

Stresstest für die Lieferkette

Das erste Alarmsignal war die Pandemie, das zweite die Havarie: Seither wissen die Supply Manager in großen wie in kleinen Betrieben, dass gezielte Investitionen erforderlich sind – in neue Quellmärkte, neue Lager, neue Technik.

Kann ein I-Tüpfelchen 400 Meter groß sein? Ja. Das Containerschiff „Ever Given“, das Ende März für eine Woche den Suez-Kanal blockierte, war die vorläufige Krönung einer ganzen Reihe von Lieferketten-Problemen, mit denen sich der internationale Handel seit dem Beginn der Covid-19-Pandemie herumschlagen musste.

Überall auf der Welt gingen Lieferanten in die Insolvenz. Fabriken zum Beispiel in China unterbra-



chen über Wochen ihre Produktion. Durch Reisebeschränkungen und kurzfristig vorgeschriebene Covid-19-Tests blieben Waren an den Grenzen stecken. Zulieferer entschieden sich, wegen versiegender Nachfrage umzuschwenken.

Im Spätsommer 2020, also kurz nach der ersten Welle der Pandemie, befragte die Unternehmensberatung Capgemini 400 Supply-Chain-Manager aus Deutschland und zehn weiteren Ländern nach den Auswirkungen. 88 Prozent der

Manager aus dem Einzelhandel gaben an, die Pandemie habe ihr Geschäft beeinträchtigt. 71 Prozent sagten, dass es „drei Monate oder länger dauerte, bis sich ihre Lieferketten von den Störungen erholt hatten“. Lediglich 28 Prozent der internationalen Einzelhändler schätzten, ihre Lieferkette sei agil genug, um die Veränderungen relativ leicht zu bewältigen. „Covid-19 war ein Weckruf für Konsumgüter und Einzelhandelsunternehmen“, bilanzierte Capgemini. ▶



© Boyden

► Zur Person

Dr. Thorsten Dörr ist Partner bei Boyden Interim Management, einem Teil von Boyden Executive Search. Die Personalberatung vermittelt u. a. auf Supply-Chain-Management spezialisierte Führungskräfte auf Zeit, insbesondere an international tätige, mittelständische Unternehmen.

3 FRAGEN AN ... THORSTEN DÖRR

„Supply-Manager werden zu Krisenmanagern“

Herr Dörr, Sie sagen, es braucht neue Supply-Chain-Manager. Was meinen Sie damit?

Supply-Chain-Manager sind in den Turbulenzen der Corona-Pandemie zu Krisenmanagern geworden, die in kurzer Zeit Lösungen suchen und in bestehende Systeme integrieren. Mittelfristig kommt der Aufbau neuer Lieferanten außerhalb Chinas dazu: Die Manager müssen die kulturellen Fähigkeiten mitbringen, um neue Supply Chains in neuen asiatischen Märkten aufzubauen, und wissen, wie man dort Geschäfte macht. Notwendig sind auch eine hohe Technikaffinität und die Bereitschaft, mit Methoden der künstlichen Intelligenz zu arbeiten.

Sie vermitteln Supply-Chain-Spezialisten auf Zeit. Spüren Sie Nachfrage?

Oh ja. Der Bedarf ist in den vergangenen zwölf Monaten um etwa 40 Prozent gestiegen. Gefragt sind Supply-Chain-Manager mit

Erfahrung aus den Krisen von 2008/09 und 2011. Und die können wir mit unserem Netzwerk von mehr als 3.000 Interim-Managern auch bieten.

Ein Interim-Mandat dauert durchschnittlich zehn Monate. Entstehen keine Lücken, wenn ein Supply-Chain-Experte das Unternehmen wieder verlässt?

Nein, denn Interim-Manager sind operativ erfahren und wirken effektiv innerhalb der Organisation. Wichtiger Bestandteil der Aufgabe ist, die Mitarbeiter des Auftraggebers persönlich wie fachlich weiterzuentwickeln. In jedem Fall ist es der Interim-Manager, der Know-how und Erfahrung ins Unternehmen transferiert. Nachdem seine Aufgabe, für die er an Bord geholt wurde, erledigt ist, macht er sich also quasi selbst überflüssig und hinterlässt ein besser aufgestelltes Unternehmen. Nur so können erzielte Projekterfolge auch nachhaltig abgesichert werden.

DIE FRAGEN STELLTE
STEFAN BECKER

Und dann kam die „Ever Given“. Ende April, um ein plakatives Beispiel zu nennen, musste sich Discounter Lidl wütenden Kunden stellen, die ein aufblasbares Stand-up-Paddling-Brett zwar im Prospekt, aber nicht auf den Aktionsflächen fanden. Lidl verwies explizit auf die „Ever Given“.

Schwierige Abkehr von China

Einer der Gründe, den Fachleute für solche Schwierigkeiten nennen, ist China. „Seit 2015 ist die Volksrepublik China der Staat, aus dem die meisten Importe nach Deutschland kommen“, meldete das Statistische Bundesamt im Februar. 2020 seien für 116,3 Milliarden Euro Waren aus China eingeführt worden, 5,6 Prozent mehr als 2019.

„Die Abhängigkeit von China ist für viele Unternehmen heute recht groß“, sagt zum Beispiel Thorsten Dörr, der als Partner bei Boyden Interim Management die Praxisgruppe Einkauf & Supply-Chain-Management leitet. Mittelfristig könnten wirtschaftliche und politische Rivalitäten zwischen den Vereinigten Staaten und dem Reich der Mitte zu Schwierigkeiten führen. Zudem schlossen 15 Länder aus Asien und Ozeanien im November 2020 das Handelsabkommen RCEP. „Das wird die Welt verändern“, so Dörr. „Chinesische Unternehmen werden über kurz oder lang ihre Lieferketten stärker in die RCEP-Länder verlagern. Deutsche Unternehmen werden diesem Beispiel folgen müssen.“

Ähnlich sieht es Capgemini: „Supply Chains sind längst Supply Networks geworden, komplexe Systeme mit großen Interdependenzen“, sagt Jörg Junghanns, Vice President Europe Digital Supply Chain des Unternehmens. „Man sagt immer: Was juckt es mich, wenn in China ein Sack Reis umfällt? Das juckt uns inzwischen sehr wohl.“ Wie die Capgemini-Umfrage



zeigt, ist das den Unternehmen bewusst: 60 Prozent der deutschen Einzelhändler sagten, sie würden in „die Regionalisierung der Lieferantenbasis“ investieren. Das heißt: Sie suchen sich bereits jetzt Partner in der Nähe statt in der Ferne. Für Europa beispielsweise werden immer wieder Lieferanten aus Nordafrika oder den Balkan-Ländern als neue Quellmärkte genannt – mit der Herausforderung, Supply-Chain-Manager zu finden, die die Kultur kennen und wissen, wie man dort Geschäfte macht.

Lager oder Just-in-Time?

Die zweite Möglichkeit, Schwankungen des Marktes aufzufangen, sind eigene Lager. Seit der Erfindung des Prinzips „Just-in-Time“, also der Lieferung genau dann, wenn eine Ware gebraucht wird, gelten Lagerhalter tendenziell als altmodisch – in der aktuellen Situation aber gewinnen sie an Bedeutung. „Lidl hat mit dem Paddelbrett zu knapp kalkuliert“, sagt ein Marktkenner. „Sie haben Werbung produziert, obwohl die Ware nicht am Lager war.“ Das sei vermutlich ein einkalkuliertes Risiko gewesen, um die Kosten niedrig zu halten. Denn: „Risiken minimieren kostet Geld, auch in der Supply Chain“, sagt Daniel Belka, Mana-

ging Partner bei Höveler Holzmann, einer Beratung für Supply-Chain- und Einkaufsoptimierung. Ein Lager bringt Sicherheit, braucht aber Miete, Unterhaltung, Personal, Software, es bindet Kapital und birgt auch eigene Risiken, nämlich dass Ware verdirbt oder aufgrund rasch wechselnder Moden unverkäuflich wird. Just-in-Time-Lieferung dagegen bedeutet keine oder kaum Lagerkosten, zerrt aber womöglich an den Nerven. „Just-in-Time geht immer von der Annahme aus: Es wird schon nichts passieren“, formuliert es Marktkenner Junghanns. Was aber, wenn doch etwas passiert?

Supply-Chain-Experte Belka nennt folgende Formel: Die Lieferkette muss der Unternehmensstrategie entsprechen, auch und gerade in Krisenzeiten. „Wenn ein Händler seinen Kunden Lieferfähigkeit verspricht, muss das in der Supply Chain berücksichtigt werden“, sagt er. „Wer hoch lieferfähig sein will, braucht genügend Puffer, also Lagerbestand.“

Außerdem muss nach Produkten differenziert werden: Je rarer und komplexer ein Produkt ist und je weiter entfernt der Lieferant sitzt, desto eher sind Lager sinnvoll. Eine Option vor allem für kleine Unternehmen kann es sein, Lagerfunktionen schlicht an den Großhandel

auszulagern, so Ulrich Binnebösel, Abteilungsleiter Zahlungsverkehr und Logistik beim HDE. Das bedeute aber auch Kosten, da Großhändler ein weiteres Glied der Kette sind. Vermieter werden gehen natürlich auch: Einige Händler betreiben ein so großes Lager, dass es anderen Händlern offenstehe.

Entscheidend kann zudem sein, wo genau die Lieferkette endet: In einem Ladenlokal? Oder vielleicht doch im Online-Shop? „Händler, die es gut gemacht haben, spüren kaum Einbrüche, weil sie in den E-Commerce umgeschwenkt sind“, sagt Jörg Junghanns. „Das ist aber auch nicht einfach so gemacht. Es braucht andere Systeme, andere Datenstrukturen und andere Prozesse.“ Kurz: keine Lösung ohne Investitionen.

Alle drei bis fünf Jahre die Lieferkette zu entrostern, empfiehlt Supply-Chain-Strategie Belka. Dazu gehört die Frage, ob die Lager nah genug an der Produktion – nicht der Verwaltung – der Lieferanten liegen – und ▶

” Wer die Daten beherrscht, beherrscht seine Supply Chain.“

Daniel Belka
Höveler Holzmann

ANZEIGE

**Postversand stressfrei
von Zuhause erledigen!**

**Sparen Sie sich den Drucker –
wir übernehmen das für Sie!**

 **SmartMail**
Elektronischer Briefversand

Kundenservice
 **0800 7771333**

www.LMF-Postservice.de

” Man sagt immer: Was juckt es mich, wenn in China ein Sack Reis umfällt? Das juckt uns inzwischen sehr wohl.“

Jörg Junghanns
Capgemini

nah genug an den Kunden. „Was passiert, wenn ich Neukunden in einer Gegend ohne Lager gewinne?“, fragt er. Die Kosten für zusätzliche Transporte müssten gegen die üblichen langfristigen Immobilienverträge und gegen die Kosten für einen Dienstleisterwechsel gerechnet werden. „Händler sollten fünf Jahre

vorausschauen, dafür planen, Verträge gestalten und Optionen einbauen.“

Vernetzung, Benchmarking und Prognose

Im Tagesgeschäft allerdings braucht es nichts anderes als Tagesaktualität. „Wer die Daten beherrscht, beherrscht seine Supply Chain“, sagt Belka.

Dazu gehören drei Dinge: Vernetzung, Benchmarking, Prognose.

Datentransparenz ist aber nur möglich, wenn alle Bereiche Daten liefern. „Viele Unternehmen setzen Insellösungen für einzelne Bereiche ein, haben damit aber keinen Überblick“, mahnt Marek Matuszewski vom Supply-Chain-Technik-anbieter Remira. „Sinnvoll ist eine Vernetzung von Informationen und

deren Zusammenführung auf einer Plattform.“ Capgemini empfiehlt genau dasselbe, nur heißt es dort „Kontrollturm“. Das muss nicht unbedingt hohe Einmal-Investitionen bedeuten: Solche Dienstleistungen gibt es auch als buchbare Software-as-a-Service (SaaS) von spezialisierten Anbietern.

Zur Transparenz gehört auch, die wichtigsten Kennzahlen ständig neu zu bewerten. Das beginnt bei den Stammdaten der Artikel, Lieferanten und Kunden, dazu gehören die Bewegungsdaten der Waren und die Umschlagshäufigkeit des Lagers, die Bindung liquider Mittel, die Zahlungsbedingungen sowie die Kosten jedes einzelnen Prozessschritts. Aus diesen Faktoren lassen sich die Kosten der Supply Chain im Verhältnis zum Umsatz errechnen, und das wiederum lässt sich mit dem Wettbewerb vergleichen – wie im Übrigen prinzipiell jeder einzelne Faktor.

Ein solches Vorgehen schärfe den Blick für Optimierungen wie die Verlagerung der Logistik in ein Nachbarland mit niedrigeren Löhnen, sagt Daniel Belka, der zum regelmäßigen Benchmarking rät. Jedes Unternehmen kann seine eigene Datenbank mit Vergleichsdaten aufbauen. Die Daten sind ohne Weiteres über Verbände erhältlich, aber auch über andere Unternehmen derselben Branche, sofern kartellrechtlich nichts dagegenspricht. Alle Berater betonen die Wichtigkeit von Bedarfsprognosen. „Je besser ich die Nutzer verstehe,

” Chinesische Unternehmen werden über kurz oder lang ihre Lieferketten stärker in die RCEP-Länder verlagern.“

Dr. Thorsten Dörr

Boyden Interim Management

desto besser kann ich die Waren in den Lagern verteilen“, sagt Capgemini-Fachmann Junghanns. „Ich muss wissen, was ich im nächsten Vierteljahr wo brauche. Das geht nicht mehr mit Excel-Tabellen, da braucht es komplexe Tools.“ Große Limonadenhersteller zum Beispiel prognostizierten jeden Tag, wie viele Hektoliter an welchen Ort geliefert werden müssen. „Eine gute Bedarfsplanung bedeutet wenig Probleme im Lagerbestands-Management.“

Das betrifft nicht nur das Supply-Chain-Management. „Essenziell für belastbare Absatzprognosen ist die regelmäßige Einbindung relevanter Abteilungen“, erklärt Technik-Spezialist Matuszewski. „Vertriebs-, Produkt- und Supply-Chain-Planungen müssen integriert werden, um ein ganzheitliches und vorausschauendes Warenmanagement zu erreichen.“ Immer wieder taucht auch die Empfehlung auf, mit Methoden der künstlichen Intelligenz Nachfrageprognosen zu erstellen. „Noch kostet das viel Geld bei Einführung und Umsetzung“, sagt Thorsten Dörr von Boyden. Er ist aber überzeugt: Das wird das Supply-Chain-Management verändern.

Die nächste Zerreißprobe steht übrigens unmittelbar bevor. So sieht es zumindest Christian Lannig vom Marktplatztechnik-Anbieter Tradeshift: Nach der Pandemie folge der „Erholungsansturm“ – und damit eine neue Volatilität der Nachfrage. ◀

STEFAN BECKER



**VON DER STRASSE
AUF DIE SCHIENE.
WECHSELN SIE JETZT!**

LINEAS
YOUR FREIGHT FORCE



ENTDECKEN SIE DIE VORTEILE VON BAHNFRACHT MIT LINEAS

Ohne Umlenken werden auf unseren Straßen bis 2030 eine Million zusätzliche Lastwagen unterwegs sein. Machen Sie Ihre Lieferketten nachhaltig und von Staus unabhängig – mit Lineas, Europas größter privater Güterbahn. Nutzen Sie unser Green Xpress Network, mit schnellen und hochfrequenten Verbindungen zu 25 Zielen, auf Wunsch inklusive Tür-zu-Tür-Service. Oder sprechen Sie mit uns über maßgeschneiderte Lösungen, um eine Verlagerung Ihrer Transporte auf die Schiene zu ermöglichen.

Testen Sie jetzt Lineas und unser Green Xpress Network!
Wir beraten Sie gerne und erstellen Ihnen ein konkretes Angebot.

LINEAS Deutschland
Jan.Elfenhorst@lineas.net | 06131 - 8944173
Rheinstraße 105-107 | 55116 Mainz



WWW.LINEAS.NET