

Management Summary

Ergebnisse der BMÖ-Umfrage

Corona-Krise: Auswirkungen auf Einkauf und Supply Chain Management, Lieferketten, Versorgung, Preise etc.

Der **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich** (BMÖ; Wien) hat im Rahmen einer Umfrage im Zeitraum 27. März bis 03. April 2020 eruiert, wie Einkauf und Supply Chain Management (SCM) die derzeitige wirtschaftliche Lage einschätzen und welche Maßnahmen ergriffen werden.

Die Umfrage wurde gemeinsam mit der **STÖHR FAKTOR Unternehmensberatung** (Erkrath) und der **International School of Management** (München; wissenschaftlicher Partner) durchgeführt. Es beteiligten sich 74 Unternehmensvertreter aus Österreich und Deutschland.*

Auswirkungen

82% erwarten eine negative Auswirkung auf ihren Jahresumsatz. Die Unternehmen, die Abweichungen quantifizieren können, erwarten mehrheitlich einen Umsatzrückgang zwischen 10 und 30%, in Teilen darüber hinaus. Der Auswirkungsumfang ist für viele indes noch nicht absehbar.

65% haben Kurzarbeit verordnet. 32% stellen derzeit keine neuen Mitarbeiter ein. 38% haben einen Investitionsstopp verhängt.

63% der befragten Unternehmen melden Störungen in der Lieferkette und eine unsichere Versorgungslage. Bei 11% ist die Kette komplett unterbrochen. 49% berichten von Produktionsstörungen. Bei 58% ist die Nachfrage nach Produkten gestört bzw. unsicher; bei 15% ist diese komplett eingebrochen. Über 50% rechnen mit weiteren massiven Störungen in den kommenden drei Monaten. Jedes vierte Unternehmen sieht sich derzeit mit Preiserhöhungen konfrontiert.

Märkte

Problematische Liefermärkte sind für die Befragten die Hotspots der Pandemie (64% Italien, 34% Europa insgesamt, 31% Spanien, 27% Deutschland, 20% China, 15% Asien insgesamt, 15% Österreich).

Maßnahmen

61% der befragten Unternehmen haben eine „Corona-Task Force Einkauf“ gebildet. Die Hälfte versucht das Maßnahmenmanagement durch agiles Arbeiten zu forcieren. Zuweilen werden auch standardisierte Regelwerke im Einkauf ausgesetzt, um rascher agieren zu können.

Bevorratung ist die am häufigsten ergriffene Ad-hoc-Maßnahme. Diese wird aber durch Unterbrechungen der Lieferketten eingeschränkt. Zu den weiteren Maßnahmen gehören u.a. Suche nach Alternativlieferanten und -produkten, Erhöhung der Bestellmengen, Dual Sourcing sowie In-Sourcing/Eigenfertigung und beabsichtigter Ausbau von Regional Sourcing (vs. Global Sourcing). Personalwirtschaftliche Maßnahmen sollen die Kostenpositionen entlasten (siehe Stopp von Invests).

Risikomanagement dominiert im Krisenmodus. Daneben nehmen Prozesseffizienz und Digitalisierung signifikant an Bedeutung zu. Sachkostenreduktion wird bei den Aufräumarbeiten an Bedeutung gewinnen.

Erkenntnisse

Der Grad der Lern- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens wird zeitnah zum erfolgskritischen Faktor. Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist die zentrale Antwort auf Covid-19-Herausforderungen.

Die Krise verdeutlicht die besondere Bedeutung von Einkauf und SCM für die Unternehmen. Entsprechend ist die hierarchische Einordnung bzw. die Einbindung in Entscheidungsgremien und -prozesse sicherzustellen.

Innerhalb des Einkaufs ist eine höhere Prozesseffizienz in operativen Arbeitsabläufen durch Digitalisierung erforderlich. Nur so werden Kapazitäten für operatives Krisenmanagement als auch die Gestaltung von Aktionsplänen und Strategien für die Nachkrisenzeit geschaffen.

Die aktuelle Situation unterstreicht, dass durch den Einkauf zusätzliche Kostenreduktionen zur Kompensation der durch Corona begründeten Preiserhöhungen und Umsatzeinbußen erwartet werden. Neben kurzfristig wirkenden "quick wins" gilt es für Einkauf/SCM frühzeitig nachhaltige Kostenoptimierungsmaßnahmen zu entwickeln.

Zusätzlich ist eine Variabilisierung der Kostenstrukturen erforderlich, um die Robustheit der Unternehmen zu verbessern. Der Einkauf muss dabei auch Make-or-Buy-Entscheidungen initiieren und maßgeblich beeinflussen.

Die kontinuierliche Risikobewertung der Liefermärkte bleibt auch nach dem Krisenmodus eine zentrale Anforderung. Das Risikomanagement ist anzupassen und um Simulationsmodelle zu erweitern. Das gleichzeitige Managen von Kosten und Risiken verdeutlicht die Notwendigkeit von differenzierten Sourcing- und Warengruppenstrategien unter Verwendung erprobter Instrumente, z.B. der Portfolioanalyse.

Das Management der Lieferantennetzwerke ist weiterzuentwickeln, insbesondere durch die Anpassung der Lieferantenbewertung, Integration des Sublieferantenmanagements sowie durch den gezielten Aufbau neuer Bezugsquellen.

Statement:

Heinz Pechek, geschäftsführender Vorstand, BMÖ

„Die wirtschaftlichen Auswirkungen sind für Österreich in besonderem Maße erschwert: Für Österreich, das deutlich mehr als andere Länder von Zulieferungen an die Automobilindustrie abhängig und vom Tourismus geprägt ist, dürfte das Minuswachstum der Wirtschaftsleistung mit größter Wahrscheinlichkeit wesentlich über den bisherigen Expertenschätzungen liegen, nämlich bei -20% und in Teilen sogar mehr. Den Verantwortlichen in Einkauf und Supply Chain Management kommt nicht nur die Aufgabe der Versorgungssicherung und Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit des Unternehmens zu, sondern auch die Rolle des Frühwarnindikators und Krisenmanagers im Unternehmen und in der gesamten Volkswirtschaft. Die Bildung einer ‚Task Force Corona‘ im Einkauf ist Gebot des unternehmerischen Risikomanagements. Entscheidende Grundlagen für weitere Maßnahmen der Unternehmen – über den Krisenmodus hinaus – hängen stark von belastbaren Zahlen ab, die vielfach der Einkauf liefert.“

Statement:

Patrick Stöhr, Geschäftsführer, STÖHR FAKTOR Unternehmensberatung GmbH

„Die Umfrage unterstreicht das Ausmaß der kritischen wirtschaftlichen Situation vieler Unternehmen. Es zeigt aber auch, mit welcher Bandbreite an Instrumenten Einkauf und SCM wesentliche Beiträge zum Krisenmanagement leisten können. Wichtig ist aber, nicht nur den Krisenmodus zu managen, sondern sich auch für die Zeit danach aufzustellen. So ist es kontraproduktiv, Investitionsstopps bei Zukunftsthemen als derzeit unvermeidlich zu deklarieren. Das betrifft insbesondere Digitalisierungsvorhaben, bei denen sich viele Unternehmen in Österreich und Deutschland bisher schon schwergetan haben. Erfolgsfaktor wird dabei sein, parallel zum wirtschaftlichen Wiederaufleben auch Vorhaben in Angriff zu nehmen, die die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen stärken. Hier sind insbesondere Kollaborationsplattformen und digitale Lösungen, etwa Process Mining, zu nennen.“

Wien und Erkrath, 14. April 2020

*** UMFRAGE**

„Corona-Krise: Auswirkungen auf Einkauf und Supply Chain Management, Lieferketten, Versorgung, Preise etc.“

(BMÖ, STÖHR FAKTOR Unternehmensberatung, International School of Management)

Zeitraum der Befragung:	27. März bis 03. April 2020
Teilnehmer:	74
darunter:	Maschinen- und Anlagenbau (18%) Produktion (18%) IT / Dienstleistungen (11%) Handel / Konsumgüter (10%) Automobile / Zulieferer (8%)
Umsatz:	bis 50 Mio. Euro (26%) bis 1 Mrd. Euro (50%) über 1 Mrd. Euro (24%)
Einkaufsvolumen:	bis 25 Mio. Euro (37%) bis 500 Mio. Euro (45%) über 500 Mio. Euro (18%)

Rückfragen und Kontakt:

BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich

Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien, Österreich

Mail: sekretariat@bmoe.at

Telefon: +43(0)1 367 93 52

www.bmoe.at

STÖHR FAKTOR Unternehmensberatung GmbH

Düsselstraße 4 a, 40699 Erkrath, Deutschland

Mail: patrick.stoehr@stoehr-faktor.de

Telefon: +49(0)211 977 19 600

www.stoehr-faktor.de