

# Das Wertschöpfungs-Management im stetigen Wandel

Für Industrieunternehmen ist es eine grosse Herausforderung, ihre Wertschöpfungskette während der Coronapandemie aufrecht zu erhalten. Robin Drost, Mitglied der Geschäftsleitung und Marco Piconi, Director, beide Helbling Business Advisors AG, sprechen im Interview über die besonderen Herausforderungen und mögliche Lösungen.

**Robin Drost**  
Mitglied  
der Geschäftsleitung



auf die stark gestiegene Nachfrage durch das geänderte Konsum- und Freizeitverhalten zurückzuführen.

## Welche Einflüsse hat die Coronapandemie auf die Lieferketten?

*Robin Drost:* Die Pandemie hat vielerorts gezeigt, wo die Schwachstellen in den Wertschöpfungsketten liegen. So konnten beispielsweise oftmals die vereinbarten Liefertermine nicht eingehalten werden. Es kam daher verschiedentlich auch zu Konventionalstrafen, weil Verträge nicht eingehalten werden konnten. Solche Streitigkeiten führen dann wiederum zu einer Vertrauenskrise zwischen den Parteien.

*Marco Piconi:* Auf der anderen Seite stellen wir fest, dass sämtliche Ansätze und Massnahmen um die Ketten resilienter auszugestalten, bereits vor der Pandemie bekannt waren. Aufgrund der Diskussion mit unseren Kunden sehen wir, dass durch die Pandemie die Bestrebungen der Unternehmen, die Wertschöpfungsketten zu überprüfen und neu auszurichten, beschleunigt wurden.

## Wie haben die Unternehmen denn auf die herausfordernde Coronasituation reagiert?

*Robin Drost:* Je nach Ausgangslage und Handlungsbedarf haben die Unternehmen sehr unterschiedlich reagiert. Als kurzfristige, reaktive Massnahmen haben wir unter anderem beobachtet, dass Unternehmen einige ihrer Komponenten durch ältere Bestandteile ersetzt haben, die noch verfügbar waren. Auch der Produktmix wurde angepasst, sodass man vermehrt auf alternative Verkaufsprodukte ausgewichen ist. Zudem haben die Unternehmen die Transparenz ihrer Bestände und Verfügbarkeiten verbessert und basierend darauf die integrierte Planung (Sales & Operations Planning) angepasst. Bei einigen Firmen wurden ausserdem dezidierte Task Forces ins Leben gerufen.

## Was können Unternehmen denn tun, damit sie nicht nur kurzfristig reagieren, sondern sich und ihre Lieferketten für die Zukunft stabil aufstellen können?

*Marco Piconi:* Es gibt Unternehmen, die bereits vor der Pandemie in nachhaltige und reaktionsfähige Wertschöpfungsketten investiert haben. Ein Ansatz ist beispielsweise, dass die Unternehmen auf «Multi-Sourcing» setzen und strategische Partnerschaften mit mehreren Lieferanten pflegen. Gerade bei kritischen Komponenten stellt sich auch die Frage, ob diese Produkte künftig selbst hergestellt werden sollen, um das Risiko von Lieferengpässen zu minimieren. Da gibt es Möglichkeiten der finanziellen Beteiligung oder der Übernahme von entsprechenden Firmen.

*Robin Drost:* Generell empfehlen wir, dass die Unternehmen ein eigenes Risikomanagement aufbauen, um mögliche Störungen frühzeitig zu erkennen und zu reagieren. Im Extremfall kann das bedeuten, dass neue Geschäftsmodelle entwickelt werden oder das Produkte komplett anders aufgebaut werden. Insbesondere der modulare Aufbau von Produkten und der Einsatz von alternativen Materialien können helfen, flexibler und robuster auf Störungen in der Wertschöpfungskette zu reagieren.

## Wenn Sie nach gut eineinhalb Jahren Pandemie Bilanz ziehen: Wie haben sich die Industrieunternehmen geschlagen?

*Marco Piconi:* Es hat sich gezeigt, dass viele Unternehmen solche Situationen nicht gewohnt sind. Sie brauchten sehr viel Energie, um solche Feuerwehrlösungen zu bewerkstelligen. Dadurch blieb zu wenig Zeit, um die Grundsatzprobleme anzugehen. Oft fehlen innerhalb der Unternehmen die nötigen Ressourcen und methodischen Ansätze, die sich um die Lösung dieser Grundsatzprobleme kümmern.

## Dabei könnten Beratungs- und Engineering Dienstleister wie Helbling eine wertvolle Unterstützung sein?

*Robin Drost:* Absolut. Externe Berater können eine neutrale und ganzheitliche Sicht auf die Situation bieten. Sie bringen zudem auch das technische Verständnis für die Produkte und deren Leistungserstellung mit und können im Projektmanagement unterstützen. Die Erfahrung aus anderen Projekten, die methodischen Ansätze und die zusätzliche Kapazität leisten hier wertvolle Beiträge zum Erfolg.

helbling

## Wie steht es aktuell um die Lieferketten der Industrieunternehmen?

*Robin Drost:* Wir beobachten eine hohe Dynamik der Märkte, die auch die Industrieunternehmen und ihre Lieferketten betrifft. Die Ursachen für diese Dynamik sind vielfältig und liegen je nach Industrie und Wertschöpfungsstufe auf der Angebots- und/oder der Nachfrageseite. Viele Wertschöpfungsketten sind in ruhigen Zeiten primär auf Effizienz ausgerichtet und berücksichtigen grössere Störungen wie die Coronapandemie unzureichend. Das kann zu einigen Problemen führen.

## Können Sie uns Beispiele nennen, welche diese Entwicklung veranschaulichen?

*Marco Piconi:* Zwei Beispiele, welche die Komplexität der Lieferketten aufzeigen, sind Elektroautos und Fahrräder. Beide haben derzeit längere Lieferzeiten als vor der Pandemie. Bei den Elektroautos liegt die Hauptursache in der gedrosselten Produktion von Computerchips seitens der Hersteller. Bei den Fahrrädern wiederum sind die Lieferengpässe primär

