

## RISIKEN IN DER SUPPLY CHAIN

### COVID-19: WAS IST ZU TUN?

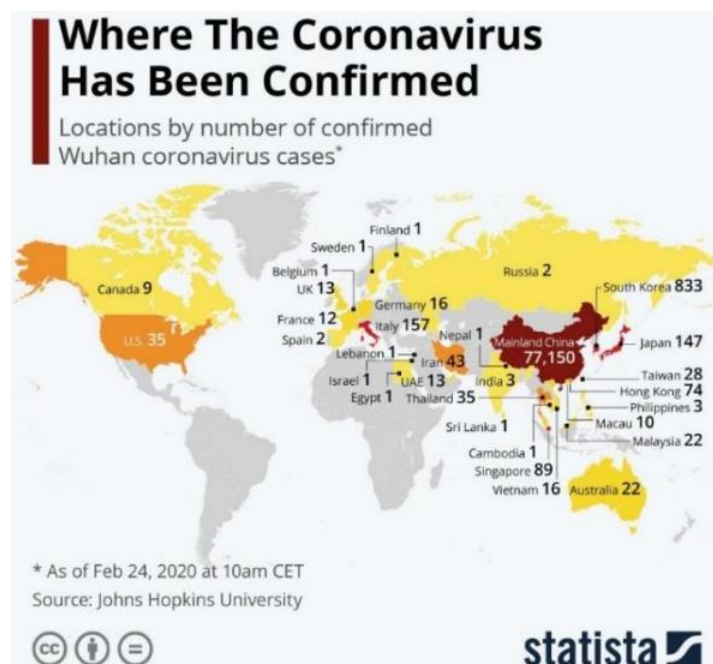
#### Maßnahmen zum Schutz der Lieferkette

##### Inhalt:

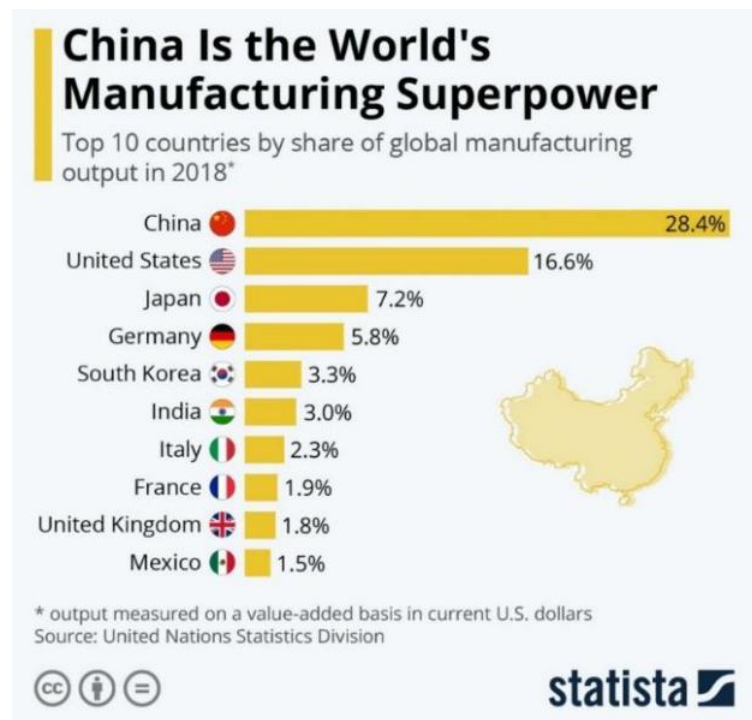
- **Status Quo**
  - Häfen
  - Automotive
  - Maschinenbau
  - Transportlogistik
  - Lieferketten in Europa
- **Bedeutung von Risikomanagement**
- **Was ist zu tun? Maßnahmen zum Schutz der Lieferkette**

Das neuartige Coronavirus hat Europa und damit auch Österreich erreicht. Erstmals wurde ein globales Lieferkettenrisiko „erzeugt“. Die (potenziellen) Bedrohungen sind schwerwiegender als bei früheren Störungen. Die derzeitigen konkreten massiven Auswirkungen machen deutlich: Kein Unternehmen darf Risikomanagement auf die leichte Schulter nehmen.

Der Ausbruch des schweren akuten respiratorischen Syndroms (SARS) im Jahr 2003 in Asien, der Vulkanausbruch 2010 in Island (Eyjafjallajökull), die Atomkatastrophe von Fukushima 2011 sowie die Überschwemmungen in Thailand 2011 waren prägende Ereignisse mit teilweise hohen Auswirkungen auf bestimmte Unternehmen und Branchen. Diese negativen „Events“ können derzeit allerdings nicht als Maßstab dienen. Seinerzeit war vergleichsweise ein kurzer Zeitraum betroffen. Hinzu kommt: Inzwischen ist die Abhängigkeit von China erheblich gewachsen: Der europäische Markt hat seinen Anteil am Handel mit dem Rest der Welt seit der SARS-Epidemie 2002/2003 in vielen Branchen mehr als verdoppelt. Die Auswirkungen des Coronavirus werden nachhaltiger sein. Sie stellen die Belastbarkeit eines tief vernetzten globalen Systems von Lieferketten auf eine harte Probe.



Statista:  
Johns Hopkins University  
24.02.2020



Statista: United Nations Statistics Division 2/2020

Exakte Prognosen über den weiteren Verlauf der Coronaviren-Krise sind mit erheblicher Unsicherheit behaftet. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Auswirkungen für China und die Weltwirtschaft sind vor allem die Quarantänemaßnahmen, die Verlängerung der Ferien, die Einschränkungen der Bewegungsfreiheit und die Produktionsausfälle in China entscheidend.

Der BMÖ geht davon aus, dass die Quarantänemaßnahmen bis Ende März andauern und danach sukzessive aufgehoben werden. Der durch die Quarantäne induzierte Konsumaufschub und die Produktionsausfälle konzentrieren sich damit auf das erste Quartal 2020. Begleitet von geld- und fiskalpolitischen Stimulierungsmaßnahmen der Regierung dürften der Produktionsrückstand in den beiden darauffolgenden Quartalen stückweise aufgeholt und Konsumausfälle zum Teil kompensiert werden.

Sollte die Krise länger andauern, wäre das globale Wachstum gefährdet. Zusätzlich muss sich die Logistikbranche nach dem Auslaufen der Brexit-Übergangsperiode auf weitere Hürden und Verwerfungen einstellen. Vorteilhaft wäre es, den Banken zu ermöglichen, die Liquidität von betroffenen Firmen zu stützen, um ein Abrutschen in die Insolvenz während der Ausnahmesituation zu verhindern.

**STATUS QUO** Fluglinien sind gute Erstindikatoren: Austrian Airlines hat entschieden, Flüge nach China bis inklusive 24. April 2020 auszusetzen. Das betrifft die Destinationen Peking und Shanghai. Die Airline verzeichnet zudem eine stark verringerte Nachfrage innerhalb Europas und vor allem nach Italien. Aus diesem Grund werden im März und April 40% des Angebots nach Italien gestrichen. Das umfasst Frequenzreduktionen auf den Strecken von Wien nach Mailand, Venedig, Bologna, Florenz, Rom und Neapel.

Der deutsche DAX 30-Aktienindex ist inzwischen auf das Niveau von Ende Oktober 2019 gefallen. Über 5.000 deutsche Unternehmen in China sind derzeit nach Angaben des Wirtschaftsverbands der deutschen Industrie strengen Beschränkungen in Bezug auf Beschaffung, Produktion und Vertrieb ausgesetzt. Hersteller, die bisher Teile auf Lager haben oder auf unterwegs befindliche Teile warten, werden in den kommenden Wochen unter einem Mangel an Schlüsselkomponenten leiden – und zwar auch dann, wenn Chinas Hersteller langsam wieder „online“ gehen.

In China läuft die Produktion (entgegen offizieller Meldungen chinesischer Stellen) derzeit nur sehr schleppend wieder an. Zwar sind die meisten heimischen Unternehmen mit lokaler Produktion bereits wieder operativ (von Voestalpine bis Magna), doch vor allem die chinesischen Klein- und Mittelbetriebe (von Verpackungsvormaterial bis zu essenziellen Dienstleistungen) liegen zumeist noch still.

Die Administration der strengen Government Audits in Sachen Hygienekontrollen gestaltet sich schwierig. Diese Audits sind Voraussetzung für eine Freigabe von Unternehmensbereichen durch die Behörden. „Oft wird die Fertigung freigegeben, obwohl Lager und Versand noch gesperrt sind. Wird ein neuer Infektionsfall in einem der Bereiche bekannt, geht das ganze Spiel von vorne los“, sagten Unternehmensvertreter dem BMÖ.

Obwohl es eine Reihe von Unterschieden in den Richtlinien gibt, haben sie laut der AHK Greater Shanghai Folgendes gemeinsam: Unternehmen müssen bei ihrer örtlichen Regierung die Erlaubnis zur Eröffnung beantragen. Dieser Bewerbungsprozess kann einige Tage dauern und erfordert häufig eine vollständige Liste aller Mitarbeiter, die mit der Arbeit beginnen, sowie den jeweiligen Reiseverlauf. Unternehmen müssen Notfall- und Betriebswiederaufnahmepläne vorlegen. Die Pläne sollten Details zur Unternehmensführung, zum Verantwortlichkeitssystem, zum Inspektionsmechanismus und zu den täglichen Managementmodi enthalten und die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Abteilungen und Einzelpersonen klarstellen.

**HÄFEN** Im Hamburger Hafen (drittgrößter Schiffsumschlagplatz Europas) kommt für gewöhnlich jeder dritte Container aus China. Noch landen hier Container, die vor sechs Wochen in China verschifft wurden. Aber: Allein die großen Reedereien Cosco und Maersk haben in den vergangenen vier Wochen jeweils 70 Containerschiffe „blank sailen“ (ausfallen) lassen. Die Seefrachtexterten von Lloyds schätzen, dass der Kapazitätsabbau im asiatisch-europäischen Handel innerhalb acht Wochen seit dem chinesischen Neujahr voraussichtlich 700.000 TEU (Zwanzig-Fuß-Standardcontainer) betragen wird. Zum Vergleich: Der übliche Kapazitätsabbau nach dem Fest lag im Jahr zuvor bei 340.000 TEU und im Jahr 2018 bei 210.000 TEU. Auch im Rotterdamer Hafen ist die Wirkung des Coronavirus sichtbar: Die Anzahl der Abfahrten von chinesischen Häfen ist inzwischen um 20% gesunken. Die Aktivitäten im französischen Hafen von Le

Havre verlangsamten sich ebenfalls und könnten laut Expertenschätzungen innerhalb von zwei Monaten um 30% sinken.

**AUTOMOTIVE** Die Volkswagen AG erzielt 41% ihres Umsatzes in China. Mehr als zwei Drittel der dortigen 2.100 Händler sind nach Konzernauskunft geschlossen. Bereits im Januar hatte VW bekannt gegeben, dass die Verkäufe in China um 11% gesunken sind – wohlgermerkt vor den Auswirkungen des Virus. Die Daimler AG, die rund ein Drittel ihres Umsatzes in China erzielt, warnte ebenfalls in einem öffentlichen Statement: „Risiken für den Daimler-Konzern können nicht nur die Absatzentwicklung beeinflussen, sondern auch erhebliche nachteilige Auswirkungen auf die Produktion, den Beschaffungsmarkt und die Lieferkette haben.“

Verschiedene Hersteller mussten bereits die Produktion in ihren Werken außerhalb Chinas drosseln, und die Liste wird von Tag zu Tag länger. Zum Beispiel gab Fiat Chrysler Automobiles NV am 14. Februar bekannt, dass die Produktion in einer Autofabrik in Serbien vorübergehend eingestellt werde, weil keine Teile aus China bezogen werden können. Hyundai hat Ende Februar die Produktion eines SUV-Modells in seinem südkoreanischen Werk eingestellt. Man sucht nach alternativen Lieferanten in Südkorea und anderen Teilen Chinas, um längere Fertigungsausfälle zu verhindern, wie das Magazin „Automobil Produktion“ berichtet.

**MASCHINENBAU** Einige Unternehmen in China fangen Lieferengpässe bei Maschinenkomponenten derzeit noch mit ihren Mindestbeständen ab. Allerdings wird es beispielsweise bei Elektronik- oder Hydraulikteilen zu Lieferproblemen kommen. Grund: Viele europäische Zulieferer beziehen einen Großteil ihrer Teile aus China. Es fehlt an Kran-, Lkw-Fahrern und Hafenarbeitern. Dieser Effekt wird gemildert, weil gleichzeitig die geringeren Rohstoffimporte Chinas das Umschlagvolumen senken.

Martin Zehnder, Chief Operating Officer (COO) des Salzburger Hebevorrichtungsspezialisten Palfinger, berichtete am 19. Februar bei einem Bilanzpressegespräch in Wien u.a. vom Produktionsstillstand im Werk Rudong bei Shanghai sowie von behördlichen Einschränkungen und starken Reiseproblemen. Palfinger habe aber zwar 2019 einiges vorproduziert. Aber auch bei Dritten wurden Verspätungen bei Komponenten beobachtet. Palfinger sieht darum „in den nächsten drei bis sechs Monaten noch keine Verbesserung“. Im Produktionswerk könne knapp die Hälfte der 480 Mitarbeiter von außerhalb erst einmal nicht zurückkehren. Die täglichen Produktionsmeetings am Morgen seien derzeit ebenso wie private Treffen nach der Arbeit untersagt. Man kommuniziere per App. Die Situation in China sei einer der Gründe für die Gewinnwarnung, die Palfinger nach dem Rekordjahr 2019 am 19. Februar 2020 verkündet hat.

**TRANSPORT-  
LOGISTIK**

Wenn demnächst schlecht ausgelastete Schiffe eintreffen und im Anschluss die Anzahl der Schiffe sinkt, setzt das auch die regionale Transportlogistik unter Druck. Schon jetzt werden Zug- und LKW-Kapazitäten aus dem Markt genommen. Über Schulungen für Fahrer sowie Services wird versucht, Stillstandzeiten zu überbrücken. Die Bahnbranche berichtet von Abbestellungen bereits geordeter Züge. Herausforderung: Wenn in China wieder Vollbetrieb herrscht, muss ein Peak mit zweistelligen Wachstumsraten gemanagt werden. Die Manager werden dann versuchen, den Mangel an Leercontainern für den Export mit Pufferlägern und Containern aus den USA und den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) anzugehen.

**LIEFERKETTEN  
IN EUROPA**

Die Störungen der Weltwirtschaft durch das Coronavirus werden nach Ansicht des österreichischen Ökonomen Gabriel Felbermayr zu einem ähnlichen Umdenken führen wie 2008 nach der Lehman-Brothers-Pleite. „Globale Lieferketten sind nicht so robust wie angenommen“, sagte der Präsident des Instituts für Weltwirtschaft (IfW Kiel) im Interview mit Deutschlandfunk (26. Februar). Die aktuellen Entwicklungen zeigten die Fragilität des Systems. Allein das plötzliche Bewusstsein darüber könne einschneidende Effekte haben. Felbermayr geht davon aus, dass viele Führungskräfte ihre Lehren aus der derzeitigen Situation ziehen werden: Umdenken würde im Falle des Coronavirus bedeuten, „dass wir hier nachhaltig wahrscheinlich wieder etwas mehr Produktion nach Europa bringen, dass die Wertschöpfungsketten etwas kürzer werden und die Globalisierung ein Stück zurückgehen wird“.

Einige Unternehmen ziehen eine Lockerung ihrer Beziehungen zu China in Betracht. Motivation für alternative Produktionsverlagerung in andere (asiatische) Regionen waren bisher freilich die allgemeinen Standortbedingungen in den Wirtschaftszonen Chinas mit Faktoren wie Preis- und Lohnsteigerungen, Mitarbeiterknappheit, Qualität, IT-Sicherheit, Compliance, Transportproblematik etc. Standortverlagerungen sind nicht nur kraft- und zeitaufwändig, sondern auch teuer. Die Lieferkette darf in der Zwischenzeit nach Möglichkeit nicht reißen, und auch die Lieferqualität darf nicht sinken. Suche und Aufbau von belastbaren Alternativlieferanten kann (zumindest in weniger entwickelten Volkswirtschaften) eine Herkulesaufgabe sein, die von einem ganzen Strauß erfolgskritischer Fragen begleitet wird.

**BEDEUTUNG VON  
RISIKO-MANAGEMENT**

Geschäftsleitungen haben die Verpflichtung, proaktiv zu agieren. Die Coronakrise unterstreicht die Notwendigkeit systematischer Risikomanagement-Programme für die Lieferkette. Eine Studie von Ardent Partners hat allerdings ergeben, dass ...

- 79% der Unternehmen über kein umfassendes Risikomanagement mit ihren strategischen Lieferanten verfügen
- 66% kein aktives Lieferanten-Risikomanagement-Programm haben
- nur 9% der Verbesserung des Versorgungsrisikomanagements in den nächsten 12 Monaten Priorität einräumen.

Unternehmen müssen danach trachten, mögliche Risiken und Krisen mit unterschiedlichen Ausprägungen zu antizipieren. Nur so lassen sich spätere Folgen handlungssicher minimieren. Ein professionelles Risikomanagement-Programm fußt auf elektronischen Bausteinen, die Informationen aus den riesigen Datenströmen selektieren und sinnvoll bündeln, die Forecasts und Echtzeit-Alerts liefern. Im zweiten Schritt sind Maßnahmenpläne aufzusetzen. Geschäftsleitung und einzelne Eingebundene in den Fachabteilungen müssen im Vorfeld genau wissen, wer wann wie zu reagieren hat. Im Schadeneintrittsfall zählt jede Minute. Es gilt nicht nur die Auswirkungen abzufedern, sondern auch im Wettbewerb den ersten Zugriff zu haben. Denn: Ein Ernstfall verknappt Kapazitäten und treibt die Preise. Viele Unternehmen unterschätzen die breite Palette der latenten Gefahren und damit die Zeit, die eine Organisation benötigt, um sich zu erholen.

## WAS IST ZU TUN?

### MASSNAHMEN ZUM SCHUTZ DER LIEFERKETTE

Derzeit besteht die beste Vorgehensweise für Unternehmen darin, mögliche Ereignisse im Zusammenhang mit bekannten Lieferkettenrisiken auf der Grundlage bisheriger Präzedenzfälle zu analysieren und Vorsichtsmaßnahmen zu treffen, um das Risiko künftiger Störungen zu minimieren. Angesichts vieler unbekannter Parameter ist die Frage nur individuell von jedem Unternehmen selbst zu analysieren und zu beantworten. Eine solche Periode expandierender globaler Unsicherheit haben Unternehmen im letzten halben Jahrhundert in dieser Form nicht vorgefunden.

Es gilt nun, auf sofortige Stabilisierung zu fokussieren: etwa durch Rationierung kritischer Teile, Optimierung von Alternativen, Vorbuchung von Luftfracht- und Schienenkapazität, Erhöhung der Priorität in der Lieferantenproduktion, Unterstützung des Lieferantenneustarts. Zur mittel- bis langfristigen Stabilisierung sind u.a. folgende Themen anzupacken: aktualisierte Bedarfsplanung, Netzwerkoptimierung, Anpassung der Bargeldbestände, beschleunigte Qualifizierung für alternative Lieferanten, Maßnahmen zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit und Agilität in der Lieferkette.

### PRAGMATISCHER ANSATZ

#### 1. Richten Sie eine zentrale Notfallkoordination ein.

Etablieren Sie cross-funktionale Teams. Erstellen Sie eine Liste von Teilnehmern mit eindeutig definierten Entscheidungsregeln – um unerwartete Risiken zu antizipieren. Diese Teams sollten Lieferanten direkt kontaktieren und permanent monitoren. Es gilt, in (wöchentlichen) Updates kritische Segmente oder Bestände zu adaptieren.

#### 2. Überprüfen Sie das Produktportfolio Ihres Unternehmens und den Kundestamm. Setzen Sie dann Prioritäten.

Wenn die Kapazität reduziert wird, müssen Regeln festgelegt werden: Für welche Produkte wird gebaut? Welche Kunden müssen zuerst beliefert werden?

- Bestimmen Sie wirklich kritische Komponenten und verstehen Sie die Risiken von Tier 1 bis Tier 2-Lieferanten

- Definieren Sie die benötigten Inventarpuffer und die Lager-/Standorte
- Identifizieren Sie den Ursprung der Lieferungen (wo produziert der Lieferant?), um die Schwere des Risikos zu identifizieren
- Optimieren Sie die begrenzte Produktion und bestimmen Sie die höchste Marge und die höchsten Opportunitätskosten bzw. potenzielle Pönale

Etablieren Sie Simulationen: Spielen Sie unterschiedliche Eventualitäten durch. So lernen Sie Zufälle beherrschbar(er) zu machen bzw. nahezu auszuschalten. Besprechen und testen Sie Worst-Case Szenarien. Behandeln Sie die Themen Ausfallsicherheit und Betriebsredundanz. Etablieren Sie Risikoabschätzungen, Frühwarnindikatoren, kurze Kommunikations- und Benachrichtigungsstrukturen.

### 3. Überprüfen Sie die Lieferanten.

Wer fertigt bzw. wer liefert Ihnen kritische Teile? Gibt es alternative Quellen? Wie ist der Lagerstatus der Lieferanten? Segmentieren Sie die Lieferanten respektive die zu liefernden Waren in einer zweidimensionalen Matrix nach „geschäftskritisch“ und „aktuellem Risiko-Level“. Dann priorisieren Sie die Eventualitäten basierend auf der Position in der Matrix. Als nächstes segmentieren Sie die Lieferanten nach ihren allgemeinen Auswirkungen auf die Geschäftskontinuität.

- Achten Sie auf die Verlängerung der Vorlaufzeiten, um Leistung und Kapazität anhand der Lieferantenversprechen zu messen
- Versuchen Sie jetzt, alternative Quellen zu finden, wenn sich Vorräte an kritischen Standorten befinden. Beschleunigen Sie die Suche nach zusätzlichen Optionen
- Ändern Sie das Transportmittel, um die Vorlaufzeit für Nachschub zu verkürzen und buchen Sie Kapazitäten gemäß der aktuellen Exposition für Luftfracht und Schiene im Voraus
- Bestimmen Sie, welcher Teil des Angebots basierend auf der Beschaffungsstrategie (Single, Dual, Multi) an einen anderen Standort verlagert werden kann, wenn die Ausfälle anhalten
- Bestimmen Sie mögliche Regionen und Lieferanten-Shortlists, falls eine alternative Lieferung erforderlich ist

Stellen Sie sicher, dass die Teams alle Optionen kennen, um Zulieferungen zu requalifizieren oder Bestellungen – falls notwendig – an andere Lieferanten zu routen.

### 4. Den Cashflow sichern – und nicht zuerst auf den Gewinn abstellen.

Der Cashflow ist essenziell. Gestalten Sie die Zahlungsbedingungen situativ und selektiv mit Ihren adäquaten Partnern. Eine laufend an die aktuelle Situation angepasste profunde Planung ist wichtig.

**5. Informieren Sie sich direkt – pflegen Sie die Kommunikation.**

Lassen Sie sich nicht durch Meldungen in den (sozialen) Medien verunsichern. Informieren Sie sich etwa bei der WKO, bei Bundes- und Kommunalbehörden sowie bei Ihren lokalen Kollegen und Partnern vor Ort.

Weitere Informationen finden Sie unter:

- [Wirtschaftskammer – Infopoint für betroffene Firmen](#)
- [Infos der AGES – Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit](#)
- [Infos des Gesundheitsministeriums](#)
- [Infos der WHO](#)
- [Reisehinweise des Außenministeriums nach Ländern geordnet](#)
- [Info des Innenministeriums](#)
- [Info der AHK Greater Shanghai](#)

Verfasser:

**Michael Klemen**

**Mitglied des Vorstands**

**BMÖ – Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich**

Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien

Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)

Telefon: +43(0)1 367 93 52

[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

**Quellen:** AHK Greater Shanghai 3/2020, Ardent Partners 2/2020, Automobil Produktion 2/2020, Deutsche Bank Research 2/2020, Harvard Business Review 2/2020, Institut für Weltwirtschaft (IfW Kiel) 2/2020, McKinsey and Company 2/2020, Wall Street Journal 2/2020, WEKA Industriemedien 2/2020, Zürcher Kantonalbank Österreich AG 2/2020

Dieser Report ist eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Publikation (KW 10 im März 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 3/2020