

White Paper



Ist Ihre Supply Chain bereit für den
Brexit?

5 Schlüsselthemen, um vorbereitet zu sein

Whitepaper von
Peter Surtees,
Miebach Consulting

Bereiten Sie Ihre Supply Chain auf einen harten Brexit vor

Das Vereinigte Königreich (UK) ist am 29. März 2019 formell aus der Europäischen Union (EU) ausgetreten, und aktuell scheint es wahrscheinlich, dass das Vereinigte Königreich zum Zeitpunkt der Übergangsperiode im Dezember 2020 noch kein Handelsabkommen mit der EU abgeschlossen haben wird. Infolgedessen wird das Vereinigte Königreich nach mehr als zwei Jahrzehnten des Handels auf der Grundlage von Abkommen, die die Freizügigkeit von Arbeitnehmern, Waren, Dienstleistungen und Kapital ermöglichen, den Handel mit der EU nach den Regeln der Welthandelsorganisation (WTO) fortführen. Laut einer kürzlich durchgeführten Umfrage bereiten sich 83% der britischen Hersteller auf einen harten Brexit vor.

Die Ungewissheit nach dem Brexit wird nicht von kurzer Dauer sein:

Sie wird wahrscheinlich ein Jahrzehnt oder länger andauern und Volatilität und Risiken in die Supply Chain vieler Industriezweige bringen. Die Verhandlungen der Schweiz mit der EU dauerten mehr als ein Jahrzehnt, von 1992 bis 2004, und führten zu rund 20 separaten Verträgen.

Zur Einordnung dieser Herausforderung: Die EU ist der größte Handelspartner Großbritanniens, auf sie entfällt etwa die Hälfte der Warenimporte und -exporte. Darüber hinaus handelt es sich bei einem beträchtlichen Anteil der Importe des Vereinigten Königreichs aus der EU sowie der Exporte in die EU um Zwischenprodukte - ein Indikator für den hohen Vernetzungsgrad der Supply Chains zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU.

Viele Unternehmen haben damit begonnen, ihre Supply Chain auf den Brexit vorzubereiten, jedoch wurden ihre Pläne durch das Coronavirus (COVID-19) gestört, welches einige Schwachstellen in der Supply Chain aufzeigte und den Fokus von der Brexit-Planung auf dringendere Probleme verlagerte.

Für viele Organisationen hat die Pandemie ihre Verwundbarkeit offengelegt. Ihre effizienten globalen, kostengünstigen Supply Chains sind komplex, undurchsichtig und personalintensiv, so dass es fast unmöglich ist, schnell wirksame Pläne zur Eindämmung von Störungen zu entwickeln und umzusetzen. Diese Erkenntnis hat die Dringlichkeit deutlich gemacht, Brexit-bereit zu werden.

Wie auch immer das Ergebnis des Brexits aussehen mag, die Unternehmen sollten die Ungewissheit zum Anlass nehmen, ihre Supply-Chain-Strategien zu überdenken und ihre Lieferketten flexibler, widerstandsfähiger und strukturell beweglicher zu gestalten.

Im Folgenden stellen wir fünf Schlüsselthemen vor, um "Brexit-bereit" zu werden.



Peter Surtees
Direktor
Miebach Consulting UK
surtees@miebach.com

Fünf Schlüsselthemen, um Brexit-bereit zu werden

Beschaffungsstrategie



Den Footprint überprüfen



Nachfrage- und Bestandsstrategien



Transparenz und Systeme



Cost-to-Serve



Aus der Sicht von Miebach Consulting gibt es 5 Schlüsselthemen, um Ihre Supply-Chain-Strategie zukunftssicher zu gestalten und Brexit-bereit zu werden.



1. Beschaffungsstrategie

Stellen Sie sicher, dass Ihre derzeitigen Verträge und Lieferantenbeziehungen zukunftsfähig sind und eine zuverlässige Versorgung zu wettbewerbsfähigen Kosten bieten können, für den Fall, dass das Szenario einer anhaltenden Unsicherheit der europäischen Handelsverhandlungen eintreten sollte.

- Beurteilung der dreiseitigen rechtlichen Auswirkungen auf Verträge, Personen und geistiges Eigentum.
- Was passiert, wenn Preise und Kosten schwanken - verschärft durch die Einführung von Zöllen, so dass die Erhöhungen nicht weitergegeben werden können und bestehende Verträge nicht mehr tragfähig sind?
- Wie einfach ist es, bestehende Verträge neu zu verhandeln oder langjährige Beziehungen aufzugeben, wenn es nötig ist?

- Welche Sicherheitsvorkehrungen können Sie in neue Verträge einbauen und Lieferantenbeziehungen zum Schutz vor Unsicherheit?
- Können bevorzugte Spezialanbieter leicht ersetzt werden? Und hat dies Auswirkungen auf Entscheidungen darüber, wo Schlüsselaktivitäten wie die Produktion durchgeführt werden?

Prüfen Sie Nearshoring-Möglichkeiten und entwickeln Sie lokale Lieferanten - oder die lokalen Standorte internationaler Lieferanten. Prüfen Sie die Absicherung von Währungs- und Rohstoffpreisrisiken und ändern Sie die Vertragsstrukturen, um sich vor kurz- und mittelfristigen Risiken zu schützen.

Ist eine Optimierung der Produktions- und Logistikstrukturen erforderlich?



2. Den Footprint überprüfen

Erfüllt Ihre Netzwerkinfrastruktur noch die Bedürfnisse Ihres Unternehmens? Benötigen Sie eine Optimierung der Produktions- und Logistikstrukturen, müssen Sie den Umfang und die zeitliche Planung von Investitionen überdenken und Möglichkeiten zur Umverteilung der Produktion prüfen? Mit Hilfe von Simulationstechnologien und fortschrittlichen Analysewerkzeugen können Sie umfangreiche Datenmengen verarbeiten, Szenarien modellieren, um die damit verbundenen Trade-offs zu ermitteln und Entscheidungen treffen, die die End-to-End-Kosten optimieren.

Für viele werden die größten Auswirkungen des Brexits die Durchlaufzeit und die zusätzlichen Verwaltungskosten sein. Haben Sie die Änderungen der verschiedenen Rechtsvorschriften in Bezug auf die Zollabfertigung und all den zusätzlichen Papierkram, der erforderlich ist, zusätzliche Etikettierung oder die Aktualisierung der technischen Unterlagen berücksichtigt?

Im Falle eines harten Brexit könnte die Zahl der Lkw, die im Hafen von Dover (dem wichtigsten britischen Gateway für Lkw-Fracht) vom Zoll kontrolliert werden müssen, von 500 auf 10.000 pro Tag steigen. Fahrzeugkontrollen in der EU dauern 2 Minuten, die Kontrolle von Fahrzeugen außerhalb der EU dauert 20 Minuten. Eine einfache Rechnung sagt uns, dass zusätzliche 18

Minuten pro Fahrzeug bedeuten, dass es 10 Tage dauern wird, um die Kapazität eines Tages zu verarbeiten, was zu einer 162 km langen Warteschlange von Fahrzeugen führen würde. Einfach ausgedrückt: Dover und das Umland wären überfordert.

Längere Durchlaufzeiten können das Serviceniveau und die Margen erheblich beeinträchtigen - insbesondere bei Waren mit kurzer Haltbarkeit. Neue Zoll-Engpässe könnten ähnliche Probleme verursachen. Wie können Sie Lieferungen schnell oder in einem bestimmten Zeitfenster mit einer Grenze, die es zu überschreiten gilt, und den damit verbundenen Kosten, durchführen?

- Verfügen Sie über Lagerbestände in UK und in der EU, um beide Regionen schnell bedienen zu können?
- Gibt es alternative Roll-on-Roll-off-Häfen, um Dover und Calais zu umgehen (es gibt 120 Handelshäfen im Vereinigten Königreich)?
- Gibt es alternative Transportmethoden, z.B. Kurzstreckenseecontainer?
- Wie wird sich dies auf Ihre Bestandsverwaltung und Lagerhaltung auswirken?

Zu dem Zeitpunkt, an dem Sie entscheiden, dass Sie ein neues Lager in UK benötigen, könnte die für den Bau dieses Lagers verfügbare Infrastrukturkapazität unzureichend sein. Entscheiden Sie sich rechtzeitig für Flächen oder Land, um schnell voranzukommen.



Ungewissheit macht die Nachfrage volatil und Supply Chains komplexer



3. Nachfrage- und Bestandsstrategien

Ungewissheit macht die Nachfrage volatil und die Supply Chains komplexer. Unternehmen können ihre Prognosefähigkeiten verstärken, damit sie die Auswirkungen von Nachfrageänderungen auf ihr Bestandsvolumen vorhersagen und bewältigen können. Ein Schwerpunkt sollte auf der Erhöhung der Flexibilität liegen - zum Beispiel durch verstärkten Einsatz von Outsourcing, um mit größerer Volatilität und Ungewissheit der Nachfrage umgehen zu können.

Sind Ihre Lagerhaltungsstrategien und -maßnahmen geeignet, die kurzfristigen Herausforderungen der Geschäftskontinuität zu meistern und das Serviceniveau in jedem Brexit-Szenario aufrechtzuerhalten? Benötigen Sie mittelfristig eine Neubewertung der Sicherheitsbestände, um den neuen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen?

In den Bereichen Pharma und Medizintechnik erwägen die Unternehmen aktiv die Bevorratung von Schlüsselprodukten. Einige haben bereits damit begonnen, was erhebliche Auswirkungen auf ihr Betriebskapital und ihre Betriebskosten hat.



Sind Ihre Lagerhaltungsstrategien und -maßnahmen geeignet, die kurzfristigen Herausforderungen der Geschäftskontinuität zu meistern und gleichzeitig das Serviceniveau aufrechtzuerhalten?



4. Transparenz und Systeme

Vieles an dem Brexit ist unsicher. Aber Analysen können dazu beitragen, Unternehmen frühzeitig Einblicke in die Auswirkungen einer Reihe von Brexit-Szenarien zu geben. Eine frühzeitige und effektive Szenarioplanung in Verbindung mit der Analyse der möglichen Konsequenzen einer Post-Brexit-Wirtschaft könnte Ihre Position sogar verbessern.

Unternehmen, die einen klaren Überblick über ihre Supply Chain haben, können die Auswirkungen neu entstehender Kundenbedürfnisse auf Service, Kosten und operative Kapazitäten modellieren. Viele Unternehmen haben gerade erst damit begonnen, ein Verständnis und Wissen über die benötigte zusätzliche Belastbarkeit der Supply Chain zu erlangen. Es ist wahrscheinlich, dass der Brexit Systeme erfordern wird, die eine größere Komplexität in Bezug auf die gespeicherten Informationen und die Häufigkeit der Datenübermittlung für die Zollerklärungen bewältigen können.

- Erwägen Sie Änderungen am Warenfluss, an der Zuordnung zu neuen Versorgungsmodellen und stellen Sie sicher, dass alle Warencodes korrekt verwendet und mit den Produktstammdaten abgeglichen werden.
- Erfassen Sie die neuen Daten und Prozesse, die für die Einreichung von Import- und Exportdeklarationen erforderlich sind, einschließlich Informationen über die Produktherkunft, und ermitteln Sie auch, wie sie erfasst und zur Verfügung gestellt werden, um den physischen Versand und Empfang von Waren zu unterstützen.
- Sind Ihre Systeme und/oder die Ihrer Spediteure für die neuen Datenanforderungen ausgelegt? Eine neue Handelsbeziehung könnte umfangreiche Aufwände zur Neukonfiguration von Produktstammdaten in IT-Systemen mit Informationen wie überarbeitete Arbeitspläne oder Beschaffungsinformationen, Stücklisten (Bill of materials), Kostendaten, Lieferantendaten, Rechnungsstellung, Steuerbilanz, Lieferscheinanforderungen, Zoll- und Mehrwertsteuer sowie Versandkosten bedeuten.

Modellierung der Auswirkungen auf die Rentabilität



5. Cost-to-Serve

Die potenziellen Auswirkungen und Möglichkeiten des Brexits erstrecken sich über viele Aspekte der Supply Chain, die für die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität von zentraler Bedeutung sind. Diese Veränderungen reichen von der Neugestaltung des Netzwerks bis zur Neukonfiguration der Systeme.

Die Modellierung der Auswirkungen auf die Rentabilität durch die neue Zollgrenze zwischen dem Vereinigten Königreich und der EU bedeutet neue Kosten, und diese Kosten sind prognostizierbar. Ein japanisches Unternehmen mit einem europäischen Vertriebszentrum im Vereinigten Königreich könnte beispielsweise bei der Einfuhr von Waren in das Vereinigte Königreich mit Zöllen und bei der Weiterbeförderung dieser Waren nach Kontinentaleuropa mit weiteren höheren Zöllen konfrontiert werden. Selbst in einem Freihandelsabkommen könnten immer noch Zölle anfallen.

Ist Ihr Supply-Chain-Footprint optimiert, um die Auswirkungen möglicher neuer Zölle und Steuern auf Importe zu minimieren?

- Sind EU-weite Vertriebsmodelle mehr als einmal der Zahlung von Zöllen ausgesetzt? Können Sie potenzielle zusätzliche Zollzahlungen vermeiden, indem Sie eingehende Importprodukte auf Lagerhäuser in Großbritannien und der EU aufteilen?
- Welche Transaktions-/Verwaltungskosten fallen für Ihre grenzüberschreitenden Warenbewegungen an?
- Wie einfach wird es sein, zusätzliche Kosten aufzufangen?
- Sind Sie bereit für die neuen Mehrwertsteuer-Buchhaltungssysteme und wie wird sich dies auf den Cashflow auswirken?

Welche Auswirkungen werden die neuen Ausgaben auf die Dienstleistungskosten (Cost-to-Serve), die Preissetzung und die Wettbewerbsfähigkeit haben? Können Sie die gestiegenen Kosten auffangen, oder müssen Sie Ihre Preisstrategien oder sogar die Rentabilität der Bedienung des "neuen Marktes" überdenken?

Wenn Sie die Fragen beantworten können, die wir in den fünf Schlüsselherausforderungen gestellt haben, sind Sie vielleicht Brexit-bereit, aber sind unsere Regierungen bereit für einen harten Brexit?

Miebach Consulting gestaltet seit fast 50 Jahren erfolgreich Supply Chains. Kontaktieren Sie uns, wenn Sie Ihre aktuellen Herausforderungen mit uns besprechen möchten.



Miebach Consulting: The Supply Chain Engineers

Miebach Consulting bietet in weltweit 24 Büros internationale Supply-Chain-Beratung und Ingenieursleistungen in Produktion und Logistik an. Unsere Kunden sind sowohl mittelständische Unternehmen als auch Konzerne, die ihre Wettbewerbsposition mit innovativen Logistiklösungen verbessern und ausbauen wollen.

Die Miebach-Gruppe, gegründet 1973 in Frankfurt, umfasst heute weltweit 24 Standorte in Europa, Asien sowie Nord- und Südamerika. Mit über 380 Mitarbeitern sind wir eines der international führenden Beratungsunternehmen für Logistik und Supply Chain Management. Als Ergebnis erhalten unsere Kunden das, wofür wir stehen: Supply Chain Excellence.

2020

- 24 Büros weltweit
- 380 Mitarbeiter

Kontaktieren Sie uns, wenn Sie Ihre aktuellen Herausforderungen mit uns besprechen möchten.

Miebach Consulting
Untermainanlage 6
60329 Frankfurt am Main
Deutschland
Tel.: +49 69 273992-0
vertrieb@miebach.com

Kontat zum Autor:

Peter Surtees
Tel.: +44 7950 553394
surtees@miebach.com

www.miebach.com