



Ivo Zimmermann
Mitglied der Geschäftsleitung
Leiter Kommunikation
Swissmem



Bianca Illner
Leiterin Business Advisory
VDMA



Mo Aakti
Geschäftsführer
Antrimon Group AG

ENGPÄSSE IN DER LIEFERKETTE: WAS TUN?

Die Lieferengpässe bei Halbleitern haben es in die Presse gebracht. Doch es ist mehr als nur ein Halbleiter-Engpass – es fehlt an allen Ecken und Enden in der Industrie. Gibt es Auswege aus dieser Misere? Wir sind der Frage nachgegangen und wollten von Experten wissen, wie solche Wege aussehen könnten.

Von Markus Back und Eugen Albisser

Bei vielen Verantwortlichen liegen angesichts der unsicheren Lage mittlerweile die Nerven blank. Wenn bestellte Ware ausbleibt oder bestenfalls in homöopathischen Dosen eintröpfelt, macht das nämlich eine zuverlässige Planung unmöglich. Dass dann der Frust schon auch einmal am Hersteller beziehungsweise Lieferanten ausgelassen wird, scheint dabei Alltag zu sein.

«Wir müssen uns am Telefon von wüsten Beschimpfungen bis hin zu der Drohung, uns zu verklagen, im Moment so ziemlich alles anhören», verrät ein Anbieter von Automationskomponenten hinter vorgehaltener Hand. Einziger Trost für ihn in dieser alles andere als angenehmen Situation – seine Wettbewerber können derzeit ebenfalls nicht liefern.

Kommunikation besser als Rechtsweg

Doch ist es sinnvoll, auf bestehende Verträge zu pochen und Bestelletes notfalls auf dem Rechtsweg einzufordern? «Es ist zwar möglich, einen Liefervertrag auf dem Rechtsweg durchzusetzen und bestelltes Material einzufordern», sagt Ivo Zimmermann von Swissmem, mahnt aber, dabei die Softfaktoren nicht ausser Acht zu lassen: «Es dürfte schwierig werden, mit dem beklagten Lieferanten weiterhin Geschäfte zu betreiben und zur Entspannung der Lieferengpässe trägt es kaum bei.» Denn, gibt der Mediensprecher zu bedenken, das bestellte Material werde ja nicht absichtlich nicht geliefert, sondern weil es schlicht nicht verfügbar sei.

Ähnlich wie Ivo Zimmermann sieht es Bianca Illner vom VDMA. «Die

prozessuale Anspruchsdurchsetzung kann vor allem bei grenzüberschreitenden Sachverhalten bis hin zu mehreren Jahren dauern», sagt die Leiterin Wirtschaftsberatung und folgert daraus: «Die konkrete Problematik des Versorgungsengpasses wird durch einen Prozess daher nicht unmittelbar gelöst.»

Was also tun, wenn der Rechtsweg keine Option ist? «Wir empfehlen mit dem Lieferanten stets im Gespräch zu bleiben, alternative Lieferanten zu suchen und zukünftig Schlüsselkomponenten vorrätig zu halten», empfiehlt Ivo Zimmermann.

«Ein genereller Rat kann hier nicht gegeben werden», sagt Bianca Illner. Oftmals sei es nämlich mittlerweile so, dass neue Bestellungen mit exorbitanten Lieferterminen oder auch ganz



Lesen Sie die vollständigen Interviews mit Bianca Illner und Mo Aakti auf www.technik-und-wissen.ch/lieferengpaesse.html

Acht erste Handlungsanweisungen

1. Digitale Lösungen für reibungslose Abläufe im Einkauf

Wenn Homeoffice Pflicht ist, dann erschwert dies die Kommunikation mit Kollegen und Lieferanten. Bauen Sie die digitalen Kommunikationslösungen aus.

2. Umdenken und Alternativen finden

Bei knappen Angeboten sollen Firmen über den Einsatz alternativer Lieferanten nachdenken oder den Bezug von Restbeständen lokaler Händler.

3. Mit kühlem Kopf und Risikomanagement Lieferausfälle begrenzen

Treffen Sie keine voreiligen Entscheidungen. Es muss klar sein, welche Warengruppen in welchem Ausmass bedroht sind. Drohen Lieferausfälle, gilt es die Konsequenzen für Ihren Einkauf zu bestimmen. Bilden Sie eine interne Taskforce, die sich intensiv mit den Auswirkungen beschäftigt.

4. Versorgungssicherheit durch Nachverhandlungen und Bestandserhöhung

Verhandeln Sie nach. Ein Erfolgsfaktor kann die Konsolidierung Ihres Einkaufsvolumens sein. >>

ohne Termin bestätigt werden. In diesem Fall fehlten ebenfalls die Teile, der Lieferant sei aber gar nicht in Verzug.

Je nach Materialkategorie könne versucht werden, andere Lieferquellen aufzutun, konstruktive Substitutionsmöglichkeiten zu suchen oder, falls möglich, bestimmte Features wegzulassen. «In jedem Fall wächst der Kommunikationsbedarf sowohl zum Lieferanten als auch zum Kunden», glaubt Bianca Illner.

Re-Designs nur bedingt eine Option

Die Antrimon Group AG mit Sitz im aargauischen Muri versteht sich auf die Entwicklung innovativer mechatronischer Systeme und ist es gewohnt, ungewöhnliche Pfade zu gehen. Wie denkt deren Geschäftsführer Mo Aakti über die von Bianca Illner angesprochenen konstruktiven Substitutionsmöglichkeiten?

«In Bereichen, in denen eher mit Normkomponenten gearbeitet wird, können diese eine Alternative sein», glaubt Mo Aakti. Als Beispiel für einen solchen Bereich nennt er den Maschinenbau. Sobald aber Märkte reguliert seien, wie beispielsweise in der Medizintechnik, hält er Re-Designs für keine Alternative: «Der Aufwand hier ist

zu gross, da alle Komponenten auf ihre Zulassungen hin überprüft werden müssten.»

Wegen der Lagerkosten bauen viele Unternehmen ihre Lösungen und Produkte auf den Komponenten weniger Hersteller auf. Was hält Mo Aakti davon, genau den anderen Weg zu gehen und die Abhängigkeiten durch ein grosses und breit sortiertes Lager zu minimieren? Bei dieser Frage ist für ihn klar, dass man auf Grund der aktuellen globalen Situation nicht verallgemeinern kann, welches nun der richtige Weg ist. Das müsse in jedem Unternehmen individuell und zeitnah betrachtet werden.

«Wir selbst setzen die gleichen Komponenten in verschiedenen Lösungen ein, um einen besseren Einkaufspreis zu bekommen», sagt er. Selbstverständlich versuche man auch bei Antrimon alternative Quellen zu erschliessen, um der Abhängigkeit der Lieferverfügbarkeit zu entgehen. Allerdings sei man, wie viele andere Schweizer Firmen, lediglich ein Nischenplayer, weshalb es schwierig sei, eine Redundanz/Dual-Source aufzubauen, da sich diese gerade bei kleineren Stückzahlen nicht rechnen. Daher gehe es gar nicht anders, als ein Fein-

gefühl für die Nachfrage zu entwickeln und vorausschauend zu planen und Folgebestellungen rechtzeitig zu platzieren.

Die Supply Chain und ein paar Lösungen

Eine wichtige Rolle bei Lieferengpässen spielt die Supply Chain. «Natürlich hilft es, wenn man die Lieferanten sehr gut und sogar persönlich kennt», meint Stephan Hofstetter, Schweizer Partner des international agierenden Beratungsunternehmens Klopffel Consulting. Wenn aber die Lieferkette eingebrochen ist, dann sei es für den Aufbau solcher Beziehungen etwas zu spät und andere Massnahmen seien angebracht. Zu diesem Zweck hat seine Firma, die über eine mehrfach ausgezeichnete Einkaufsberatung verfügt, eine Handlungsanweisung veröffentlicht, dazu einen interessanten «Versorgungsmonitor», der Auskunft darüber gibt, welche Massnahmen Firmen momentan eingeleitet haben und schliesslich noch eine Taskforce gegründet, die in Notfällen schnell und unkompliziert eingesetzt werden kann. Doch beginnen wir von vorne und daher mit den acht Handlungsanweisungen. >>

Du willst Marketing-Texte schreiben lernen?

Buche jetzt meinen Marketing-Textschreibkurs auf discentia.com, der neuen Schweizer Kursplattform

Matthias Horber
Texter, Autor, Ghostwriter,
freier Journalist

Meine Kurse
findest du hier:



discentia

discentia.com – Deine Kursplattform für Business und Freizeit



Sie finden eine Liste mit den 40 Möglichkeiten online unter www.technik-und-wissen.ch/lieferengpaesse.html

Die Umstrukturierung der Bestellmengen und des Zeitpunktes der Bestellung kann die Lieferfähigkeit deutlich steigern. Erhöhen Sie auch die Lagerbestände wichtiger Artikel.

5. Bereichsstrategien synchronisieren

Wenn keine 100-prozentige Lieferfähigkeit gewährleistet werden kann, ist der Austausch mit den Abteilungen Produktion, Vertrieb und Logistik unabdingbar. Die verschiedenen Bereichsstrategien müssen synchronisiert werden.

6. Liquidität aufrechterhalten

Im Einkauf muss festgestellt werden, welche Güter und Dienstleistungen zwingend für den Geschäftsbetrieb benötigt

werden. Nicht-kritische Ausgaben minimieren, um die Liquidität zu gewähren. Wichtig ist, dass alle Anschaffungen von der Einkaufsabteilung abgewickelt werden, um den Überblick über die Kosten zu haben.

7. Transportwege nicht ausser Acht lassen

Haben Sie geprüft, ob der Unterbruch an den Transportwegen liegt? Falls ja, suchen Sie Alternativen.

8. Kompromisse mit Lieferanten eingehen


Allen Parteien liegt daran, bestehende Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten. Lieferanten sind also bereit, Kompromisse einzugehen, um beispielsweise längere Zahlungsziele zu gewähren.

Liste aller Möglichkeiten, die Firmen zur Verfügung stehen

Neben diesen acht Ratschlägen haben Firmen im Umgang mit der unterbrochenen Lieferkette weitere Möglichkeiten, die sie wahrnehmen können. Als Übersicht kann hier ein Dokument dienen, das ebenfalls von der Kloepfel Consulting stammt. Es ist der Versorgungsmonitor. Darin beschrieben werden unter anderem auch die Auswirkungen, welche die Lieferengpässe für die Firmen haben. Interessant für die Suche nach möglichen Lösungen ist hier vor allem der Abschnitt auf die Frage: «Was unternehmen Sie kurz-, mittel- und langfristig gegen Versorgungsengpässe?» Die Firmen haben hier rund 40 Möglichkeiten, mit denen sie das Problem angehen können.

Die Taskforce – Hilfe holen, wenn's brennt

Und dann gibt es noch die Taskforce. Firmen stellen in solchen Situationen oft ein internes Taskforce-Team zusammen. Doch wenn die ganze Welt unter Lieferengpässen leidet, dann ist der Einkauf schnell am Anschlag, da jede Bestellung zeitraubend ist. Daher hat die Kloepfel Consulting ebenfalls eine Taskforce eingerichtet. Sie dient dazu, den Firmen schnell und unkompliziert mit Einkaufsingenieuren, Lieferantenmanagern und Einkäufern auszuweichen. «Diese Leute können einerseits wie Terminjäger eingesetzt werden, andererseits übernehmen sie im Notfall auch das Eskalationsmanagement», erklärt Stephan Hofstetter.

Wunder kann man selbstverständlich keine erwarten, aber nicht nur hat man innerhalb von Tagen ein vergrössertes Team zur Hand, sondern auch ein neues Netzwerk, auf das man als Firma zugreifen kann. «Tatsächlich sind nicht alle Probleme lösbar, sonst hätten die Automobilfirmen nicht die Produktion einstellen müssen. Aber es gibt viele Wege, die man versuchen kann und oft liegt es einfach auch an der fehlenden Zeit, um so viele Alternativen und Lösungen durchzuarbeiten.» 



SUPERKOMPAKT & MODULAR

MULTIACHS-SERVOSYSTEM MDD 2000

- **HÖCHSTE LEISTUNGSDICHTE**
 - Bis zu 3 Achsen, Versorgung, Netzfilter, Bremswiderstand und Zwischenkreis in hochkompaktem Packaging
 - Baugröße 1: 75 x 240 x 219 mm, 3x 5A/15A
 - Baugröße 2: 150 x 240 x 219 mm, 3x 10A/30A
- **FLEXIBLES SYSTEM**
 - Versorgungs-/Achsmodule und Erweiterungs-Achsmodule beider Baugrößen kombinierbar
 - In Anreihentechnik werkzeuglos verbinden
 - Einkabellösung Hiperface DSL, viele Standard-Geber
- **VIEL SAFETY & SCHNELL STARTKLAR**
 - STO, SS1, SOS, SBC, SLS – alle SIL 3, PL e
 - Verkürzte Inbetriebnahmezeiten durch Auto-Tuning und vorgefertigte Motion-Softwarebausteine

