

KRISENMANAGEMENT IN DER SUPPLY CHAIN

COVID-19: ZWISCHEN KRISENMANAGEMENT UND ZUKUNFTSAUSRICHTUNG

Hilfestellung zum Überleben von Lieferanten

Inhalt:

- Österreich Konjunktur 04/2020
- EMI Österreich 04/2020
- PMI Eurozone 04/2020
- Reaktion in den Unternehmen
 - Durchgängige Digitalisierung
 - Lieferketten sind komplexe globale Netzwerke
 - Kollaborative Organisation
- Best Practices
- Bewertung: finanzielle Gesundheit der Lieferanten
- Hilfestellung für Lieferanten

Das Coronavirus COVID-19 wird zur Umstrukturierung der globalen Wirtschaftsordnung führen. Ein neues Gefüge muss sich erst entwickeln. Für viele Lieferanten steht derzeit das kurzfristige Überleben auf der Agenda. In den vergangenen Wochen haben viele Regierungen auf der ganzen Welt Konjunktur- und Hilfsprogramme entwickelt, um den durch die COVID-19-Pandemie verursachten wirtschaftlichen Zusammenbruch zu bewältigen. Aber reichen die Programme aus? Und kommen sie zeitgerecht an, um Tausende von Lieferanten zu retten?

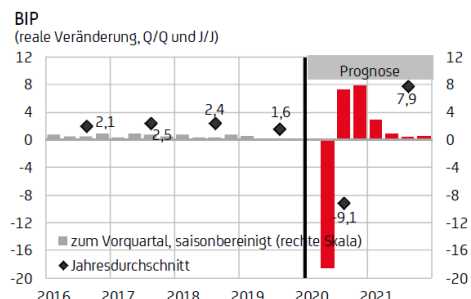
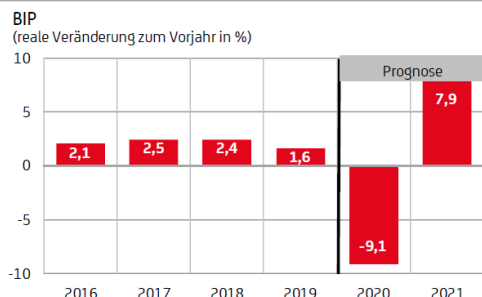
Endkunden – große Produzenten und Hersteller – müssen ihren wichtigen Lieferanten zu Hilfe kommen. Erste Produzenten tun dies bereits. Der BMÖ rät zu möglichst variablen und fairen Ausgestaltungen des Instruments Supply Chain Finance. Es gilt schon aus eigenem Interesse zeitnah zu handeln. Lieferanten in finanzieller Gefahr sollten nicht darauf warten, bis man auf sie zukommt. Sie sollten sich umgehend an ihre wichtigsten Kunden wenden und proaktiv um „fördernde Maßnahmen“ bitten.

„Die große Mehrheit der Menschheit ist mit der Darstellung zufrieden, als ob sie Realität wäre“, befand einst Machiavelli. Gemeint: Die Mehrheit will aktuelles Unbehagen verringern, indem sie vertraute Routinen, Verfahren und Traditionen wiederherzustellen versucht. Auf heute übertragen: Weder Abwarten noch eine saturierte Rückbesinnung auf Bewährtes der Vergangenheit ist eine Option. Das Coronavirus bedeutet nicht nur eine Gesundheitskrise von immensem Ausmaß, sondern die bevorstehende Umstrukturierung der globalen Wirtschaftsordnung. Mensch und System müssen sich umgehend neu erfinden.

ÖSTERREICH- KONJUNKTUR 04/2020

Ab dem 2. Quartal 2020 werden die Folgen der Coronakrise voll spürbar werden.

DIE WIRTSCHAFTSENTWICKLUNG IN ÖSTERREICH WIRD 2020 DEUTLICH DURCH DIE CORONAKRISE BELASTET



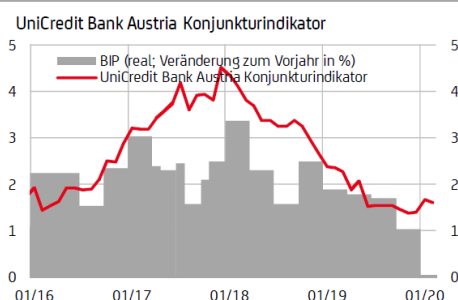
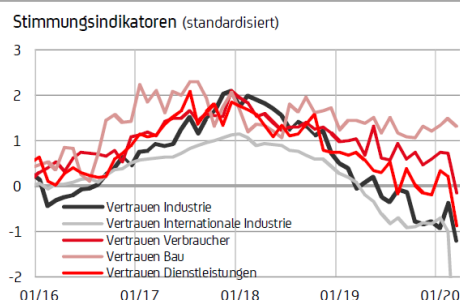
■ Nach einem Plus von 1,6% im Jahr 2019 erwarten wir infolge der Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus für 2020 einen Rückgang der Wirtschaftsleistung um 9,1%.

■ Im 2. Quartal 2020 werden die Folgen der Coronakrise voll spürbar werden. Bei erfolgreicher Bekämpfung ist in weiterer Folge eine deutliche Gegenbewegung zu erwarten, die die Wachstumseinbußen im Gesamtjahr in Grenzen halten sollte.

Quelle:

UniCredit Bank Austria AG 04/2020

GUTE STIMMUNG ZU JAHRESBEGINN 2020 ENDET ABRUPT MIT EINSETZEN DER CORONAKRISE



■ Zu Jahresbeginn 2020 zeigten sich leichte Signale einer Stimmungsverbesserung in der österreichischen Wirtschaft. Mittlerweile hat die Coronakrise jedoch begonnen sich niederzuschlagen.

■ Der UniCredit Bank Austria Konjunkturindikator ist im Februar nur leicht auf 1,6 Punkte zurückgegangen. Im Indikator war das volle Ausmaß der Auswirkungen der Coronakrise noch nicht enthalten. Im März ist ein starker Rückgang zu erwarten.

Quelle:

UniCredit Bank Austria AG 04/2020

KONJUNKTURPROGNOSE

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Prognose</i>								
<i>Reale Veränderung zum Vorjahr in %</i>								
BIP	0,7	1,0	2,1	2,5	2,4	1,6	-9,1	7,9
Industrieproduktion	1,1	2,4	2,5	4,2	4,2	-0,2	-8,0	6,5
Konsum	0,3	0,5	1,6	1,4	1,1	1,4	-11,4	9,8
Bruttoanlageinvestitionen	-0,4	2,3	4,1	4,0	3,9	2,9	-10,0	14,0
Exporte	2,9	3,0	3,1	5,0	5,9	2,7	-9,9	8,0
Importe	3,0	3,6	3,7	5,0	4,6	2,7	-8,2	9,5
VPI (Veränderung z. Vorjahr in %)	1,7	0,9	0,9	2,1	2,0	1,5	0,9	1,9
Arbeitslosenquote (in %, nat. Def.)	8,4	9,1	9,1	8,5	7,7	7,4	10,8	8,0
Arbeitslosenquote (in %, Eurostat Def.)	5,6	5,7	6,0	5,5	4,9	4,5	6,6	4,9
Leistungsbilanzsaldo (in % des BIP)	2,5	1,7	2,7	1,6	2,3	1,9	0,8	1,4
Öffentlicher Saldo (in % des BIP)	-2,7	-1,0	-1,5	-0,8	0,2	0,7	-9,6	-2,0
Öffentliche Schuld (in % des BIP)	84,0	84,9	82,9	78,3	74,0	70,4	86,2	80,4

Quelle: Statistik Austria, WIFO, Refinitiv Datastream, EU-Kommission, UniCredit Research

Quelle:

UniCredit Bank Austria AG 04/2020

EMI ÖSTERREICH 04/2020 Der österreichische Einkaufsmanagerindex (EMI) erfuhr im April einen beispiellosen Einbruch auf das Rekordtief von 31,6 Punkten (Werte ab 50,1 signalisieren Wachstum), verbunden mit einem Nachfragekollaps, der historisch stärksten Verringerung der Produktion, rückläufigen Preisen im Ein- und Verkauf sowie Beschäftigungsabbau, dessen Tempo aber dank Kurzarbeitsmodell etwas geringer ausgefallen ist als in der Finanzkrise 2009.

	UniCredit Bank Austria EMI	Auftrags- eingang	Produktion	Be- schäftigung	Liefer- zeiten	Vormaterial- lager	Produktions- erwartung ¹⁾
Apr.20	31,6	15,8	17,2	33,3	28,4	51,4	29,2
Im Vergleich zum Vormonat	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↓
Durchschnitt ab 2000	↓	↓	↓	↓	↓	↑	↓

Quelle: IHS Markit, UniCredit Research ¹⁾ nicht im Gesamtindex / Aussichten in 12 Monaten

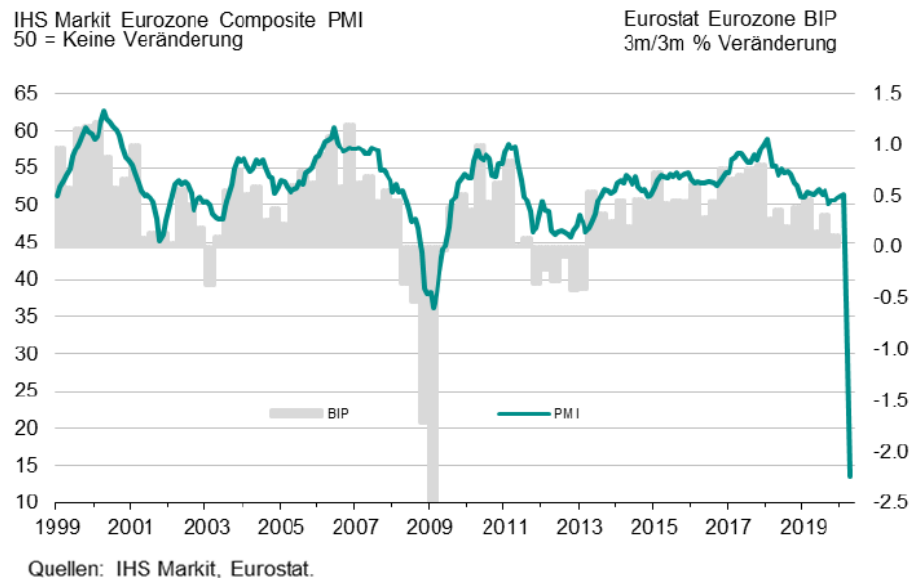
Quelle:
UniCredit Bank Austria AG 04/2020

Ein kleiner Lichtblick: Die Industriekonjunktur hat im April voraussichtlich den Tiefpunkt erreicht. Erholung ab dem dritten Quartal sollte die Einbußen der Industrieproduktion 2020 auf weniger als 10 Prozent begrenzen.

PMI EUROZONE 04/2020 Die Wirtschaft in der Eurozone verzeichnet im April 2020 laut IHS Markit (Index Eurozone Composite PMI®) die stärksten Einbrüche bei Geschäftstätigkeit und Beschäftigung seit dem offiziellen Umfragebeginn im Juli 1998. Aufgrund der Maßnahmen zur Eindämmung der Coronavirus-Auswirkungen stürzte der Wert auf das Allzeittief von 13.5 nach dem bisherigen Rekordtief von 29.7 im März 2020. Zum Vergleich: Während der globalen Finanzkrise lag der bis dahin niedrigste Wert im Februar 2009 bei 36.2.

Das verarbeitende Gewerbe verzeichnete ebenfalls einen Rekordrückgang bei der Produktion. Der Output-Index fiel von 38.5 im März auf 18.4 im April. Eine Reihe von Unternehmen sind geschlossen, andere berichten von dramatisch reduzierter Nachfrage sowie massiven Einschränkungen und Engpässen. Die Verzögerungen in der Lieferkette liegen im April mit knapp 70 Prozent auf dem höchsten jemals gemeldeten Niveau, und sie sind – laut aktueller Umfrage des deutschen Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME e.V.) – auch aktuell das größte Problem.

IHS Markt Eurozone PMI und BIP



Quelle:
IHS Markit April 2020

REAKTION IN DEN UNTERNEHMEN Einige große Hersteller haben bereits Maßnahmen angeschoben, um das Ökosystem ihrer Lieferanten, von denen sie abhängig sind, finanziell zu unterstützen. So beschleunigt BHP Billiton die Zahlung von Rechnungen. Vodafone kündigte an, die europäischen Lieferanten innerhalb von 15 Tagen zu bezahlen. CISCO und Hewlett-Packard Enterprise bieten lange Zahlungsziele in finanziellen Unterstützungsprogrammen.

Auch Kommunen kommen ihren Lieferanten entgegen. Stadt Wien: Neben Stundung, Fristerstreckung, Herabsetzung von Steuern und Abgaben, Aussetzen von Kreditrückzahlungen und/oder Kapitaltilgungen sowie Stundung der Sozialversicherungsbeiträge gibt es auch bei den Verrechnungsmodalitäten Anpassungen. Die Wasserversorgung der Stadt Zürich (Department der Industriellen Betriebe) versendet Gebührenrechnungen mit einer Zahlungsfrist von 120 anstatt 30 Tagen. Bis auf weiteres wird auf Mahnungen und Betreibungen verzichtet. Lieferantenrechnungen werden von der Wasserversorgung umgehend und vor Ablauf der vereinbarten Zahlungsfrist beglichen – „Verzögerungen wegen Abwesenheiten können vorkommen“, wie es heißt.

Das Thema Supply Chain Finance ist nicht neu, aber inzwischen wieder hochaktuell. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, welcher Akteur, z.B. Lieferant oder (Logistik-)Dienstleister, in der Supply Chain was (z.B. Bestände, Forderungen) mit welchem Finanzierungsinstrument (z.B. Reverse Factoring, Dynamic Discounting) finanziert. Neuartige SCF-Lösungen verändern das Working Capital Management grundlegend. Sie versprechen nicht nur eine Verbesserung der Bilanzkennzahlen und Finanzierungskosten, sondern auch eine Reduktion der Risiken und eine erhöhte Transparenz entlang der Supply Chain.

JPMorgan Chase & Co. will durch eine neue Technologiepartnerschaft Blue-Chip-Unternehmen dabei helfen, Billionen von Dollar freizusetzen, die weltweit in Lieferketten gebunden sind. Die Bank arbeitet mit Taulia Inc. zusammen, einer Plattform für Betriebskapitallösungen. JPMorgan will darüber kleineren Firmen zu einem günstigeren Zinssatz verhelfen und in kürzerer Zeit Zugang zu Kapital verschaffen.

**DURCHGÄNGIGE
DIGITALISIERUNG
NOTWENDIG**

Oberste Prämisse der Unternehmen muss die „Fähigkeit“ sein, Transparenz über die Lieferkette mit ihren vielen kaskadierenden Gliedern zu gewinnen. Nur automatisierte Risikomanagement-Systeme sind in der Lage, aus Millionen von Datenquellen nahezu in Echtzeit belastbare Informationen herauszufiltern. Das ist die Basis für zeitnahe, professionelle Maßnahmen der Verantwortlichen. Fortschrittliche B2B-Unternehmen erwarten längst das gleiche Maß an Sichtbarkeit und Lieferaktualisierungen wie Verbraucher (B2C). Unternehmen haben ein Zeitfenster von maximal zwei bis drei Jahren, um ihre Lieferketten durchgehend zu digitalisieren – sonst drohen (die nächsten) schwerwiegenden geschäftlichen Konsequenzen.

**LIEFERKETTEN SIND
KOMPLEXE GLOBALE
NETZWERKE,
NICHT NUR LINEARE
TRANSAKTIONEN**

Die Digitalisierung löst auch die bisherigen Informationsdiskrepanzen zwischen Anbietern auf, indem alle Arten von Daten integriert werden. Ältere Unternehmensdaten werden mit neuen Eingaben aus den Lieferkettensystemen kombiniert. Digitale Zwillingsanwendungen greifen auf die frisch generierte Datenlage zu; sie erzeugen (rendern) aus Rohdaten ein Abbild der tatsächlichen Lieferkette. Das kann dann mit Tracking-Geräten abgeglichen werden (Beispiele: geschätzte Ankunftszeit von LKW/Waren, exakte Lagerplätze). Unternehmen können Simulationen und Was-wäre-wenn-Szenarien durchführen. Planungen basieren damit auf belastbaren Informationen und nicht mehr – wie bis dato – auf wagen Prognosen.

Digitalisierung ist nicht nur ein Weg, um Risiken transparent zu machen, sondern vielmehr eine Win-Win-Aufgabe. Die geschäftlichen Vorteile, die Unternehmen durch eine effektive Weiterentwicklung ihres Supply Chain Managements erzielen können, sind tiefgreifend. Die Modernisierung der Lieferketten durch Digitalisierung ist unabdingbar – und das zahlt sich aus.

**BAUEN SIE EINE
KOLLABORATIVE
ORGANISATION**

In der neuen Welt reicht es nicht länger aus, ein technischer oder operativer Einkäufer zu sein. Erfolgreiche Führungskräfte in der Lieferkette müssen ein Umfeld schaffen, in dem sie und ihre (zu qualifizierenden) Mitarbeiter nicht nur eng im eigenen Team, sondern auch mit anderen Einheiten innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens zusammenarbeiten – auf Augenhöhe, schnittstellenübergreifend, moderierend.

- BEST PRACTICES**
- **Begegnen Sie Lieferanten respektvoll.**
Behandeln Sie Partner so, wie sie selbst behandelt werden möchten.
 - **Legen Sie die Verträge nicht zu Ihrem Vorteil aus.**
Suchen Sie nicht nach Lücken im Vertrag.
Leben Sie vertrauensvoll den Geist des Vertrags.
Stehen Sie zu Ihren Zusagen.
 - **Betreiben Sie nachhaltiges Lieferantenmanagement.**
Tragen Sie Sorge für das Ökosystem bzw. das Lieferantennetzwerk, in dem Sie agieren. Nachhaltig heißt auch, dass es dem Lieferanten auch morgen gut gehen soll. Überlegen Sie in diesem Zusammenhang, wem Sie in welcher Form und Höhe finanzielle Unterstützung anbieten können. Und: Auch Risiken sollten beide Seiten gemeinsam tragen.
 - **Bilden Sie effektive (abteilungsübergreifende) Teams.**
Wo haben Sie Lücken? Schließen Sie diese umgehend. Dazu gehört auch, Talente für die Zusammenarbeit zu scouten bzw. zu entwickeln. Schauen Sie auch in anderen Abteilungen und extern nach vielversprechendem Nachwuchs. Machen Sie sich für Bewerber interessant.

- BEWERTUNG DER FINANZIELLEN GESUNDHEIT DER LIEFERANTEN**
- **Beurteilen Sie den Status Ihrer Lieferanten.**
Supply Chain Manager und Chief Procurement Officers sollten rasch den finanziellen Status ihrer wichtigsten Lieferanten beurteilen, und zwar auch in der Ebene zwei und drei der Lieferkette. Setzen Sie Prioritäten.

- HILFESTELLUNG FÜR LIEFERANTEN**
- **Lieferanten, die hohes Ausgabenvolumen verursachen:**
Geben Sie jetzt Bestellungen im Voraus auf (möglicherweise „im Wert“ von mehreren Jahren), um ihre zukünftige Nachfrage zu befriedigen. Lieferanten können so Kredite gegen zugesagte Forderungen aufnehmen.
 - **Lieferanten, die mittleres Ausgabenvolumen verursachen:**
Geben Sie jetzt Bestellungen auf, um Ihre zukünftige Nachfrage zu befriedigen. Bezahlen Sie im Voraus oder umgehend bei Lieferung. Sie können auch eine Minderheitsbeteiligung am Lieferanten erwägen.
 - **Lieferanten, die geringes Ausgabenvolumen verursachen:**
Verlängern Sie einen Kredit, geben Sie Geld oder Rohstoffe ohne Bedingungen. Zahlen Sie im Voraus oder frühzeitig. Lockern Sie, wenn möglich, Service-Level-Vereinbarungen, deren Erfüllung für den Lieferanten teuer sein kann.

Lieferketten sind Ökosysteme, in denen viele Glieder voneinander abhängen. Tausende kleiner Zulieferer versorgen mittelständische Zulieferer, die wiederum große globale Unternehmen versorgen. Die aktuelle Krise bedroht diese Ökosysteme ernsthaft. Finanzstarke Unternehmen sind gefordert und sollten daher jetzt handeln, um zu verhindern, dass ganze Netzwerke zusammenbrechen.

Die Dimension der Herausforderung sollte nicht kleingeredet werden. Unternehmenslenker müssen ihre Mitarbeiter auch auf mögliche erneute Sperren, Entlassungen und abrupte Kurskorrekturen vorbereiten. Sprechen Sie harte Wahrheiten aus, aber schließen Sie mit Optimismus ab. Heben Sie zugleich die Stärken hervor, die das Unternehmen bisher bewiesen hat. Erzeugen Sie „trotz allem“ Begeisterung für die neue Welt. Aber: Argumentieren Sie glaubwürdig und bleiben Sie authentisch.

Die Folgen der Pandemie bieten die Möglichkeit, aus einer Vielzahl sozialer Innovationen und Experimenten zu lernen – von Home Office bis Corona-Datenspende. Diese Krise wird zu dauerhaften Umwälzungen führen – das ist das einzig Gewisse im derzeit noch Ungewissen, aber sie bedeutet wie jede Krise eine einmalige Gelegenheit, bedeutende und dauerhafte Veränderungen vorzunehmen.

Verfasser:

Michael Klemen

Mitglied des Vorstands

BMÖ – Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich

Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien

Mail: sekretariat@bmoe.at

Telefon: +43(0)1 367 93 52

www.bmoe.at

Quellen: IHS Markit 04/2020, Deutsche Bank Research 04/2020, Harvard Business Review 04/2020, SUPPLY CHAIN BRAIN 04/2020, Wall Street Journal 04/2020, UniCredit Bank Austria AG 04/2020

Dieser Report ist eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Publikation (KW 18 im Mai 2020). Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zukünftige Ereignisse unterliegen naturgemäß inhärenten Risiken und Unsicherheiten. Diese hängen von Umständen ab, die eintreten oder in Zukunft eintreten können. Die tatsächlichen Ereignisse können aufgrund einer Reihe von Faktoren erheblich von den in diesen Aussagen dargestellten Ereignissen abweichen, darunter: Entwicklungen auf den Weltmärkten sowie allgemeine wirtschaftliche und sonstige Bedingungen; Änderungen der Nachfrage in den jeweiligen Branchen, die zyklisch sind; die Fähigkeit der Unternehmen, das Produktportfolio zu bereichern und innovative Produkte anzubieten; das Wettbewerbsniveau in der Branche, die Fähigkeit erwartete Vorteile aus Kunden- und Partnerengagements und anderen strategischen Allianzen zu realisieren, Störungen aufgrund politischer, sozialer und wirtschaftlicher Instabilität; Entwicklungen in den Arbeitsbeziehungen. Alle in diesem Report enthaltenen zukunftsgerichteten Aussagen gelten nur zum Datum dieses Dokuments. Der BMÖ übernimmt keine Verpflichtung, öffentlich zukunftsgerichtete Aussagen zu aktualisieren oder zu überarbeiten.
©BMÖ 05/2020