

# Lieferketten, neu gestaltet

Wie Zulieferer die Weichen auf Erfolg stellen können

verizon

FT LONGITUDE

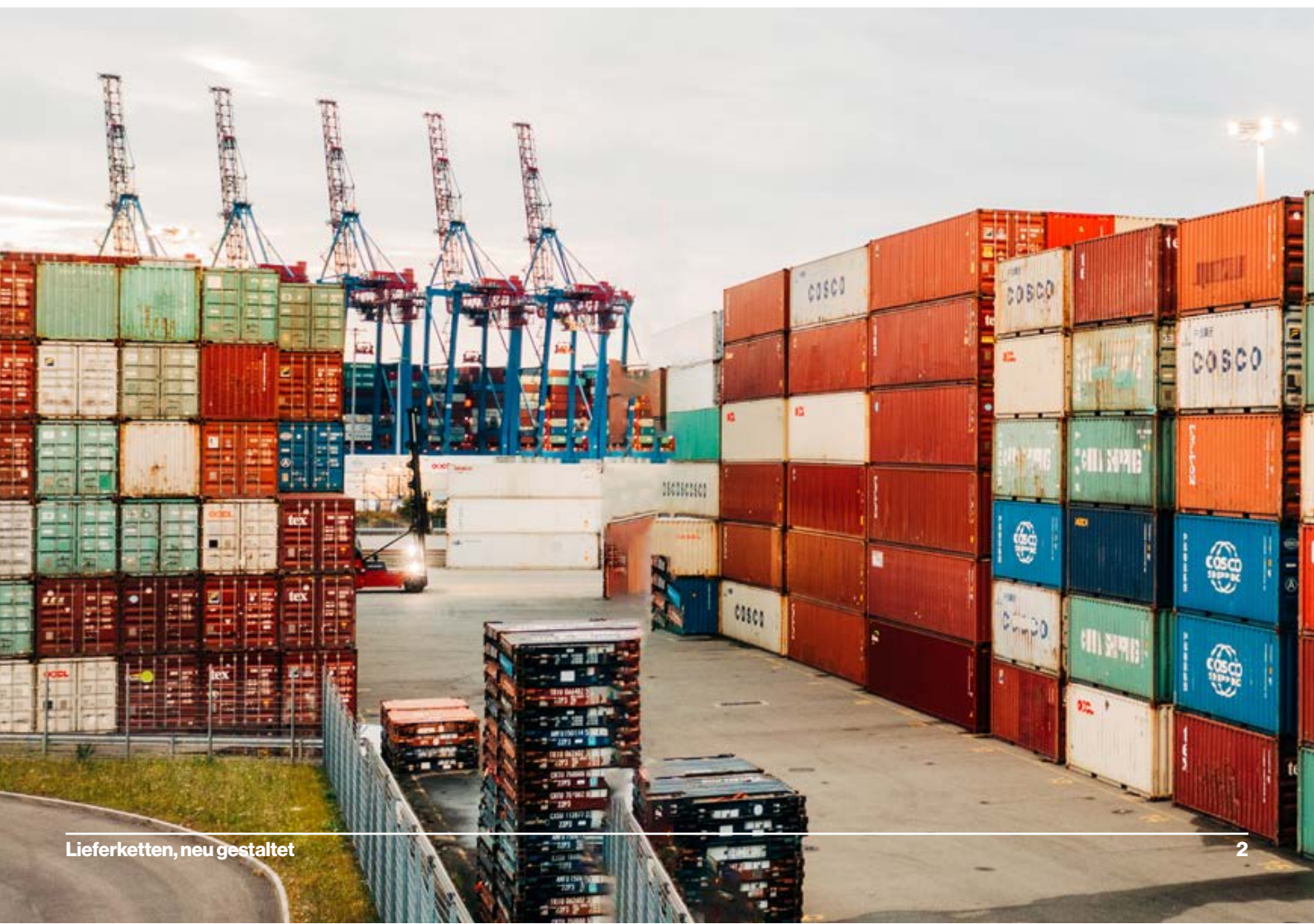
# Lieferketten, neu gestaltet

## Wie Zulieferer die Weichen auf Erfolg stellen können

Im Laufe der letzten beiden Jahre sind die globalen Lieferketten wegen verschiedener beispielloser Herausforderungen ins Zentrum des öffentlichen Interesses gerückt.

So sind die Unternehmen aus dieser Sparte nicht nur von starken Nachfrageschwankungen, sondern auch immer wieder von unvorhergesehenen Unterbrechungen der Produktionsprozesse und Transportwege betroffen. Hierzu zählen insbesondere die COVID-19-Pandemie, die wiederholt die vorübergehende Schließung einiger der wichtigsten Fertigungszentren weltweit nötig gemacht hat, sowie die Blockade des Suezkanals durch das gestrandete Containerschiff Ever Given.

Zugleich ist zu beobachten, dass die Zahl der Partner, Zulieferer und Kunden in den geschäftlichen Netzwerken moderner Unternehmen in bisher ungekanntem Maße wächst, was ein effektives Lieferkettenmanagement erschwert.



# Den Wandel gestalten

Derzeit sind die Unternehmen aller Branchen mit mehreren kolossalen Herausforderungen konfrontiert, darunter der Umstieg auf klimaneutrale Energien, die digitale Revolution und – seit Neuestem – die zu erwartenden wirtschaftlichen Folgen der geopolitischen Instabilität. Einige ziehen daraus den Schluss, dass nun ein Abschied von globalen Geschäftsmodellen und langen, komplexen Lieferketten notwendig ist. Doch auch aus einer weniger pessimistischen Perspektive scheint klar zu sein, dass sich die Lieferketten der Zukunft grundlegend von den gegenwärtigen unterscheiden werden. Das wirft die Frage auf, wie Zulieferer die sich aus diesem Umbruch ergebenden Chancen bestmöglich nutzen können.

Passende Antworten liefert unser neuer Forschungsbericht „Arbeit, neu gestaltet“, in dem die Experten von Verizon vier Bereiche benennen, auf die sich Zulieferunternehmen bei der Überwindung der jüngsten Rückschläge konzentrieren sollten. Auf diese Weise können die Verantwortlichen in den betreffenden Betrieben die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen.



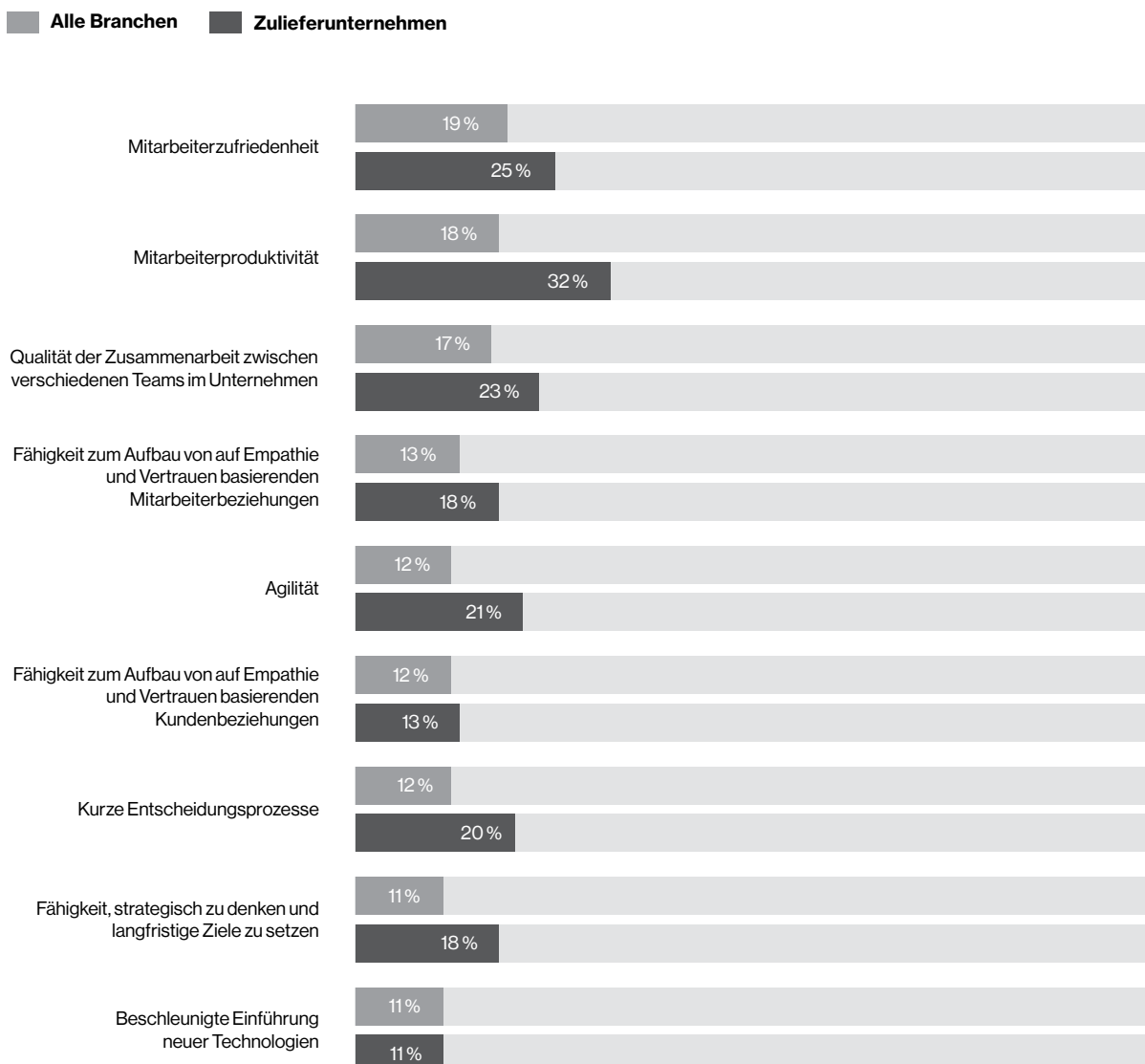
# Die Pandemie und ihre Folgen

Fakt ist: Die COVID-19-Krise hat die Zulieferunternehmen schwer getroffen. Wie aus unserer weltweiten Umfrage unter 600 Managern aus neun Branchen hervorgeht, haben Firmen aus der Zulieferindustrie im letzten Jahr vergleichsweise deutlich seltener steigende Umsätze und Profite verzeichnet. Außerdem beklagte fast ein Drittel der Befragten (32 %) Einbußen bei der Mitarbeiterproduktivität, während lediglich 54 % von Verbesserungen in puncto Kundenzufriedenheit berichteten. (Zum Vergleich: Im Gesamtsample lagen die entsprechenden Anteile bei 18 % bzw. 63 %.)

Darüber hinaus zeigt unsere Studie, dass bei den Zulieferern auch in Sachen Krisenbewältigung Nachholbedarf besteht: Manager aus dieser Branche erklärten in der Befragung mit wesentlich geringerer Häufigkeit, dass ihre Unternehmen wichtige Lektionen gelernt hätten und gestärkt aus den Schwierigkeiten der vergangenen Zeit hervorgegangen seien. Das betrifft beispielsweise die Fähigkeit, strategisch zu denken und langfristige Ziele zu setzen (68 % in der Zulieferindustrie verglichen mit 72 % im Gesamtsample), sowie wahrgenommene spürbare Verbesserungen im Hinblick auf die Agilität des eigenen Unternehmens (63 % in der Branche vs. 72 % aller Befragten).

In Anbetracht dessen stellt sich die Frage: Wie kann die Branche die Rückschläge der beiden zurückliegenden Jahre überwinden und sich bestmöglich für die kommenden Chancen aufstellen?

## In welchem Maße hat sich die COVID-19-Pandemie negativ auf die folgenden Aspekte Ihres Unternehmens ausgewirkt?



# 1. Beschleunigte Automatisierung ist der Schlüssel zur Zukunft

Digitale Technologien werden die Zulieferindustrie revolutionieren. Das gilt insbesondere für intelligente Sensoren, die die Automatisierung bestehender Prozesse ermöglichen; künstliche Intelligenz, die eine effizientere Routenplanung unterstützt; und innovative Lösungen zur lückenlosen Verfolgung des Transports und der Lagerung von Gütern.

Angesichts dieser Aussichten verwundert es kaum, dass fast drei Viertel der Befragten aus der Zulieferbranche (73 %) eine verbesserte Integration und Automatisierung der eigenen Lieferketteninfrastruktur als strategische Priorität für 2022/23 bezeichnen (verglichen mit einem Anteil von nur 64 % im Gesamtsample). Überdies planen 52 % für die nächsten 12 Monate Investitionen in automatisierte Interaktionen mit Partnern, Zulieferern und Kunden (eine Mehrheit, die abermals den branchenübergreifenden Durchschnitt von 46 % übersteigt).

Adam Koeppel, Senior Vice President for Technology Strategy, Architecture and Planning bei Verizon, erklärt in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen mit komplexen Standortinfrastrukturen spürbar vom Umstieg auf integrierte Netzwerke profitieren können. Seiner Ansicht nach hat das gemeinsame Entwicklungsprojekt von Verizon und Associated British Ports bewiesen: „Wenn vernetzte Maschinen, Anlagen und Geräte Daten nutzen, können sie Container mit unglaublicher Effizienz verladen und abfertigen. Das ist ein großer Vorteil.“ Außerdem profitieren die Unternehmen laut Koeppel nach der Einrichtung privater 5G-Netze von einer „fast unbegrenzten Flexibilität“ in Bezug auf die sichere und zuverlässige Einbindung neuer und bestehender Partner.

Deshalb sollten die Verantwortlichen genau in diesem Bereich Prioritäten setzen und optimale technologische Voraussetzungen für die nahtlose Integration von Partnerunternehmen schaffen. Nicht umsonst sind Firmen mit einem starken Engagement in den Bereichen Automatisierung und digitale Transformation auch in Bezug auf die Sicherung ihrer Zuliefernetzwerke führend.

## Planen Sie für die nächsten 12 Monate Investitionen in die Automatisierung Ihrer partnerübergreifenden Prozesse?

Alle Branchen



46 %

Zulieferunternehmen



52 %

## 2. Digitale Technologien verhelfen Zulieferern zu einem höheren Maß an Resilienz und Anpassungsfähigkeit

Mit Blick auf die beiden zurückliegenden Jahre stellt die Entrepreneurin, CEO und Management-Professorin Margaret Heffernan fest: „Wir haben gerade einen Intensivlehrgang in Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit absolviert.“ Zugleich warnt sie: „Wir stecken in einer Zeit der Krisen.“

Tatsächlich ist diese Unbeständigkeit der Geschäftswelt einer der Gründe dafür, dass in der Diskussion um Resilienz und Anpassungsfähigkeit mittlerweile schwerpunktmäßig die Lieferkette thematisiert wird. Unternehmen aus der Zulieferbranche können die eigene Widerstandsfähigkeit gegen künftige Schocks entscheidend verbessern, wenn sie sich auf die Implementierung digitaler Schlüsseltechnologien konzentrieren. So ist es beispielsweise mittlerweile möglich, den Netzwerkbetrieb auf der Basis präziser Lastmodelle und -prognosen zu optimieren, Datenpfade während der Übertragung anzupassen und die Last-Mile-Leistung zu verbessern.

In ihrem Streben nach all diesen und vielen weiteren Vorteilen haben führende Unternehmen bereits mit der Einführung vielfältiger Innovationen begonnen, darunter künstliche Intelligenz (KI), maschinelles Lernen, digitale Zwillinge, das Metaversum, Blockchain-Technologien und Augmented Reality bzw. Virtual Reality (AR/VR). Allerdings hinken die Zulieferer hier hinterher und investieren deutlich seltener in wichtige Zukunftstechnologien wie 5G und softwarebasierte Netzwerke (57 % verglichen mit 70 % im Gesamtstichprobe), Cybersicherheit (64 % im Vergleich zu 78 %) und AR/VR (45 % versus 56 %).

Ein möglicher Grund hierfür ist das mangelnde Engagement der Unternehmensführung: In unserer Studie gab weniger als die Hälfte der Befragten aus Zulieferunternehmen (46 %) an, dass ihr Management eine aktive Rolle bei der Einführung neuer Technologien übernimmt. Das ist ein deutlich geringerer Prozentsatz als in den anderen Branchen, wo der entsprechende Anteil bei 62 % liegt.

Angesichts dessen sind Entscheidungsträger aufgerufen, ihre Unternehmen durch die Implementierung geeigneter Strategien und Betriebsprozesse auf die erfolgreiche Einführung bahnbrechender neuer Technologien vorzubereiten und dadurch auf einen nachhaltigen Wachstumskurs zu bringen. Das gilt für die Zulieferindustrie genauso wie für andere Branchen.



### 3. Eine motivierte Belegschaft arbeitet zufriedener und produktiver

Neben der beschleunigten Einführung neuer Technologien gibt es noch einen weiteren Faktor, der über den künftigen Erfolg von Zulieferunternehmen entscheidet: die Freisetzung des vollen Potenzials der Belegschaft.

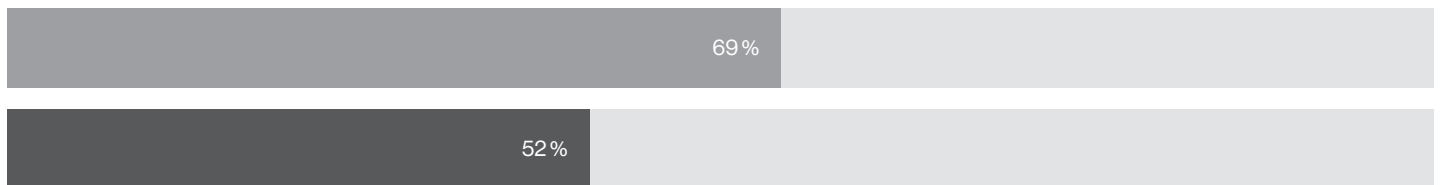
In diesem Zusammenhang weist der Autor und Experte für moderne Unternehmensführung Jacob Morgan darauf hin, dass die Pandemie und ihre Folgen „Unternehmen dazu zwingen, ihre Mitarbeiter an erste Stelle zu setzen“. Trotzdem zeigt unsere Umfrage, dass dies in der Zulieferindustrie nicht notwendigerweise der Fall ist. Zum einen stimmt hier nur die Hälfte der Teilnehmer der Aussage zu, dass ihre Unternehmensführung bei der Kommunikation mit Mitarbeitern Einführungsvermögen zeigt (verglichen mit 61 % im Gesamtsample). Zum anderen geben nur 50 % bzw. 52 % an, dass die Verbesserung der Unternehmenskultur sowie die Unterstützung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter zu den Prioritäten für 2022/23 zählt.

Deshalb sollten Manager aus der Zulieferbranche nicht nur der Einführung neuer Technologien Priorität einräumen, sondern auch Maßnahmen zur Motivation der Belegschaft ergreifen, wenn sie den künftigen Erfolg ihrer Unternehmen sicherstellen wollen.

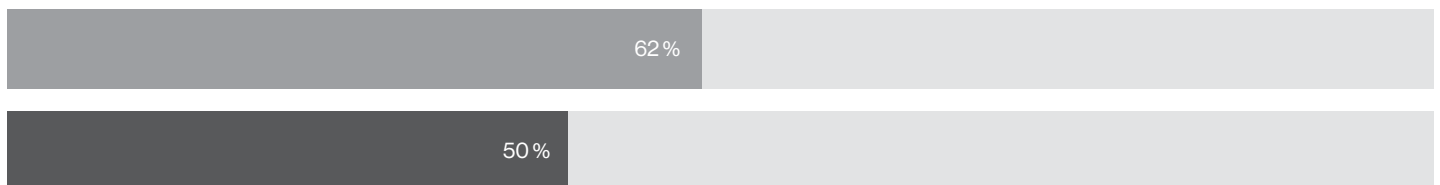
#### Inwieweit gehören die folgenden Punkte zu Ihren strategischen Prioritäten für 2022/23?

■ Alle Branchen   ■ Zulieferunternehmen

Unterstützung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter



Verbesserung der Unternehmenskultur



# 46 %

der befragten Vertreter von Zulieferunternehmen gaben an, dass ihr Management eine aktive Rolle bei der Einführung neuer Technologien übernimmt. Das ist ein deutlich geringerer Prozentsatz als in den anderen Branchen, wo der entsprechende Anteil bei 62 % liegt.

## 4. Soziale Verantwortung, Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion sind ein Muss

Da moderne Lieferketten weltumspannend sind und globale Auswirkungen haben, steht die Branche oft im Zentrum der Debatte um die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen, beispielsweise bei der Umsetzung der Klimaziele. Ungeachtet dessen liefert unsere Studie kaum Belege dafür, dass die Zulieferindustrie in dieser Hinsicht substanzielle Fortschritte macht. So berichteten etwa nur 23 % der Befragten aus diesem Sektor, dass ihr Unternehmen einen strukturierten Ansatz zur Messung des eigenen Ausstoßes von Treibhausgasen verfolgt, während der entsprechende branchenübergreifende Anteil bei 33 % lag.

Ähnliches gilt in Bezug auf Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion – sowohl, was die Zusammensetzung der Vorstände angeht, als auch in Bezug auf die Zahlung von Managerboni, die von den erzielten Fortschritten in diesen Bereichen abhängig sind.

Damit wächst das Risiko, dass das Ansehen der Branche nachhaltig leidet (was in der Folge unter anderem die Anwerbung und langfristige Bindung neuer Talente erschweren könnte). Zugleich eröffnen sich modernisierungswilligen Zulieferunternehmen viele Möglichkeiten, einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung dieser gesellschaftlichen Herausforderungen zu leisten. Durch die Umstellung auf elektrische Fahrzeuge, alternative Treibstoffe, intelligente Sensoren, Blockchain-Ledger und hocheffiziente, mithilfe von KI-Lösungen erstellte Lieferrouen kann die Branche ihren Kohlendioxidausstoß senken und zugleich neue Prozesse zur Verfolgung des Warentransports und zur Produktauthentifizierung implementieren.

Auf diese Weise bieten die gestiegenen Anforderungen in puncto soziale Verantwortung Zulieferunternehmen die Chance, die Rückschläge der vergangenen Jahre zu überwinden und die Weichen für nachhaltiges Wachstum zu stellen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die Verantwortlichen den Umstieg auf neue Technologien entschlossen vorantreiben und sich den veränderten gesellschaftlichen und geschäftlichen Anforderungen stellen.

