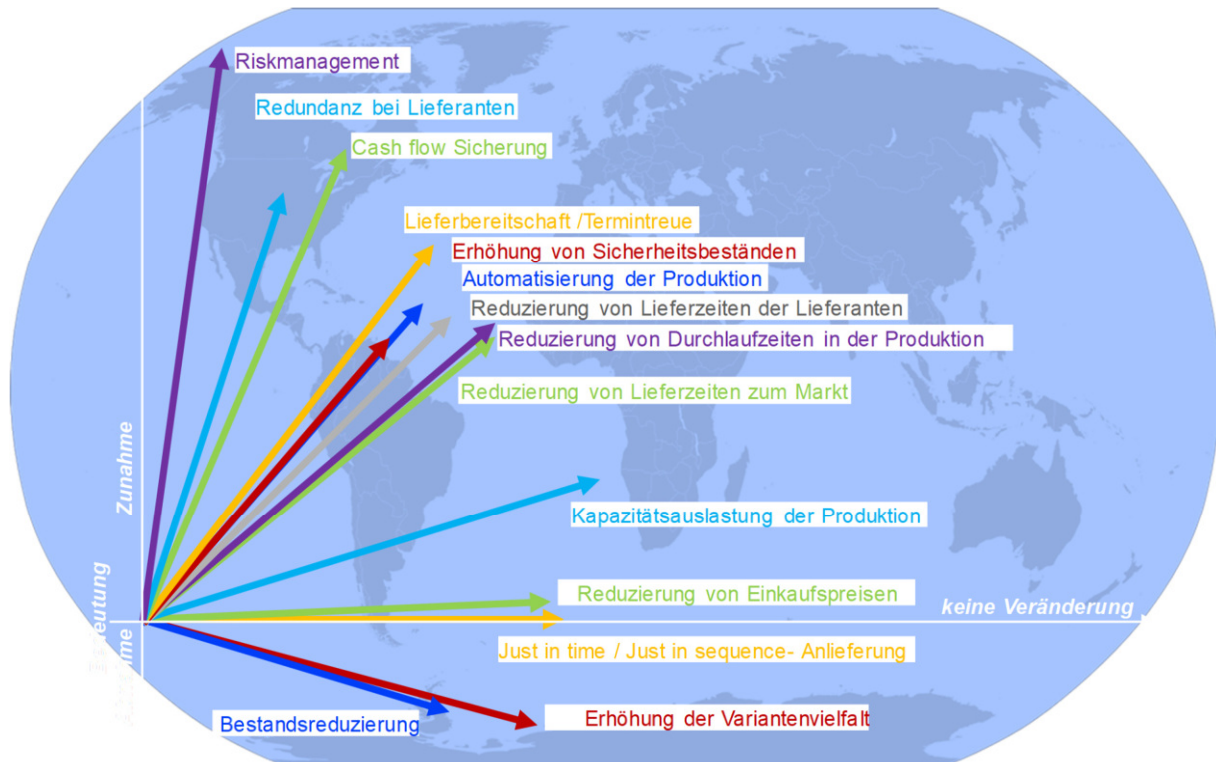


Abbildung 13: Vektor-Visualisierung der Verschiebungen in den Zielkriterien (je länger der Pfeil, desto eindeutiger die Aussage; je steiler, desto eindeutiger die Veränderungstendenz. Die Werte wurden berechnet durch vektorielle Addition der Aussagen, wobei „starke Zunahme“ und „starke Abnahme“ als positive bzw. negativen Y-Vektoren abgebildet wurden. „Leichte Abnahme“ oder „leichte Zunahme“ wurden mit jeweils dem halben Betrag als Y-Vektoren abgebildet. „Keine Veränderung“ wurde als positiver X-Vektor berücksichtigt.)

Eindeutiger als auf die Frage der Bestandsreduzierung antworten die Experten auf die Frage nach der Erhöhung von Sicherheitsbeständen. Hier geht nur 1% der befragten Experten davon aus, dass die Bedeutung von Sicherheitsbeständen stark beziehungsweise leicht (7%) abnehmen werde, während eine deutliche Mehrheit von 66% der Experten die Bedeutung von Sicherheitsbeständen leicht (58%) oder sogar deutlich (8%) ansteigen sehen; wiederum ein gutes Viertel der Experten erwartet keine Veränderung.

Schnelle, mit den richtigen Beständen bewehrte Lieferketten verfolgen das Ziel, Lieferbereitschaft und Termintreue gegenüber dem Markt sicherzustellen. Konsequenterweise erwarten gut 6 von 10 Befragten, dass die Bedeutung von Lieferbereitschaft und Termintreue langfristig zumindest leicht (39%) oder sogar stark (25%) zunehmen wird. Lediglich 3% gehen von einer leichten Abnahme der Bedeutung aus und ein Drittel der befragten Experten sehen keine Änderung in der Priorisierung dieser Zielgröße.

Hinter dem Bestreben, die Kapazitäten der Produktion auszulasten, verbirgt sich der wirtschaftliche Druck, die beträchtlichen Investitionsmittel zu amortisieren. Andererseits steht das Ziel einer hohen Kapazitätsauslastung einer agilen Supply Chain und der dafür erforderlichen Flexibilität der Produktion

entgegen. Eine leichte Mehrheit der befragten Experten (52%) gehen davon aus, dass sich die Kapazitätsauslastung der Produktion in ihrer Bedeutung nicht verändern wird, ein gutes Drittel sieht einen leichten (24%) beziehungsweise starken (11%) Bedeutungsgewinn des Auslastungsziels. Nur gut einer von 10 Experten kann sich vorstellen, dass die Bedeutung der Kapazitätsauslastung in der Zukunft leicht oder deutlich abnehmen wird.



Interessant ist zu sehen, dass knapp zwei Drittel der befragten Experten davon ausgehen, dass die Bedeutung der Automatisierung in der Produktion langfristig leicht (50%) beziehungsweise stark (14%) zunehmen wird und lediglich eine Minderheit erwartet, dass die Automatisierung an Bedeutung (leicht 3%, stark 1%) verlieren wird. Auf den ersten Blick steht die Eindeutigkeit dieser Aussage dem Meinungsbild der Experten entgegen, das im Rahmen der Digitalisierungsfrage erhoben wurde. Bei der Frage, ob die Automatisierung in der Produktion zunehmen wird, um unabhängiger vom Faktor Mensch zu werden, zeigten sich 4 von 10 Experten skeptisch.



Berücksichtigt man jedoch die Aussagen der Experten im Hinblick auf die Bedeutung der Flexibilität der Mitarbeiter, lässt sich der vermeintliche Widerspruch auflösen: Automatisierung ja, aber nicht, um sich unabhängiger vom Faktor Mensch zu machen, sondern aus Gründen der Effizienzsteigerung. Gerade in der Coronakrise hat sich der Mensch als ein Aktivposten in Supply Chain Management und Operations erwiesen, der nicht ersetzt, sondern lediglich an den richtigen Stellen eingesetzt werden sollte.

Einen großen Hemmschuh auf dem Weg zu einer agilen und schnellen Supply Chain stellt die hohe Variantenvielfalt im Produktportfolio vieler Unternehmen dar. Einerseits helfen viele Produktvarianten, die letzten Ecken eines Marktes zu erschließen, andererseits führt die Variantenvielfalt zu

abnehmenden Bedarfsmengen und zunehmenden Bedarfsschwankungen bei vielen Varianten. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Gruppe der Experten, die von einer Reduzierung der Variantenvielfalt ausgeht doppelt so groß ist wie die Gruppe derjenigen, die eine weitere Erhöhung erwarten und fast die Hälfte der Befragten (45%) zeigt sich überzeugt, dass der Trend zur Erhöhung der Variantenvielfalt auch in Zukunft bestehen bleiben wird.

Bereits bei dem Teil der Umfrage, der sich mit den kurzfristigen Herausforderungen auf dem Weg aus dem Lock Down beschäftigte, machten die Experten deutlich, dass der Liquiditätssicherung eine hohe Bedeutung zukommt. Dies drückt sich auch hier bei der Frage nach den sich langfristig ergebenden Bedeutungsverschiebungen der Zielkriterien aus. Auch auf lange Sicht gehen drei Viertel der befragten Experten davon aus, dass das Sicherstellen des Cashflows deutlich (34%) oder zumindest leicht (41%) an Bedeutung gewinnen wird. Fast niemand erwartet einen Bedeutungsverlust dieser Zielgröße. Keine langfristige Bedeutungsverschiebung erwartet ein knappes Viertel der Befragten.

**Erste Handlungsempfehlungen (weitere werden folgen):**

	<p>Verkürzen Sie Lieferzeiten in Beschaffung, Produktion und Distribution</p>
	<p>Nutzen Sie die heutigen Möglichkeiten (Digitalisierung) der Kapazitätsterminierung, um Produktionskapazitäten auszulasten und trotzdem kurze Durchlaufzeiten zu erreichen</p>

