



Expense Reduction
Analysts

Krisenmanagement in Logistik & Supply Chain Management

Wie Sie in der Corona-Krise Ihre Supply Chain aufrechterhalten

Value Through Insight™

[expensereduction.com](https://www.expensereduction.com)

Durch eine Wirtschaftskrise zu manövrieren verlangt von Unternehmen ein Höchstmaß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Auf Krisen reagieren Unternehmen meist mit Kündigungen. Setzt der Aufschwung ein, fehlt es dann an erfahrenen Mitarbeitern und Kapazitäten wodurch die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leidet.

Wirtschaftskrisen gleichen einer Übung in Change-Management unter Hochdruck und im Zeitraffer. Der Logistik und Lieferkette obliegt hier ein besonderer Fokus. Dabei sollten Sie auch im Krisenmanagement bei allen kurzfristig notwendigen Sofortmaßnahmen die Zeit nach der Krise nicht aus den Augen verlieren. Sobald sich die Situation stabilisiert hat, müssen die Chancen für die Zukunft gesucht werden.

Aktives, mutiges und flexibles Handeln sind hierbei die Grundvoraussetzungen. Eine stetige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der wichtigsten Einflussfaktoren sind unerlässlich. Die Konzentration auf die Kernbereiche ohne wichtige Elemente zu vernachlässigen ist von existenzieller Bedeutung. In unserer langjährigen Erfahrung hat sich eine Grundstruktur (vgl. Abbildung 1) mit den Arbeitsprozessen – Beschaffung, Lagerhaltung, Kommissionierung, Versand/ Distribution – und den sich stetig verändernden Handlungsfeldern – Materialbedarf, Transport, Liquidität, Personal – etabliert.

Überprüfung Ihrer Supply Chain				
	 Beschaffung	 Lager	 Kommissionierung	 Versand/ Distribution
 Material	<ul style="list-style-type: none"> Schaffen Sie Transparenz: welches sind die kritischen Komponenten? Gibt es alternative Bezugsquellen Ermitteln Sie alle verfügbaren Bestände entlang Ihrer Lieferkette (incl. Bestände im Kundendienst, bei Händlern etc.) Überprüfen Sie den aktuellen Bedarf Ihrer Kunden und aktualisieren Sie diese Vorhersage regelmäßig 			
 Logistik	<ul style="list-style-type: none"> Ermitteln Sie Einschränkungen bei Transport-Kapazitäten Identifizieren Sie Transport-Kapazitäten und sichern Sie sich diese Kapazitäten Berücksichtigen Sie Einschränkungen im Transport bei Ihrer Material-Planung 			
 Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> Ermitteln Sie die Auswirkungen von Änderungen in Ihrer Supply Chain auf Ihre Liquidität Entwickeln Sie ggfs. Maßnahmen zur Sicherstellung ausreichender Liquidität 			
 Personal	<ul style="list-style-type: none"> Implementieren Sie Schutzmaßnahmen in der Produktion und Supply Chain, um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter zu schützen und Ihre Betriebsabläufe aufrechtzuerhalten 			

Abbildung 1 – Die wichtigsten Einflussfaktoren auf Ihre Lieferkette

Hierbei gilt es, ein besonderes Augenmerk auf die Liquidität zu legen. Um diese aktiv zu managen, müssen die direkten oder indirekten Einflüsse von Materialbedarf, Transport und Personal innerhalb der Supply Chain berücksichtigt werden.

Wichtig ist fortlaufend verschiedene Szenarien und Handlungsoptionen zu erarbeiten und grob auf Realisierbarkeit zu prüfen.

Bedenken Sie, egal wie gut Sie planen – kein Plan übersteht den ersten Virus-Kontakt!

Was ist jetzt zu tun?

Im Folgenden gehen wir auf die Herausforderungen innerhalb der einzelnen Arbeitsprozesse näher ein. Die Fragestellungen zu den einzelnen Handlungsfeldern geben Ihnen dabei eine erste Orientierung, welche Themen Sie zeitnah klären müssen. Nur so stabilisieren Sie Ihre Supply Chain und halten negative Auswirkungen auf die Liquidität Ihres Unternehmens so gering wie möglich.

Material – Schaffen Sie Transparenz entlang Ihrer gesamten Supply Chain!

Um negative Auswirkungen der Corona-Krise zu vermeiden, ist es von entscheidender Bedeutung, Lieferketten aufrechtzuerhalten. Um das zu gewährleisten, sollten Sie in drei Schritten vorgehen:

1. Identifizieren Sie die kritischen Materialien. Prüfen Sie Ihre Stücklisten und identifizieren Sie diejenigen Materialien, die aus Hochrisiko-Gebieten kommen und für die es keinen Ersatz gibt.
2. Beziehen Sie dabei die Aspekte Transportrestriktionen und Liquidität mit in Ihre Analyse ein. Fokussieren Sie sich auf die Materialien, die für die Liquidität und die Profitabilität Ihres Unternehmens entscheidend sind.
3. Ermitteln Sie die Lagerbestände entlang Ihrer gesamten Lieferkette. Ermitteln Sie, welche Bestände an welcher Stelle Ihrer Lieferkette vorhanden sind. Beziehen Sie dabei auch Bestände bei Händlern mit in Ihre Analyse ein.

Überprüfung Ihrer Supply Chain				
	 Beschaffung	 Lager	 Kommissionierung	 Versand/ Distribution
 Material	<ul style="list-style-type: none"> • Welche sind kritische Materialien • Wie ändert sich der Materialbedarf • Sind meine Lieferanten lieferfähig 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Lagerbestände benötige ich, um meine Lieferfähigkeit sicherzustellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Mengen kann ich aufgrund der Materialverfügbarkeit wann kommissionieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ändert sich der Bedarf meiner Kunden • Welche sind die für Liquidität und Profitabilität kritischen Produkte
 Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen hat das auf meine Materialdisposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen hat das auf meinen Materialbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen hat das auf meine Durchlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkung hat das auf meinen Materialbedarf
 Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> • Benötige ich weitere Lieferanten, um Materialverfügbarkeit sicherzustellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wieviel Bestand befindet sich noch in meiner Supply Chain (Händler, Vorlieferanten, Kundendienst etc.) 		
 Personal				

Abbildung 2 – Anpassungsbedarf in Ihrer Supply Chain? – Material

Die Herausforderungen und Fragestellungen, mit welchen unsere Kunden aktuell konfrontiert sind, decken sich in vielerlei Hinsicht mit unserer langjährigen Projekterfahrung. In Abbildung 2 haben wir diese als erste Orientierungshilfe kurz zusammengefasst.

Logistik – stellen Sie ausreichende Transport-Kapazitäten sicher!

Die durch die Corona-Krise hervorgerufenen Reduzierungen von Transportkapazitäten und Verzögerungen – vor allem bei grenzüberschreitenden Transporten – sind ein weiterer limitierender Faktor für Ihre Lieferketten. Deshalb ist das kontinuierliche Monitoring der verfügbaren Kapazitäten und der Transportkosten besonders wichtig, um Ihre Lieferketten aufrechtzuerhalten.

Hierzu können sie im Internet unter <https://covid-19.sixfold.com/> in Echtzeit sehen, wie lange die Covid-19 bedingten Staus an den innereuropäischen Grenzübergängen sind. Somit können Sie ihren Waren- und Zulieferverkehr besser planen.

Auf Basis der im ersten Schritt vorgenommenen Analysen für Material sollten Sie daher Ihre Transportbedürfnisse kontinuierlich aktualisieren und bei Kapazitätseinschränkungen ggfs. priorisieren.

Überprüfung Ihrer Supply Chain				
	 Beschaffung	 Lager	 Kommissionierung	 Versand/ Distribution
 Material	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen haben Änderungen im Materialbedarf auf meine Eingangsfrachten 	<ul style="list-style-type: none"> • Welchen Einfluss haben Änderungen im Materialbedarf auf meine internen Warenbewegungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Mengen kann ich aufgrund der Materialverfügbarkeit wann kommissionieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen haben geänderte Bedarfe meiner Kunden auf meine Transporte
 Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Restriktionen bei meinen Transporten, z.B. Kapazitätsengpässe, längere Abfertigungszeiten 		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Auswirkungen hat das auf meine Durchlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Restriktionen bei meinen Transporten, z.B. Kapazitätsengpässe, längere Abfertigungszeiten
 Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> • Wie muss ich meine Transportorganisation anpassen, um Materialverfügbarkeit sicherzustellen 			<ul style="list-style-type: none"> • Wie muss ich meine Transportorganisation anpassen, um meine Kunden termingerecht zu beliefern
 Personal				

Abbildung 3 - Anpassungsbedarf in Ihrer Supply Chain? – Logistik

In Krisenzeiten ist es noch wichtiger als sonst, die aktuellen und zukünftigen Logistikkapazitäten nach Verkehrsträgern (Land-, See-, Luftfracht) im Blick zu halten. Die Priorisierung der logistischen Bedürfnisse hinsichtlich der notwendigen Kapazität und der zeitlichen Anforderung der Produktlieferung bedarf besonderer Aufmerksamkeit. Dabei sollten Sie sich ein klares Bild (vgl. Abbildung 3) davon verschaffen verschaffen, welche Transporte besonders zeitkritisch sind und wo Spielräume in der Terminierung bestehen.

Liquidität – managen Sie Ihre Vorräte aktiv und flexibel!

Lagerbestände haben einen erheblichen Einfluss auf Ihre Liquidität. Regelmäßig aktualisierte Bedarfe Ihrer Kunden und Informationen zur Verfügbarkeit wichtiger Materialien sowie die Möglichkeiten, diese zu transportieren, sind die Basis für eine effiziente Bestandsführung und damit zur Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität.

Die Bedarfe Ihrer Kunden ändern sich aktuell sehr kurzfristig und oftmals grundlegend. Gleichzeitig sind die Transportkapazitäten für Land-, See- und Luftfracht eingeschränkt.

Die im normalen Geschäftsbetrieb genutzten Software-/Warenwirtschaftssysteme sind häufig auf stabile Rahmenbedingungen ausgelegt und optimiert. Ein effizientes Management der Bestände erfordert daher eine regelmäßige Überprüfung der systemgenerierten Dispositionen anhand der aktuellen Situation und Prioritäten Ihres Unternehmens.

Behalten Sie daher bei allen Maßnahmen die möglichen Auswirkungen auf Ihre Liquidität im Blick. Ihr aktives Vorratsmanagement sollte sich dabei an den Punkten in Abbildung 4 orientieren.

Überprüfung Ihrer Supply Chain				
	 Beschaffung	 Lager	 Kommissionierung	 Versand/ Distribution
 Material	<ul style="list-style-type: none"> Wie ändern sich die Beschaffungskosten für Material Wie ändern sich meine Kosten für Eingangsfrachten 	<ul style="list-style-type: none"> Wie muss ich meine Lagerbestände anpassen 	<ul style="list-style-type: none"> Wie wirken sich Änderungen in der Kommissionierung auf meine Kosten aus 	<ul style="list-style-type: none"> Wie ändern sich die Transportkosten durch Restriktionen und erforderliche Transportanpassungen
 Logistik	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Einfluss hat das auf meine Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Einfluss hat das auf meine Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Einfluß hat das auf meine Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Einfluss hat das auf meine Liquidität
 Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> Durch welche Maßnahmen kann ich Kostensteigerungen bei Material und Eingangsfrachten vermeiden 	<ul style="list-style-type: none"> Wie kann ich meine Kapitalbindung reduzieren 	<ul style="list-style-type: none"> Wie kann ich meine Kommissionierung kosteneffizienter gestalten 	<ul style="list-style-type: none"> Durch welche Maßnahmen kann ich Steigerungen bei meinen Transportkosten vermeiden
 Personal				

Abbildung 4 - Anpassungsbedarf in Ihrer Supply Chain? – Liquidität

Entscheidend ist hierbei, die Ziele und Prämissen über die gesamte Supply Chain anzupassen. Seien Sie sich im Klaren, dass das Ziel der Liquidität nicht im Fokus der operativ Verantwortlichen steht.

Personal – Stellen Sie ausreichend Kapazitäten und Alternativen in Ihrer Supply Chain sicher!

Im Kontext der Corona-Krise beginnt dies mit Maßnahmen, mit denen Sie die Personalkapazität sicherstellen, die zur Aufrechterhaltung Ihrer Betriebsabläufe erforderlich ist. Hier lassen sich durch einfache organisatorische Maßnahmen Risiken für Ihre Belegschaft deutlich reduzieren. Sofern es die Lagerstruktur erlaubt, schränken Sie die gemeinsame Kommissionierung an Aufträgen ein und lassen Sie Mitarbeiter Aufträge durchgängig bearbeiten.

Treffen Sie die notwendigen Schutzmaßnahmen zur Risikominimierung in Ihrem Betriebsablauf, auch wenn die Effizienz im ersten Moment etwas zurückgeht.

Gleichzeitig sollten Sie sich vorbereiten und Szenarien durchspielen, wie Sie bei krankheitsbedingten Ausfällen Betriebsabläufe sicherstellen, um finanzielle Auswirkungen durch Personalausfälle zu minimieren. Kurzfristige temporäre Außenlager für strategisch wichtige Produkte bei einem Logistikdienstleister können zum Beispiel das Risiko eines vollständigen Lieferausfalls reduzieren.

Überprüfung Ihrer Supply Chain				
	 Beschaffung	 Lager	 Kommissionierung	 Versand/ Distribution
 Material				
 Logistik				
 Liquidität				
 Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Maßnahmen sind erforderlich, um eine Betriebsunterbrechung durch die Infektion von Mitarbeitern zu vermeiden • Welche Maßnahmen sind erforderlich, um das Risiko einer Betriebsunterbrechung durch die Infektion von Mitarbeitern zu kompensieren • Wie kann ggf. zusätzliches Personal engagiert werden, wenn das Stammpersonal aus anderen Ländern nicht verfügbar ist • Wie gewährleiste ich regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern und wie halte ich den Informationsfluss intern und extern aufrecht 			

Abbildung 5 - Anpassungsbedarf in Ihrer Supply Chain? – Personal

Grundsätzlich können Sie die Effizienz Ihrer Mitarbeiter verbessern, indem diese sich voll auf ihre Kernaufgaben konzentrieren, und sich nicht mit Verwaltungsaufgaben beschäftigen müssen – das gilt auch für die Geschäftsleitung. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Kunden, Ihr Personal und Ihre Strategie für die Zeit danach, und nicht auf Nebentätigkeiten!

Prüfen Sie, ob Sie diese Neben- und Verwaltungstätigkeiten kurzfristig durch externe Dienstleister durchführen lassen können, um zusätzliche personelle Kapazitäten zu schaffen.

Welche Chancen für die Zukunft bietet mir die Krise?

Die Corona-Krise macht Risiken und Ineffizienzen in Ihrer Supply Chain deutlich. Sobald Sie die unmittelbare Krise bewältigt ist, sollten Sie die Erkenntnisse, die Sie hierbei über Ihre Supply Chain gewonnen haben, systematisch auswerten. Nutzen Sie diese, um Ihre Supply Chain stabiler, effizienter und flexibler zu machen.

Dazu gehören vor allem

- ein kontinuierliches Risiko-Management für Ihre Supply Chain
- die Nutzung von Effizienz- und Kostensenkungspotenzialen entlang Ihrer Supply Chain von Ihren Lieferanten und deren Lieferanten bis zu Ihren Kunden, sowie
- die Digitalisierung Ihrer Supply-Chain-Prozesse, um sie schneller und flexibler zu machen und datenbasiert steuern zu können.

Und nicht zuletzt...

Dokumentieren Sie die während der Krise entstandenen oder veränderten Prozesse, die Schwachstellen in der Lieferkette, die Schwachpunkte in Ihrer Organisation. Dokumentieren Sie auch alles, was gut funktioniert hat.

Feiern Sie mit Ihren Mitarbeitern, wenn Sie die Krise überstanden haben, holen Sie sowohl Ihre Mitarbeiter, als auch Lieferanten und Kunden wieder an Bord, und stärken Sie Ihre Zusammenarbeit. Durch bewusstes Handeln heute können Sie besser aus dieser Krise herauskommen und sich morgen besser auf die nächste Krise vorbereiten.

„Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.“ (Charles Darwin)

Über Expense Reduction Analysts

Expense Reduction Analysts wurde 1992 gegründet und ist auf die dauerhafte Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen spezialisiert. Der Fokus liegt auf dem Mittelstand, Einrichtungen der öffentlichen Hand und Non Profit Organisationen (NPO). Weltweit unterstützen wir mit mehr als 750 Partnern in über 37 Ländern unsere Kunden.

Unsere 130 Partner im DACH-Raum verfügen alle über mehr als 20 Jahre Berufs- und Branchen-erfahrung. Wir bringen unsere Expertise ein, um Ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Als führendes Beratungsunternehmen für den Mittelstand liefern wir Ihnen direkten finanziellen Mehrwert durch unsere umsetzungsorientierte, messbare und erfolgsabhängige Beratung. Mit kundenindividuellen Lösungen helfen wir Ihnen, die Herausforderungen Ihrer Supply Chain durch die Corona-Krise zu bewältigen.

- Wir haben Ressourcen, um schnell auf die Corona-Krise reagieren und Sie so im Tagesgeschäft zu entlasten!
- Wir haben die Kapazität, um Maßnahmen schnell umzusetzen!
- Wir haben die Expertise, um Ihre Supply Chain ganzheitlich an die aktuelle Situation anzupassen – von der Beschaffung bis zum Versand!
- Wir haben den Marktüberblick, ein weitreichendes Netzwerk von Lieferanten und Dienstleistern und kennen die Benchmarks sowie die Möglichkeiten!
- Wir setzen gemeinsam mit Ihnen um!
- Falls Sie es wünschen, begleiten wir Sie auch mehrere Monate, um die Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen zu gewährleisten!