

# White Paper Compact



## Supply Chain Risk Management Wie können Unternehmen ein Coronavirus Supply-Chain-“Drama“ vermeiden?

Whitepaper compact  
Miebach Consulting GmbH  
Februar 2020  
Autor:



Dirk Friebel,  
friebel@miebach.com

# Wie können Unternehmen ein Coronavirus Supply-Chain-“Drama“ vermeiden?

Das Coronavirus COVID-19 wird die weltweite Produktion in fast allen Industrien – von der Automobil-, über die Elektronik-, bis hin zur Konsumgüter-Industrie – dramatisch und negativ beeinflussen. Viele Fabriken in China sind wegen des Ausbruchs von COVID-19 und dem Chinese New Year geschlossen und die Arbeiter können aufgrund von Transportbeschränkungen nicht oder nur verspätet in die Fabriken zurückkehren. Und auch durch die Ausbreitung des Virus in Italien können europäische Supply Chains mit Standorten in dem betroffenen Gebiet ihre Aufgaben nicht mehr oder nur noch begrenzt erfüllen.

Als Reaktion auf die Epidemie hat z.B. Apple bereits begonnen, Teile seiner Produktion nach Indien, Taiwan und Vietnam zu verlagern. Die Automobilindustrie ist ebenfalls besonders betroffen und spürt bereits die deutlichen Auswirkungen. China ist einer der größten Absatzmärkte für Neuwagen und zugleich wichtiger Standort für Hersteller und Zulieferer (China ist einer der größten Exporteure von Fahrzeugteilen wie Bremsen, Elektronik, Fahrgestelle und Räder). OEMs, Tier-1 und Tier-2 haben die Produktionsaufnahme ihrer Fabriken in China wegen der Epidemie teilweise verschoben.

Nicht nur die Produktion ist stark reduziert, sondern auch die Möglichkeit der Transporte aufgrund von inländischen Transportbeschränkungen, Sperrungen und Quarantäne-Bestimmungen auf dem Weg von den Fabriken zu den Flughäfen und zu den Seehäfen. Luftfracht-Kapazität ist augenblicklich kaum und/oder nur über einen Premium-Preis verfügbar.

Die Folge ist bereits heute eine teilweise Nichtversorgung von Unternehmen und Fertigungsbereichen mit Rohmaterial/ Halbfertigteile (HFT)/Fertigteile (FT) mit der Konsequenz von Produktionsstillständen in allen Teilen der Welt – natürlich auch in Deutschland. Davon betroffen sind ebenfalls die vorgelagerten globalen Ketten von den Tier-2 zu Tier-1-Lieferanten. Auf der Outbound-Seite von Unternehmen ist der Vertrieb in die COVID-19-betroffenen Märkte teilweise praktisch zusammengebrochen – Ausgehverbote und/oder die starke Konsumentenzurückhaltung in diesen Regionen führen zu Umsatzeinbußen von bis zu 100% bzw. der teilweise auftretende Ausfall des internationalen Tourismus führt bei Konsumgüterherstellern zu globalen Umsatzeinbußen.

Fixe Lieferverträge können bereits oft nicht umfangreich/terminlich gehalten werden und die allgemeine Erwartungshaltung der Kunden bzgl. der Warenverfügbarkeit wird nicht erfüllt – geplante Produktlaunches, Marketing- und Vertriebsmaßnahmen passen nicht mehr zur aktuellen Versorgungslage.

Der bereits entstandene wirtschaftliche Schaden und die bestehenden weiterhin hohen Risiken eines Umsatz- und EBIT-Verlustes sollten schnell, belastbar und detailliert nach Ursache/Risiko und Wirkung abgeschätzt werden. Dabei müssen die Risiken in Beschaffungs- als auch Absatzmärkten belastbar ermittelt und die Wahrscheinlichkeit der Ausbreitung von COVID-9 auf weitere Länder „eingepreist“ werden.

Je nach Effektivität der lokalen Gesundheitssysteme sind eine Ausbreitung der Epidemie und in der Folge weitere Konsequenzen für die Produktion und Logistik zu erwarten.

Betroffene Unternehmen müssen jetzt schnell reagieren. Substitute bei Lieferanten in Ländern, die (noch) nicht von COVID-9 betroffen sind, müssen identifiziert und gesichert werden. Für den Fall, dass die Produktion in den betroffenen Ländern nur verspätet, aber relativ umfassend wieder hochläuft, sollten betroffene Unternehmen Block-Space-Agreements bei Aircargo-Carriern buchen, um den eventuellen Zeitverlust mindestens teilweise wieder aufzuholen.

Wenn die Risikoanalyse ergibt, dass mit Produktionsstillständen in eigenen Fertigungsbereichen zu rechnen ist bzw. diese bereits akut sind, dann sollte sofort eine Neuplanung des Produktionsprogramms vorgenommen werden. Das heißt, dass unter Umständen die Produktion von HFT/FT auf Vorrat vorgesehen wird, wenn dies günstiger ist als ein Stillstand bzw. Kurzarbeit.

Ein Insourcing von Produktionsschritten (wenn möglich) und ein Ausgleich von Arbeitszeitkonten sind die letzten Schritte vor einer Produktionsstilllegung. Kunden müssen zielgerichtet informiert und gesteuert werden und Vertriebs- und Marketingmaßnahmen an die veränderte Versorgungslage angepasst werden – Produktlaunches dürfen nur bei flächiger Verfügbarkeit der Ware realisiert werden. Durch diese Maßnahmen können die Umsatz- und EBIT-Verluste maximal gemildert werden.

Für die Zukunft müssen sich die Unternehmen gut vorbereiten. Ein aktives und zeitnahes Risk-Management für die Supply Chain – d.h. Beschaffung und Logistik – sollte unbedingt eingeführt werden. Auf Basis einer initialen Risikobewertung wird die Notwendigkeit einer Streuung der Abhängigkeiten von Core-Rohstoffen/Halb- und Fertigteilen auf mindestens 2 Länder, Regionen und Lieferanten bewertbar.

Logistikprozesse sollten so flexibel aufgestellt werden, dass sich sehr kurzfristig verändernde Warenströme zuverlässig steuern und bewältigen lassen – dazu bedarf es der Veränderung der Anzahl Logistikpartner und eine Flexibilisierung der Verträge. Sicherheitsbestände für Rohmaterial/HFT/FT können die Risiken der Versorgungsengpässe in der Produktion und die Gefahr der Nicht-Lieferfähigkeit reduzieren.

Für den Fall des Risikoeintritts muss ein extrem schneller (aber überlegter) Notfall-Beschaffungsprozess vorgesehen und trainiert sein. Gegebenenfalls kann das Insourcing von Produktionsstufen vorgesehen werden. Bei der Gestaltung der Werbe-/Marketingverträge sollte ein kurzfristiges Storno oder Austausch des zu bewerbenden Produktes integriert werden. In fixe Lieferverträge sollte ein Haftungsausschuss für eine größere Anzahl an Risiken mitaufgenommen werden.

Für die Zukunft werden so wirtschaftliche Risiken minimiert.

# Gute Vorbereitung für den Krisenfall: ein aktives und zeitnahes Risikomanagement für Ihre Supply Chain



## PHASE 1: Risiken transparent machen

Inbound	Produktion	Outbound
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse je Quell-Land/Region/Lieferant (Tier-1 und Tier-2) und Kunde/OEM</li> <li>• Differenzierung nach HFT/FT/Rohstoff-Hauptwarengruppen</li> <li>• Abschätzung Risiko Verspätung/Ausfall</li> <li>• Differenzierung Risiko Produktion/Transport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsrisiken eigene Mitarbeiter</li> <li>• Bewertung je Standort/Fertigungsbereich</li> <li>• Kosten für Stillstand</li> <li>• Optionsraum für Änderungen am Produktionsprogramm</li> <li>• Verfügbarkeit Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestandsreichweite Fertigteile</li> <li>• Analyse Umsatz-/EBIT-Verlust für Produkte/ Märkte</li> <li>• Risiko fixe Kontrakte</li> <li>• Allgemeines Risiko Kundenverlust</li> <li>• Status Produkt-Launches/Marketing-Maßnahmen</li> </ul>

## PHASE 2: Kurzfristige Maßnahmen ergreifen

Inbound	Produktion	Outbound
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gegebenenfalls Quarantäne</li> <li>• Identifikation und Kauf Substitute aus Ländern ohne Corona-Risiko</li> <li>• Unterstützung Tier-1-Lieferanten in Bezug auf Tier-2-Ausfälle</li> <li>• Buchung Airline BSA für versprochene Produktion in Corona betroffene Länder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuplanung Produktionsprogramm</li> <li>• Priorisierte Auslastung Fixkosten – intensiver Fertigungsbereiche und Fokus auf Wettbewerbsschwächen</li> <li>• Insourcing</li> <li>• Zeitweise Schließung der Fertigungsbereiche</li> <li>• Kurzarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung Produkt-Launches/Marketing-Maßnahmen</li> <li>• Anpassung Vertriebsplanung</li> <li>• Verhandlung fixe Kontrakte</li> <li>• Kundenkommunikation</li> <li>• Anpassung Umsatz-/EBIT-Planung</li> <li>• Ad-Hoc-Meldungen</li> </ul>

## PHASE 3: Risiken mittelfristig minimieren

Inbound	Produktion	Outbound
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung Risk Management</li> <li>• Initiale Bewertung von Risiken</li> <li>• Risikominimierung Lieferantenstruktur, d.h. Risiko-Streuung</li> <li>• Flexibilisierung Logistikprozesse und -verträge</li> <li>• Aktives Monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierte Risk-Plus-Sicherheitsbestände</li> <li>• Notfall-Prozesse, d.h. schnelle Anpassung der Produktionsplanung</li> <li>• Realistische Option des Insourcing von Produktionsstufen vorsehen</li> <li>• Arbeitszeitmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung von Werbe-/Marketingverträgen mit kurzfristigem Storno/ Austausch des zu bewerbenden Produktes</li> <li>• Lieferkontrakte mit Haftungsausschluss für eine größere Anzahl an Risiken</li> <li>• Krisen-Kundenkommunikation vorbereiten</li> </ul>

Miebach Consultants entwickeln seit 47 Jahren erfolgreich Supply Chains – wir kennen alle operationellen Risiken von Supply Chains in fast allen Industrien. Sprechen Sie uns einfach unverbindlich an, wenn Sie ihre aktuellen Herausforderungen mit kompetenten und erfahrenen Gesprächspartnern diskutieren möchten.

