



WHITEPAPER

Lieferketten im Wandel

Was Unternehmen jetzt tun müssen,
um sich wettbewerbsfähig aufzustellen



Inhaltsverzeichnis

Der Beginn einer neuen Ordnung	3
Anforderungen an Lieferketten deutscher Schlüsselindustrien	5
Automotive	5
Maschinen- und Anlagenbau	6
Konsumgüter: Food & Beverage	7
Wesentliche Optionen und Handlungsfelder	8
Ausgewählte Stellhebel zur Anpassung der Lieferkette an die neue Ordnung	9
Zusammenfassung wesentlicher Schritte	10
Wie kann FTI-Andersch helfen?	11



Der Beginn einer neuen Ordnung

Setzten Unternehmen vor der COVID-19-Pandemie vorwiegend auf die Globalisierung der eigenen Lieferketten, um Kosten und Kapitalbindung zu optimieren, haben sich die Spielregeln seit Beginn der Pandemie im Jahr 2020 grundlegend geändert. Im Zuge der Lockdowns und anschließenden weiteren makroökonomischen und geopolitischen Herausforderungen wurden die globalen Lieferketten negativ beeinflusst:



Verknappung der Warenverfügbarkeit & Preissteigerungen



Zunehmende Störungen durch globale Konflikte



Hohe Volatilität in den Nachfragemustern der Kunden



Nachhaltige Veränderung des Verbraucherverhaltens



Störung von Transportwegen



Industriespezifische Herausforderungen

Noch heute sehen sich die meisten Unternehmen mit hoher Unsicherheit, Dynamik und Komplexität auf den Märkten konfrontiert. Die Herausforderungen der letzten drei Jahre haben eindrucksvoll aufgezeigt, dass die Lieferketten von Unternehmen nicht nur auf Kosteneffizienz ausgerichtet sein dürfen, sondern zunehmend transparenter, flexibler und widerstandsfähiger werden müssen. Wurden bis zur Covid-19 Pandemie etablierte Lieferketten von Unternehmen eher passiv gesteuert, hat die aktive Steuerung und Transparenz der Lieferketten, insbesondere das frühzeitige Erkennen und Reagieren auf Störungen an Bedeutung gewonnen.

Inflationsquote Deutschland (%)



Quelle: Statistisches Bundesamt



Supply Chain Pressure Index¹⁾

(0= Durchschnitt 1997–2023)



(1) in Punkten, basierend auf 27 Variablen, u. a. Frachtkosten und – nachfrage; hoher Wert = hohe Störungen
Quelle: Federal Reserve Bank of New York

Seit 2020 mussten Unternehmen immer wieder mit situativen Anpassungen ihrer Lieferketten reagieren, um die auftretenden Herausforderungen zu bewältigen. Nun ist es an der Zeit, die Lieferketten langfristig an die neue Ordnung anzupassen. Auch wenn mittlerweile die Folgen der letzten Krisen spürbar abnehmen, müssen Unternehmen hieraus lernen und ihre Lieferketten auf die erwartete anhaltende Dynamik bzw. Unsicherheit in der Zukunft vorbereiten. Was bleibt, ist die gestiegene Bedeutung der eigenen Lieferkette als Fundament nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität.

Die Transformation der eigenen Lieferketten ist hoch komplex und muss individuell an die Anforderungen des Unternehmens angepasst werden. Eine Veränderung der Lieferkette muss eng an den individuellen Unternehmenszielen sowie globalen Rahmenparametern ausgerichtet sein. Die hohe Komplexität bei der Transformation der eigenen Lieferkette entsteht insb. durch die hohe Anzahl von externen und internen involvierten Stakeholdern, die zur Schaffung eines einheitlichen und umsetzungsfähigen Gesamtkonzepts einbezogen werden müssen. Insbesondere die Schaffung von Transparenz über die Struktur sowie die Identifikation möglicher Störungen und Veränderungen in der eigenen Lieferketten ist für viele Unternehmen eine große Herausforderung. Aktuell leisten viele Unternehmen Pionierarbeit, um die notwendige Transparenz (insb. Unterstützung durch digitale Tools) auch auf vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen auszuweiten. Trotz der dargestellten hohen Komplexität ist die Transformation der eigenen Lieferkette für eine nachhaltige Sicherung des Unternehmenserfolgs und Kundenbindung alternativlos.

Wesentliche Herausforderungen bei der nachhaltigen Transformation der Lieferketten





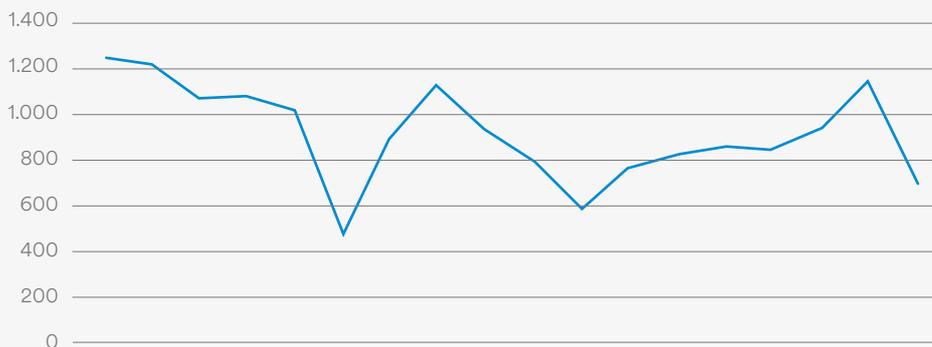
Anforderung an Lieferketten deutscher Schlüsselindustrien

Automotive

Der Automobilbau stellt die größte Branche der deutschen Wirtschaft dar. Die OEMs (Original Equipment Manufacturer) haben in den letzten Jahrzehnten durch ihre Fokussierung auf die Eigenfertigung von Kernkomponenten und Endmontage sowie durch ein hohes Maß an Outsourcing und Globalisierung verwundbare und komplexe Lieferketten geschaffen. Kleinste Störungen können zu Produktionsausfällen in den OEM-Werken und somit zu massiven Zusatzkosten führen.

Die „Chipkrise“ hat eindrucksvoll gezeigt, wie die Knappheit eines einzelnen Bauteiles eine ganze Branche bis zum Endkunden negativ beeinflussen kann. Neben der limitierten Verfügbarkeit von Fahrzeugen für den Endkunden hat dieses Ereignis die Zulieferindustrie aufgrund von gesunken und volatilen Volumen vor existenzielle Herausforderungen gestellt, welche durch signifikante Material- und Personalkostensteigerungen weiter verschärft wurden. Ein breiter Ausfall von Zulieferbetrieben hätte fatale Folgen für die globalen Produktionsnetzwerke der OEMs.

Anzahl produzierter PKW in Deutschland (in Mio.)



Quelle: Statistisches Bundesamt

Kernanforderungen

- **Kosteneffizienz:** Ständige Optimierung, Reduktion von Verschwendung
- **Lieferfähigkeit:** Hohe Anforderungen der OEM an die Liefertreue
- **Qualitätsstandards:** Erfüllung strenger Sicherheits- und Leistungsstandards
- **Flexibilität:** Schnelle Anpassung der Produktionspläne und Kapazitäten an veränderte Nachfragemuster
- **Rückverfolgbarkeit:** Transparenz über die Herkunft aller Teile und Komponenten über die gesamte Lieferkette
- **Nachhaltigkeit:** Zunehmende Relevanz von Nachhaltigkeitsstandards, insb. Reduzierung von Kohlenstoffemissionen und der Verwendung umweltfreundlicher Materialien
- **Vorschriften:** Starke Regulierung der Lieferanten durch die Automobilhersteller (OEM) und den Gesetzgeber

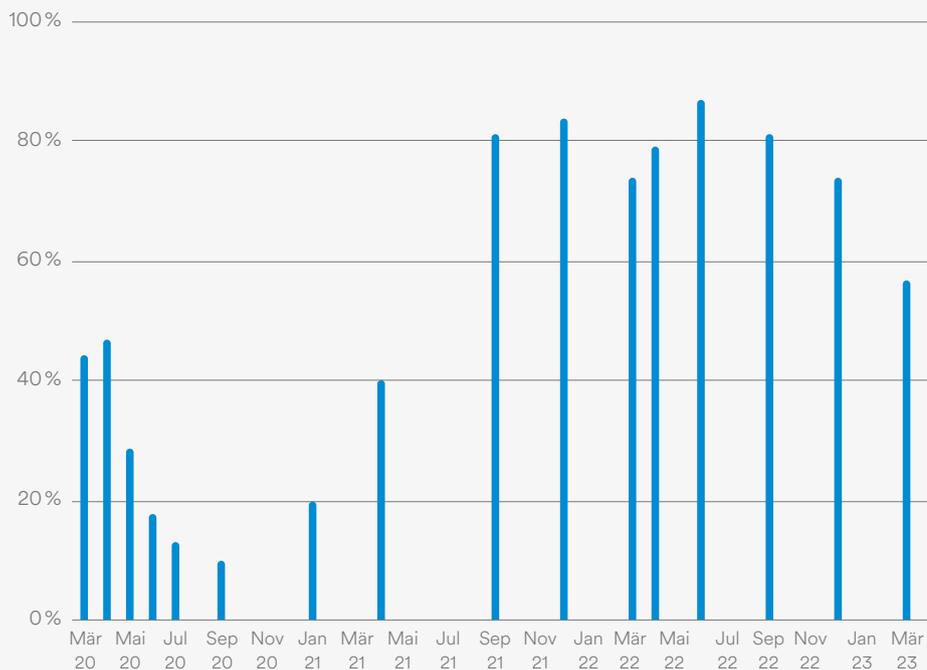


Maschinen- und Anlagenbau

Deutschland ist weltweit der drittgrößte Anlagen- und Maschinenproduzent. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau gilt hierzulande als führende Export- und Innovationsbranche. Die Branche ist stark in ihrem Produkt- und Lösungsspektrum diversifiziert. Sie besteht im Kern aus zahlreichen mittelständisch geprägten Unternehmen, die einen internationalen Absatzmarkt bedienen.

Blitzumfragen im Maschinen-/Anlagenbau

merklich beeinträchtigte Lieferketten (Anteil der Rückmeldungen in %)



Quelle: Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.

Kernanforderungen

- **Flexibel:** Projektabhängige und zyklische Volumenschwankungen
- **Fragmentiert:** Zulieferungen von Lieferanten und Teile aus Eigenfertigung müssen global zu einem bestimmten Zeitpunkt am Montageort bereitgestellt werden
- **Lieferfähigkeit von Lieferanten:** Double Source bei wesentlichen Teilen, teilweise steht nur eine enge bisweilen auch nur Single Source Lieferantenbasis zur Verfügung
- **Sonderanforderungen:** Endprodukte teilweise mit Sonderanforderungen im Bereich Transport aufgrund von Größe und Gewicht
- **Qualitätsstandards:** Erfüllung strenger Sicherheits- und Leistungsstandards – auch der Lieferanten (Durchführung von Audits)
- **Service:** Hohe Anforderungen an schnelle Lieferfähigkeit und Servicedienstleistungen

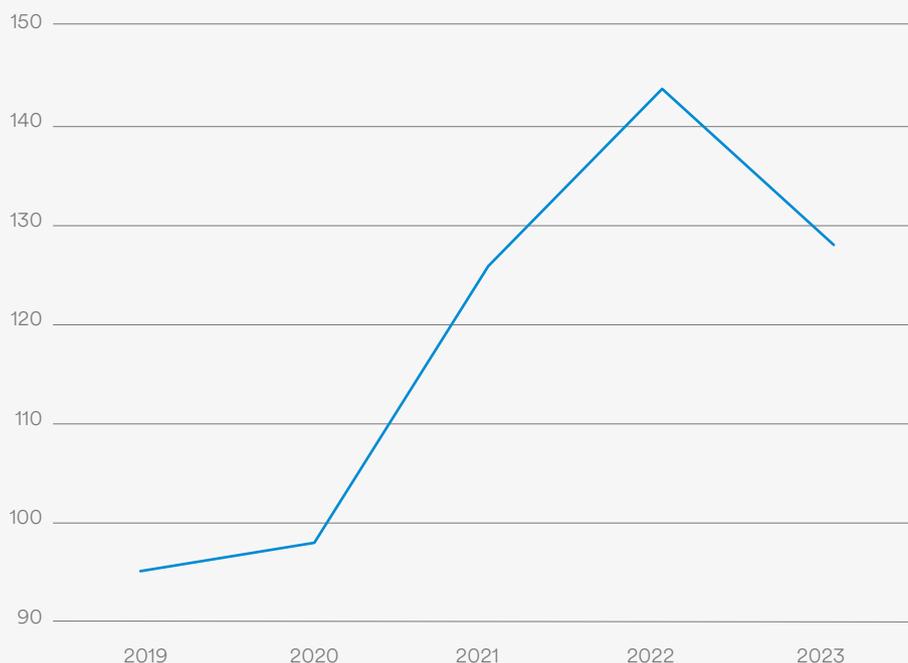


Konsumgüter: Food & Beverage

Die Sub-Branche Food & Beverage besteht aus einigen multinationalen Konzernen sowie zahlreichen mittleren und kleineren Unternehmen. Die Lieferketten im Bereich Food & Beverage variieren je nach Produkt stark, konzentrieren sich jedoch meist bei den Zentrallagern der großen Einzelhandelsunternehmen und in der Gastronomie.

FAO Food Price Index

(Nahrungsmittel-Preisindex, 2014 bis 2016 = 100)



Quelle: FAO

Kernanforderungen

- **Haltbarkeit:** Begrenzte Lagerbarkeit der Produkte
- **Saisonalität:** Temporäre Mengenschwankungen teilweise hoch
- **Vorschriften:** Einhaltung von Standards und Vorschriften der Lebensmittelsicherheit (z. B. Kühlung)
- **Lieferfähigkeit:** Hohe Anforderungen der Lebensmittelhändler an die Zulieferer
- **Endverbraucher:** Direkte Lieferungen in kleinen Mengen, teilweise über Online-Shops
- **Nachverfolgung:** Transparenz zu Hersteller, Zutaten und Quellen
- **Kosteneffizienz:** Hoher Effizienzdruck (teilweise etwas geringer im Bereich von Premiumprodukten)
- **Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit:** Steigender Fokus durch die Verbraucher, Trend zur Regionalisierung und umweltfreundlicher Verpackung



Wesentliche Optionen und Handlungsfelder

Zur Stärkung von Transparenz, Flexibilität und Widerstandsfähigkeit in den Lieferketten

Leider gibt es kein universelles Rezept für die optimalen Hebel und ein bestmögliches Vorgehen zur Anpassung der Lieferketten. Nach unserer Erfahrung bedarf es erst der initialen Erfassung der Anforderungen des Managements, der Unternehmensziele, der Kultur sowie der Marktanforderungen. Daran anschließend erfolgt die Aufstellung einer individuellen Standortbestimmung als Ausgangsbasis. Das Ergebnis ist eine Longlist von Handlungsfeldern bzw. Optionen, welche durch das Management priorisiert werden und in eine Roadmap mit klaren Umsetzungsverantwortlichkeiten in den Stoßrichtungen „Erkennen“ und „Reagieren“ überführt werden:

Erkennen	Überwachung der Lieferkette (u. a. Zielbild: Echtzeit), aktives Alarmmanagement, Szenario-Analysen, Vorhersage-Kompetenzen
Reagieren	Reorganisation der Supply Chain-Netzwerk-Struktur, SCM- Bestandsstrategien, Beschaffungsstrukturen/-strategie, Sales and Operations-Planning, Produktionsplanung sowie Produktkonfiguration

Vor Beginn der Transformation ist zu überprüfen, ob die grundlegenden Rahmenbedingungen bzw. Strukturen (u. a. Organisation, Tools) existieren oder erst aufgebaut werden müssen, um das Zielbild erfolgreich umzusetzen.

Steuerung	Klare Rollen und Verantwortlichkeiten, Performance-Kennzahlen, Entscheidungsrechte, Notfall-Reaktions- und Transformationspläne
Change-Management	Kommunikation des Zielbildes und dem „Why“ der geplanten Veränderung, Begleitung und Schulung der MitarbeiterInnen bezüglich der Anforderungen und Erwartungen
MitarbeiterInnen/ Kultur	Schaffung der notwendigen Fähigkeiten (strategisch, operativ, digital) und Veränderung des Mindsets
Prozesse	Standardisierung, Optimierung und Digitalisierung der Arbeitsweisen in Planung und Ausführung, Verbesserung der abteilungs- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit
Digitalisierung	Prüfung der Einbringung neuer Tools- und Plattformen in die bestehende Applikationslandschaft (u. a. Transparenz, Planung, Steuerung, Ausführung), Integration künstlicher Intelligenz, Nutzung datengetriebener Analysen als Entscheidungsbasis, Automatisierung, Schaffung der notwendigen Datenbasis und -Qualität



Ausgewählte Stellhebel zur Anpassung der Lieferkette an die neue Ordnung

1 Verbesserung der Transparenz

- Verbesserung der Transparenz über die Struktur, Volumen, Ereignisse und Beteiligte
- Einführung von effizienten Leistungsmessungs- und Reportingstrukturen
- Ausgewählte digitale Initiativen zur Verbesserung der Überwachung (z. B. Echtzeitmonitoring, Volumenströme), Planung und Steuerung (z. B. Einführung digitaler Zwilling), Nutzung von KI-Lösungen

2 Professionalisierung des Risikomanagements

- Definition klarer Verantwortlichkeiten für Risikoidentifikation und Notfallmanagement, um im Störfall schnell zu reagieren
- Permanente Entwicklung bzw. präventive Aktionspläne
- Laufendes Tracking, Bewertung und Besprechung von Risiken mit notwendigen Fachbereichen

3 Optimierung der Planungs- und Steuerungsprozesse

- Verbesserung der Planungsmethodik und -stabilität zu Kundennachfrage, Produktionskapazitäten und Beschaffungsmengen (u. a. Sales, Inventory and Operations Planning)
- Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen allen wesentlichen Beteiligten (insb. Lieferanten, Hersteller, Logistikdienstleister, Kunden)

4 Flexibilisierung der Lieferantenbasis und Produktbestandteile

- Aufbau einer breiten Lieferantenbasis (inkl. Alternativlieferanten) zur Absicherung der Versorgungssicherheit und wettbewerbsfähigen Preisfindung
- Engere Kooperation mit Schlüssellieferanten, um Kosteneffizienz und Verfügbarkeit sicherzustellen
- Regionalisierung von Beschaffungsstrukturen bzw. modulare Beschaffung zur Reduktion der Komplexität
- Flexibilisierung der Konfiguration von Produkten, um flexibel auf Kostensteigerungen und Verfügbarkeit zu reagieren

5 Optimierung des Lagerbestands

- Verbesserung der Transparenz über die eigenen Lieferketten und Identifikation der kritischen Elemente (u. a. Lieferkettenstruktur, Beteiligte, Volumen, Leistung/Performance)
- Erhöhung der Bestände für kritischer Teile zur Absicherung der Lieferkette und -grenzen
- Aufbau alternativer Lager- und Beschaffungsstrukturen zur Optimierung der Verfügbarkeit

6 Strategische Entscheidungen bezüglich der Standortwahl

- Überprüfung und Anpassung des eigenen Standortnetzwerkes in Abhängigkeit von individuellen Parametern z. B. aktuelle Auslastung, Kosten, Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren (u. a. Fachkräften, Rohmaterial, Stromkosten), Nachfrage-Volumenveränderungen, Produktivität, Investitionsbedarf sowie Struktur- und Transportkosten
- Aufbau von Backup-Strukturen zur Absicherung von Standortnetzwerken (u. a. Werke mit identischen Produktionsfähigkeiten)



Zusammenfassung wesentlicher Schritte

- Entwicklung eines Verständnisses zu den globalen Rahmenbedingungen, Marktanforderungen, Managementanforderungen, Unternehmenszielen und -kultur

- Bewertung der individuellen Ausgangslage

- Ableitung und Bewertung von Handlungsfeldern sowie Optionen zur Entwicklung eines messbaren und detaillierten Transformationsplanes, der die notwendigen Schritte zur Erreichung der angestrebten Ziele (z. B. Kostentransformation, Widerstandsfähigkeit, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit) aufzeigt

- Aufbau einer Transformationsorganisation zur Umsetzung des Transformationsplanes mit klaren Verantwortlichkeits- und Entscheidungskompetenzen

- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zur Sicherstellung der optimalen Konfiguration der Supply Chain und Kostenbasis





Wie kann FTI-Andersch helfen?

FTI-Andersch unterstützt Mandanten in der Entwicklung und Umsetzung tragfähiger Performance- und Restrukturierungskonzepte. Wir begleiten aktiv Unternehmen, die sich mit operativen oder finanzwirtschaftlichen Herausforderungen und Veränderungsprozessen beschäftigen müssen – oder frühzeitig Geschäftsmodell, Organisation und Prozesse zukunftsfähig ausrichten möchten.

FTI-Andersch ist Teil der FTI-Consulting-Gruppe (NYSE: FCN) mit mehr als 7.700 MitarbeiterInnen weltweit. National und international unterstützen wir unsere Mandanten mit erfahrenen ExpertInnen bei der stetigen Verbesserung ihrer Arbeitsweisen und Profitabilität.

Unsere Leistungen im Bereich Transformation

- Supply Chain Assessment – Bewertung Ihrer Arbeitsweisen und Strukturen für eine neutrale Bestimmung der Ausgangslage;
- Durchführung von Lieferantenrisikobewertung und Lieferketten-Assessments;
- Optimierung Einkaufskosten durch Spend Diagnostic (insb. Transparenz), Prozessverbesserung sowie hands-on Unterstützung bei der Optimierung von Einkaufskonditionen;
- Optimierung von Lieferanten-, Produktions- und Distributionsnetzwerken (Netzwerkoptimierung; Szenarioanalysen);
- Leistungssteigerung von Planungs-, Steuerungs- und Ausführungsprozessen;
- Schnelle Effizienz- und Effektivitätssteigerung Ihrer Produktionsstandorte
- Review von Produkt- und Produktionsstrategien sowie Top Line-Optimierung;
- Ganzheitliches Management komplexer Transformationsprogramme;
- Begleitung bei ausgewählten Digitalisierungsinitiativen von Data Governance, Aufbau Control-Tower bis zur Einführung von Plattformlösungen (u. a. Coupa).

Kontakt



Philipp Oemler

Direktor

philipp.oemler@fti-andersch.com

LinkedIn



FTI-Andersch

Taunusanlage 9–10
60329 Frankfurt am Main

Stephansplatz 2–6
20354 Hamburg

Speditionstraße 21–23
40221 Düsseldorf

Friedrichstraße 187
10117 Berlin

www.fti-andersch.com