

Management Summary

Ergebnisse der BMÖ-Umfrage

Wie beeinflussen COVID-19-Auswirkungen und Digitalisierung die Kunden-Lieferanten-Beziehung?

Der **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich** (BMÖ; Wien) hat im Rahmen einer Folgeumfrage im Zeitraum 16. Juni bis 17. Juli 2020 eruiert, wie Einkauf und Supply Chain Management (SCM) die Auswirkungen der COVID-19-Krise 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 55 Unternehmensvertreter aus Österreich und Deutschland.*

Aktuelle Themen von hoher Bedeutung

Digitalisierung (65%), Risikomanagement und Lieferantenmanagement (je 62%) sowie Prozess-effizienz (55%) werden als dringendste CPO-Aktionsfelder in der derzeitigen Wirtschaftslage genannt. Es folgen mit Abstand: Liquiditätsmanagement und Sachkostenreduzierung. Im Mittelfeld liegt das Thema Nachhaltigkeit.

Finanzielle Situation – Ausmaß

Die finanzielle Situation in den Unternehmen wird weiterhin stark negativ gesehen. Über 40% der Unternehmen rechnen aktuell mit Umsatzeinbrüchen von -11% bis -30% für dieses Jahr. Ein knappes Drittel kann die negativen Auswirkungen noch nicht quantifizieren. Es wird deutlich, dass kleinere Unternehmen (KMU) in größerem Ausmaß betroffen sind als Konzerne.

Auswirkungen auf die Lieferkette

68% berichten von Verzögerungen in der Lieferkette, die Hälfte nennt Lieferausfälle. Bei 46% ergaben sich Beeinträchtigungen durch – zumindest vorübergehende – Produktionsstopps ihrer Lieferanten. 38% sahen sich mit höheren Preisen konfrontiert. 17% mussten auf Qualitätsmängel und 13% auf Lieferanteninsolvenzen reagieren. Die meisten Insolvenzen stehen nach Einschätzungen der Teilnehmer jedoch noch bevor.

Krisenmodus – Ausblick

Die Mehrheit der befragten Unternehmen rechnet damit, noch bis mindestens Ende des Jahres 2020 im Krisenmodus operieren zu müssen. Bis zum Zeitpunkt der Normalisierung erwartet die Mehrheit sogar, dass noch über 9 Monate verstreichen werden.

Präventive Maßnahmen von Einkauf und SCM

70% der Unternehmen haben im Rahmen des Risikomanagements zusätzliche Lieferanten zur Absicherung der Versorgung gesucht, um die Auswirkungen von Covid-19 zu minimieren bzw. Risiken (wie Lieferantenausfälle) vorbeugend zu begegnen; 46% haben bekannte Back-up-Supplier aktiviert. Die Hälfte der Teilnehmerunternehmen hat zusätzliche Lagerkapazitäten und Vorräte angelegt. 68% geben an, ein umfassendes Risikomanagement zu fahren – machen das aber weitgehend ohne umfassendes Simulationsmodell (59%). 47% wollen – zusätzlich zu bereits präventiv ergriffenen Maßnahmen zur Verbreiterung der Lieferantenbasis – die Suche nach

weiteren, alternativen Lieferanten weiter ausbauen. 43% haben vertragliche Vereinbarungen ausgesetzt. Demgegenüber unterstützen 24% ihre Lieferanten durch die Abnahme von Produkten trotz gesunkenem Bedarf; 22% haben Vorauszahlungen an ihre Lieferanten geleistet.

Reaktion der Lieferanten auf sinkende Nachfrage

65% der Teilnehmer berichten von einem verringerten Bedarf ihres eigenen Unternehmens im Vergleich zum normalen Einkaufsvolumen. Die Lieferanten zeigten Verständnis – indem sie einer geringeren Abnahmemenge (56%) und einem späterem Abnahmezeitpunkt (54%) zustimmten.

Veränderung strategischer Ziele

Über 60% der Befragten sehen Änderungsbedarf in ihrer Sourcing-Strategie. 28% kündigen an, künftig mehr Multiple Sourcing zu betreiben, und 26% setzen auf mehr strategische Partnerschaften. 64% wollen weiterhin innerhalb der bestehenden Regionen agieren. 24% tendieren zu mehr Regional Sourcing. Die Leistungstiefe wird sich bei den meisten Unternehmen nicht ändern (80%): 12% planen mehr „Make“, also das Selbsterbringen von Produkten/Leistungen. Lediglich im operativen Einkauf möchten einige Unternehmen mehr outsourcen.

Märkte und Verlagerung

Vor allem im asiatischen Raum wird das Beschaffungsvolumen mittelfristig reduziert werden, zu geringeren Anteilen auch in allen anderen Regionen. Beispiele: China -18%, Indien -20%, Rest-Asien und Russland je -17%, Nordamerika -14%. Von der Verlagerung profitieren zu weiten Teilen Europa und Ost-Europa (je 16%). Alternativlieferanten in Europa sind im Schnitt teurer, liefern aber vergleichbare oder bessere Qualität, meinen die Befragten. Dafür und für eine bessere Versorgungslage sei man bereit, mehr zu zahlen.

Einbindung von Lieferanten

Beim Onboarding gelten weiter traditionelle Kriterien, etwa finanzielle Stabilität (70%), technologische Zukunftsfähigkeit (52%) und Preis (52%). Deutlich wichtiger ist lediglich die finanzielle Stabilität geworden. Dennoch werden kaum elektronische Lösungen genutzt, um die Kriterien zu prüfen.

Digitalisierung

Im operativen Einkauf und im Einkaufscontrolling ist die Digitalisierung am weitesten fortgeschritten. Bereits heute setzt ein Großteil der befragten Unternehmen auf Technologien wie eInvoicing, Data und Process Mining. Noch nicht ausgereifte Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI) und Blockchain wird hohes Entwicklungspotenzial zugeschrieben.

Vor allem für das Lieferantenmanagement und die Echtzeit-Berichterstattung wünschen sich die Teilnehmer mehr oder bessere technische Lösungen. Als größte Hindernisse der Digitalisierung werden genannt: mangelnde Kompatibilität zu Schnittstellen und Systemen (55%), nicht ausreichendes Investitionsbudget (49%), geringe Datenqualität bzw. Datentransparenz (43%), festgefahrene Arbeitsweisen (40%) etc.

Weiterbildung/Qualifizierung

Zukünftig besteht vor allem Bedarf an kürzeren, virtuellen Seminaren. Längere Präsenzveranstaltungen werden stark reduziert. Inhaltlich verschieben sich die Bedarfe deutlich in Richtung Digitalisierung und Risikomanagement. Verhaltensorientierte Themen bleiben nach wie vor relevant.

Wesentliche Erkenntnisse

Die Auswirkungen von Covid-19 machen deutlich: Dem ausgewogenen Management von Kosten und Risiken kommt erfolgskritische Bedeutung zu. Eine kontinuierliche Risikobewertung der Liefermärkte wird nach dem Krisenmodus zu einer zentralen Anforderung an Einkauf und SCM. Da-

bei sind professionelle Simulationsmodelle unabdingbar. Weiterzuentwickeln sind u.a. Lieferantenbewertung, Integration des Sublieferantenmanagements und der gezielte Aufbau neuer Bezugsquellen. Innerhalb des Einkaufs ist eine noch höhere Prozesseffizienz in operativen Arbeitsabläufen durch Digitalisierung erforderlich. Nur so werden Kapazitäten für operatives Krisenmanagement und Zukunftsstrategien frei. Gleichzeitig gilt es in der gesamten Supply Chain eine schlanke Prozessstruktur für agiles Handeln zu schaffen. Kollaborationsplattformen und digitale Lösungen, wie Process Mining, sind auszubauen.

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 Krise verdeutlicht die hohe Bedeutung von Einkauf/SCM für Unternehmen. Entsprechend ist die hierarchische Einordnung im Unternehmen vorzunehmen und die Einbindung des Einkaufs in Entscheidungsgremien und -prozessen sicherzustellen.

Statement:

Heinz Pechek, geschäftsführender Vorstand, BMÖ

„Es ist wahrscheinlich, dass in Folge von Covid-19 mehr Unternehmen in Schwierigkeiten geraten, als zunächst angenommen wurde. Das gilt auch für Insolvenzanmeldungen. Daraus erwächst für Einkauf und SCM die dringende Aufgabe, sehr viel stärker als bisher auf finanzielle Stabilität und technologische Zukunftsfähigkeit ihrer Lieferanten zu achten. Preise sind zu relativieren. Wenn Digitalisierung im Einkauf und in der Supply Chain mancherorts durch vergleichsweise zu geringe Investitionsbudgets und dann noch zusätzlich durch festgefahrene Arbeitsweisen behindert wird, verschenken Unternehmen Zukunftspotenzial. Mitarbeiter und Geschäft geraten so neben der Absatzkrise durch Corona in zusätzliche Risiken. Darum ist Risikomanagement das Gebot der Stunde – nicht erst seit „Corona“. Das Virus sollte als Katalysator dienen. Die Umfrage belegt, dass Unternehmen frühzeitig technische und unternehmensinterne Schwachstellen angehen und ihre Digitalisierungs-Roadmap fortschreiben müssen. Der BMÖ unterstützt dies mit einer Vielzahl von Initiativen und Programmen, u.a. mit Reifegrad-Checks, firmenspezifischen Workshops, Seminaren etc. Auch die BMÖ-Akademie bietet maßgeschneidert in virtuellen und Präsenzseminaren Themen zur Corona-Bewältigung, die ab Herbst wieder vermehrt starten.“

Statement:

Patrick Stöhr, Geschäftsführer, STÖHR FAKTOR Unternehmensberatung GmbH

„Die Corona-Krise hat weltweit die Wirtschaft auf eine bisher kaum vorstellbare Talfahrt geschickt. Die massiven Verzögerungen in den Lieferketten und vorübergehende Produktionstopps bringen eine enorme Kostenbelastung für viele Unternehmen mit sich. Als Konsequenz zeichnet sich weltweit eine Veränderung ab: Künftig wird für viele Unternehmen die Beschaffungssicherheit eine besonders hohe Priorität darstellen. Dieser Tatbestand wird die Beschaffungsorganisation und -abwicklung nachhaltig verändern. Digitalisierung ist der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit. Die Umfrage hat deutlich gemacht, dass im Einkauf nach wie vor ein hohes Digitalisierungspotenzial vorhanden ist. Das gilt es dringend zu heben, um Versorgungssicherheit zu erreichen und die finanzielle Stabilität wiederzuerlangen.“

Ohne die verstärkte Digitalisierung der Beschaffungsprozesse und die Sicherstellung der Prozesseffizienz werden sich für viele Unternehmen große Wettbewerbsnachteile ergeben. Es heißt

daher jetzt, die Digitalisierung in den Einkaufsprozessen voranzutreiben. Die dafür eingesetzten Mittel werden sich zeitnah durch Kosteneinsparungen und Prozesssicherheit amortisieren. Die technologische Zukunftsfähigkeit wird in diesem Prozess zu einer Schlüsselfrage für die Marktfähigkeit der Unternehmen.“

Wien und Erkrath, 10. August 2020

*** UMFRAGE**

„Supplier Relationship Management in Zeiten von Covid-19 und Digitalisierung“
(BMÖ, STÖHR FAKTOR Unternehmensberatung, International School of Management)

Zeitraum der Befragung:	16. Juni bis 17. Juli 2020
Teilnehmer:	55
darunter:	Maschinen- und Anlagenbau (11%) Chemie / Energie / Pharma (11%) Handel / Konsumgüter (7%) Öffentlicher Sektor (7%) Automobile / Zulieferer (7%)
Umsatz:	bis 50 Mio. (22%) 50 bis 500 Mio. Euro (29%) 500 Mio. bis 5 Mrd. Euro (27%) über 5 Mrd. Euro (9%)
Einkaufsvolumen:	bis 25 Mio. Euro (20%) 25 bis 250 Mio. Euro (38%) bis 500 Mio. Euro (20%) über 500 Mio. Euro (16%)

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