

COO-Agenda 2022 – Spagat zwischen Transformation, Optimierung und Resilienz

In Kooperation mit:

Boardreport

MAGAZIN FÜR VORSTÄNDE UND AUßERSICHERTE



Inhalt

1 Executive Summary	3
2 Ausgangslage und Herausforderungen	4
3 Unternehmen im Spannungsfeld interner und externer Komplexität	5
4 Die Rolle des COOs im Kontext veränderter Schwerpunkte von Maßnahmenprogrammen	7
5 Operative Handlungsfelder der COO-Agenda 2023	10
5.1. Stärkung Supply-Chain Management und Beschaffung	11
5.2 Strukturelle Optimierung der Standortstrukturen	13
5.3. Steigerung der eigenen Produktivität	14
6 Ansprechpartner	15



ÜBER FTI-ANDERSCH: FTI-Andersch ist die führende Restrukturierungsberatung im deutschsprachigen Raum.

FTI-Andersch unterstützt Mandanten in der Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Zukunfts-/Performance- sowie Restrukturierungskonzepte. FTI-Andersch wird in Situationen aktiv, in denen Unternehmen sich mit operativen oder finanzwirtschaftlichen Herausforderungen beschäftigen müssen – oder noch weit davor, um frühzeitig Geschäftsmodell, Organisation und Prozes-

se zukunftsfähig auszurichten. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Erstellung von unabhängigen Entscheidungsgrundlagen für angestrebte (Re-)Finanzierungen.

Zu den Mandanten zählen mittelständische Unternehmen und Konzerne, die international agieren. FTI-Andersch ist Teil der globalen FTI Consulting Gruppe (NYSE: FCN) mit mehr als 6.600 MitarbeiterInnen.

1 Executive Summary

Die Folgen der COVID-19 Pandemie, der aktuelle Krieg in der Ukraine und die Störungen wichtiger Handelsrouten haben in jüngster Vergangenheit aufgezeigt, wie schnell globale und lokale Ereignisse, die mittlerweile stark vernetzten, globalen Wertschöpfungsketten aus dem Gleichgewicht bringen können. Die hierdurch entstehenden Folgen wie Lieferverzögerungen, Produktionsstillstände, Preissteigerungen sowie Umsatzverluste haben bei vielen Unternehmen tiefe Spuren in den Jahresabschlüssen ab 2020 hinterlassen.

Die Dynamik und Komplexität im Öko-System vieler Unternehmen hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Neben dem Management der internen Komplexität müssen sich die COOs vermehrt mit den Konsequenzen externer Ereignisse auf das eigene Unternehmen sowie transformatorischen Themenstellungen auseinandersetzen. Eine Voraussetzung, um diese Komplexität erfolgreich zu beherrschen, ist die Schaffung von Transparenz über das eigene Handeln.

Mit den aktuellen Veränderungen der Rahmenbedingungen ist das zukünftige Rollen- und Kompetenzprofil des COOs zu überprüfen. Die Rolle entwickelt sich vom Optimierer der Bottom-Line zum Katalysator der Transformation. Insbesondere die Themen Wachstum, digitale Transformation sowie Nachhaltigkeit gewinnen an Bedeutung. Um diese Rolle erfolgreich auszufüllen, steigt die Relevanz von Fähigkeiten in den Bereichen digitales Mindset und Adaptionsvermögen.

Neben den transformatorischen Themen sehen die Studienteilnehmer in den nächsten 24 Monaten drei wesentliche Handlungsfelder in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Logistik:



Stärkung Supply-Chain Management und Beschaffung

Zur Stärkung der Widerstandskraft in der Lieferkette rücken Supply Chain Management, Lieferantenmanagement und Bedarfsplanung in den Vordergrund. Digitalgestützte End-to-End-Transparenz bildet die Voraussetzung für eine höhere Resilienz der eigenen Wertschöpfungskette.



Strukturelle Optimierungen des Standortportfolios

Überprüfung des bestehenden Standortportfolios zur Absicherung einer zukunftsfähigen Unternehmensausrichtung. Wesentliche Parameter in diesem Kontext sind die Entwicklung der Kundennachfrage, die Erhaltung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen sowie die Einhaltung von ESG-Anforderungen.



Steigerung der eigenen Produktivität

Das Thema Produktivität gewinnt nicht nur aus Rationalisierungs- und Kostengründen an Bedeutung. Zunehmender Fachkräftemangel im Kontext der demographischen Entwicklung zwingen Unternehmen zu technologischen Produktivitätsfortschritten.

2 Ausgangslage und Herausforderungen

Eine Pandemie, die noch immer nicht vorbei ist. Globale Lieferketten- und Logistikprobleme die sich durch weitere COVID-19 Wellen, Reise- und Kontaktbeschränkungen, Störung wichtiger Handelsrouten (u.a. Suez Kanal) oder aktuell durch den Krieg in der Ukraine (u.a. Ausfall von Zulieferern, Wegfall von Absatzmärkten, Unterbrechung „Eiserne Seidenstraße“, Sperrung von Luftfahrtkorridoren, Verknappung LKW-Fahrer) weiter verschärfen. Eine hohe Volatilität der Märkte und des politischen Handels. Und mittendrin: Der COO (Chief Operating Officer) als Krisen-Manager, dessen wichtigste Aufgabe darin besteht, trotz aller Widrigkeiten einen laufenden Betrieb aufrechtzuerhalten.

Doch das ist nicht alles: Abseits der vielfältigen Krisenherde müssen Unternehmen vor allem die zukünftigen Herausforderungen proaktiv angehen: Die Digitalisierung bzw. Veränderung des eigenen Geschäftsmodells, schnellere Innovationszyklen, steigende ESG-Anforderungen sowie der Schutz der betrieblichen Daten- und Systemlandschaften vor äußeren Angriffen (Cybersecurity) verändern die Unternehmensumwelt in den nächsten Jahren drastisch. Auf die damit einhergehenden Her-

ausforderungen gilt es Antworten zu finden. Für den COO wird es damit zur zentralen Aufgabe, die operativen Bereiche des Unternehmens durch ein komplexer werdendes Umfeld zu navigieren. Er agiert dabei in einem ständigen Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität. Einerseits muss die operative Wertschöpfung resilienter werden. Andererseits muss die unternehmerische Flexibilität gewahrt bleiben, um auf kurzfristige Veränderungen in den Wertschöpfungsketten reagieren zu können.

Wie sieht auf dieser Basis die COO-Agenda 2022 aus? In welchem Umfeld agiert der COO in den nächsten zwölf bis vierundzwanzig Monaten? Was sind die wichtigsten operativen Handlungsfelder? Und wie lassen sich diese priorisieren? Welche neuen Kompetenzen benötigen COOs, um die zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen?

Diese Fragen haben wir mehr als 50 Top-Führungskräften deutscher Unternehmen auf Basis eines strukturierten Fragebogens im 4. Quartal 2021 gestellt. Die Ergebnisse haben wir um Ideen und Handlungsempfehlungen ergänzt.



© ipopba/stock.adobe.com

3 Unternehmen im Spannungsfeld interner und externer Komplexität

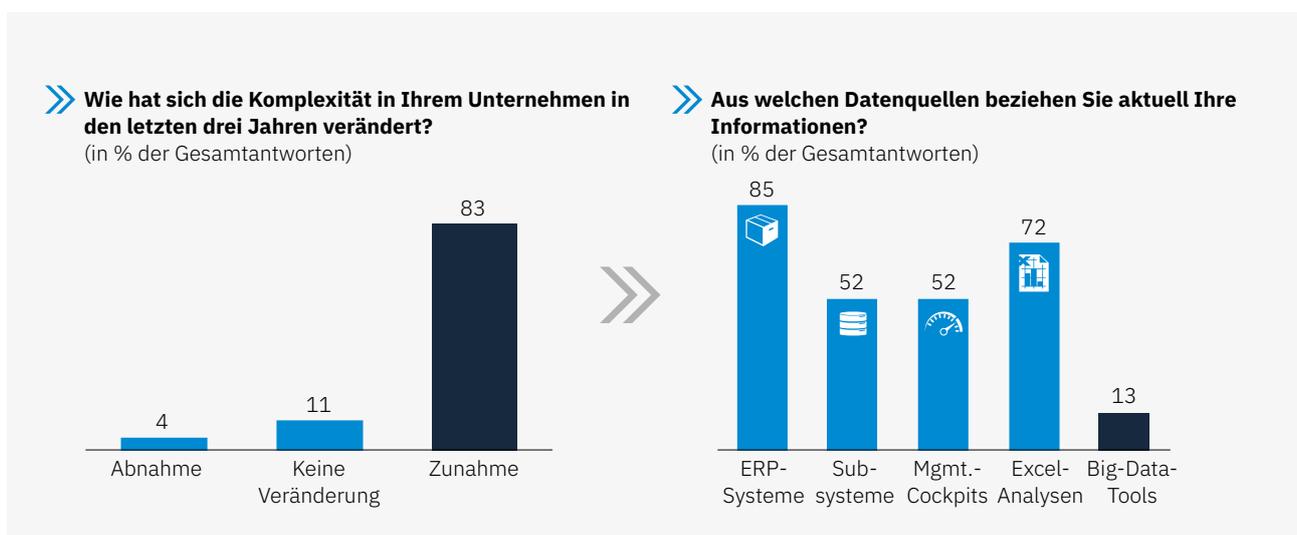
Um die zukünftigen Anforderungen an COOs abzuleiten, ist vorab zu verstehen, in welchem Umfeld diese künftig agieren werden. Eine übergeordnete Herausforderung liegt in der weiter steigenden Komplexität des Unternehmensumfelds. So beklagen mehr als 80% der Befragten eine Zunahme der Komplexität in den vergangenen drei Jahren.

Unternehmen als komplexe Systeme sind durch ein vielfältiges und interdependentes Zusammenwirken ihrer Bestandteile gekennzeichnet. Komplexität begegnet den operativen Funktionen als vielschichtige Herausforderung, die durch externe und interne Einflussfaktoren getrieben wird. Externe Megatrends wie die Digitalisierung, Dekarbonisierung und kürzere Produktlebenszyklen schaffen ein volatiles und damit schwer planbares Umfeld. Exogene Schocks wie Pandemien oder Klimakatastrophen bergen perspektivisch substantielle operative Risiken. Auch unternehmensintern erhöht sich die Komplexität, wenn steigende Kundenanforderungen mit einer Vielzahl an Leistungsbündeln und Varianten in kürzeren Zeiträumen zu bedienen sind. Beispiele sind u.a. die Einführung von same-day-delivery durch Amazon oder die Verkürzung von Entwicklungszeiten für Automobil-Komponenten von 36 Monaten auf 18 Monaten durch Tesla. Die damit einhergehende Produkt- und Teilevielfalt treibt die Komplexität von Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsprozessen.

Gleichwohl ist Komplexität nicht per se als Problem zu betrachten, sondern ein bewusster Teil der Unternehmensstrategie. Beispielsweise können individualisierte Produkte entschei-

dend zur Differenzierung im Wettbewerb beitragen. So setzen Unternehmen der Fashion- oder Luxus-Branche erfolgreich auf personalisierte Kleider oder Accessoires, die vom Kunden selbst designt werden können. Statt Komplexität vollständig zu eliminieren, ist es vielmehr notwendig, über alle betrieblichen Funktionen eine Abwägung darüber zu treffen, welches Maß an Komplexität notwendig ist. Entgegen dem Beispiel der Mode-industrie zeigt nicht zuletzt der Erfolg von Tesla, dass Kunden auch mit einer geringen Variantenvielfalt begeistert werden können.

Mithin ist Komplexität aktiv zu managen. **Der COO muss die Komplexitätszunahme seiner Umgebung beherrschen.** Für die betrieblichen Funktionsbereiche, das Produkt-, Kunden- und Standortportfolio ist es erforderlich, notwendige von überflüssiger Komplexität abzugrenzen.. Der erste Schritt ist es, Transparenz über die Komplexitätstreiber in der gesamten Organisation und den Wertschöpfungsketten zu schaffen. Nicht selten divergieren die Wahrnehmungen zwischen dem COO und seinen Mitarbeitern oder auch zwischen den einzelnen betrieblichen Funktionen. Die aus Marketing- oder F&E-Sicht gewünschten Produkteigenschaften sind für die Produktion oder Logistik möglicherweise nicht wirtschaftlich darstellbar. Auch in Zeiten eines stetig dynamischeren Umfelds muss der COO es schaffen, hierbei die Gesamtsicht zu behalten und Zielkonflikte zu bewältigen.



Dabei kommt der Nutzung von BI-Tools eine gehobene Bedeutung zu. Mit einer Zunahme der internen und externen Komplexität werden datengestützte Entscheidungen erfolgsentscheidend. Sie sind unabdingbar, um in einem solchen Umfeld losgelöst vom persönlichen Bauchgefühl Entscheidungen zu treffen. Umso erstaunlicher ist, dass nur ein geringer Anteil der Befragten auf Big-Data-Tools setzt, um Informationen zu beziehen und damit Komplexität zu reduzieren. Hier besteht klarer Handlungsbedarf für die COO-Agenda. Der COO ist hierbei künftig mehr denn je als Bindeglied zwischen Technologie und Mensch gefragt.



Business-Intelligence (BI) Tools

Anwendungssoftware zum Aufbereiten, Analysieren und Visualisieren von Unternehmensdaten.

Auswahlkriterien:

- Handliches User Interface
- Interoperabilität (z. B. SAP, Office, CRM-Systeme)
- Adaptive Dashboard-Struktur
- Reporting-Funktionen
- KI-Anwendungen/Predictive Analytics

Es liegt an ihm, **Technologien und Tools für die operativen Bereiche zu identifizieren, um die Komplexität beherrschbar zu machen.** Zudem müssen diese so in den betrieblichen Alltag eingebettet werden, dass interne wie externe Daten in Echtzeit verwertet werden. So können BI-Tools beispielsweise im Einkauf dazu genutzt werden können, um eine Vielzahl von Angeboten automatisiert zu analysieren und aufzubereiten. Somit werden Mitarbeiterkapazitäten reduziert, die häufig in zeit- und fehlerintensiven Tätigkeiten der Informationsaufbereitung gebunden werden.

Um diese Potenziale zu heben, muss es dem COO gelingen, seine Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen und Akzeptanz für die neuen Arbeitsweisen zu schaffen. Schließlich darf bei allem Fokus auf die Technologie der Mensch als elementarer Teil der Wertschöpfungs- und Prozessketten nicht vergessen werden. Dabei ist Fingerspitzengefühl gefragt. Fortlaufende Schulungen und Weiterbildungen sind nötig, um den Mehrwert neuer Tools und Prozesse darzulegen und mentale Barrieren zu überwinden. Die erwartete weitere Zunahme der Komplexität in den meisten Geschäftsmodellen kann nach unserer Auffas-

sung nur erfolgreich beherrscht werden, wenn es dem COO gelingt, Technologie, Organisation, Lieferanten und Kunden stärker zu verzahnen.

„Als Unternehmen mit einer global integrierten Wertschöpfungskette sowie einer großen Anzahl an Produktvarianten ist es für uns essenziell, Komplexität aktiv zu managen und, wo sinnvoll, zu reduzieren. Hierfür setzen wir zunehmend auf BI-Tools. Die Tools unterstützen uns insb. in den Bereichen Auftragsabwicklung und Logistik. Sie helfen uns dabei, Transparenz zu schaffen und die Arbeitsinhalte (z.B. Planungen, Bestellungen) in unseren segmentierten und komplexen Wertschöpfungsketten standardisiert zu automatisieren. Der Lohn dafür sind bessere Entscheidungen, weniger Fehler und eine reduzierte Komplexität im Tagesgeschäft.“

Tamas Toth, Head of Global Supply Chain Excellence, Huber Group

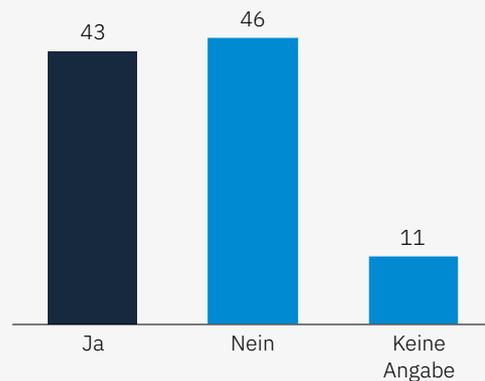


4 Die Rolle des COOs im Kontext veränderter Schwerpunkte von Maßnahmenprogrammen

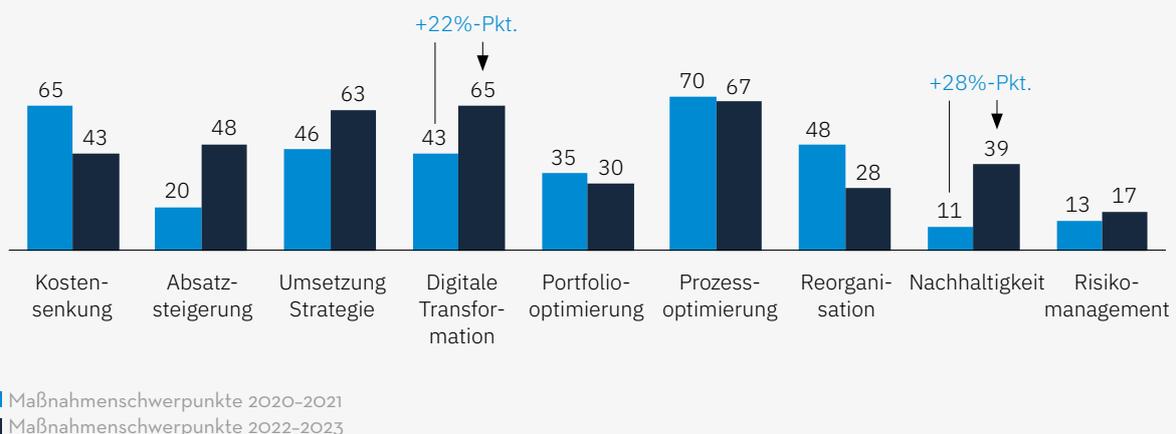
Damit ein COO den zukünftigen Herausforderungen erfolgreich begegnen kann, muss sich das Kompetenzfeld und die Rolle verändern. Die klassische Rolle des COOs als stetiger Optimierer von Prozessen und Kosten wird nicht mehr ausreichen, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Nicht zuletzt bekunden die Befragten, neben bottom-line-bezogenen Maßnahmen in den nächsten 24 Monaten transformative Themen wie Digitalisierung und ESG sowie Wachstum in den Mittelpunkt rücken zu wollen. Inkrementelle Optimierungen werden künftig nicht mehr ausreichen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. 43% der Befragten gaben an, ihr Geschäftsmodell deutlich verändern zu müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Folgerichtig verändert sich die Einschätzung der Befragten hinsichtlich des künftigen Kompetenzprofils. Zwar bleiben Führungs- und Umsetzungskompetenz erwartungsgemäß wichtig, allerdings rücken Fähigkeiten wie Adaptionsvermögen und ein digitales Mindset für einen großen Teil der Befragten als Schlüsselqualifikation stärker in den Vordergrund.

» **Muss sich Ihr heutiges Geschäftsmodell verändern, um Ihre zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten?**
(in % der Gesamtantworten)



» **Was war der Fokus der Maßnahmenprogramme? (Maßnahmenswerpunkte 2020-2021)**
Welche Themen wollen Sie in den nächsten 24 Monaten aufgreifen? (Maßnahmenswerpunkte 2022-2023)
(in % der Gesamtantworten)



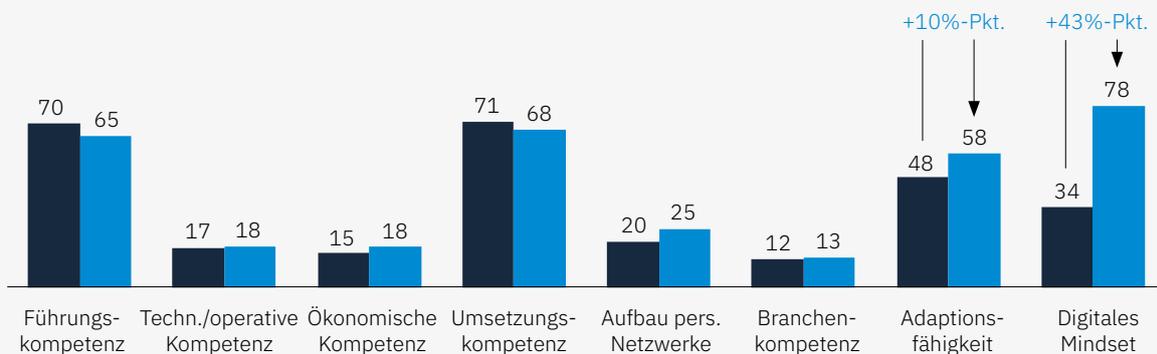
Diese Einschätzung der Befragten trägt disruptiven Veränderungsprozessen und der steigenden Komplexität des Umfelds Rechnung. Der COO schafft es, die Konsequenzen der Megatrends rund um die digitale Transformation und ESG-Themen für das operative Geschäft zu durchdringen. Als derjenige, der für die Umsetzung der operativen Unternehmensstrategie verantwortlich ist, liegt es an ihm, die Wertschöpfung des Unternehmens entsprechend der veränderten Anforderungen und geplanten Absatzsteigerungen auszurichten. Trotz der aktuell pandemiebedingten Beeinträchtigungen gilt es, als aktiver Motor den Transformationsprozess im Unternehmen voranzutreiben. Die Rolle des COOs stellt damit eine deutliche Weiterentwicklung dar: **Der Optimierer der Bottom-Line wird zum Katalysator von Veränderungsprozessen.**

Somit ist die Rolle in vielen Unternehmen mit Blick auf den zukünftigen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich zu überprüfen. So ist durch die zunehmende Digitalisierung bzw. Vernetzung der Organisation und Wertschöpfung die organisatorische Verankerung der IT zu überdenken. Aktuell wird der IT-Bereich von 30% der befragten COOs verantwortet. Je nach Geschäftsmodell und Unternehmensstruktur ist zu überlegen, ob die IT stärker mit dem Zuständigkeitsbereich des COO zu verzahnen ist. Nicht zuletzt wird eine Vielzahl entscheidungsrelevanter Daten

in den operativen Bereichen generiert und bildet die Basis für Managemententscheidungen. Die erfassten Daten dürfen nicht zum Nebenprodukt verkommen. Stattdessen müssen diese in Echtzeit zu Steuerungs- und Optimierungszwecken verwendet werden. Um dies sicherzustellen, wird eine stärkere Zusammenarbeit mit dem IT-Bereich und den jeweiligen Verantwortlichen, z. B. Chief Information Officer (CIO), erforderlich.

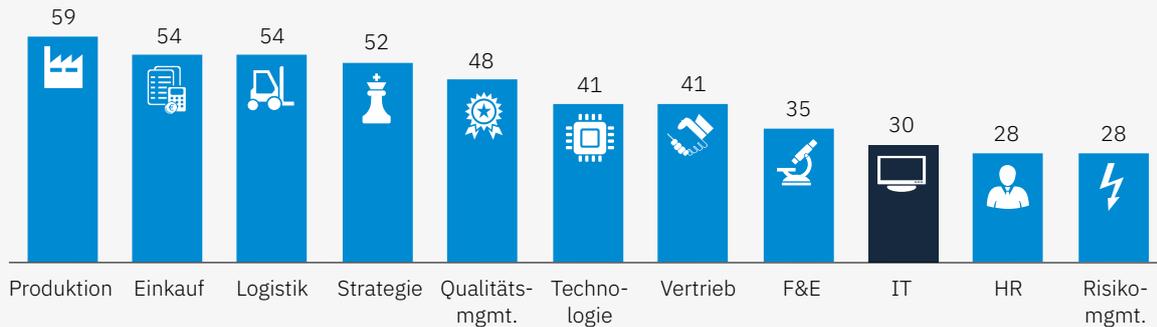


» Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung der jeweiligen Kompetenzen für die Position eines COO heute und in fünf Jahren ein? [Antwort: „Sehr hoch“] (in % der Gesamtantworten)



■ Relevanz heute
■ Relevanz in fünf Jahren

» Welche Funktionsbereiche verantworten Sie aktuell?
(in % der Gesamtantworten)



© Nmedia/stock.adobe.com

digkeitsbereich des COOs heranzuführen ist. Im FTI-Resilience-Barometer bekundeten bereits 81% der Befragten, dass dem Thema Cybersecurity eine höhere Priorität beigemessen wird. Insgesamt erstreckt sich die operative Resilienz einer vernetzten Wertschöpfungskette nicht nur auf die realen leistungswirtschaftlichen und unterstützenden Prozesse, sondern auch auf den digitalen Raum wie Datawarehouses oder ERP-Systeme. Dies sollte sich im Kompetenzprofil wie auch im Zuständigkeitsbereich eines COOs widerspiegeln.



Diese Notwendigkeit ergibt sich weiterhin aus stetig steigenden Cybersecurity-Risiken, welche die eigene Wertschöpfungskette bedrohen. Je umfassender die operative Wertschöpfung vernetzt wird, desto mehr Angriffsfläche bietet sie im digitalen Raum. Der pandemiebedingte Einsatz aus Home-Office verstärkt diese Herausforderung. Insbesondere gerät der deutsche Mittelstand zunehmend in das Visier von Phishing-Mails oder Ransomware-Attacken. Oftmals wird das Problem unterschätzt und zu wenig in die eigene IT-Sicherheit investiert. Angesichts der Schäden, die solche Angriffe anrichten können, ist zu überprüfen, ob der Themenkomplex näher an den Zustän-



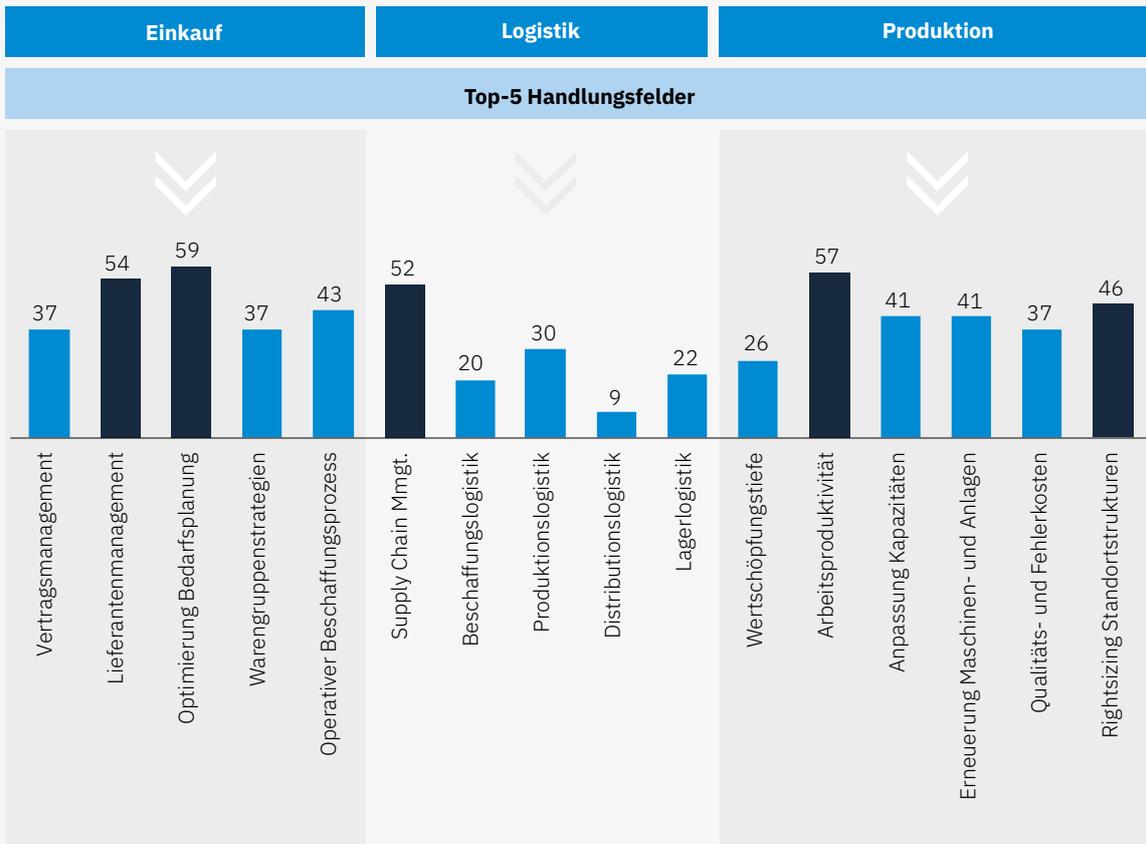
5 Operative Handlungsfelder der COO-Agenda 2022

Neben der Umsetzung der beschriebenen transformativen Herausforderungen ist es die Kernaufgabe des COOs, die Kontinuität des operativen Tagesgeschäfts sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Eine nachhaltig stabilisierte und optimierte Wertschöpfung bildet hierfür das Fundament. Entsprechend geben die Befragten der Studie neben den übergeordneten Herausforderungen Auskunft zu den unmittelbaren operativen Handlungsfeldern. Dies betrifft insbesondere die zentralen operativen Funktionsbereiche der Beschaffung, Logistik und Pro-

duktion. Zusammenfassend lassen sich die Aussagen der Befragten zu drei wesentlichen Handlungsfeldern zusammenfassen:

-  **Stärkung Supply-Chain Management und Beschaffung**
-  **Strukturelle Optimierung des Standortportfolios**
-  **Steigerung der eigenen Produktivität**

» Mit welcher Wahrscheinlichkeit werden Sie in den aufgeführten Handlungsfelder in den nächsten 2 Jahren Optimierungen anstreben? [Antwort: „Sehr wahrscheinlich“]
(in % der Gesamtantworten)



■ 5 Top-Handlungsfelder
■ Handlungsfelder

5.1 Stärkung Supply-Chain Management und Beschaffung

Ein Großteil der Befragten gab an, das Supply Chain Management, das Lieferantenmanagement sowie die Bedarfsplanung stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Diese Schwerpunktsetzung auf Beschaffungs- und Logistikfunktionen ist im Wesentlichen durch die aktuellen Lieferkettenprobleme, Preissteigerungen und Rohstoffknappheiten geprägt. Eine gesamtwirtschaftlich erhöhte globale Nachfrage trifft auf ein gestörtes Angebot, was in vielen Bereichen zu Preissteigerungen führt. Nachfrageimpulse aus expansiver Geldpolitik und staatlichen Ausgabenprogrammen bestärken diese makroökonomischen Ungleichgewichte. Dies betrifft zum Beispiel Automobilhersteller und Maschinen- und Anlagenbauer. Nach dem coronabedingten Einbruch im Jahr 2020 hat sich die Nachfrage wieder stabilisiert, starke Nachholeffekte sind sichtbar.

Der starke Nachfrageanstieg im Jahr 2021 resultierte bei ausgewählten Bauteilen in starken Verfügbarkeitsengpässen (u.a. Elektrokomponenten, Dämmstoffe) und somit einer verzögerten bzw. reduzierten Bedienung der Kundennachfrage. Dies zeigt sich besonders prominent im Bereich der automobilen Lieferketten. Die globale Nachfrage nach Elektronikchips führt zu einem Versorgungsengpass, welcher nicht nur die Absatz- bzw. Produktionszahlen der OEM beeinträchtigt, sondern sich mit voller Wucht auf den Zweig der Automobilzulieferer niederschlägt. Eine stark reduzierte und volatile Nachfrage durch die Automobilhersteller führt auf Ebene der Zulieferer zu starken Umsatzeinbrüchen bei gleichzeitig signifikant gestiegenen Rohstoff- und Energiekostensteigerungen. Auch andere Branchen mit globalen Wertschöpfungsketten wie die Modeindustrie kämpfen mit deutlichen Lieferverzögerungen und Verteuerungen. Die im Jahr 2022 andauernden Störungen als Folge der COVID-19 Pandemie sowie der Krieg in der Ukraine zeugen davon, dass der Themenkomplex Lieferkette in den nächsten Jahren weiter eine hohe Bedeutung haben wird.

Entsprechend rücken Maßnahmen zur kurz- bis mittelfristigen Stärkung und Stabilisierung der Lieferketten für die Befragten in den Vordergrund. Hierzu müssen sich die Unternehmen einen ganzheitlichen und kontinuierlichen End-to-End-Überblick über die Waren- und Finanzflüsse entlang der gesamten Lieferkette verschaffen. Konkret sind der globale Footprint und die bestehende Lieferantenstruktur einer dezidierten Risikoanalyse zu unterziehen. Diese sollte neben den direkten Zulieferern auch die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen umfassen. Idealerweise werden Risikoanalysen von Lieferanten und Warengruppen durch digitale Tools und KPI-Dashboards unterstützt. Hierzu muss ein kontinuierlicher und aktiver Dialog mit den Lieferan-

ten erfolgen und ein unternehmensübergreifender (Daten-)Austausch ermöglicht werden. Dabei sind u.a. folgende Fragen zu klären:

- **Wie sehen die Versorgungssituation und die Auslastung der Lieferanten aus?**
- **Welche Warenbestände befinden sich wo in der Lieferkette?**
- **Wo bestehen mögliche Engpässe für Bauteile und Komponenten?**
- **Was geschieht im Falle kurzfristiger Lieferstörungen?**

Das Lieferantenmanagement ist in dem Zusammenhang als permanente Aufgabe aufzufassen. Gerade kleine und mittlere Unternehmen weisen hier Nachholbedarf auf. Unternehmen müssen in die Lage versetzt werden, in Echtzeit auf Störungen und Unterbrechungen der eigenen Lieferkette zu reagieren. Dazu müssen jetzt präventive und proaktive Maßnahmen erarbeitet und eingeleitet werden, um einseitige Abhängigkeiten zu reduzieren. Insbesondere gilt es einer zu starken Konzentration auf einzelne Zulieferer oder Regionen vorzubeugen. Hierbei sind für die verschiedenen Warengruppen spezifische Vorgehensweisen erforderlich. Für strategische Waren ist es regelmäßig ratsam, die Beschaffungsquellen zu diversifizieren bzw. integrieren. So setzen Unternehmen aktuell wieder verstärkt auf Dual und Multiple Sourcing. Bei Standardwaren ist hingegen zu überlegen, ob höhere Einkaufspreise für eine stärkere Resilienz der Beschaffungsseite in Kauf genommen werden können. Schließlich reduzieren sich Bestellvolumina und damit Rabatte, wenn einzelne Lieferanten infolge der Streuung geringere Mengen bereitstellen. Um diese Abwägung zu treffen, sollte die Ausarbeitung und Aktualisierung von Warengruppenstrategien fortwährend auf die COO-Agenda gesetzt werden.

„Die aktuellen Störungen von Teilen unserer Lieferketten haben wir im Griff. Mit einer bereits global diversifizierten Beschaffungsstruktur sind wir gut aufgestellt, um diese temporären Effekte abzufedern. Wir leiten fortlaufend Maßnahmen ein, um unsere Beschaffungsseite zu stabilisieren, ohne dabei von unserer Beschaffungsstrategie abweichen zu müssen.“

**Dr. Boris von Bieberstein, Chief Operating Officer,
Oerlikon Surface Solutions**



© enarndt/stock.adobe.com

Um kurzfristige Störungen abzufedern, müssen reaktive Maßnahmen sowie Krisen- und Notfallpläne erstellt werden. Konkret ist zu klären, ob und inwiefern bei Störungen auf (alternative) Lieferanten, Materialien oder Logistikdienstleister zurückgegriffen werden kann. Hinsichtlich letzterer scheint es angesichts der gegenwärtigen Logistikprobleme geboten, enge Beziehungen zu verschiedenen Dienstleistern aufzubauen. Bereits bestehende oder neu zu schließende Vertragsstrukturen sind an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Mit Blick auf regionale Abhängigkeiten haben sich Unternehmen die Frage zu stellen, ob Re- oder Nearshoring von Aktivitäten für das jeweilige Geschäftsmodell und die eigene Wertschöpfungskette eine sinnvolle Handlungsalternative darstellt. Auch hier ist eine Abwägung erforderlich, ob Effizienzvorteile des Global Sourcings zugunsten einer höheren Resilienz aufgegeben werden sollten. Unternehmen wie beispielweise das Bekleidungsunternehmen C&A oder der Kinderfahrradhersteller Woom haben bereits reagiert. Beide Unternehmen haben Fertigungsvolumen von Asien nach Europa verlagert. Neben der Verbesserung der lokalen Lieferfähigkeit und einer vereinfach-

ten Steuerung der Lieferkette ist die Beibehaltung einer wettbewerbsfähigen Kostenbasis die wesentliche Entscheidungsvoraussetzung. Um diese Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu erreichen, wurde in den genannten Beispielen auf einen hohen Automatisierungs- und Produktivitätsgrad in der Fertigung gesetzt. Mittel- bis langfristig müssen COOs klar abgrenzen, für welche Produkte sie willens und fähig sind, höhere Risikoprämien zu zahlen, um die Beschaffung zu lokalisieren oder diversifizieren. Neben der Versorgungssicherheit wird auch der Themenkomplex ESG in absehbarer Zeit eine stärkere Rolle spielen. Nicht zuletzt wird das im Jahr 2021 verabschiedete Lieferkettengesetz Unternehmen eine umfassende Sorgfaltspflicht entlang der gesamten Lieferkette auferlegen.

In Summe müssen die Unternehmen Strategien und Maßnahmen erarbeiten, um die eigene Lieferkette kurz-, mittel- und langfristig anpassungsfähiger und resilienter zu gestalten. Die COVID-19-Pandemie stellt in dem Zusammenhang eine Zäsur dar, und bietet ein hohes Lernpotenzial, um auf zukünftige Herausforderungen besser vorbereitet zu sein.

5.2 Strukturelle Optimierung des Standortportfolios

Unternehmen und ganze Branchen werden durch die aktuellen Veränderungen in ihrem Geschäftsumfeld (u.a. Verschiebung der Kundennachfrage in den digitalen Raum, Nachhaltigkeit, technologische Veränderungen) gezwungen, ihr bestehendes Standortnetzwerk zu überdenken und zukunftsfähig auszurichten. Die COVID-19 Pandemie hat diesen schon länger sichtbaren Trend deutlich verstärkt. Vor dem Hintergrund bereinigen beispielsweise aktuell Einzelhändler, Restaurantketten und Automobilzulieferer ihre Standortnetzwerke. Das Ziel ist es, dass Standortportfolio gemäß den erwarteten zukünftigen Bedarfen anzupassen. Im Bereich der Automobilzulieferer betrifft dieses im Wesentlichen Standorte, die vom technologischen Wandel im Produktportfolio betroffen sind oder veraltete bzw. ineffiziente Strukturen aufweisen. Im letzteren Fall können insb. die perspektivisch stetig steigenden Anforderungen der OEMs hinsichtlich Automatisierung, Kosteneffizienz oder ESG-Anforderungen nicht mehr wirtschaftlich abgebildet werden. Nicht wettbewerbsfähige Kostenstrukturen und bestehende Investitionsstaus erschweren es, Neuaufträge zu gewinnen, die mittels dieser Standorte bedient werden könnten. Regelmäßig ist es dann wirtschaftlicher, operative Funktionen bzw. Fertigungslinien aus mehreren Werken zu konsolidieren, statt einzelne Werke aufwendig zu modernisieren, insb. mit Blick auf die Einsparung von Strukturkosten (z. B. Overhead). Nahezu die Hälfte der Befragten möchte ihr bestehendes Standortportfolio optimieren. Dies lässt vermuten, dass notwendige Anpassungen in der Vergangenheit nicht aktiv angegangen wurden oder sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen grundlegend verändert haben. Standortschließungen insb. die Schließung von Produktionsstandorten sind komplex und i.d.R. mit negativen Schlagzeilen in der Presse, Risiken in der Kundenbelieferung und kostenintensiven Personalmaßnahmen verbunden. **Daher ist es wichtig, bei einer geplanten Standortkonsolidierung frühzeitig ein Projektteam aus internen und externen Experten aufzusetzen, welche die strategischen, operativen und finanziellen Implikationen sorgfältig prüfen und ein belastbares Konzept ausarbeiten.**

Welche Standorte bzw. Werke von den strukturellen Veränderungen betroffen sind, kann vorab auf Basis dezidierter Standort-Assessments als neutrale und belastbare Entscheidungsbasis erarbeitet werden. Hierzu ist das gesamte Standortportfolio auf Basis vergleichbarer Kriterien einem internen Benchmarking zu unterziehen. In Zeiten pandemiebedingter Reise- und Kontaktbeschränkungen können erforderliche Werk-Audits durch virtuelle Standortbesuche unterstützt werden. So nutzen wir bei FTI-Andersch hierfür unterstützend ein 360-Grad-Live-Kamera-System (Virtual Plant Tour) mit welchem wir „live“ die

Standorte aus dem Home-Office besichtigen können. Auf Basis quantitativer und qualitativer Analysen sind jene Standorte zu identifizieren, die keine wirtschaftliche Perspektive haben. Nicht immer ist eine Schließung die ideale Lösung. Vorab sollte geprüft werden, ob ein Verkaufs-/Investorenprozess eine Alternative darstellt. Möglicherweise gibt es am Markt Akteure, welche dem betroffenen Standort eine wirtschaftliche Perspektive bieten könnten. Ist hingegen eine Schließung unausweichlich, sollte ein strukturierter Maßnahmenplan mit Meilensteinen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Zudem sind finanzielle und operative Implikationen aus der Standortschließung zu identifizieren. Positive Beiträge aus einem Wegfall von Fixkos-



Standort-Assessments

Schaffen Transparenz über das Standortportfolio und liefern konkrete Ansatzpunkte zur Wertsteigerung oder strukturellen Optimierung.

Ausgewählte Kriterien

- Rentabilität
- Kritische Größe
- Wettbewerbsfähigkeit
- Standortbedingungen
- Wachstumspotenzial
- Auslastung
- Technologie/Equipment
- ESG-Kriterien

ten sind Einmalbelastungen gegenüberzustellen. Letztere umfassen beispielsweise Abfindungszahlungen, Verlagerungs- und Rückbaukosten. Erfolgs- und Liquiditätseffekte sind betragsmäßig und zeitlich mit „Reserven“ in der Unternehmensplanung zu berücksichtigen. Hinsichtlich der operativen Implikationen ist zu überprüfen, wie die bestehende Nachfrage umgeleitet bzw. bedient werden kann. Können und sollen Maschinen und Mitarbeiter auf andere Standorte verteilt werden? Sollen vormalig in den zu schließenden Standorten durchgeführte Aktivitäten aufgegeben, outgesourct oder in bestehende Standorte integriert werden? All diese Fragen können auf Basis von Optionsanalysen faktenbasiert beantwortet werden. Insgesamt ist festzuhalten, dass eine dezidierte Vorbereitung, strukturiertes Projektmanagement und ein konsequentes Tracking der Maßnahmenumsetzung unabdingbar sind, um strukturelle Veränderungen erfolgreich durchzuführen.

5.3 Steigerung der eigenen Produktivität

Die Steigerung der Produktivität, eigentlich die Kernaufgabe eines jeden COOs, wählten die Befragten auf einen der Top-3 Plätze in unserer Befragung. Für viele Unternehmen brauchte es nicht erst die COVID-19-Pandemie, um Produktivitätsdefizite offenzulegen. Statistisch weist Deutschland, wie viele andere entwickelte Nationen, einen stagnierenden Produktivitätsfortschritt auf. Entsprechend überrascht es nicht, dass für viele Unternehmen produktivitätssteigernde Maßnahmen weiterhin einen gehobenen Stellenwert einnehmen. Abseits der pandemiebedingten Beeinträchtigungen und der wirtschaftlichen Notwendigkeit ist dies auch auf Basis des zunehmenden Fachkräftemangels geboten. Im Kontext des demographischen Wandels sowie eines zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Mitarbeiter ist es für Unternehmen faktisch unumgänglich, Produktivitätsfortschritte zu erzielen.

„Die kontinuierliche Verbesserung der Effektivität und Effizienz in der Produktion sowie in den indirekten Bereichen ist für uns ein Kernelement zur Aufrechterhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Das Thema ist nicht trivial und es gilt hier, mehrere Dimensionen (u.a. Mitarbeiter-, Material- und Energieeinsatz, Durchlaufzeit, Flexibilität) auf das Gesamtoptimum zu kalibrieren. Die Basis jeglicher kontinuierlichen Verbesserung sind standardisierte und stabile Prozesse sowie die Einbindung der Mitarbeiter. Unsere Mitarbeiter werden hierzu frühzeitig in die Zieldefinition involviert und zur eigenständigen Lösungsfindung motiviert. Auf diesem Wege schaffen wir ein Höchstmaß an Unterstützung bzw. Akzeptanz und tragen so den Prozess nachhaltig in die Organisation.“

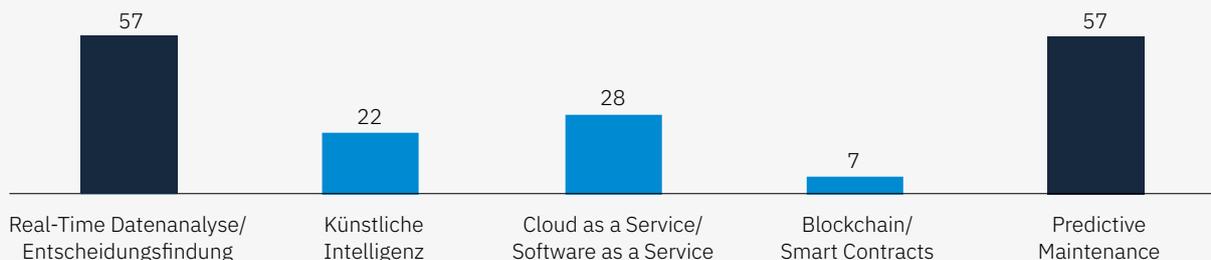
Christian Amling, Chief Operating Officer, Profine Group

Wenn benötigte Fachkräfte absehbar fehlen bzw. höhere Personalkosten erwartet werden, ist es für die Unternehmen notwendig, den gleichen Output mit einem geringeren Arbeitseinsatz zu realisieren. Die stärkere Digitalisierung, Vernetzung zwischen Mensch und Maschine und Automatisierung von Prozessen wird zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

So können beispielsweise Stillstandszeiten von Maschinen durch den Einsatz von Predictive Maintenance reduziert werden. 57% aller Teilnehmer haben das Potenzial dieses Anwendungsfalls für sich bereits erkannt. **Es obliegt nun dem COO und seinem Team, Erkenntnisse hinsichtlich neuer Technologien, Stichwort Industrie 4.0, in konkrete Anwendungsfälle (Use Cases) für das Unternehmen zu überführen und die bestehenden Arbeitsweisen auf ein neues Niveau zu führen.**

Digitale Use Cases und Tools bilden übergreifende Stellhebel, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu implementieren oder zu unterstützen. Eine smarte Fabrik generiert fortlaufend Daten, die idealerweise in Echtzeit über KPI-Dashboards automatisch ausgewertet werden. Um auf dieser Basis Optimierungsmaßnahmen erfolgreich zu definieren und umzusetzen, sind lokale Umsetzungsteams in den Werken erforderlich. Professionelle Projektmanagement-Tools und -Methodiken können hierbei als einheitlicher Ansatz für ein nachhaltiges, akzeptiertes und transparentes Umsetzungsmanagement dienen. Nicht zuletzt ist aus Perspektive des COOs entscheidend, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter Ideen und Engagement einbringen können, um ihr eigenes Arbeitsumfeld zu verbessern. Daneben sorgen klare Regelkreise zwischen Headquarter und Werken bzw. Standorten sowie ein gruppenweites Produktionssystem für ein einheitliches, nachhaltiges und erfolgreiches Vorgehen.

» Wo sehen Sie für Ihr Unternehmen das größte Potenzial für digitale Use Cases?
(in % der Gesamtantworten)



6 Ansprechpartner



Philipp Oemler
Direktor

Tel: +49 211 876360-34
Mobil: +49 151 58050243
oemler@andersch-ag.de



Mark Nix
Senior Manager

Tel: + 49 69 2722995-517
Mobil: + 49 171 9101828
mark-andre.nix@andersch-ag.de



Leonard Weigand
Consultant

Tel: +49 21187636 069
Mobil: +49 160 3385970
leonard.weigand@andersch-ag.de

Wir möchten uns an dieser Stelle sehr herzlich bei den vielen TeilnehmerInnen unserer Studie bedanken, die trotz der operativen Herausforderungen ihre Zeit für eine Teilnahme gefunden haben. Oberstes Ziel der Studie war es, Ihnen einen Ausblick auf die Herausforderungen und Handlungsfelder der nächsten 24 Monate und Impulse für ihre eigene unternehmensspezifische COO-Agenda zu geben.

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich Unternehmen aktuell mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert sehen, um den langfristigen Erfolg des eigenen Geschäfts sicherzustellen. Wir von FTI-Andersch begleiten regelmäßig Unternehmen bei der ganzheitlichen Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter Antworten auf strategische, digitale und operative Herausforderungen.

Sie haben Fragen zu den Studienergebnissen oder bezüglich der Lösung Ihrer aktuellen Herausforderungen? Dann lassen Sie uns gerne einen Termin für ein Gespräch vereinbaren.

F T I | **Andersch** 
CONSULTING

Frankfurt am Main • Berlin • Düsseldorf • Hamburg