

# Balanceakt: Supply Chain zwischen Effizienz und Flexibilität

Nur die wenigsten in der Branche haben im Corona-Jahr damit gerechnet, dass es in diesem Herbst massive Lieferprobleme geben könnte. Besonders die Möbelindustrie muss ihre Lieferketten strategisch neu ausloten. Welche Fragestellungen dabei jetzt wichtig sind, stellt Oliver Rörig, Partner von Dr. Wieselhuber & Partner, in seinem Beitrag heraus.



Die Corona-Pandemie bringt Missstände in den Unternehmen in der Supply Chain schneller ans Licht. Besonders bei den Lieferketten bedeutet dies für viele ein Drahtseilakt zwischen Effizienz und Flexibilität.

FLEXIBILITÄT

WERTSCHÖPFUNGSSTRUKTUR

STANDORTE

LIEFERANTEN

BESTÄNDE

DIGITALISIERUNG

EFFIZIENZ

Die Covid-19 Pandemie führt zu ganz neuen Herausforderungen in der Möbelindustrie. Vielerorts kommt es in der Branche derzeit zu massiven Lieferengpässen bei essenziellen Vormaterialien. So der einhellige Tenor auf den vergangenen Herbstmessen. Durch die gesteigerte Nachfrage nach Spanplatten, Schäumen, Stoffen, Federn und Elektrogeräten, sind diese teilweise nur schwer zu bekommen. Mit der Konsequenz, dass sich Lieferzeiten signifikant verlängert haben. Die Produktion kommt ins Stocken. Die Preise steigen.

Schon die von „möbel kultur“ und W&P durchgeführte Umfrage „Restart Möbelwirtschaft“, die im Juni/Juli in Industrie und Handel („möbel kultur“ 9/2020, S. 24) durchgeführt wurde, ergab: Im Hinblick auf die bis zum Sommer

gemachten Corona-Erfahrungen hatten und haben 94 Prozent der Händler und 60 Prozent der Hersteller Engpässe in den Lieferketten zu beklagen. Doch die Situation hat sich dramatisch verschärft.

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Nach dem Lockdown im Frühjahr ist der Bedarf an Möbeln durch Corona und die damit verbundene „neue Häuslichkeit“ enorm gestiegen. Es kommt zu einem regelrechten Boom – insbesondere die Bereiche Küche, Wohnen, Schlafen und Polstermöbel verzeichnen einen signifikanten Anstieg des Volumens. Die Folge: eine Unterversorgung von Rohstoffen. Lieferketten werden unterbrochen, Sicherheitsbestände aufgebaut, sodass der Markt zusätzlich verknappt wird. Oligopolistisch strukturierte Zuliefermärkte nutzen zudem die Versorgungspro-

bleme, um mit ihrer Marktmacht Preissteigerungen durchzusetzen.

Covid-19 hat als disruptives Ereignis die Schwächen klassischer Lieferketten „entlarvt“: Ein signifikanter Nachholbedarf in Bezug auf Robustheit, Resilienz und Agilität der Lieferketten wird offenbar. Aus Kostengründen wurden globale Abhängigkeiten aufgebaut, ohne ein enges Monitoring, geschweige denn eine aktive Steuerung der hochkomplexen Lieferketten zu gewährleisten. Notwendige Puffer wurden abgebaut und die Flexibilität damit marginalisiert. Von diesen Einflussfaktoren sind sämtliche Lieferketten betroffen, und damit sowohl die Funktionsfähigkeit der eigenen Werke als auch die Versorgung durch Schlüssellieferanten und deren Vorlieferanten tangiert. Kein Wunder, dass für die Teilnehmer der Studie

Illustration: Shutterstock/hamar, Stock: Shutterstock/Max Studio, awB

„Restart Möbelwirtschaft“ nunmehr Versorgungssicherheit und Flexibilität in der Supply Chain derzeit an höchster Priorität steht.

Die aktuellen Herausforderungen sollten als Chance erkannt werden, um performante, agile und digitalisierte Lieferketten aktiv zu gestalten. Hierzu müssen bestehende Supply Chain Risiken erkannt, analysiert und beherrschbarer gemacht werden. Die richtige Dimensionierung der Kapazitäten muss in Anbetracht hoher Nachfrageschwankungen und Unsicherheiten konsequent überdacht werden. Darüber hinaus gilt es, eine robuste und agile Wertschöpfungsarchitektur aufzubauen.

#### Fünf Schlüsselparameter sind hierbei zu bewerten:

- **Wertschöpfungsstruktur:** Welches Modell „Make-or-Buy-or-Partner“ bietet die beste Balance aus Qualität, Kosten, Verfügbarkeit, Robustheit und Agilität der Wertschöpfungskette auch in Krisenzeiten? Inwieweit ist die Wertschöpfungskette (auch übergreifend bis zu den Partnern) digitalisiert?
- **Standorte:** Welche Kapazitäten werden zukünftig in Werken benötigt? Können Werke zusammengelegt werden? Wie kann die Standortstruktur modularer aufgestellt werden? Wie ist die optimale Balance zwischen den nationalen und internationalen Werken? Welche Effizienzpotenziale können in den Standorten gehoben werden? Wie können Werke autarker und flexibler gemacht werden?

- **Lieferanten:** Welches sind die ausfallkritischen Beschaffungsteile? Wie kann die Struktur optimiert werden, um bei Ausfällen lieferfähig zu bleiben? Welche Lieferanten werden strategisch aufgebaut? Ist es sinnvoll, sich an Beschaffungsnetzwerken zu beteiligen? In welchen Warengruppen müssen alternative Lieferanten aufgebaut werden? Gibt es eine direkte lokale Beschaffung, z.B. in Osteuropa oder Asien?

- **Bestände:** Wie sieht das optimale Bestandskonzept für Vormaterialien, Halbfertigwaren und Fertigwaren aus? Welche Sicherheitsbestände werden benötigt, um diese (und zukünftige) Krisen zu überstehen? Welche Entkopplungspunkte zur Variantenausprägung in der Produktion geben die größte Flexibilität? Sind kollaborative Bestandskonzepte mit Kunden und Lieferanten sinnvoll?

- **Digitalisierung und Industrie 4.0:** Wie weit sind die Prozesse in Supply Chain und Produktion digitalisiert? Werden (KI-basierte) Analysetools genutzt, um Engpässe und Risiken in Echtzeit sichtbar und verständlich darzustellen? Ist das Datenmodell durchgängig und die Datenqualität ausreichend? Ist die Organisation in der Lage, die richtigen Schlüsse zu ziehen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten?

Die Entscheider müssen nun handeln. Wichtig ist hierbei eine vollständige und vorbehaltlose Bestandsaufnahme der fünf Schlüsselparameter über das gesamte Unternehmen. Es gilt, eine durchgängige und robuste Vision für die Post-Corona-Phase aufzubauen und zu kommunizieren. Die hierfür notwendigen Schritte müssen definiert, in einen Masterplan gegossen und konsequent umgesetzt werden.



## FAZIT

- › Die aktuelle Krise hat gezeigt, dass ein „weiter so“ nicht funktioniert. Die Pandemie ist nur das Brennglas für viele unbewältigte Herausforderungen in den Unternehmen. Die aktive Gestaltung der Beschaffung und innovative Wege in der Supply Chain einzuschlagen, sind wesentlich. Die Digitalisierung muss weiter vorangetrieben, die Prozesse unternehmensweit verschlankt und fit gemacht werden. Die Mitarbeiter und Organisationen sollten in der Lage sein, mit agilen Strukturen auf unvorhergesehene und disruptive Ereignisse schnell und konsequent zu reagieren. Denn eine agile und robuste Supply Chain wird gerade in diesen Zeiten überlebenswichtig oder zumindest zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil. Es ist ein Balanceakt zwischen Effizienz und Flexibilität, bei dem Stolpern verboten ist.

■ [www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

