

Deloitte.



Risikoreduzierung durch agiles Supply Chain Management

Risiken in Lieferketten frühzeitig erkennen
und aktiv managen

**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**

since 1845

Aktuelle Herausforderungen und Ausrichtung der Einflussfaktoren auf die agile Lieferkette	04
Methoden zur Bewältigung der geänderten Herausforderungen	08
Early-Warning-System	10
Supplier Quick Check	12
Task Force und Deep Dive Management	14
Performance Improvement in Operations	18
Ihre Chance zur Risikoreduktion in der Lieferkette und hin zu einem agilen Supply Chain Management	20
Ihre Ansprechpartner	22

Aktuelle Herausforderungen und Ausrichtung der Einflussfaktoren auf die agile Lieferkette

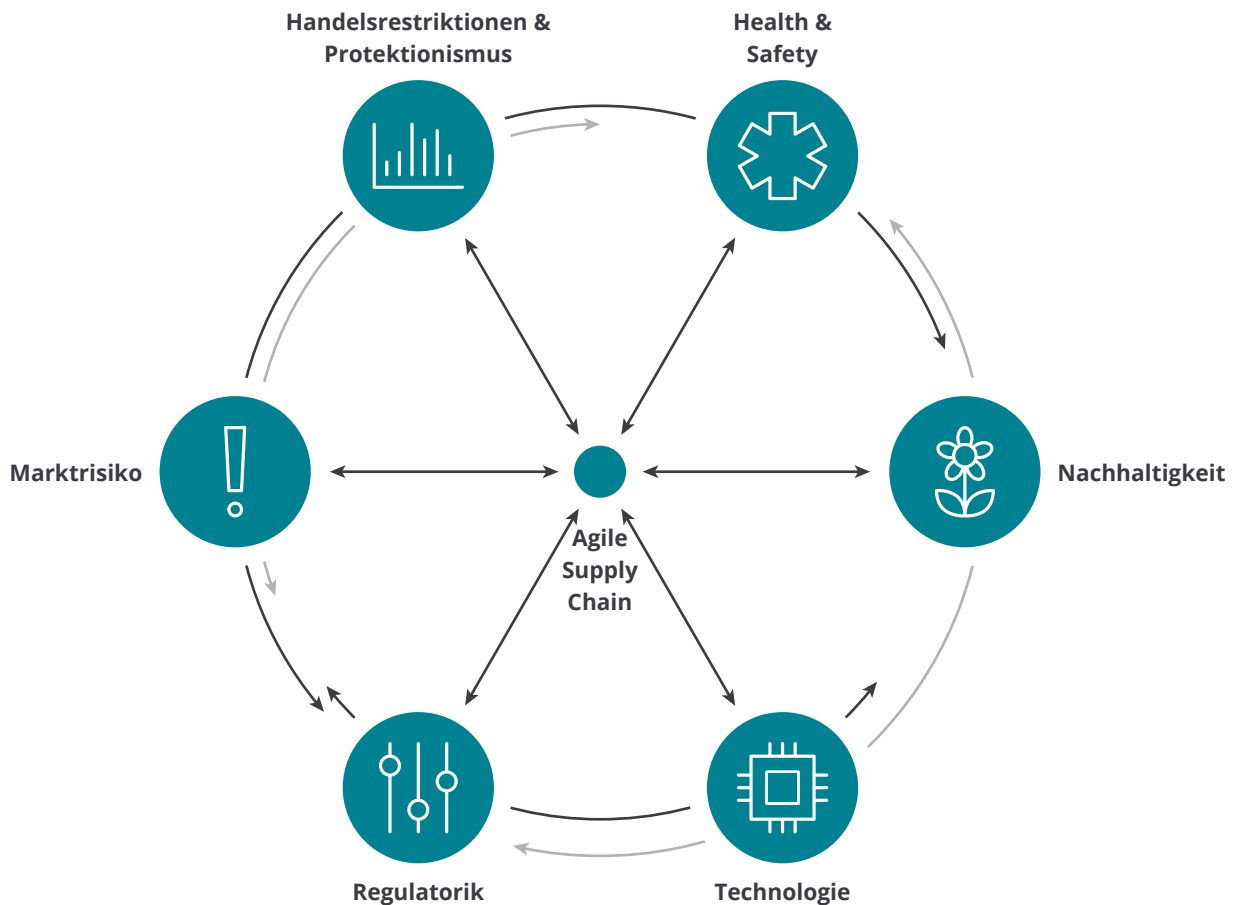
Die Herausforderungen für produzierende Unternehmen ändern sich – agile Netzwerke passen sich an

Produzierende Unternehmen, insbesondere die Automobilindustrie, stehen heute vor komplexen Herausforderungen wie z.B. Handelsrestriktionen, technologischem Wandel (Digitalisierung, E-Mobilität, autonomem Fahren) und damit verbundener einzuhaltender Regulatorik. Zusätzlich hat der mit der COVID-19-Pandemie einhergehende Shutdown zu einem deutlichen Rückgang des weltweiten Sozialproduktes geführt (trotz finanzieller Stützungsmaßnahmen durch Regierungen und Zentralbanken). Beispielsweise ist der bereits seit 2018 rückläufige weltweite Automobilabsatz durch die notwendigen Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie in einem bis dahin nicht gekannten Ausmaß eingebrochen.

Den Unternehmen kommt jetzt die Aufgabe zu, die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen und Lieferketten unter Berücksichtigung der geänderten Rahmenbedingungen abzusichern.

Auf Basis der uns vorliegenden Studien und aktuellen Veröffentlichungen sehen wir die wesentlichen Herausforderungen für ein Unternehmen insbesondere in Marktrisiken, regulatorischen Anforderungen, technologischem Wandel, Handelsrestriktionen, Protektionismus sowie Health-&-Safety-Anforderungen und Nachhaltigkeit. Aufgrund bestehender Wechselwirkungen zwischen den o.g. Herausforderungen müssen diese bei einer Neuausrichtung der Lieferkette gesamthaft betrachtet werden.

Abb. 1 – Zunehmende Herausforderungen für Lieferketten



Handelsrestriktionen & Protektionismus

Steigende Handelsrestriktionen und Protektionismus durch Import- und Exportzölle, Zusatzabgaben, Mengenbeschränkungen, Subventionen und komplizierte technische Standards

Marktrisiko

Aktuell rückläufige Wirtschaft und angespannte Marktlage, zusätzliche Verunsicherung der Kunden und negativer Einfluss auf deren Kaufverhalten

Regulatorik

Erhöhung der Regulierungsdichte und Komplexität durch steigende lokale Anforderungen der Märkte sowie aufgrund von Gesetzen und Anforderungen anderer Branchen (z.B. Telekommunikationsgesetz, Energiewirtschaftsgesetz)

Technologie

Technologiewechsel vom Verbrenner zum E-Antrieb und Wechsel vom Hardware- zum Softwarehersteller

Nachhaltigkeit

Steigender öffentlicher Druck (z.B. Demonstrationen) für eine nachhaltige Wirtschaftspolitik

Health & Safety

Anforderung zur Umsetzung von COVID-19-bezogenen Maßnahmen und deren fortlaufendem Monitoring

Um die Neuausrichtung der Lieferkette erfolgreich und nachhaltig zu gestalten, sollten die Einflussfaktoren bei der Anpassung des Lieferantennetzwerks berücksichtigt werden.

Die bekannten Erfolgsfaktoren – Qualität, Kosten und Termintreue – werden dabei auf Basis der vorher aufgezeigten Erkenntnisse (Herausforderungen und Interde-

pendenzen) um die Faktoren Versorgungssicherheit, Flexibilität, Technologie und Regulatorik ergänzt. Besondere Bedeutung haben aufgrund der aktuellen Auswirkungen des Shutdowns die beiden Erfolgsfaktoren Versorgungssicherheit und Flexibilität.

Abb. 2 – Einflussfaktoren und unternehmerische Erfolgsfaktoren in der agilen Supply Chain



Finanzielle Stabilität

Sicherstellung der Versorgungssicherheit durch z.B. eine Stärkung der Branchenunabhängigkeit



Sicherstellung der Lieferfähigkeit

Arbeitssicherheit bzgl. COVID-19, Regionalisierung/ Lokalisierung von Lieferketten für kritische Bauteile, Stärkung des BCM/Krisenmanagements



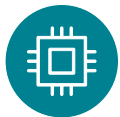
Erhöhung Kostendruck

Flexibilisierung der Fix-Kosten, In-/Outsourcing, Performance Improvement in Operations und in der Administration zur Kostenreduzierung



Flexibilität

Z.B. der Lieferanten bzgl. der Produktionsvolumina und Teilevielfalt



Technologie

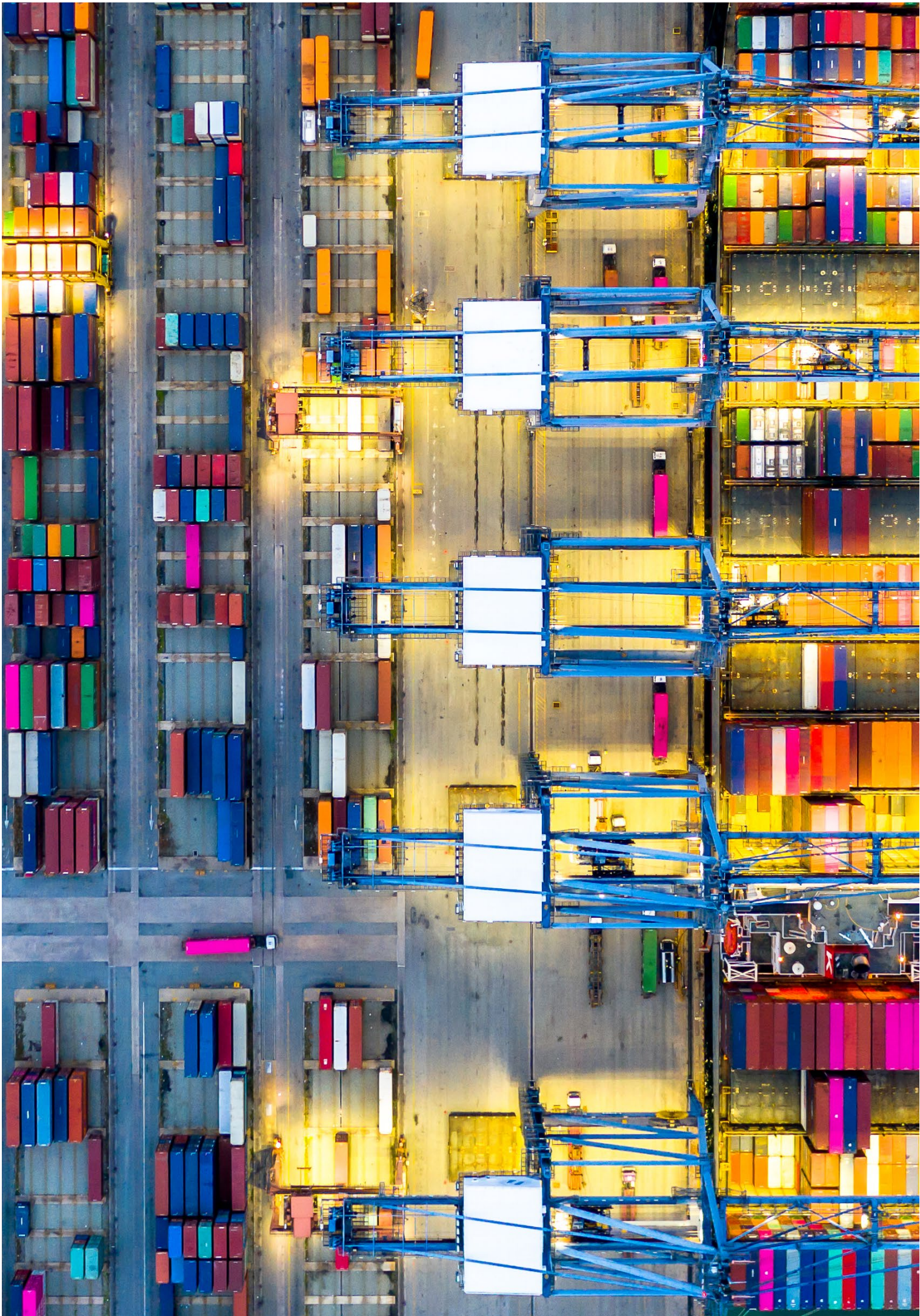
Elektrifizierung, autonomes Fahren, Connectivity




Regulatorik

Cyber Security Act, WLTP-Prüfverfahren, lokale Anforderungen der Märkte (zur Erreichung der Zulassung), Datenschutz







Methoden zur Bewältigung der geänderten Herausforderungen

Handlungsoptionen zur Stabilisierung der Lieferketten

Aus unserer Praxiserfahrung haben sich einzelne Methoden bewährt, die sowohl in Krisenphasen als auch situativ einzeln oder auch in Kombination angewandt werden können.

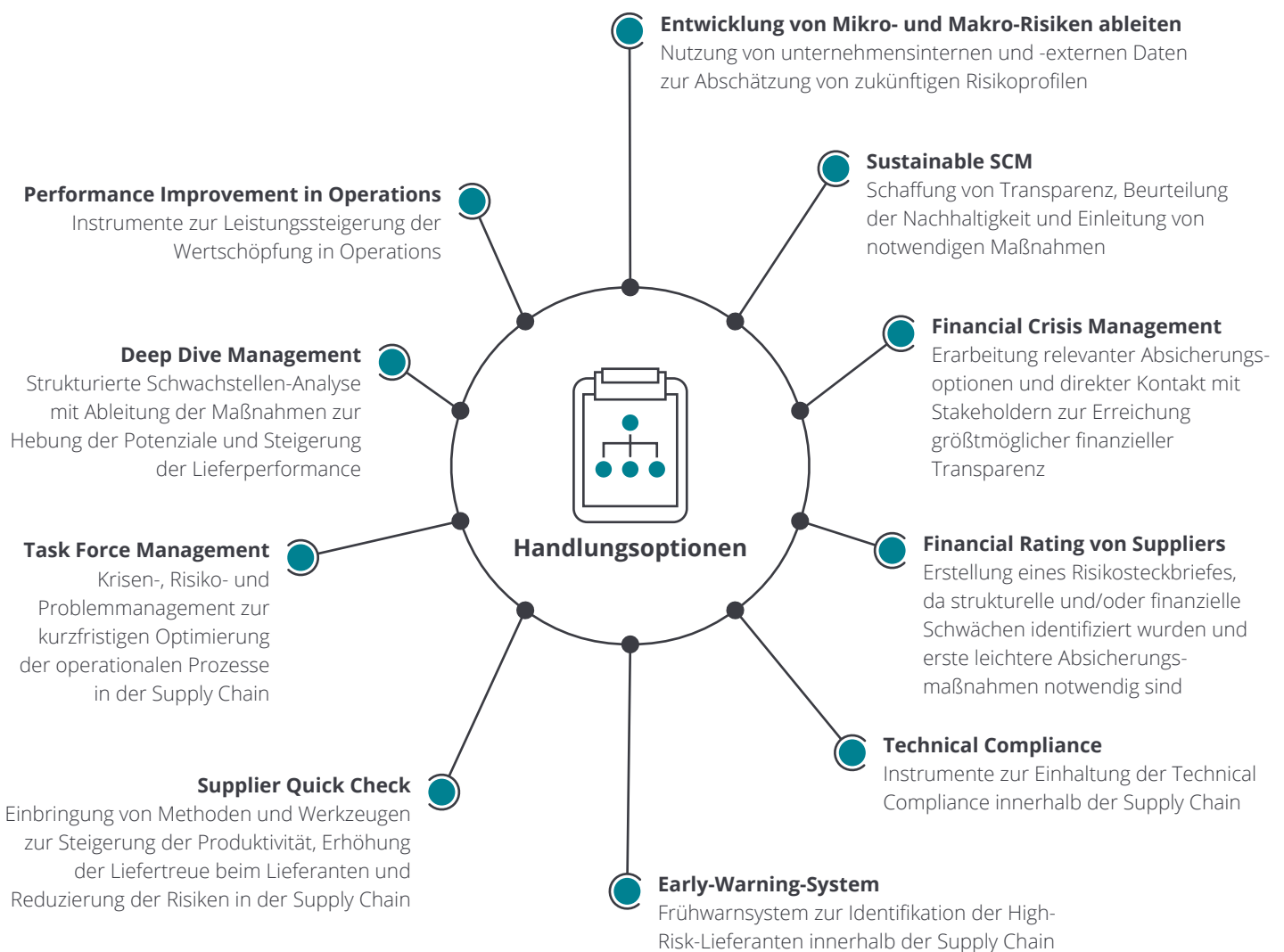
Das Early Warning dient beispielsweise der Früherkennung von Störungen in der Lieferkette mittels der Identifikation von Risikolieferanten (auf Basis operativer und finanzwirtschaftlicher Kennzahlen).

Zur Erhöhung der Transparenz und Ableitung erster Effizienz-/Optimierungspotenziale eines Lieferanten nutzen wir sogenannte Supplier Quick Checks. Liegt eine akute Krisensituation vor und muss beispielsweise die Versorgungssicherheit gewährleistet werden, haben sich Task Force und Deep Dive Management als Ansätze bewährt. Das Performance Improvement in Operations dient zur Leistungsverbesserung (Verbesserung der Unternehmenskennzahlen) und das Financial Rating der Ad-hoc-Bewertung der finanziellen Situation eines Lieferanten.

„Wenn es um unsere eigene Zulieferkette geht, handeln wir einfach nicht früh genug.“

Teilnehmer der Deloitte-Studie „Lieferanten-Risikomanagement in der deutschen Automobilindustrie 2020“

Abb. 3 – Handlungsoptionen zur Stabilisierung der Lieferketten



Early-Warning-System

Risikofrüherkennung – Prävention statt Reaktion

„Wir kennen unsere Risikolieferanten“, eine Aussage, die häufig in Unternehmen getroffen wird. Gemäß Pareto trifft dies i.d.R. nur auf 80 Prozent zu, die übrigen 20 Prozent wurden noch nicht erkannt und können wie die bekannten Risikolieferanten gravierende Störungen in der Lieferkette verursachen.

Viele Unternehmen scheuen den Aufwand der Datensammlung und -auswertung für eine Früherkennung von risikobehafteten Lieferanten. Unsere bisherige Erfahrung zeigt jedoch, dass sich dieser Aufwand unter Berücksichtigung der identifizierten Risiken und deren rechtzeitiger Bewältigung lohnt.

Zur Identifikation von Risiken in der Lieferkette wurden in letzter Zeit zahlreiche Studien und fachspezifische Abhandlungen veröffentlicht. Zwei dieser Veröffentlichungen haben wir exemplarisch ausgewählt (Deloitte-Studie¹ in Zusammenarbeit mit der Zeppelin Universität Friedrichshafen sowie eine Studie von Thomas Y. Choi, Dale

Rogers und Bindiya Vakil, veröffentlicht im Harvard Business Review²) mit den folgenden Kernaussagen:

- Je früher die Risiken erkannt werden, desto umfangreicher sind die verbleibenden Handlungsoptionen.
- Dies ist nur möglich durch einer automatisierte Datenauswertung von operationalen Kennzahlen.

Daher setzt unsere Lösung auf den operationalen Daten der Lieferanten auf und selektiert diejenigen, die sowohl ein hohes Schadensausmaß verursachen können als auch eine hohe Schadenseintrittswahrscheinlichkeit aufweisen.

Die identifizierten Risikolieferanten werden nun zur Bestimmung des potenziellen Ausfallrisikos einem Quick Check unterzogen und bewertet.

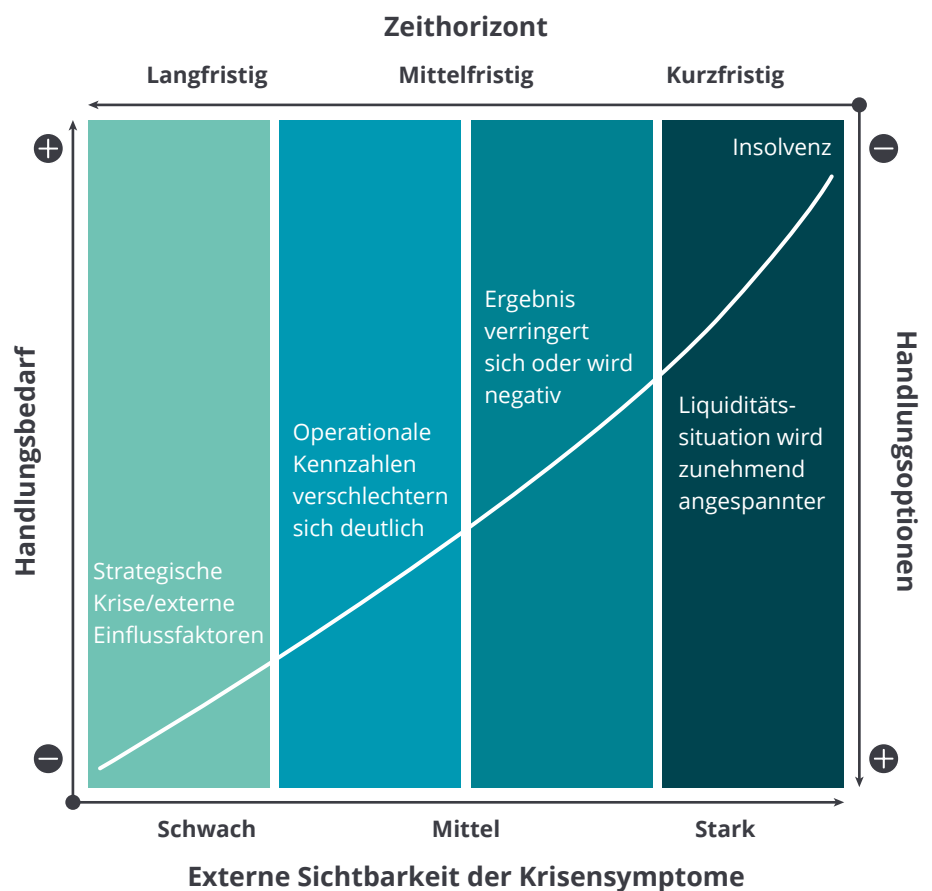
Das Early-Warning-System von Risikolieferanten anhand operationaler Kennzahlen zur Früherkennung von Störungen in der Lieferkette

¹ Lieferanten-Risikomanagement in der deutschen Automobilindustrie 2020, Deloitte

² Corona virus is a wake-up-call for Supply Chain Management, Harvard Business Review, 27.05.20, Autoren siehe oben

Abb. 4 – Typisierter Krisenverlauf eines Unternehmens

- Mehr als 50 Personen der Befragten der Deloitte-Studie „EERM-Extended Enterprise Risk Management 2018“³ gaben an, dass die Abhängigkeit ihres Unternehmens von Dritten teilweise (42%) oder sogar erheblich (11%) gestiegen ist.
- 70 Prozent der 300 Befragten einer Umfrage⁴, welche Ende Januar/Anfang Februar, unmittelbar nach dem Ausbruch von COVID-19 in China durchgeführt wurde, sagten, sie befänden sich noch immer im Datenerfassungs- und -bewertungsmodus und versuchten manuell zu ermitteln, welche ihrer Zulieferer einen Standort in den spezifischen gesperrten Regionen Chinas haben.
- Das Mapping des Supply Chain Network kann ressourcenintensiv und schwierig sein. Es führt jedoch kein Weg daran vorbei. Unternehmen werden feststellen, dass deren Wert die Kosten und den Zeitaufwand für die Entwicklung übersteigt.



³ EERM Extended Enterprise Risk Management 2018, Deloitte Studie

⁴ Corona virus is a wake-up-call for Supply Chain Management, Harvard Business Review, 27.05.20, Autoren siehe S.10

Supplier Quick Check

Transparenz als Basis für ein zielgerichtetes Handeln

Im Rahmen des Finanzrisikomanagements ist der Financial Quick Check eine wirksame Methode zur finanziellen Validierung von Lieferanten.

Abb. 5 – Financial Quick Check – Transparenz als Basis zielgerichteten Handelns



Basisdaten

Allgemeine Informationen

- Adress- und Kontaktdaten der Gesellschaft sowie des Ansprechpartners
- Gesellschaftsrechtliche Struktur (inkl. Haftungsverhältnisse z.B. Cash Pooling, EAVs, IC-Darlehen)
- Bestehendes Einkaufsvolumen und zuständiger Einkauf
- Anstehende Vergaben
- ...



Finanzielle Beurteilung des Lieferanten

Profitabilität/ Rentabilitätskennzahlen

- Umsatzentwicklung/-prognose, EBIT/EBITDA-Marge, Jahresüberschuss/-Verluste
- Businessplan
- ...

Liquidität

- Operating, Investing und Financing Cashflow
- Liquidität III. Grades
- Aktueller Liquiditätsstand inkl. Planung
- ...

Kapitalstruktur

- Eigenkapitalquote
- Kapitalstruktur/Finanzierung
- Bewertung möglicher, ergänzender Kapitalbeschaffungsmaßnahmen
- ...

Restrukturierungsmaßnahmen

- Validierung hinsichtlich Machbarkeit
- Validierung des Effektes auf die Finanzsituation des Unternehmens
- ...

Die Analyse erfolgt u.a. auf Basis berechneter Finanzkennzahlen sowie etwaiger Restrukturierungsmaßnahmen und enthält als Ergebnis eine konkrete Handlungsempfehlung zu den analysierten Unternehmen. Dies kann beispielsweise eine Empfehlung zur Festlegung der Höhe des Sicherheitsbestandes der von diesem Unternehmen gelieferten Bauteile oder auch ein Auftragsvergabestopp sein.

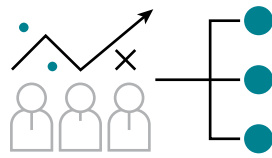
Im Gegensatz zum Financial Quick Check stehen beim Operational Quick Check die Analyse der Prozesse und die Validierung der operativen Indikatoren in den Geschäftsbereichen im Vordergrund.

Das Ergebnis ist eine erhöhte Transparenz bezüglich der aktuellen Situation beim Lieferanten mit effektiven Handlungsempfehlungen zur weiteren Vorgehensweise je Risikokategorie, wie:

- Informationen über die aktuellen Potenziale und Risiken des Lieferanten
- Validierung von weiteren Risikolieferanten in der Lieferkette
- Bedarf von kurz- und mittelfristigen Maßnahmen zur Stabilisierung der Lieferkette

Führen die definierten Maßnahmen aus dem Operational Quick Check nicht zu den festgelegten kurz- bzw. mittelfristigen Erfolgen oder werden tiefgehende Defizite bzw. zusätzliche Optimierungsmöglichkeiten identifiziert, kann eine Überleitung in die Lieferantenstabilisierung zur Sicherstellung der Teileversorgung und/oder das Performance Improvement in Operations erfolgen.

Abb. 6 – Operational Quick Check – Ursachen für Lieferstörungen



Mögliches Ausgangsszenario

- High-Risk-Lieferant aus dem Early-Warning-System
- Erkennbare Lieferstörungen beim Kunden (z.B. reduzierte Lieferperformance, Anstieg Sonderfahrten, Qualitätsprobleme)
- Probleme bei Neuanläufen
- Identifikation von Potenzialen für eine operationale Leistungssteigerung



Unser Vorgehen mit bewährten Standardwerkzeugen

1. Analyse zur Identifizierung von Engpässen und verschiedenen Risikokriterien
2. Definition eines Maßnahmenplans
3. Bewertung und Priorisierung der Maßnahmen
4. Detaillierte Lieferantenbewertung anhand ausgewählter Risikokriterien
5. Erstellung Management Summary und Freigabe: Kurzübersicht aller relevanten Informationen

Task Force und Deep Dive Management

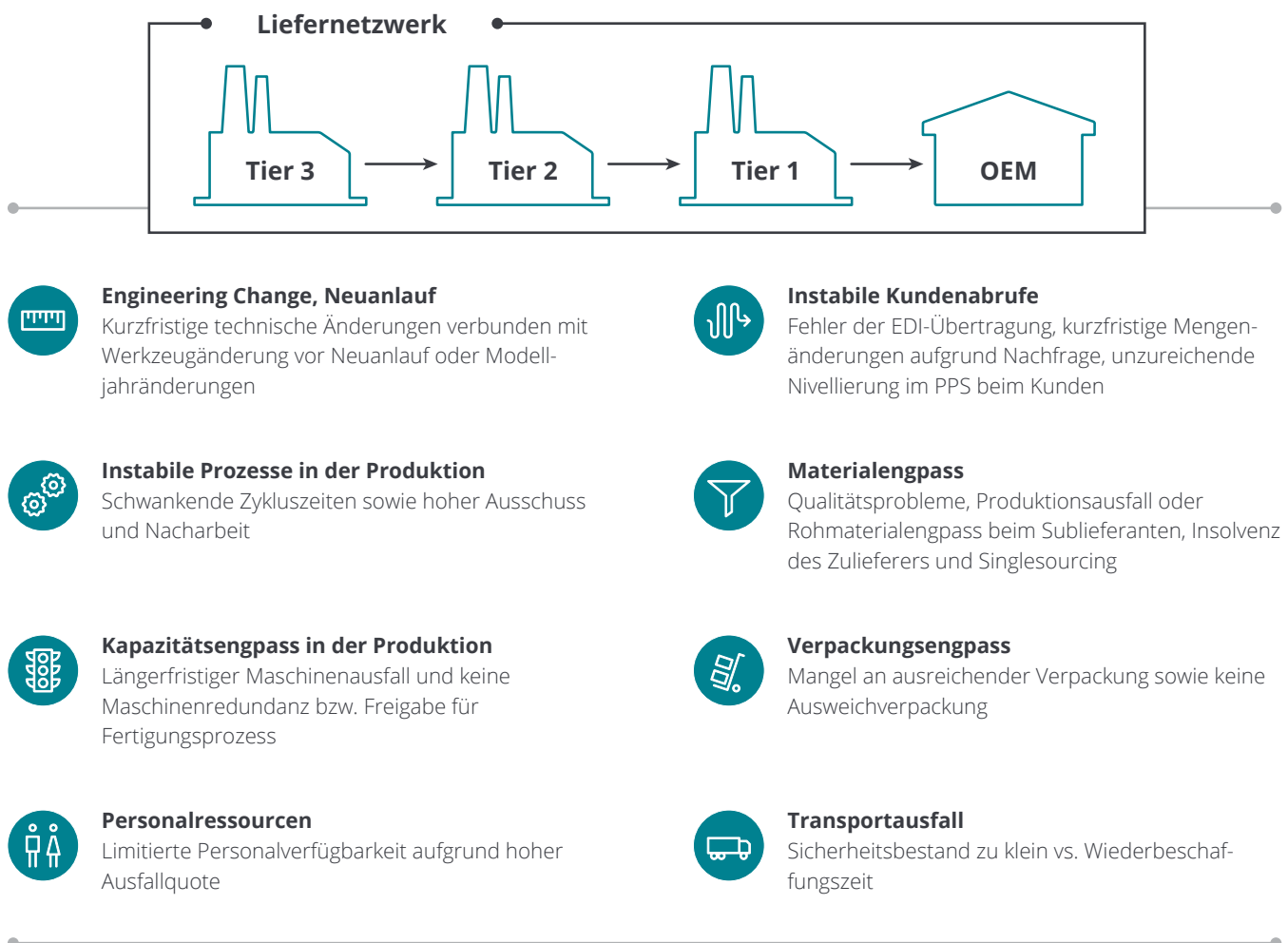
Probate Werkzeuge zur Absicherung gegen Lieferunterbrechungen sowie zur Stabilisierung der Lieferkette

Durch den Einsatz von Task Force Management oder Deep Dive Management werden Ursachen von Lieferstörungen in der Lieferkette transparent, die notwendigen Maßnahmen zur Stabilisierung definiert und umgesetzt sowie weitere Handlungsempfehlungen zur Leistungssteigerung

und Verbesserung der Nachhaltigkeit des Lieferanten identifiziert.

Mögliche operative Ereignisse, die zu einer Störung bis hin zu einer Unterbrechung der Lieferkette führen können, werden in Abbildung 7 dargestellt.

Abb. 7 – Beispiele möglicher Ursachen für Lieferstörungen/-unterbrechungen



Die möglichen operativen Ereignisse und deren Ursachen können sehr vielschichtig sein. Oftmals wirken diese unternehmensübergreifend und treten ggf. zeitgleich bzw. mit kurzem Zeitversatz in mehreren Unternehmensbereichen auf, erhöhen die Komplexität (Beherrschbarkeit) und können zu einem kritischen Lieferengpass in der Lieferkette führen.

Die Identifikation der Ursachen von Lieferstörungen erfolgt mittels des Task Force Management oder des Deep Dive Management.

Task Force Management wird bei massivem Leistungsabfall des Lieferanten aufgrund von operativen Störungen beim Lieferanten, die auch zu einem Produktionsstopp beim Kunden führen (können), eingesetzt. Die Zielsetzung ist es, zunächst über die Engpasssteuerung die Lieferkette aufrechtzuerhalten, mit einem effektiven Maßnahmenplan den Lieferrückstand zum Kunden abzubauen und gleichzeitig eine Lieferantenstabilisierung zu erwirken.

Die vier Arbeitsschritte im Task Force Management zur Absicherung der Lieferfähigkeit und Verbesserung der Lieferantens stabilität stellt Abbildung 8 dar.

Abb. 8 – Task Force – Stabilisierung der Lieferfähigkeit



Deep Dive Management wird bei einer mangelhaften Lieferstabilität eines Lieferanten über einen bestimmten Zeitraum oder bei einem wiederkehrenden Problem in der Lieferkette eingesetzt.

Der Fokus dieses Ansatzes liegt auf der Identifikation der einzelnen Ursachen über eine strukturierte Ist-Aufnahme und der Ableitung und Umsetzung ursachenbehebender Maßnahmen, sodass eine effektive Verbesserung der Lieferstabilität erreicht wird.

Abb. 9 – Deep Dive Management – Beseitigung von Störungsgründen durch detaillierte Problemanalyse



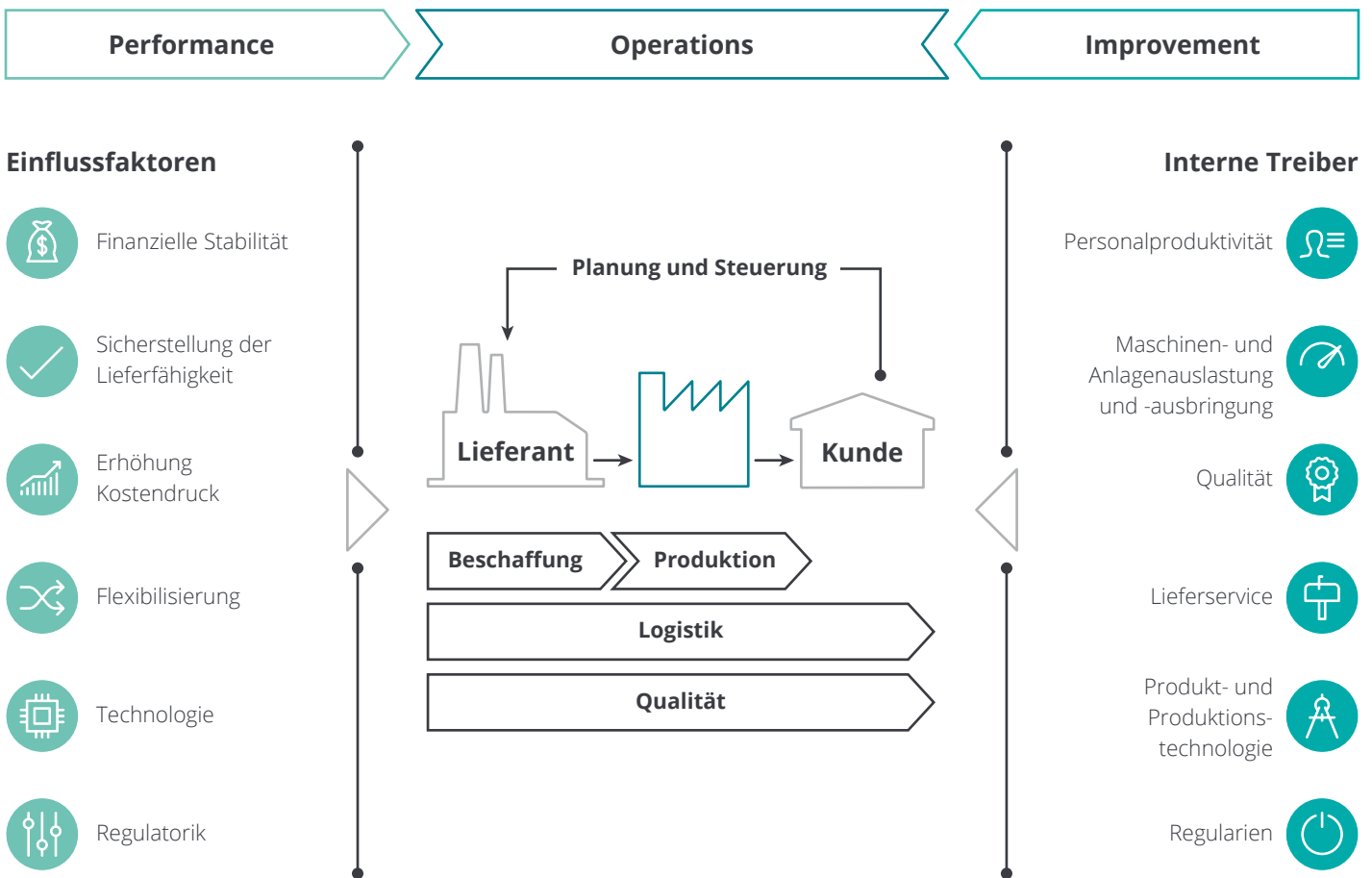
Transparenz der
Lieferkette ist die
Grundlage für ein
Supply Chain Risk
Management

Performance Improvement in Operations

Bewährtes Instrument in der Praxis zur betrieblichen Leistungssteigerung

Die externen Einflussfaktoren erzeugen die Notwendigkeit, die internen Treiber im Unternehmen zu überprüfen und fortlaufend zu verbessern, d.h. Gewinn und EBIT-Marge nachhaltig zu erhöhen.

Abb. 10 – Einflussfaktoren und interne Treiber bestimmen den Unternehmenserfolg



Um den Hebel der internen Treiber zu identifizieren und um diese nachhaltig zu verbessern bzw. zu steigern, setzen wir in der Praxis spezifische Methoden ein. Über eine strukturierte Vorgehensweise wird der Wertschöpfungsprozess effizienter gestaltet und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet.

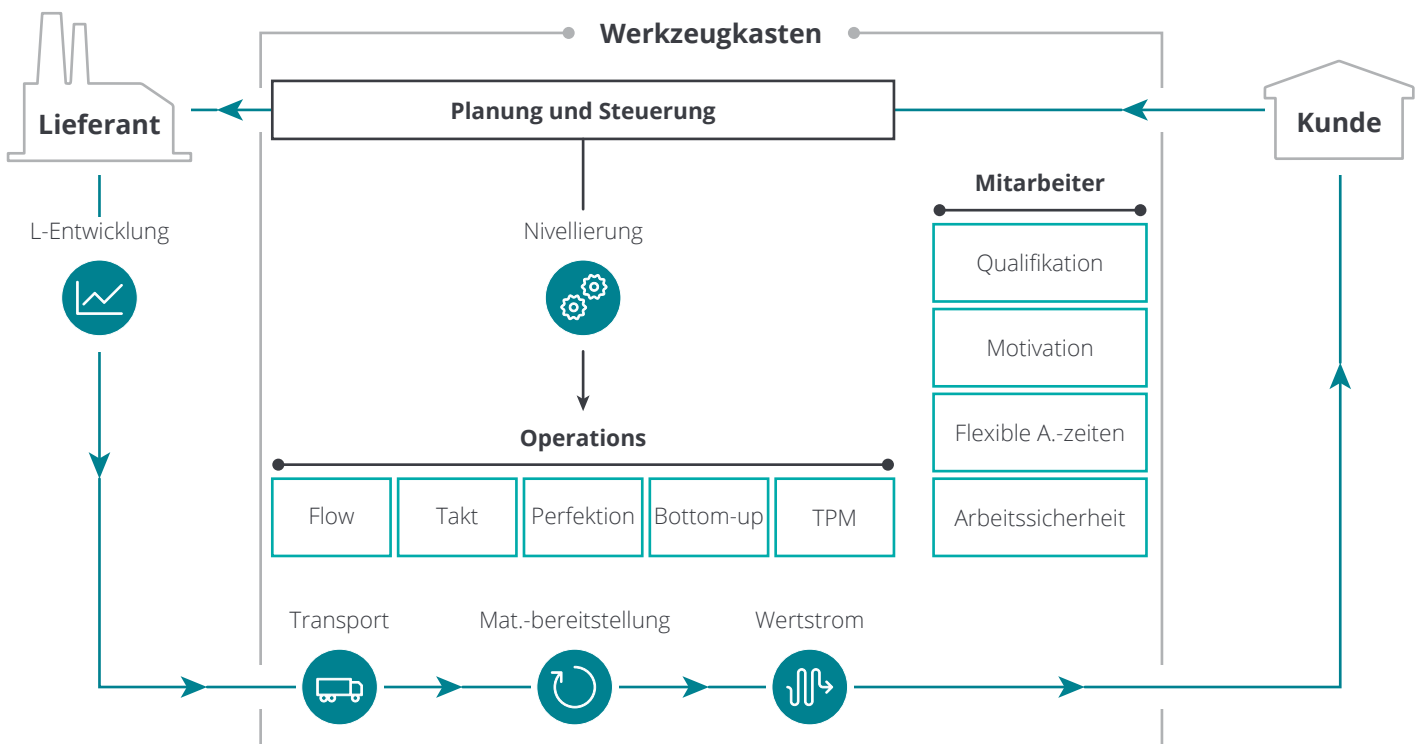
Ausgehend von den identifizierten Potenzialen werden bei der Umsetzung die spezifisch notwendigen Maßnahmen zur Leistungssteigerung eingesetzt.

Die Vorgehensweise zur operativen Leistungssteigerung im Unternehmen gliedert sich in folgende vier Hauptarbeitsabschnitte:

- Ist-Analyse mit der Quick-Check-Methode
- Wirtschaftliche Bewertung der identifizierten Potenziale
- Erstellen des Aktionsplans
- Umsetzung und Nachhalten der definierten Maßnahmen

Die Fokussierung des Teams liegt bis zum Abschluss des Projektes auf der Erreichung der geplanten Ziele, die im zweiten Arbeitsschritt über operative Indikatoren definiert wurden.

Abb. 11 – Performance Improvement – zielgerichteter Einsatz von Werkzeugen zur dauerhaften Erfolgsstabilisierung



	L-Entwicklung	Transport	Mat.-bereitstellung	Flow	Takt	Perfektion	Bottom-up	TPM
Bausteine im Werkzeugkasten	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessanalyse • Potenzialanalyse • Systemanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Milk-Run • Verpackungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Behälter-Kanban • Supermarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktions-Kanban • Heijunka • Layoutplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierte Arbeit • Kaizen für Arbeitsabläufe sowie Anlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung • 5W, Ishikawa • Poka Yoke 	<ul style="list-style-type: none"> • Shop-Floor Management • Bestandsoptimierung (z.B. JNI, Konsi.L) 	<ul style="list-style-type: none"> • 5S • SMED • Auton. + präv. Instandhaltung

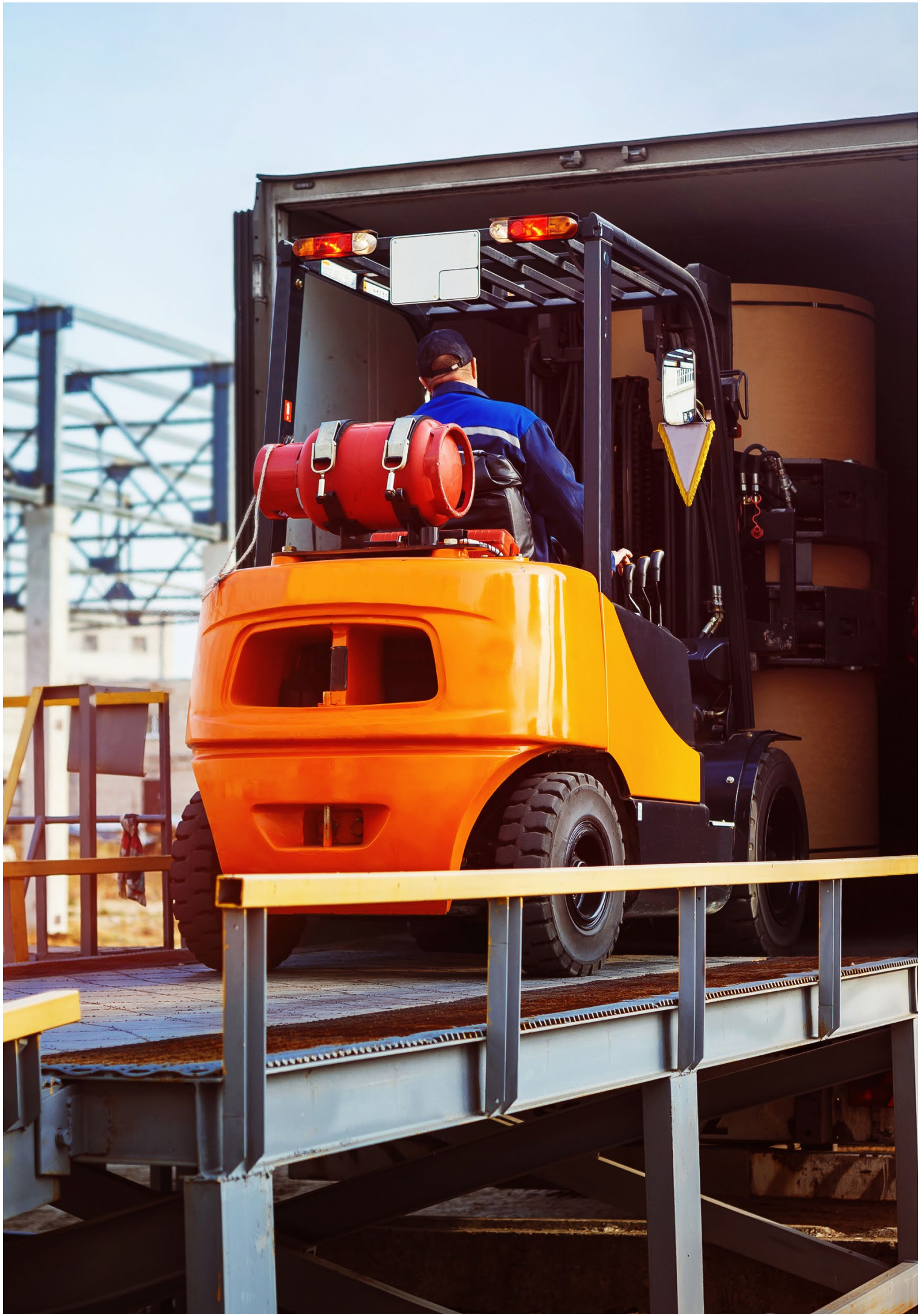
Ihre Chance zur Risiko- reduktion in der Lieferkette und hin zu einem agilen Supply Chain Management

Zählen Sie zu den „Gewinnern“; steuern Sie aktiv Ihr Unternehmen und verfolgen Sie das Ziel, ein agiles Supply Chain Management umzusetzen.

- Nutzen Sie jetzt die Zeit für die Transformation Ihrer Lieferketten hin zu einer strategisch agilen Supply Chain und
- bestimmen Sie „heute“ den Status quo und die Potenziale Ihrer Lieferketten im Rahmen eines Health Check für „morgen“.

„Nach dem Abklingen der COVID-19-Krise werden wir sehen, dass Unternehmen in einer von zwei Kategorien landen werden. Es wird diejenigen geben, die nichts unternehmen, in der Hoffnung, dass eine solche Beeinträchtigung nie wieder vorkommen wird. Diese Unternehmen werden ein hohes Risiko eingehen. Und es wird Firmen geben, die die Lehren aus dieser Krise beherzigen und in das Mapping der Versorgungsnetze investieren, damit sie nicht blind operieren müssen, wenn die nächste Krise zuschlägt, und ihre Verträge ändern, damit sie schnell Lösungen finden können, wenn es zu Störungen kommt. Diese Unternehmen werden auf lange Sicht die Gewinner sein.“

Thomas Y. Choi, Dale Rogers, Bindiya Vakil – “Coronavirus is a wake-up-call for supply chain management” veröffentlicht in *Harvard Business Review*, 27.05.2020



Ihre Ansprechpartner

Gerne möchten wir uns über Ihre und unsere Erfahrungen und Ansätze austauschen. Es würde uns freuen, wenn Sie uns ansprechen.



Frank Wehrle

Director

Tel: +49 (0)711 16554 7243

fwehrle@deloitte.de



Sonja Remschel

Senior Manager

Tel: +49 (0)711 16554 7271

sremschel@deloitte.de



Dietmar Kaesser

Senior Manager

Tel: +49 (0)221 9732 4411

dkaesser@deloitte.de



Oswald Oster

Senior Manager

Tel: +49 (0)89 29036 8318

ooster@deloitte.de

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.