

Supply Chain Management in Zeiten von Corona

Quelle: Online-Erfahrungsaustausch zweier AWF-Arbeitsgemeinschaften
Stand 25./26.03.2020

Die nachfolgende Zusammenstellung von Erfahrungen und Maßnahmen wurde in einer Online-Konferenz zweier AWF-Arbeitskreise zum Thema Disposition, Fertigungssteuerung und Produktionsplanung erarbeitet. Sie dokumentiert einen Austausch von Erfahrungen und getroffenen Maßnahmen. Da verschiedene Unternehmen durchaus unterschiedliche Lösungen für sich gefunden haben, widersprechen sich die Ansätze zum Teil.

Die beiden Arbeitsgemeinschaften stellen die Dokumentation der Allgemeinheit zur Verfügung, da sie auch anderen Unternehmen Hinweise und Anregungen geben kann.

Wie stellen Sie gegenwärtig die Handlungsfähigkeit der Verwaltungsbereiche (speziell Disposition und Fertigungssteuerung) sicher?

- **Strikte Aufteilung der Verwaltungs- und Produktionsbereiche in Teams, die keinen physischen Kontakt miteinander haben**
 - Teams in der Verwaltung werden in zwei Gruppen getrennt:
Eine Gruppe arbeitet im Büro, während die andere im Homeoffice arbeitet
 - Die Teams wechseln halbtäglich, täglich, wöchentlich oder zweiwöchentlich
 - Keine unterschiedlichen Wechselrhythmen für verschiedene Abteilungen, damit keine Ansteckungsbrücke entsteht.
 - Wer kann, arbeitet zu Hause, anderen im Büro
 - Im Büro verteilen sich die Mitarbeiter
 - Grundsätzlich nur eine Person pro Büro
 - Disposition in der Fertigung ist komplett ausgelagert, um Infektionsrisiko zwischen Steuerern und Werkern zu verringern
 - Mitarbeiter, die in Büros sitzen, die nur durch die Fertigung erreicht werden können, mussten umziehen, z.B. in Konferenzräume
 - Produktions- und Verwaltungsmitarbeiter dürfen sich nicht treffen
 - Mitarbeiter aus der Fertigung dürfen nicht denselben Eingang benutzen wie die Mitarbeiter aus der Verwaltung
 - Mitarbeiter, die sich gegenseitig vertreten, dürfen nicht im selben Büro sein; entweder im Homeoffice oder in getrennten Büros
 - In CZ: Alle Mitarbeiter müssen Mundschutz tragen; es sind alle im Unternehmen

- **Bereitstellung physischer Akten/Dokumente**
 - Mitarbeiter im Homeoffice holen sich teilweise ein- oder zweimal in der Woche notwendige Unterlagen ab
 - Von Mitarbeitern benötigte Unterlagen werden eingescannt und auf zentralem Laufwerk bereitgestellt
- **Benötigte Genehmigungen/Unterschriften werden per eMail eingesammelt**
 - Okays mit eMail-Signatur
 - Okays mittels pdf-Unterschriften
 - Vorhandene Workflow-Systeme werden genutzt
- **Verpflegung**
 - Kantine geschlossen oder
 - Kantine nur geöffnet, um Essen abzuholen, oder
 - Kantine geöffnet aber Stühle halbiert und Pausenzeiten verlängert oder
 - Mitarbeiter müssen sich Essen selbst mitbringen – Lieferdienste dürfen nichts anliefern oder
 - Frühstückswagen darf weiter kommen, es gibt aber mehrere „Haltepunkte“ für verschiedene Unternehmensbereiche / Abteilungen, um Andrang und Kontakt zwischen Bereichen zu vermeiden.

Wie stellen Sie die Handlungsfähigkeit der Produktion sicher?

- **Allgemein**
 - An Stellen, an denen Mitarbeiter eng zusammenstehen, werden Schutzwände aufgezogen
 - In einer Produktionszelle darf nur ein Mitarbeiter stehen
 - Lackieranlage läuft langsamer, damit weniger Mitarbeiter auf- und abhängen müssen
 - Instandhaltungsmitarbeiter dürfen nur alleine unterwegs sein; im Notfall, wenn 2 benötigt werden, müssen diese Abstand halten
 - In der Produktion wurden Schlüsselpositionen definiert. Die Mitarbeiter auf diesen Positionen werden in verschiedene Schichten/Teams gesetzt
 - Führungskräfte in der Produktion werden auf die Schichten verteilt, damit sie sich nicht gegenseitig anstecken können
 - Es gibt keine persönlichen Schichtübergaben mehr. Diese erfolgen per Telefon oder eMail
 - Schichten so weit auseinandergedrückt, damit nicht zwei Schichten zugleich in der Umkleidekabine sind

- Mitarbeiterarbeitszeit auf 30h reduziert und in zwei Teams geteilt. Jedes Team arbeitet in einer Sechs-Tages-Woche 3 Tage pro Woche im Wechsel (Team 1 Mo-Mi-Fr | Team 2 Di-Do-Sa)
 - Mitarbeiter bauen dadurch Stundenkonten ab oder sammeln Minusstunden
 - Dafür kann die Produktion im Einschichtbetrieb bleiben und trotzdem in zwei Teams getrennt werden
- **Anlieferungen und Abholungen:**
 - LKW-Fahrer dürfen nicht mehr in die Halle. Abladen erfolgt durch eigene Mitarbeiter
 - LKW-Fahrer dürfen die Fahrerkabine nicht mehr verlassen
 - Kontakt zwischen LKW-Fahrern und eigenem Personal wird unterbunden
 - Auf die Übergabe von Papierbelegen wird weitgehend verzichtet
 - restl. benötigte Papiere werden nur mit Einmalhandschuhen entgegengenommen. Desinfektionsmittel stehen bereit
- **Auszubildende:**
 - Nach Hause geschickt, sollten sich auf theoretische Prüfungen vorbereiten
 - Sofern sie weiter im Büro arbeiten, dürfen Sie nur in eine Gruppe von Mitarbeitern eingebunden sein und keinen Kontakt zu weiteren Teams haben
- **Produktionslogistiker / Versand**
 - Produktionslogistiker sitzen im Stapler und haben deshalb keinen Kontakt zu den Werkern
 - Kein hallenübergreifender Logistikverkehr mehr; Produktionslogistiker sind einzelnen Bereichen/Hallen zugeordnet und stellen Material an Übergabepunkten Kollegen des nächsten Bereichs bereit
 - Alle Logistiker tragen Mundschutz
 - Versandbereich ist für alle Mitarbeiter gesperrt, die nicht unbedingt dort arbeiten müssen

Welche Herausforderungen bezüglich Materialversorgung nehmen Sie wahr oder erwarten Sie? Was haben Sie diesbezüglich unternommen?

Herausforderungen	Konsequenzen und angetroffene Maßnahmen
Häfen in China geschlossen	<ul style="list-style-type: none"> • Chinesische Ware per Zug über Russland bezogen • Anfänglich noch Luftfracht; jetzt zu teuer • Alternativprodukte getestet • Eigenfertigung hochgefahren
Produktionsstopp in Italien; Abrupter Stopp der Zulieferung aus Italien bereitet mehr Probleme als Zulieferprobleme aus China	<ul style="list-style-type: none"> • die Versorgung stottert --> Produktion muss heruntergefahren werden • ABER: Manche Lieferanten aus Italien dürfen noch produzieren, da ihre Produkte system-relevant sind, z.B. Klebebänder • Bis Anfang der Woche war LKW-Transport aus Italien noch kein Problem • Bahntransport aus Italien soll weiterhin kein Problem sein
Einerseits noch gute oder gesteigerte Nachfrage (Baumärkte z.B. noch offen). Risiko eines abrupten Nachfragestopps werden als hoch eingeschätzt	<ul style="list-style-type: none"> • Nachbevorratung aus China sicherstellen wegen wachsender Nachfrage bei gleichzeitiger Risikominimierung durch wegen drohendem Nachfragestopp <ul style="list-style-type: none"> ○ Mit größeren Lieferanten aus China wurde abgestimmt, dass aus größeren Aufträgen nur Teilkontingente abgerufen werden ○ Ziel: Bestände möglichst in China halten, falls Nachfrage einbricht ○ Konsequenz: höhere Frachtkosten
Stotternde Versorgung durch Lieferanten (Italien, China und zukünftig evtl. weitere);	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Kundenaufträge werden nur "vorläufig bestätigt" • Zulieferteile aus Italien und Spanien werden möglichst nur noch kundenauftragsbezogen verbaut und nicht mehr in kundenanonyme Lagerware • Lieferanten dürfen früher liefern, was sie produziert haben

<p>Lieferketten sind teilweise. nicht bis zum Ende bekannt, z.B. Zulieferer in Tschechien hat Lieferanten in Italien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Richtiges Ausmaß der drohenden Versorgungsengpässe kann noch gar nicht abgesehen werden --> Intensive Kommunikation mit den Lieferanten
<p>Unklar, welche Länder ihre Produktionen noch herunterfahren werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intensive Kommunikation mit Lieferanten
<p>Bei Force majeure sind die Lieferanten verpflichtet, den Kunden laufend über die Situation zu informieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten darauf hinweisen und selbst als Lieferant entsprechende Infos an die Kunden geben
<p>Lieferanten fordern zunehmend Vorkasse oder reduzieren einseitig Zahlungsfristen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verhandeln • Abhängig von der (vermuteten) Solidität des Lieferanten und Dringlichkeit der Ware akzeptieren oder ablehnen
<p>Viele Lieferanten fahren ihre Produktion herunter. Verbleibende Lieferanten erhöhen ihre Preise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preiserhöhungen verhandeln und letztlich akzeptieren
<p>Lieferanten benötigen Bestätigung des Kunden an das Factoringunternehmen, dass die Ware, die versandt wurde, auch bestellt worden ist (Hintergrund: Einige Lieferanten, die mit Factoring arbeiten, senden und fakturieren nichtbestellte Lieferungen oder senden Lieferungen zu früh)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzlich zum normalen Wareneingangs- und Bezahlprozess müssen Bestätigungen erstellt werden
<p>Kunden zahlen Rechnungen nicht fristgerecht</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von der (vermuteten) Solidität des Kunden und der eigenen Lieferantenmacht verhandeln, akzeptieren oder mit Lieferstopp drohen
<p>ABER: Asiatische Lieferanten scheinen Produktion so langsam wieder in den Griff zu bekommen</p>	<p>Gefühlt normalisiert sich die Versorgung wieder Eigene Produktion vieler Unternehmen in China läuft an oder läuft bereits wieder</p>

Mit welchen Herausforderungen kämpfen Sie in der Produktion und wie begegnen Sie diesen?

Herausforderung	Aktion
Materialengpässe und verringerte Personalverfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Umplanungen in der Produktion • Produktion wird vorgezogen, um die noch vorhandenen Materialbestände weg zu produzieren, dann Kurzarbeit, da die Bedingungen hierfür gegenwärtig gut sind
Output in der Produktion zu schaffen, ist größtes Problem	

Wie entwickelt sich momentan Ihr Absatzmarkt und wie gehen Sie damit dis-positiv um?

Entwicklung (Schlaglichter) vom 25./26.3.2020 bezogen auf den Teilnehmerkreis – keine generelle Branchenaussagen	Gewählte Strategien und Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Automobil: <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage bricht weg • Abrufe wurden teilweise von den Kunden noch nicht aus dem System genommen • Beleuchtung: <ul style="list-style-type: none"> • Nachfragerückgang auf 50% • Elektronik: <ul style="list-style-type: none"> • Extreme Kundenauftragseingänge (Ursachen unsicher; vermutlich Hamsterkäufe) • Dilemma: Umsatz mitnehmen gegenüber Gefahr des Shutdowns wegen Coronafall • Bauzulieferer: <ul style="list-style-type: none"> • Bei verschiedenen Unternehmen ist die Nachfrage noch gut, bei andern um 50% eingebrochen • Bauhandwerk läuft auch noch; Einbruch käme durch Schließen von Baumärkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkschließungen • Kurzarbeit • Osterferien werden als Betriebsferien gefahren, um Urlaub abzubauen • Vorbereitung auf Nachfragerückgang und evtl. Kurzarbeit vorbereiten durch Stundenabbau; • Planung von Woche zu Woche • wöchentliche Kurzarbeitstage eingeplant • Durchproduzieren, um auf den massiven Nachfragesprung nach der Krise vorbereitet zu sein

<p>und falls Investoren und private Bauherren keine Liquidität für Renovierungsarbeiten mehr haben</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erste Baumarktgruppe hat Bestellungen storniert • Baumärkte scheinen in Summe schon vor der Coronakrise hohe Bestände gefahren zu haben. • Halbleiter: <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage läuft weiter • Generell <ul style="list-style-type: none"> • Absatzmärkte und Kunden brechen ein • Große Onlinehändler bevorzugen sich nur noch mit „systemrelevanten“ Produkten 	
---	--

Wie wird dispositiv mit der Krisensituation umgegangen?

<ul style="list-style-type: none"> • Stammdaten werden noch nicht angepasst • Stammdatenpflege, die liegengeblieben ist, wird jetzt aufgearbeitet • Sicherheitsbestände werden hochgefahren • Rückkehr zu pragmatischen Regeln für Sicherheitsbestände <ul style="list-style-type: none"> • z.B.: Lieferant aus Asien 6 Wo Sicherheitsbestand, Lieferant aus EU 4 Wo Sicherheitsbestand • Bei Artikeln mit hohen Margen und/oder hohen Absatzmengen werden Sicherheitsbestände hochgefahren. Bei allen anderen Artikeln werden die Sicherheitsbestände reduziert • Produktportfoliobereinigung wird jetzt angegangen, da Mitarbeiter Zeit haben • Bestellungen werden vorgezogen, um Rohstoffmangel am Markt zuvorkommen • Planer geben Bestellungen und Fertigungsaufträge wieder manuell, und nicht wie bisher teilweise automatisch, frei • Detaillierte Datenanalysen, um die Situation in der Liefer- und Versorgungskette zu analysieren • Keine Disposition mehr nach Lieferabrufen der Kunden, sondern nach eigenen Prognosen (Vermutungen), wobei diese zentral vorgegeben und nicht von jedem Disponenten alleine getroffen werden
--