

## Virtual Round Table: Best Practice in COVID-19-Zeiten

### Das sind die Erkenntnisse und Empfehlungen von Einkaufsexperten

Wie haben österreichische Unternehmen in den vergangenen Wochen unter erschwerten Bedingungen agiert und welche Erkenntnisse haben sie bisher gewonnen? Darüber berichteten Vertreter von AVL List, Magna Steyr, Palfinger, Teufelberger und Wien Energie am 26. Mai 2020 im offenen Virtual Round Table „Best Practice in COVID-19-Zeiten“. Veranstalter: BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (Wien).

#### Wesentliche Erkenntnisse

- Störungen in der Lieferkette sind zwar aufgetreten, konnten aber im Großen und Ganzen beherrscht werden. Gezeigt hat sich, dass das Wissen um Lieferanten vorgelagerter Stufen entscheidend sein kann.
- Hohe Lagerbestände (auch bei Lieferanten in China) haben das Hochfahren der eigenen Produktion in Österreich und an anderen Standorten erleichtert bzw. beschleunigt.
- Geldspritzen der nationalen Regierungen werden zunächst Unternehmensausfälle in größerem Ausmaß verhindern. Die Auswirkungen mangelnder Liquidität werden aber bei einer Reihe von Lieferanten demnächst offen liegen. Wer vor Corona bereits in Schwierigkeiten war, wird es umso schwerer haben. Mit Insolvenzen ist zu rechnen.
- Einzelne Lieferanten zu retten, kann allenfalls im Notfall eine Lösung sein, ist aber für viele Kundenunternehmen schon aufgrund der eigenen Finanzkraft und Marktposition nicht umsetzbar.
- Frühe Rechnungsbegleichung sichert bei wichtigen Lieferanten Liquidität und hilft, sie handlungs- und lieferfähig zu halten.
- Langjährige Partnerschaft mit wichtigen Lieferanten zahlt sich aus: Teilnehmer des Round Tables berichten davon, in der Krise bevorzugt beliefert worden zu sein.
- Abhängigkeit von einem einzigen Lieferanten für kritische Materialien/Produkte (Single Sourcing) kann sich in bestimmten Situationen als gefährlich erweisen; auch Double Sourcing muss hinterfragt werden, wenn die Standorte beider Lieferanten innerhalb einer (betroffenen) Region bzw. in einem Land liegen.
- Die frühe Kontaktaufnahme zu erfolgskritischen Lieferanten ist eminent wichtig. Der Einkauf muss umgehend wissen, was Partner planen (Lockdown, Kurzarbeit, Maßnahmen), ob sie lieferfähig bleiben und welche weiteren Konsequenzen durch Sublieferanten (Tier 2 und 3) drohen.
- Es werden zwar wie auch bisher Lieferanten in unkritischen Regionen gesucht, aber ein Shutdown und Ende der Globalisierung ist nicht in Sicht.
- Ständiges Nachhaken bei Lieferanten und intensive Kommunikation auch mit Mitarbeitern musste im unbekanntem neuen virtuellen Umfeld passieren – das hat sich weitgehend bewährt und wird auch in Zukunft eine größere Rolle spielen.

- Wer auf digitalisierte aktuelle und fehlerfreie Lieferantenstammdaten Zugriff hat, kann schneller agieren; hierbei haben generell viele Unternehmen Nachholbedarf.
- Wer auf ein Frühwarnsystem im Rahmen von Risk Management bauen kann, ist eindeutig im Vorteil. Top-Lieferanten wurden idealerweise schon vor Corona einem systematischen Monitoring unterzogen.
- Risikomanagement muss auch das Thema Entsendungen miteinbeziehen. Eigene Mitarbeiter müssen grenzüberschreitend sicher betreut werden. Auch der rechtssichere Umgang mit externen Dienstleistern (etwa bei der Inbetriebnahme von Anlagen im Ausland) gehört auf die Agenda.
- Via Videotelefonie lassen sich im Krisenfall Not-Audits bearbeiten; beim komplexen Thema Verträge hingegen ist das keine hinreichende Lösung.
- Homeoffice wird teilweise fortgeführt (wo sinnvoll), Reisetätigkeit wird künftig reduziert (spart Zeit und senkt Kosten).
- Die Pandemie hat deutlich gemacht: Professionelles, rasches Maßnahmenmanagement von Einkauf und Supply Chain Management ist entscheidend für die Business Continuity des gesamten Unternehmens im Krisenfall bzw. beim Wiederhochfahren von Produktion und nachgelagerten Prozessen.

**Weitere Infos:**

- **Umfrageergebnisse zu Auswirkungen von COVID-19 (16.04.2020)**  
BMÖ, Stöhr Faktor Unternehmensberatung GmbH (Erkrath) und International School of Management (München):  
[http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse\\_2020/Management\\_Summary\\_Umfrage\\_Corona\\_Krise\\_April\\_2020.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse_2020/Management_Summary_Umfrage_Corona_Krise_April_2020.pdf)
- **BMÖ-Report (1): „Was ist zu tun? Maßnahmen zum Schutz der Lieferkette“**  
[http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse\\_2020/BMOE\\_Insights\\_Risiken\\_in\\_der\\_Supply\\_Chain\\_Maerz\\_2020.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse_2020/BMOE_Insights_Risiken_in_der_Supply_Chain_Maerz_2020.pdf)
- **BMÖ-Report (2): Hilfestellung zum Überleben von Lieferanten**  
[http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse\\_2020/BMOE\\_Insights\\_Zwischen\\_Krisenmanagement\\_und\\_Zukunftsausrichtung\\_Mai\\_2020.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse_2020/BMOE_Insights_Zwischen_Krisenmanagement_und_Zukunftsausrichtung_Mai_2020.pdf)

**BMÖ-Jahreskonferenz Österreichisches EinkaufsForum 2020 (08.-09.10.2020):**

[http://www.bmoe.at/downloads/Konferenzprogramme/OEF\\_2020/OEF2020\\_Programm.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Konferenzprogramme/OEF_2020/OEF2020_Programm.pdf)

**Ausschreibung: BMÖ vergibt Supply Excellence Awards 2020:** [www.e-procurement-award.at](http://www.e-procurement-award.at)

**BMÖ-Akademie** <http://www.bmoe.at/Akademie/>

**Veranstaltungen** <http://www.bmoe.at/Veranstaltungen/>

**Rückfragen und Kontakt:**

BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich

Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien

Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)

Telefon: +43(0)1 367 93 52

[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

## **BMÖ-Studie zu Agilität im Einkauf Nach Corona: Mut zu neuen Methoden und Experimenten**

Agilität lohnt sich – das berichten Unternehmen, die ihre traditionelle Projektstruktur hinterfragt und durch neue Methoden ergänzt haben. Ergebnis: mehr Effizienz, höhere Profitabilität und Resilienz. Das sind Erkenntnisse, die der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) in einer gemeinsamen internationalen Studie mit Prof. Dr. Elmar Holschbach (Fachhochschule Südwestfalen, Iserlohn/Meschede), Jan-Henner Theißen (targetP, Berlin) und BMÖ-Digitalisierungsexpertin Anja Wilde analysiert hat. Ermittelt wurden u.a. Verständnis und Ausprägung von Methoden, Treiber und Blockaden. Der Einkauf ist aufgrund seiner Schnittstellenfunktion zwischen Kundenwunsch und Beschaffungsmarkt prädestiniert, agiles Arbeiten voranzutreiben. Methoden wie Scrum und Kanban fußen auf Flexibilität im Denken und Handeln, auf Lernen aus Fehlern und auf Vertrauen. Dieses neue Verständnis sollte jetzt als Katalysator genutzt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen möglichst rasch wieder herzustellen“, sagt Heinz Pechek, geschäftsführender BMÖ-Vorstand. „Der Einkäufer muss seinen Blick über die Lieferantenebene hinaus auf die Kundenbedürfnisse ausdehnen.“

*Zum Verständnis:* Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. Ziel ist, Entwicklung, Produkte, Strategien und Prozesse einer gesamten Organisation konsequent am Kundennutzen auszurichten.

### **Ausgewählte Ergebnisse:**

- 75% meinen, mit dem Thema Agilität „gut/sehr gut“ vertraut zu sein; 69% sehen hierbei noch Luft nach oben.
- Die Mehrheit der Unternehmen hat erste Maßnahmen eingeleitet (55%); im Einkauf: 45%.
- Viele beginnen mit agilem Projektmanagement; z.B. Scrum als eine der Methoden für den Einstieg in die agile Praxis, derzeit in aller Munde, ist noch schwach wahrnehmbar.
- Treiber für Agilität: Höchstwerte erreichen „Kundenzufriedenheit“ und „verkürzte Produkt- und Dienstleistungsentwicklungszeiten“.
- Haupthinderungsgründe: Organisationsstrukturen, Prozesse, Führungskultur.
- Übergreifendes Arbeiten (intern und extern) ist noch einer der Schwachpunkte.

### **Empfehlungen:**

- Sinnvoll: Organisatorische Verbindung von operativem und strategischem Einkauf sowie die Mitwirkung von Einkäufern in Projekt-/Entwicklungsteams (sog. Embedded Purchasing).
- Einkaufsstrategien müssen sich noch stärker an Kundenwünschen orientieren.
- Führungskräfte sollten sich stärker als Dienstleister verstehen und Mitarbeiter individueller leiten. (delegieren statt regieren, mehr Entscheidungsspielraum für Motivierte, z.B. bei Budgets, Recruiting).
- Experimente sollten Agilität befeuern, z.B. Einkaufs-Venture-Funds, Kooperation mit Start-ups, modulare IT-Infrastruktur.

### **Zur Studie „Agilität im Einkauf 2020 – Voraussetzung für Innovation?“**

120 Teilnehmer aus Europa, USA und Südamerika; darunter 35% aus Deutschland, 26% aus Österreich, 14% aus der Schweiz; 34% arbeiten in den Branchen Metall, Maschinenbau, Automotive.

### **Hier geht es zum Ergebnisbericht:**

[http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse\\_2020/Ergebnisse\\_Studie\\_Agiler\\_Einkauf\\_Juni\\_2020.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse_2020/Ergebnisse_Studie_Agiler_Einkauf_Juni_2020.pdf)

**BMÖ-Akademie** <http://www.bmoe.at/Akademie/> **Veranstaltungen** <http://www.bmoe.at/Veranstaltungen/>

### **Rückfragen und Kontakt:**

BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich

Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien

Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)

Telefon: +43(0)1 367 93 52

[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

## Barometer „Elektronische Beschaffung 2020“: Vor allem KMU hinken bei eLösungen weiter hinterher

Einführung und Ausbau elektronischer Lösungen in den Unternehmen lassen weiter zu wünschen übrig. In jedem vierten Betrieb steht die Geschäftsführung auf der Bremse. Ebenso viele Firmen berichten von internen Widerständen. Das sind zentrale Ergebnisse des „**Barometer Elektronische Beschaffung 2020**“. Jährlich werden der Stand der Digitalisierung und Trends in Einkauf und Supply Chain Management untersucht. Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) ist dabei Kooperationspartner des deutschen Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME). Die Studie wurde wieder von Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky (Universität Würzburg) und Prof. Dr. Holger Müller (HTWK Leipzig) durchgeführt. Unterstützung: Allocation Network GmbH.

### Ausgewählte Ergebnisse

**Notwendigkeit von E-Tools:** KMU schätzen die Notwendigkeit im Vergleich zu Konzernen wie in den Vorjahren geringer ein; Industrie-Teilnehmer sehen dafür über nahezu alle Kategorien hinweg eine höhere Relevanz als Dienstleister; die höchste Einsatznotwendigkeit wird Tools bescheinigt, die Requisition-to-pay (R2P = Prozess von der Bestellanforderung in der Fachabteilung bis zur Bezahlung des Lieferanten) bei zentral geplanten Bedarfen sowie das Lieferantenmanagement unterstützen; nach wie vor recht hoch gewertet werden Bausteine für Spend Analyse/Controlling sowie Source-to-Contract (Prozess: Bedarfsanalyse, Beschaffungsstrategie, Anfrage, Vertragsverhandlung, Auftragsvergabe).

**Plattformen:** Externe Internet-Plattformen, über die befugte Mitarbeiter aus einer Vielzahl von Katalogen bestellen können, nutzen derzeit gut 14% der Unternehmen; 44% sehen das für die Zukunft.

**Zukunftstechnologien:** Big Data Analytics liegt wie im Vorjahr auf Platz eins, gefolgt von intelligenten Objekten zur Steuerung des Materialflusses sowie gemeinsamen Datenräumen entlang der Supply Chain; Blockchains bilden das Schlusslicht; insgesamt werden Zukunftstechnologien deutlich weniger positiv gesehen als im Vorjahr.

**Hinderungsgründe (für weitergehende Nutzung digitaler Lösungen im konventionellen eProcurement-Bereich):** mangelnde interne Datentransparenz und -strukturierung, innerbetriebliche Widerstände, fehlende Unterstützung seitens der Geschäftsführung, als ungenügend oder fehlend empfundene Standards, die Kosten sowie unzureichende interne technische Voraussetzungen; diese Faktoren werden teilweise intensiver empfunden als im Vorjahr.

**Zitat:** Heinz Pechek, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des BMÖ: „Die Geschäftsleitungen sind dringend gefordert, den Einkauf weiter zu professionalisieren. Ohne automatisierte Prozesse von Bedarfsanforderung über Bezahlprozess bis Anbindung der Lieferanten bleibt eine Digitalisierungsstrategie – wenn man sie denn hat – Stückwerk. Es gibt längst ausgereifte Lösungen und flexible einzelne Bausteine am Markt. Sobald es die Auswirkungen der COVID-19-Problematik zulassen, gilt es wieder Fahrt aufzunehmen, um sich krisenfester zu machen. Der BMÖ bietet eine breite Palette an Seminaren, Workshops, Expertenforen und Lehrgängen.“

### Zur Studie „Barometer Elektronische Beschaffung 2020“

Teilnehmer: 168 Unternehmen aus Industrie, Dienstleistungsgewerbe, Handel und öffentlichen Institutionen (Deutschland und Österreich; Mitglieder/Nichtmitglieder von BMÖ und BME e.V.); Zeitraum Oktober bis Dezember 2019

**Hier geht es zur Studie** [https://www.bme.de/fileadmin/horusdam/12016-BME-Barometer\\_2020\\_FINAL.pdf](https://www.bme.de/fileadmin/horusdam/12016-BME-Barometer_2020_FINAL.pdf)

**BMÖ-Akademie** <http://www.bmoe.at/Akademie/> **Veranstaltungen** <http://www.bmoe.at/Veranstaltungen/>

### BMÖ-Report COVID-19: Maßnahmen zum Schutz der Lieferkette

[http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse\\_2020/BMOE\\_Insights\\_Risiken\\_in\\_der\\_Supply\\_Chain\\_Maerz\\_2020.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Presse/Presse_2020/BMOE_Insights_Risiken_in_der_Supply_Chain_Maerz_2020.pdf)

### Rückfragen und Kontakt:

BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich  
Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien  
Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)  
Telefon: +43(0)1 367 93 52  
[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

6. BMÖ-Expertendialog Einkauf 4.0 am 07.05.2020

## **Austrian Digital Procurement Day: Lieferkette beherrschbar machen – Meilensteine setzen**

Was bedeutet eine „digitalisierte Lieferkette“ wirklich? Wo liegen Chancen und Grenzen für Mitarbeiter, IT und die gesamte Organisation? Experten aus Praxis, Wissenschaft und Consulting analysieren am 07. Mai 2020 beim 6. BMÖ-Expertendialog Einkauf 4.0 – dem „Austrian Digital Procurement Day“, wo österreichische und deutsche Unternehmen derzeit stehen. Wo? Haus der Ingenieure, Wien.

**Stichworte:** Disruptive Procurement, Losgröße 1, Big Data, Internet of Things, Kommunikation Mensch-zu-Maschine sowie Maschine-zu-Maschine, Arbeitsplätze, neue Geschäftsmodelle, etc.

### **Aus der Agenda:**

- Veränderte Geschäftsmodelle und Prozesse – was Unternehmen und Einkauf heute tun  
**Dr. Marcell Vollmer**, Chief Innovation Officer, **Celonis SE**
- Fast Contracting – Digitalisierung im Vertragsmanagement zur Prozessvereinfachung  
**Edzard Janssen**, Head of Group Procurement, **Raiffeisen Bank International AG**
- Cyberkriminalität: Bedrohung von Daten und Unternehmen in digitalen Prozessen  
Schutz-Vorsorge-Risikoprävention und Maßnahmen  
**Peter Simek**, Manager Broking, **AON Risk Solutions Austria**
- Process-Mining – Stammdatenpflege:  
Katalog-Management-Konsignationslager digital steuern  
**Mag. Christoph Kochauf**, Abteilungsleiter Beschaffung, Vergabewesen und Materialwirtschaft, **Wien Energie GmbH**
- Agiler Einkauf – Lösungskonzept der Zukunft für die Praxis  
**Dr. Heinz Schäffer**, Vizepräsident, **BMÖ**
- Neue Geschäftsmodelle und innovative Lösungen – was Start-Ups entlang der Wertschöpfungskette und im digitalen Umfeld leisten können  
Diskussion mit vier ausgewählten Supply Chain-nahen Start-Ups  
**Prof. Dr.-Ing. Robert Dust**, stellv. Vorsitzender, BME e.V. (Region Berlin-Brandenburg)

**07. Mai 2020**

**Haus der Ingenieure, Eschenbachgasse 9, 1010 Wien**

### **Programm/Anmeldung:**

[http://www.bmoe.at/downloads/Konferenzprogramme/2020/Konferenz\\_Einkauf\\_40/2020\\_05\\_07\\_BMOE\\_Expertendialog\\_Einkauf\\_4\\_0\\_Programm\\_final.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Konferenzprogramme/2020/Konferenz_Einkauf_40/2020_05_07_BMOE_Expertendialog_Einkauf_4_0_Programm_final.pdf)

*(Frühbucherrabatt bis 31. März 2020)*

### **Veranstalter/weitere Infos:**

BMÖ Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich

Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien

Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)

Telefon: +43(0)1 367 93 52

[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

Nachbericht zum  
**7. BMÖ-Expertendialog „Best Practice im eProcurement 2020“**  
(27.01.2020, Wien)



## **eProcurement: Basis für Digital Procurement – Kernbotschaften des Österreichischen eProcurement Day am 27.01.2020**

„eProcurement schafft und ist die Basis für ein zukunfts- und tragfähiges ‘Digital Procurement’“ – so lautete eine der Kernbotschaften des 7. Österreichischen eProcurement Day des BMÖ in Wien am 27. Jänner. Wie Dkfm. Heinz Pechek, geschäftsführender Vorstand des BMÖ, in seiner Eröffnung betonte, ist ein vollintegriertes „end-to-end/procure-to-pay“ eProcurement-System unabdingbare Voraussetzung für eine digitalisierte Wertschöpfungskette, die zentral vom Einkauf gesteuert, organisiert und „agil“ gehalten wird. Stichwort: Einkauf als Schnittstelle zwischen Kundenwunsch und Lieferantenmarkt. Der Einkauf hat hier anspruchsvolle und zukunftsprägende Aufgaben. Ohne ein vernetztes eProcurement-System sind die unbestrittenen Vorteile der Digitalisierung und Automatisierung im Unternehmen nicht effizient realisierbar, meinte Pechek. Die Community hat in den vergangenen Jahren einen großen Schritt nach vorne getan: Funktionsumfänge und Anwendungsmöglichkeiten wurden erweitert. Insbesondere bei Themen wie Prozessautomatisierung und Guided Buying sind deutliche Fortschritte zu verzeichnen. Dennoch bereitet die Implementierung singulärer Tools und komplexer Lösungen so manchem Verantwortlichen weiterhin Kopfzerbrechen. Nach wie vor gibt es aber noch immer deutliche Nutzungsunterschiede: KMUs haben immer noch einen weiten Weg vor sich. Vom Einsatz simpler elektronischer Kataloge ohne direkte Lieferantenanbindung über sogenannten Smart Supply mit reibungslosem Belegfluss bis zu komplexen R2P-Prozessen (Requisition-to-Pay/von Bedarfsentstehung bis Zahlung) mit (weitgehender) Automatisierung und kompletter Lieferantenanbindung reicht die Bandbreite der heute vorhandenen technisch-technologischen Möglichkeiten, die müssen nur genutzt werden, wenn die

Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gesichert werden soll. First Mover experimentieren mittlerweile mit Digitalen Zwillingen, Process Mining und Robot Process Automation (RPA) und – nicht mehr wegzudenken – Artificial Intelligence, deren Potentiale und Nutzung erst ganz am Anfang der Möglichkeiten stehen, siehe Avatare im Verhandlungsprozess sowie Data Mining und Sourcing in der globalen Lieferantensuche und -bewertung. Ein weites, oft noch brach liegendes Feld das viel Raum zum Lernen und Adaptieren bietet. Die Frage: Wie baut man Agenda, Roadmap und Landschaft für eProcurement sinnhaft auf, ohne auf Neben- oder gar Abstellgleise zu gelangen? Schließlich gibt es nach wie vor eine Menge Stolpersteine – nicht nur auf technisch-technologischer Ebene, sondern auch im mentalen Bereich, im Bereich der Akzeptanz bei den Mitarbeitern – Stichwort: Change Process und agile Organisation sowie Führung.

Am 27. Jänner 2020 kamen rund 80 Anwender und Anbieter aus dem DACH-Raum nach Wien, um sich beim „Österreichischen eProcurement Day 2020“ des BMÖ auszutauschen. Im Fokus der Vorträge und Diskussionen: Potenziale und Trends, praktischer Nutzen von Bausteinen und Lösungen sowie Dos and Don'ts.

### **Ausgewählte Statements**

**Jan-Henner Theißen** und **Stefan Wiemers** (beide targetP!, Berlin) verwiesen zu Beginn ihres Vortrags auf den vorherrschenden Begriffsdschungel, der oft zu Missverständnissen führe: „Digital Procurement ist nicht gleichzusetzen mit der Digitalisierung des Einkaufs. Und eProcurement ist lediglich der erste Schritt zur Digitalisierung des Einkaufs.“ Auch bei Begriffen wie „Digitization“ (Umwandlung von analogen Daten und manuellen/ papiergestützten Prozessen) und „Digitalization“ (Prozess der digitalen Implementierung) komme es immer wieder zu unscharfen Abgrenzungen. Das mache die wirkliche Standortbestimmung des Einkaufs auf seiner Reise zu einem digitalen Einkauf schwer und lässt diesen oftmals weiter fortgeschritten erscheinen, als er tatsächlich ist“, betonte Theißen. Bei ihren Bemühungen zur Optimierung von Beschaffungsstrategien, Warengruppen und Prognosen müssten Einkauf und Supply Chain Management u.a. auf adäquate Bausteine für „bessere“ Datensätze, Nachfragekontrolle und die Einhaltung von Vorschriften setzen.

Ziel: Ein tief vernetztes IT-Ökosystem für die Beschaffung mit innovativen webbasierten Lösungen (wie Cloud) und auch für die Auswahl der besten Tools (Best of Breed). Große Herausforderung der ganzen Organisation sei freilich die digitale Transformation, also die Bewältigung des Wandels insgesamt – mit veränderten bzw. disruptiven Kernkompetenzen, die sich von der Bedarfsentstehung bis zum Endkunden auswirkten. „Die Beschaffung muss sich dabei als Architekt der digitalen Landschaft verstehen. Ein ‚Procurement Chief Digital Officer‘ kann die Kompetenzen deutlich machen“, so Jan-Henner Theißen. Zurücklehnen und auf die Vorgaben der IT-Abteilung zu warten, sei keinesfalls eine Option.

**Prof. Dr. Christian Heinrich** (Professor für Digitale Transformation, Quadriga Hochschule Berlin GmbH sowie Mitgründer von scoutbee GmbH, Würzburg) riet Einsteigern zu einem detaillierten Plan, der im ersten Schritt die Auswirkungen der Automatisierung auf die Lieferkette analysiere. Darauf aufbauend sollten smarte Tools Bereiche wie Kosten und Kapital, Versorgungsbasis, Risikomanagement, strategische Vorausschau, Innovation und

Zusammenarbeit mit Zuliefern unterstützen. KI bereite dabei den Weg für das Sammeln und Verknüpfen von Daten aus Millionen von Quellen und zugleich für automatisiert generierte, „richtige“ strategische Entscheidungen – ohne notwendige Einbindung von Menschen. Ein „Digital Scouting“ sollte laut Heinrich zu messbaren verbesserten Ergebnissen in Sachen Wirtschaftlichkeit, Innovation, Kapazität, Qualität, Notfallmanagement, Lieferantenkonsolidierung, Transparenz und neue Märkte bzw. Standorte führen.

**Prof. Dr. Holger Müller** (Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur, Leipzig) referierte über den Stand des eProcurement in deutschen und österreichischen Unternehmen. Danach sei die Bedeutung von Tools gegenüber 2018 gestiegen. Laut Studie 2019 (wie immer unterstützt von BME und BMÖ) rutschte das Thema Spend Management/Controlling vom zweiten auf den ersten Platz (93,2% = sehr wichtig). Für alle Kategorien wurden teilweise deutlich höhere Werte verzeichnet. Beispiele: Lieferantenmanagement: von 86,2% auf 92,4% und Source-to-Contract: von 79,5% auf 88,3%. Über 40% der Teilnehmer strebten einen Wechsel auf stärker integrierte Lösungen an. Als Hauptgründe für Hemmnisse wurden interne Gründe (Datentransparenz/-strukturen sowie Technik) und als ungenügend empfundene Standards genannt.

Big Data Analytics wird mit deutlichem Vorsprung als wichtigste Zukunftstechnologie im Einkauf gesehen, gefolgt von gemeinsamen Datenräumen in der Supply Chain. Fakt ist aber auch: „IT-Kompetenz und insbesondere Datenanalytik im Einkauf werden wichtiger. Aber noch klarer verschieben sich die Anforderungen von Prozesskompetenz hin zu Kommunikations- und Kollaborationskompetenz“, so Holger Müller.

**Heinz Pechek** (Geschäftsführender Vorstand des BMÖ) machte abschließend deutlich: „Einkäufer müssen in Zukunft stärker netzwerkübergreifend denken und arbeiten. Im Fokus stehen nicht mehr die bekannten, engen Supplier Networks, sondern komplexe Wertketten, die auch die Endkundensicht explizit einbeziehen.“

### **Ebenfalls auf der Agenda des „Österreichischen eProcurement Day 2020“ des BMÖ**

Beiträge von:

- AVL List GmbH
- Gebrüder Weiss Gesellschaft m.b.H.
- Magnet-Schultz GmbH & Co. KG
- MIBA AG
- ÖBB-Holding AG
- SEW-EURODRIVE Ges.m.b.H.
- Teufelberger Service GmbH
- voestalpine AG

sowie

- DIG GmbH
- JAGGAER Austria GmbH
- Mercateo Austria GmbH
- Netfira GmbH
- OpusCapita Software GmbH

**Programm:**

[http://www.bmoe.at/downloads/Konferenzprogramme/2020/eProc\\_2020/Programm\\_BMOE\\_eProcurement\\_2020\\_final.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Konferenzprogramme/2020/eProc_2020/Programm_BMOE_eProcurement_2020_final.pdf)

**Veranstaltungsrückblick:**

[http://www.bmoe.at/Veranstaltungen/Rueckblick\\_Expertendialoge/](http://www.bmoe.at/Veranstaltungen/Rueckblick_Expertendialoge/)

## **Der BMÖ begleitet das Thema weiter (Auswahl):**

### **DIGITALE KOMPETENZEN IM EINKAUF**

In 2 Tagen digitale Kompetenzen für den Einkauf erwerben

Termine (Wien):

**20.-21. April 2020**

**03.-04. Dezember 2020**

[http://www.bmoe.at/Akademie/Digitale\\_Kompetenzen/](http://www.bmoe.at/Akademie/Digitale_Kompetenzen/)

### **6. BMÖ-Expertendialog Einkauf 4.0**

#### **AUSTRIAN DIGITAL PROCUREMENT DAY**

Agile Wertschöpfungsketten: wie der Einkauf damit professionell umgeht und zukunftsfähige Lösungen entwickelt

Termin (Wien):

**07. Mai 2020**

<http://www.bmoe.at/Veranstaltungen/Expertendialoge/>

### **Komplettes Veranstaltungsprogramm:**

<http://www.bmoe.at/Veranstaltungen/>

#### **Rückfragen und Kontakt:**

BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich

Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien

Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)

Telefon: +43(0)1 367 93 52

[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

## RISIKEN IN DER SUPPLY CHAIN

### COVID-19: WAS IST ZU TUN?

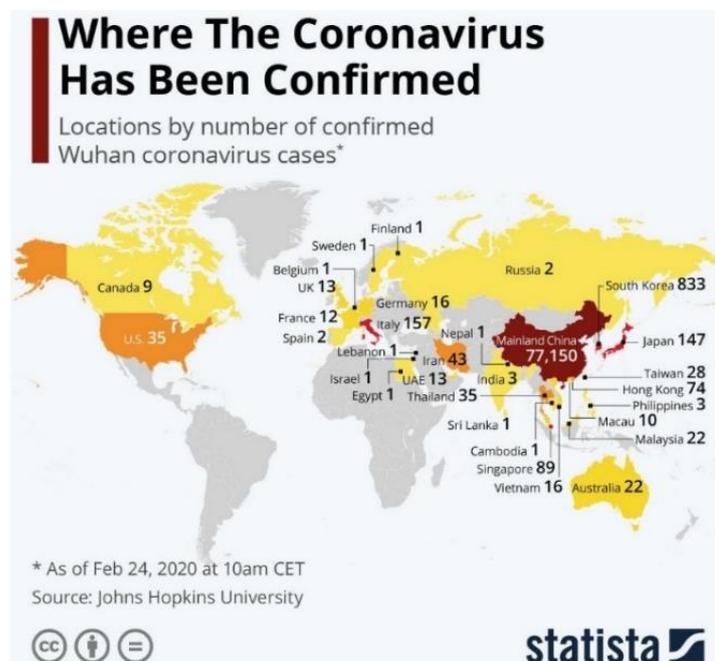
#### Maßnahmen zum Schutz der Lieferkette

##### Inhalt:

- **Status Quo**
  - Häfen
  - Automotive
  - Maschinenbau
  - Transportlogistik
  - Lieferketten in Europa
- **Bedeutung von Risikomanagement**
- **Was ist zu tun? Maßnahmen zum Schutz der Lieferkette**

Das neuartige Coronavirus hat Europa und damit auch Österreich erreicht. Erstmals wurde ein globales Lieferkettenrisiko „erzeugt“. Die (potenziellen) Bedrohungen sind schwerwiegender als bei früheren Störungen. Die derzeitigen konkreten massiven Auswirkungen machen deutlich: Kein Unternehmen darf Risikomanagement auf die leichte Schulter nehmen.

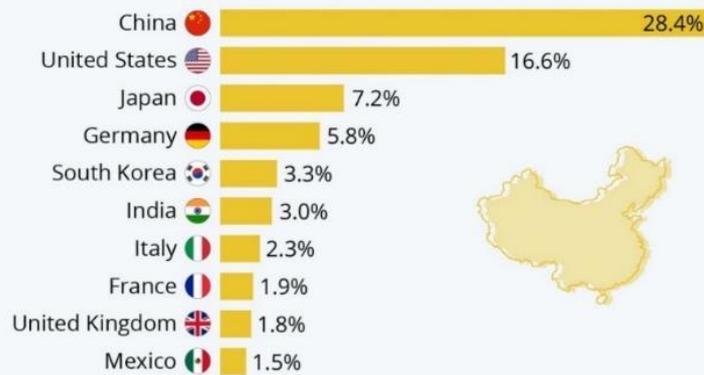
Der Ausbruch des schweren akuten respiratorischen Syndroms (SARS) im Jahr 2003 in Asien, der Vulkanausbruch 2010 in Island (Eyjafjallajökull), die Atomkatastrophe von Fukushima 2011 sowie die Überschwemmungen in Thailand 2011 waren prägende Ereignisse mit teilweise hohen Auswirkungen auf bestimmte Unternehmen und Branchen. Diese negativen „Events“ können derzeit allerdings nicht als Maßstab dienen. Seinerzeit war vergleichsweise ein kurzer Zeitraum betroffen. Hinzu kommt: Inzwischen ist die Abhängigkeit von China erheblich gewachsen: Der europäische Markt hat seinen Anteil am Handel mit dem Rest der Welt seit der SARS-Epidemie 2002/2003 in vielen Branchen mehr als verdoppelt. Die Auswirkungen des Coronavirus werden nachhaltiger sein. Sie stellen die Belastbarkeit eines tief vernetzten globalen Systems von Lieferketten auf eine harte Probe.



Statista:  
Johns Hopkins University  
24.02.2020

## China Is the World's Manufacturing Superpower

Top 10 countries by share of global manufacturing output in 2018\*



\* output measured on a value-added basis in current U.S. dollars  
Source: United Nations Statistics Division

Statista: United Nations Statistics Division 2/2020



statista

Exakte Prognosen über den weiteren Verlauf der Coronaviren-Krise sind mit erheblicher Unsicherheit behaftet. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Auswirkungen für China und die Weltwirtschaft sind vor allem die Quarantänemaßnahmen, die Verlängerung der Ferien, die Einschränkungen der Bewegungsfreiheit und die Produktionsausfälle in China entscheidend.

Der BMÖ geht davon aus, dass die Quarantänemaßnahmen bis Ende März andauern und danach sukzessive aufgehoben werden. Der durch die Quarantäne induzierte Konsumaufschub und die Produktionsausfälle konzentrieren sich damit auf das erste Quartal 2020. Begleitet von geld- und fiskalpolitischen Stimulierungsmaßnahmen der Regierung dürften der Produktionsrückstand in den beiden darauffolgenden Quartalen stückweise aufgeholt und Konsumausfälle zum Teil kompensiert werden.

Sollte die Krise länger andauern, wäre das globale Wachstum gefährdet. Zusätzlich muss sich die Logistikbranche nach dem Auslaufen der Brexit-Übergangsperiode auf weitere Hürden und Verwerfungen einstellen. Vorteilhaft wäre es, den Banken zu ermöglichen, die Liquidität von betroffenen Firmen zu stützen, um ein Abrutschen in die Insolvenz während der Ausnahmesituation zu verhindern.

**STATUS QUO** Fluglinien sind gute Erstindikatoren: Austrian Airlines hat entschieden, Flüge nach China bis inklusive 24. April 2020 auszusetzen. Das betrifft die Destinationen Peking und Shanghai. Die Airline verzeichnet zudem eine stark verringerte Nachfrage innerhalb Europas und vor allem nach Italien. Aus diesem Grund werden im März und April 40% des Angebots nach Italien gestrichen. Das umfasst Frequenzreduktionen auf den Strecken von Wien nach Mailand, Venedig, Bologna, Florenz, Rom und Neapel.

Der deutsche DAX 30-Aktienindex ist inzwischen auf das Niveau von Ende Oktober 2019 gefallen. Über 5.000 deutsche Unternehmen in China sind derzeit nach Angaben des Wirtschaftsverbands der deutschen Industrie strengen Beschränkungen in Bezug auf Beschaffung, Produktion und Vertrieb ausgesetzt. Hersteller, die bisher Teile auf Lager haben oder auf unterwegs befindliche Teile warten, werden in den kommenden Wochen unter einem Mangel an Schlüsselkomponenten leiden – und zwar auch dann, wenn Chinas Hersteller langsam wieder „online“ gehen.

In China läuft die Produktion (entgegen offizieller Meldungen chinesischer Stellen) derzeit nur sehr schleppend wieder an. Zwar sind die meisten heimischen Unternehmen mit lokaler Produktion bereits wieder operativ (von Voestalpine bis Magna), doch vor allem die chinesischen Klein- und Mittelbetriebe (von Verpackungsvormaterial bis zu essenziellen Dienstleistungen) liegen zumeist noch still.

Die Administration der strengen Government Audits in Sachen Hygienekontrollen gestaltet sich schwierig. Diese Audits sind Voraussetzung für eine Freigabe von Unternehmensbereichen durch die Behörden. „Oft wird die Fertigung freigegeben, obwohl Lager und Versand noch gesperrt sind. Wird ein neuer Infektionsfall in einem der Bereiche bekannt, geht das ganze Spiel von vorne los“, sagten Unternehmensvertreter dem BMÖ.

Obwohl es eine Reihe von Unterschieden in den Richtlinien gibt, haben sie laut der AHK Greater Shanghai Folgendes gemeinsam: Unternehmen müssen bei ihrer örtlichen Regierung die Erlaubnis zur Eröffnung beantragen. Dieser Bewerbungsprozess kann einige Tage dauern und erfordert häufig eine vollständige Liste aller Mitarbeiter, die mit der Arbeit beginnen, sowie den jeweiligen Reiseverlauf. Unternehmen müssen Notfall- und Betriebswiederaufnahmepläne vorlegen. Die Pläne sollten Details zur Unternehmensführung, zum Verantwortlichkeitssystem, zum Inspektionsmechanismus und zu den täglichen Managementmodi enthalten und die Verantwortlichkeiten der verschiedenen Abteilungen und Einzelpersonen klarstellen.

**HÄFEN** Im Hamburger Hafen (drittgrößter Schiffsumschlagplatz Europas) kommt für gewöhnlich jeder dritte Container aus China. Noch landen hier Container, die vor sechs Wochen in China verschifft wurden. Aber: Allein die großen Reedereien Cosco und Maersk haben in den vergangenen vier Wochen jeweils 70 Containerschiffe „blank sailen“ (ausfallen) lassen. Die Seefrachtexterten von Lloyds schätzen, dass der Kapazitätsabbau im asiatisch-europäischen Handel innerhalb acht Wochen seit dem chinesischen Neujahr voraussichtlich 700.000 TEU (Zwanzig-Fuß-Standardcontainer) betragen wird. Zum Vergleich: Der übliche Kapazitätsabbau nach dem Fest lag im Jahr zuvor bei 340.000 TEU und im Jahr 2018 bei 210.000 TEU. Auch im Rotterdamer Hafen ist die Wirkung des Coronavirus sichtbar: Die Anzahl der Abfahrten von chinesischen Häfen ist inzwischen um 20% gesunken. Die Aktivitäten im französischen Hafen von Le

Havre verlangsamten sich ebenfalls und könnten laut Expertenschätzungen innerhalb von zwei Monaten um 30% sinken.

**AUTOMOTIVE** Die Volkswagen AG erzielt 41% ihres Umsatzes in China. Mehr als zwei Drittel der dortigen 2.100 Händler sind nach Konzernauskunft geschlossen. Bereits im Januar hatte VW bekannt gegeben, dass die Verkäufe in China um 11% gesunken sind – wohlgermerkt vor den Auswirkungen des Virus. Die Daimler AG, die rund ein Drittel ihres Umsatzes in China erzielt, warnte ebenfalls in einem öffentlichen Statement: „Risiken für den Daimler-Konzern können nicht nur die Absatzentwicklung beeinflussen, sondern auch erhebliche nachteilige Auswirkungen auf die Produktion, den Beschaffungsmarkt und die Lieferkette haben.“

Verschiedene Hersteller mussten bereits die Produktion in ihren Werken außerhalb Chinas drosseln, und die Liste wird von Tag zu Tag länger. Zum Beispiel gab Fiat Chrysler Automobiles NV am 14. Februar bekannt, dass die Produktion in einer Autofabrik in Serbien vorübergehend eingestellt werde, weil keine Teile aus China bezogen werden können. Hyundai hat Ende Februar die Produktion eines SUV-Modells in seinem südkoreanischen Werk eingestellt. Man sucht nach alternativen Lieferanten in Südkorea und anderen Teilen Chinas, um längere Fertigungsausfälle zu verhindern, wie das Magazin „Automobil Produktion“ berichtet.

**MASCHINENBAU** Einige Unternehmen in China fangen Lieferengpässe bei Maschinenkomponenten derzeit noch mit ihren Mindestbeständen ab. Allerdings wird es beispielsweise bei Elektronik- oder Hydraulikteilen zu Lieferproblemen kommen. Grund: Viele europäische Zulieferer beziehen einen Großteil ihrer Teile aus China. Es fehlt an Kran-, Lkw-Fahrern und Hafenarbeitern. Dieser Effekt wird gemildert, weil gleichzeitig die geringeren Rohstoffimporte Chinas das Umschlagvolumen senken.

Martin Zehnder, Chief Operating Officer (COO) des Salzburger Hebevorrichtungsspezialisten Palfinger, berichtete am 19. Februar bei einem Bilanzpressegespräch in Wien u.a. vom Produktionsstillstand im Werk Rudong bei Shanghai sowie von behördlichen Einschränkungen und starken Reiseproblemen. Palfinger habe aber zwar 2019 einiges vorproduziert. Aber auch bei Dritten wurden Verspätungen bei Komponenten beobachtet. Palfinger sieht darum „in den nächsten drei bis sechs Monaten noch keine Verbesserung“. Im Produktionswerk könne knapp die Hälfte der 480 Mitarbeiter von außerhalb erst einmal nicht zurückkehren. Die täglichen Produktionsmeetings am Morgen seien derzeit ebenso wie private Treffen nach der Arbeit untersagt. Man kommuniziere per App. Die Situation in China sei einer der Gründe für die Gewinnwarnung, die Palfinger nach dem Rekordjahr 2019 am 19. Februar 2020 verkündet hat.

**TRANSPORT-  
LOGISTIK**

Wenn demnächst schlecht ausgelastete Schiffe eintreffen und im Anschluss die Anzahl der Schiffe sinkt, setzt das auch die regionale Transportlogistik unter Druck. Schon jetzt werden Zug- und LKW-Kapazitäten aus dem Markt genommen. Über Schulungen für Fahrer sowie Services wird versucht, Stillstandzeiten zu überbrücken. Die Bahnbranche berichtet von Abbestellungen bereits geordeter Züge. Herausforderung: Wenn in China wieder Vollbetrieb herrscht, muss ein Peak mit zweistelligen Wachstumsraten gemanagt werden. Die Manager werden dann versuchen, den Mangel an Leercontainern für den Export mit Pufferlagern und Containern aus den USA und den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) anzugehen.

**LIEFERKETTEN  
IN EUROPA**

Die Störungen der Weltwirtschaft durch das Coronavirus werden nach Ansicht des österreichischen Ökonomen Gabriel Felbermayr zu einem ähnlichen Umdenken führen wie 2008 nach der Lehman-Brothers-Pleite. „Globale Lieferketten sind nicht so robust wie angenommen“, sagte der Präsident des Instituts für Weltwirtschaft (IfW Kiel) im Interview mit dem Deutschlandfunk (26. Februar). Die aktuellen Entwicklungen zeigten die Fragilität des Systems. Allein das plötzliche Bewusstsein darüber könne einschneidende Effekte haben. Felbermayr geht davon aus, dass viele Führungskräfte ihre Lehren aus der derzeitigen Situation ziehen werden: Umdenken würde im Falle des Coronavirus bedeuten, „dass wir hier nachhaltig wahrscheinlich wieder etwas mehr Produktion nach Europa bringen, dass die Wertschöpfungsketten etwas kürzer werden und die Globalisierung ein Stück zurückgehen wird“.

Einige Unternehmen ziehen eine Lockerung ihrer Beziehungen zu China in Betracht. Motivation für alternative Produktionsverlagerung in andere (asiatische) Regionen waren bisher freilich die allgemeinen Standortbedingungen in den Wirtschaftszonen Chinas mit Faktoren wie Preis- und Lohnsteigerungen, Mitarbeiterknappheit, Qualität, IT-Sicherheit, Compliance, Transportproblematik etc. Standortverlagerungen sind nicht nur kraft- und zeitaufwändig, sondern auch teuer. Die Lieferkette darf in der Zwischenzeit nach Möglichkeit nicht reißen, und auch die Lieferqualität darf nicht sinken. Suche und Aufbau von belastbaren Alternativlieferanten kann (zumindest in weniger entwickelten Volkswirtschaften) eine Herkulesaufgabe sein, die von einem ganzen Strauß erfolgskritischer Fragen begleitet wird.

**BEDEUTUNG VON  
RISIKO-MANAGEMENT**

Geschäftsleitungen haben die Verpflichtung, proaktiv zu agieren. Die Coronakrise unterstreicht die Notwendigkeit systematischer Risikomanagement-Programme für die Lieferkette. Eine Studie von Ardent Partners hat allerdings ergeben, dass ...

- 79% der Unternehmen über kein umfassendes Risikomanagement mit ihren strategischen Lieferanten verfügen
- 66% kein aktives Lieferanten-Risikomanagement-Programm haben
- nur 9% der Verbesserung des Versorgungsrisikomanagements in den nächsten 12 Monaten Priorität einräumen.

Unternehmen müssen danach trachten, mögliche Risiken und Krisen mit unterschiedlichen Ausprägungen zu antizipieren. Nur so lassen sich spätere Folgen handlungssicher minimieren. Ein professionelles Risikomanagement-Programm fußt auf elektronischen Bausteinen, die Informationen aus den riesigen Datenströmen selektieren und sinnvoll bündeln, die Forecasts und Echtzeit-Alerts liefern. Im zweiten Schritt sind Maßnahmenpläne aufzusetzen. Geschäftsleitung und einzelne Eingebundene in den Fachabteilungen müssen im Vorfeld genau wissen, wer wann wie zu reagieren hat. Im Schadeneintrittsfall zählt jede Minute. Es gilt nicht nur die Auswirkungen abzufedern, sondern auch im Wettbewerb den ersten Zugriff zu haben. Denn: Ein Ernstfall verknappt Kapazitäten und treibt die Preise. Viele Unternehmen unterschätzen die breite Palette der latenten Gefahren und damit die Zeit, die eine Organisation benötigt, um sich zu erholen.

## WAS IST ZU TUN?

### MASSNAHMEN ZUM SCHUTZ DER LIEFERKETTE

Derzeit besteht die beste Vorgehensweise für Unternehmen darin, mögliche Ereignisse im Zusammenhang mit bekannten Lieferkettenrisiken auf der Grundlage bisheriger Präzedenzfälle zu analysieren und Vorsichtsmaßnahmen zu treffen, um das Risiko künftiger Störungen zu minimieren. Angesichts vieler unbekannter Parameter ist die Frage nur individuell von jedem Unternehmen selbst zu analysieren und zu beantworten. Eine solche Periode expandierender globaler Unsicherheit haben Unternehmen im letzten halben Jahrhundert in dieser Form nicht vorgefunden.

Es gilt nun, auf sofortige Stabilisierung zu fokussieren: etwa durch Rationierung kritischer Teile, Optimierung von Alternativen, Vorbuchung von Luftfracht- und Schienenkapazität, Erhöhung der Priorität in der Lieferantenproduktion, Unterstützung des Lieferantenneustarts. Zur mittel- bis langfristigen Stabilisierung sind u.a. folgende Themen anzupacken: aktualisierte Bedarfsplanung, Netzwerkoptimierung, Anpassung der Bargeldbestände, beschleunigte Qualifizierung für alternative Lieferanten, Maßnahmen zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit und Agilität in der Lieferkette.

### PRAGMATISCHER ANSATZ

#### 1. Richten Sie eine zentrale Notfallkoordination ein.

Etablieren Sie cross-funktionale Teams. Erstellen Sie eine Liste von Teilnehmern mit eindeutig definierten Entscheidungsregeln – um unerwartete Risiken zu antizipieren. Diese Teams sollten Lieferanten direkt kontaktieren und permanent monitoren. Es gilt, in (wöchentlichen) Updates kritische Segmente oder Bestände zu adaptieren.

#### 2. Überprüfen Sie das Produktportfolio Ihres Unternehmens und den Kundestamm. Setzen Sie dann Prioritäten.

Wenn die Kapazität reduziert wird, müssen Regeln festgelegt werden: Für welche Produkte wird gebaut? Welche Kunden müssen zuerst beliefert werden?

- Bestimmen Sie wirklich kritische Komponenten und verstehen Sie die Risiken von Tier 1 bis Tier 2-Lieferanten

- Definieren Sie die benötigten Inventarpuffer und die Lager-/Standorte
- Identifizieren Sie den Ursprung der Lieferungen (wo produziert der Lieferant?), um die Schwere des Risikos zu identifizieren
- Optimieren Sie die begrenzte Produktion und bestimmen Sie die höchste Marge und die höchsten Opportunitätskosten bzw. potenzielle Pönale

Etablieren Sie Simulationen: Spielen Sie unterschiedliche Eventualitäten durch. So lernen Sie Zufälle beherrschbar(er) zu machen bzw. nahezu auszuschalten. Besprechen und testen Sie Worst-Case Szenarien. Behandeln Sie die Themen Ausfallsicherheit und Betriebsredundanz. Etablieren Sie Risikoabschätzungen, Frühwarnindikatoren, kurze Kommunikations- und Benachrichtigungsstrukturen.

### 3. Überprüfen Sie die Lieferanten.

Wer fertigt bzw. wer liefert Ihnen kritische Teile? Gibt es alternative Quellen? Wie ist der Lagerstatus der Lieferanten? Segmentieren Sie die Lieferanten respektive die zu liefernden Waren in einer zweidimensionalen Matrix nach „geschäftskritisch“ und „aktuellem Risiko-Level“. Dann priorisieren Sie die Eventualitäten basierend auf der Position in der Matrix. Als nächstes segmentieren Sie die Lieferanten nach ihren allgemeinen Auswirkungen auf die Geschäftskontinuität.

- Achten Sie auf die Verlängerung der Vorlaufzeiten, um Leistung und Kapazität anhand der Lieferantenversprechen zu messen
- Versuchen Sie jetzt, alternative Quellen zu finden, wenn sich Vorräte an kritischen Standorten befinden. Beschleunigen Sie die Suche nach zusätzlichen Optionen
- Ändern Sie das Transportmittel, um die Vorlaufzeit für Nachschub zu verkürzen und buchen Sie Kapazitäten gemäß der aktuellen Exposition für Luftfracht und Schiene im Voraus
- Bestimmen Sie, welcher Teil des Angebots basierend auf der Beschaffungsstrategie (Single, Dual, Multi) an einen anderen Standort verlagert werden kann, wenn die Ausfälle anhalten
- Bestimmen Sie mögliche Regionen und Lieferanten-Shortlists, falls eine alternative Lieferung erforderlich ist

Stellen Sie sicher, dass die Teams alle Optionen kennen, um Zulieferungen zu requalifizieren oder Bestellungen – falls notwendig – an andere Lieferanten zu routen.

### 4. Den Cashflow sichern – und nicht zuerst auf den Gewinn abstellen.

Der Cashflow ist essenziell. Gestalten Sie die Zahlungsbedingungen situativ und selektiv mit Ihren adäquaten Partnern. Eine laufend an die aktuelle Situation angepasste profunde Planung ist wichtig.

**5. Informieren Sie sich direkt – pflegen Sie die Kommunikation.**

Lassen Sie sich nicht durch Meldungen in den (sozialen) Medien verunsichern. Informieren Sie sich etwa bei der WKO, bei Bundes- und Kommunalbehörden sowie bei Ihren lokalen Kollegen und Partnern vor Ort.

Weitere Informationen finden Sie unter:

- [Wirtschaftskammer – Infopoint für betroffene Firmen](#)
- [Infos der AGES – Agentur für Gesundheit und Ernährungssicherheit](#)
- [Infos des Gesundheitsministeriums](#)
- [Infos der WHO](#)
- [Reisehinweise des Außenministeriums nach Ländern geordnet](#)
- [Info des Innenministeriums](#)
- [Info der AHK Greater Shanghai](#)

Verfasser:

**Michael Klemen**

**Mitglied des Vorstands**

**BMÖ – Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich**

Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien

Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)

Telefon: +43(0)1 367 93 52

[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

**Quellen:** AHK Greater Shanghai 3/2020, Ardent Partners 2/2020, Austrian Airlines 3/2020, Automobil Produktion 2/2020, Deutsche Bank Research 2/2020, Harvard Business Review 2/2020, Institut für Weltwirtschaft (IfW Kiel) 2/2020, McKinsey and Company 2/2020, Wall Street Journal 2/2020, WEKA Industriemedien 2/2020, Zürcher Kantonalbank Österreich AG 2/2020

Dieser Report ist eine Momentaufnahme zum Zeitpunkt der Publikation (KW 10 im März 2020). Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zukünftige Ereignisse unterliegen naturgemäß inhärenten Risiken und Unsicherheiten. Diese hängen von Umständen ab, die eintreten oder in Zukunft eintreten können. Die tatsächlichen Ereignisse können aufgrund einer Reihe von Faktoren erheblich von den in diesen Aussagen dargestellten Ereignissen abweichen, darunter: Entwicklungen auf den Weltmärkten sowie allgemeine wirtschaftliche und sonstige Bedingungen; Änderungen der Nachfrage in den jeweiligen Branchen, die zyklisch sind; die Fähigkeit der Unternehmen, das Produktportfolio zu bereichern und innovative Produkte anzubieten; das Wettbewerbsniveau in der Branche, die Fähigkeit erwartete Vorteile aus Kunden- und Partnerengagements und anderen strategischen Allianzen zu realisieren, Störungen aufgrund politischer, sozialer und wirtschaftlicher Instabilität; Entwicklungen in den Arbeitsbeziehungen. Alle in diesem Report enthaltenen zukunftsgerichteten Aussagen gelten nur zum Datum dieses Dokuments. Der BMÖ übernimmt keine Verpflichtung, öffentlich zukunftsgerichtete Aussagen zu aktualisieren oder zu überarbeiten.  
©BMÖ 3/2020

Wien 30.06.2020

## BMÖ-Digital Academy ... Fragen + Antworten zum neuen interaktiven Angebot

*Es antworten:*



**Dkfm. Heinz Pechek**  
(Geschäftsführender Vorstand  
des BMÖ)



**Dr.-Ing. Anja Wilde**  
(Expertin für Risikomanagement und  
digitale Zusammenarbeit in der  
Supply Chain sowie BMÖ-Dozentin)

***Der BMÖ bietet nun auch die Möglichkeit, Fachkompetenzen auf digitaler Basis interaktiv zu erweitern. Vermittelt wird das Rüstzeug zur digitalen Steuerung ganzheitlicher Wertschöpfungsnetzwerke. Ist das eine schnelle Reaktion auf die Corona-Krise?***

**Heinz Pechek:** Nein, die BMÖ-Digital Academy war schon vor Corona beschlossene Sache. Der Lockdown hat deutlich gemacht, dass Unternehmen und Mitarbeiter ihr Kommunikationsverhalten an neue Gegebenheiten anpassen müssen und das auch wollen. Insofern kommt das Angebot unserer Digital Academy „just in time“.

***Der Einkauf schließt auch Verträge für Weiterbildungsmaßnahmen, allerdings zumeist für Kollegen anderer Abteilungen. Das eigene Ressort ist bislang vielerorts zu kurz gekommen.***

**Heinz Pechek:** Ja, auch das war eine wesentliche Überlegung bei unseren Plänen. Einkauf und Supply Chain Management spielen eine wesentliche Rolle bei den zu digitalisierenden Prozessen und neuen Geschäftsmodellen des Unternehmens. Da sollten auch entsprechende digitale Schulungsmodule selbstverständlich werden. Über die neue BMÖ-Lernplattform lassen sich nun zeitgleich viele Teilnehmer an verschiedenen Standorten parallel schulen. Mitglieder und Nichtmitglieder können sich unabhängig von festen Veranstaltungsorten weiterbilden, qualifizieren und austauschen. Keiner braucht mehr zu reisen. Zeit- und Reisekostensparnis sind triftige Argumente für Einkauf, Personalabteilung und Geschäftsleitung. Aber ich betone, dass es natürlich weiterhin Präsenzveranstaltungen beim BMÖ geben wird. Die Lernplattform ist ein Zusatzservice. Die Preise sind moderat, Mitglieder des BMÖ zahlen eine geringere Gebühr.

***Worauf liegt der inhaltliche Fokus?***

**Anja Wilde:** Beispiele: Lieferantenmanagement ist keine isolierte Teilaufgabe, sondern muss ganzheitlich betrachtet werden. Die Supply Chain benötigt auch für andere Fachbereiche, wie Produktion und Qualität, Transparenz in den Lieferketten in Bezug auf Verfügbarkeiten, Risiken und Rückverfolgbarkeit. Dazu müssen Datensilos aufgebrochen werden – das geht nur durch unternehmensübergreifende Digitalisierung, Data-Sourcing und Data-Mining. Beim Thema Nachhaltigkeit sind Workflows und Prozesse u.a. im Sourcing, Warengruppen- und Risikomanagement langfristig zu durchdenken und im Unternehmen zu implementieren. Risikomanagement mit bereichsübergreifenden Entscheidungen wird zunehmend wichtiger, und das nicht erst seit Corona. Wissensgenerierung und -management hinsichtlich potenzieller und akuter Risiken sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Der erfolgreiche Einkauf ist auch ein „Center of digital Excellence“. Für diese zukünftige Ausrichtung werden die entsprechenden Kompetenzen benötigt, die nun auch im virtuellen Aus- und Weiterbildungsprogramm des BMÖ geschult werden.

**Welche Kernthemen umfasst das interaktive Angebot?**

**Anja Wilde:** Wir konzentrieren uns derzeit auf vier Kernthemen. Erstens: digitaler Einkauf und digitale Supply Chain als Basis und Organisationsmodell für Unternehmenserfolg; zweitens: Supply Chain Resilience, Sustainability und Compliance zunächst aus aktuellem Anlass mit Fokus auf Risikomanagement und Schutzmaßnahmen; drittens: Methoden und Werkzeuge des strategischen Einkaufs, um den Wertbeitrag z.B. über Warengruppenmanagement, Sourcing oder Kostenanalysen zu steigern; und viertens: Fach- und Führungskompetenzen für ein partnerschaftliches Miteinander auch im digitalen (Krisen-)Zeitalter. Egal, ob Blockchain, Neuausrichtung und Stabilisierung der Supply Chain nach Corona, Verhandlungen, Einkauf von Dienstleistungen oder digitale Kompetenzen – wir beziehen uns dabei immer auf reale Anwendungsfälle der Praxis digitaler Liefernetzwerke.

**Worin besteht die Besonderheit von Online Seminaren?**

**Anja Wilde:** In den Seminaren gehen Leistungsträger im Einkauf in einen intensiven, praxisorientierten Wissensaustausch. Sie erhalten konkrete Umsetzungsanleitungen. Der Umfang beträgt zwei mal drei Stunden innerhalb von zwei Wochen. Die Online Seminare richten sich an Teilnehmer, die zukunftsorientierte Impulse suchen, jedoch wenig Zeit haben. Wir bieten 90 oder 180 Minuten Präsentation zu einem Thema, inklusive Q&A zwischen Referent und Teilnehmern. In der Sommerakademie starten wir zunächst mit einem ausgewählten Angebot aus Online Seminaren. Im Herbst kommen dann weitere Seminare dazu.

**Wer gehört zum Lehrkörper des BMÖ?**

**Heinz Pechek:** Wir binden ausgewiesene Experten aus Wissenschaft, Praxis und Beratung als Referenten für die Online Seminare ein.

**Wird es weitere Angebote geben?**

**Heinz Pechek:** Wir starten mit dem BMÖ-Lernangebot für Wissens- und Know-how-Transfer sowie mit der Netzwerkplattform. In dieses Austauschforum können sich auch Partner einbringen. Im Herbst wird es dann ein fachlich erweitertes Angebot mit zahlreichen Praktikern geben. Zudem wollen wir auch Young Professionals und Alumnis in eigenen Runden einbinden.

**Wie können sich Partner einbringen?**

**Heinz Pechek:** Wir zeigen auf einen Blick die wichtigsten Einkaufstools. Voraussetzung ist die erwiesene Expertise eines Dienstleisters. Bei uns präsentieren Partner zuerst ihre neuesten Entwicklungen, die Einkäufer und deren Projekte voranbringen. Der BMÖ stellt die Austauschplattform z.B. für Tutorials zur Verfügung. Diese Inhalte sind kostenfrei abrufbar.

**Wann startet die BMÖ-Digital Academy?**

**Heinz Pechek:** Im Juli und August wird es zehn 90- und 180-minütige Online Seminare mit offenem Austausch geben. Beispiel: Anja Wilde und Jan-Henner Theißen liefern am 27. Juli von 10:30 bis 12:00 Uhr einen Einblick in die zukünftig notwendigen digitalen Kompetenzen von Einkaufsorganisationen.



**Hier geht es zum Programm der BMÖ-Digital Academy**  
[http://www.bmoe.at/Akademie/Digital\\_Academy/](http://www.bmoe.at/Akademie/Digital_Academy/)

**Rückfragen und Kontakt:**

BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich  
Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien  
Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)  
Telefon: +43(0)1 367 93 52  
[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

## **BMÖ-Blitzumfrage (Zwischenstand): Auswirkungen der Corona-Krise auf Österreichs Wirtschaft schlimmer als befürchtet**

### **Erste Vorab-Ergebnisse der Blitzumfrage des österreichischen Einkauferverbandes BMÖ zu den Auswirkungen von COVID-19 auf Unternehmen:**

- 36% der befragten Unternehmen melden Produktivitätsverluste
- 60% erwarten Umsatzrückgänge – teilweise in Höhe von über 30%
- 40% können das Defizit derzeit noch nicht ermessen
- 62% der Unternehmen haben eine Corona-Task Force gebildet
- 36% verzeichnen Preiserhöhungen auf Lieferantenseite

### **Heinz Pechek, geschäftsführender BMÖ-Vorstand:**

„Auch wenn derzeit nur in Szenarien gerechnet werden kann, zeichnet sich ab, dass die Auswirkungen der COVID-19-Krise auf die Wirtschaftsleistung Österreichs schlimmer als befürchtet sein werden. Bisherigen Expertenschätzungen zufolge würde die österreichische Wirtschaft 2020 etwa um 2,5% schrumpfen, sofern die Maßnahmen bis Ende April in Kraft blieben und im Mai allmählich wieder aufgehoben würden, was aber derzeit aus Sicht vieler Betroffener eher unwahrscheinlich ist. Selbst wenn die Beschränkungen – die entgegen der Meinung einiger durchaus ihre Berechtigung haben – aufgehoben werden, lassen sich Unternehmen nicht wie ein im Winter in der Garage geparktes Auto per Knopfdruck wieder hochfahren; dazu sind Lieferketten zu komplex bzw. Liefernetzwerke global zu verwoben. Was vielleicht dem Lieferanten der ersten direkten Zuliefererebene („1st tier“) noch möglich ist, gilt sicher nicht für die „3rd“ oder „4th tiers“ in der Lieferkette. Die Lage ist ernst. In Österreich, das deutlich höher als z.B. Deutschland von Zulieferbetrieben und Tourismus abhängig ist, dürfte das Minuswachstum der Wirtschaftsleistung mit größter Wahrscheinlichkeit wesentlich über den bisherigen Expertenschätzungen liegen, nämlich bei -10% und mehr. Der Einkaufsmanager-Index (EMI) bestätigt diese Befürchtung. Fakt ist: Den Verantwortlichen in Einkauf und Supply Chain Management kommt nicht nur die Aufgabe der Versorgungssicherung und Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit des Unternehmens zu, sondern auch die Rolle des Frühwarnindikators und Krisenmanagers im Unternehmen und der gesamten Volkswirtschaft.“

### **Umfrage**

Der **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ)** führt die Blitzumfrage in Kooperation mit der **STÖHR FAKTOR Unternehmensberatung** (Praxispartner) sowie der **International School of Management (ISM; wissenschaftlicher Partner)** durch. Zudem wird aufgezeigt, welche Gegenmaßnahmen jetzt ergriffen werden und welche Aktionen nach der Krise greifen können.

### **Die Umfrage läuft noch bis 03.04.2020 (inklusive):**

<https://www.surveymonkey.de/r/Coronakrise>

### **Rückfragen und Kontakt:**

BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich  
Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien  
Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)  
Telefon: +43(0)1 367 93 52  
[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)

08.-09. Oktober 2020: Österreichisches EinkaufsForum

## **Top-Einkäufer treffen sich analog in Wien: Was kommt nach der Krise – wie hilft „agil und digital“?**

Der Jahresgipfel des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich (BMÖ) findet auch 2020 als Präsenzveranstaltung statt. Im Haus der Industrie in Wien kommen vom 08. bis 09. Oktober 2020 Spitzenvertreter zusammen, darunter auch Vertreter aus Deutschland und der Schweiz. Das Motto: „Procurement – Competence Center for Success“.

Die Corona-Krise hat die besondere Rolle der Einkaufsverantwortlichen für die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit aber auch für die Anpassung der Produktion an geringere Nachfragezahlen gezeigt. „Der persönliche Austausch ist gerade in Krisenzeiten besonders wichtig und gefragt“, betont Heinz Pechek, geschäftsführender Vorstand des BMÖ. „Wir sind stolz darauf, auch unter den veränderten Bedingungen rund 100 Personen bei adäquatem Hygienekonzept den persönlichen Dialog zu ermöglichen. Anmeldungen sind noch möglich.“

Der traditionelle österreichische Einkaufsgipfel Österreichs bietet in Vorträgen und Paneldiskussionen Handlungsempfehlungen und Einblicke in beispielgebende Projekte und Praxislösungen.

### **Diskutiert wird u.a.:**

- Quo vadis Europa? Geopolitische und wirtschaftliche Szenarien
- Steht uns eine der größten Wirtschaftskrisen noch bevor oder sind wir mittendrin?
- Hat die EU in der COVID-19 Pandemie versagt?
- Welche Lehren müssen Unternehmen aus der Krisensituation ziehen?
- Müssen wir von der „preferred-supplier“- zur „preferred-customer“-Strategie wechseln?
- Ist global out und lokal in?
- Wo und wie findet der Einkauf zeitnah neue, leistungsfähige Partner?
- Löst Versorgungssicherheit die Digitalisierung als Priorität im Handeln ab?
- Mensch oder Maschine: Wer trifft im Supply Chain Management die Entscheidungen?
- Cyberkriminalität: Indikatoren erkennen, Unternehmen und Lieferanten schützen
- Was folgt auf „agil und digital“?

### **Referenten/Diskutanten auf dem Podium (u.a.):**

- **Dr. Othmar Karas**, Vizepräsident des europäischen Parlaments
- **Univ.-Prof. Dr. Ewald Nowotny**, Gouverneur der Österreichischen Nationalbank a. D.
- **Ralf Anderhofstadt**, EvoBus GmbH
- **Dr. Gerald Feichtinger**, Technische Universität Graz
- **DI (FH) Harald Hauser**, PALFINGER AG
- **Prof. Dr. Erik Hofmann**, Universität St. Gallen
- **Prof. Dr. Elmar Holschbach**, Fachhochschule Südwestfalen
- **Simon Meinschad**, hollu Systemhygiene GmbH
- **Mag. Brigitte Schüßler**, ÖBB-Holding AG
- **Josip T. Tomasevic**, AGCO Corp
- **Dr. Marcell Vollmer**, Boston Consulting Group
- **Mag. Susanne M. Zaninelli**, Culture Contact Munich/New York
- **Univ.-Prof. Mag. Dr. Helmut Zsifkovits**, Montanuniversität Leoben

**Awards:** Am Abend des 08. Oktobers gibt der BMÖ die Gewinner des traditionellen „Austrian Supply Excellence & Einkauf 4.0 Award 2020“ bekannt – Österreichs Auszeichnung für exzellente Leistung entlang der Wertschöpfungskette. Der Preis wird bereits zum 18. Mal vergeben.

**Veranstaltung:** ÖSTERREICHISCHES EINKAUFSFORUM 2020  
08.-09. Oktober 2020, Haus der Industrie, Wien

**Programm:** [http://www.bmoe.at/downloads/Konferenzprogramme/OEF\\_2020/OEF2020\\_Programm.pdf](http://www.bmoe.at/downloads/Konferenzprogramme/OEF_2020/OEF2020_Programm.pdf)

**Anmeldung:** <http://www.bmoe.at/Veranstaltungen/OEF/>

**Anmeldung Pressevertreter:** [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)

**Rückfragen und Kontakt:**

BMÖ - Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich  
Liechtensteinstraße 35, 1090 Wien

Mail: [sekretariat@bmoe.at](mailto:sekretariat@bmoe.at)

Telefon: +43(0)1 367 93 52

[www.bmoe.at](http://www.bmoe.at)