

Sofort reagieren!

Widerstandsfähige Lieferketten: Ein pragmatischer Ansatz für unsichere Zeiten

Wie Sie die Auswirkungen von COVID-19 auf Mensch und Geschäft meistern

April 2020

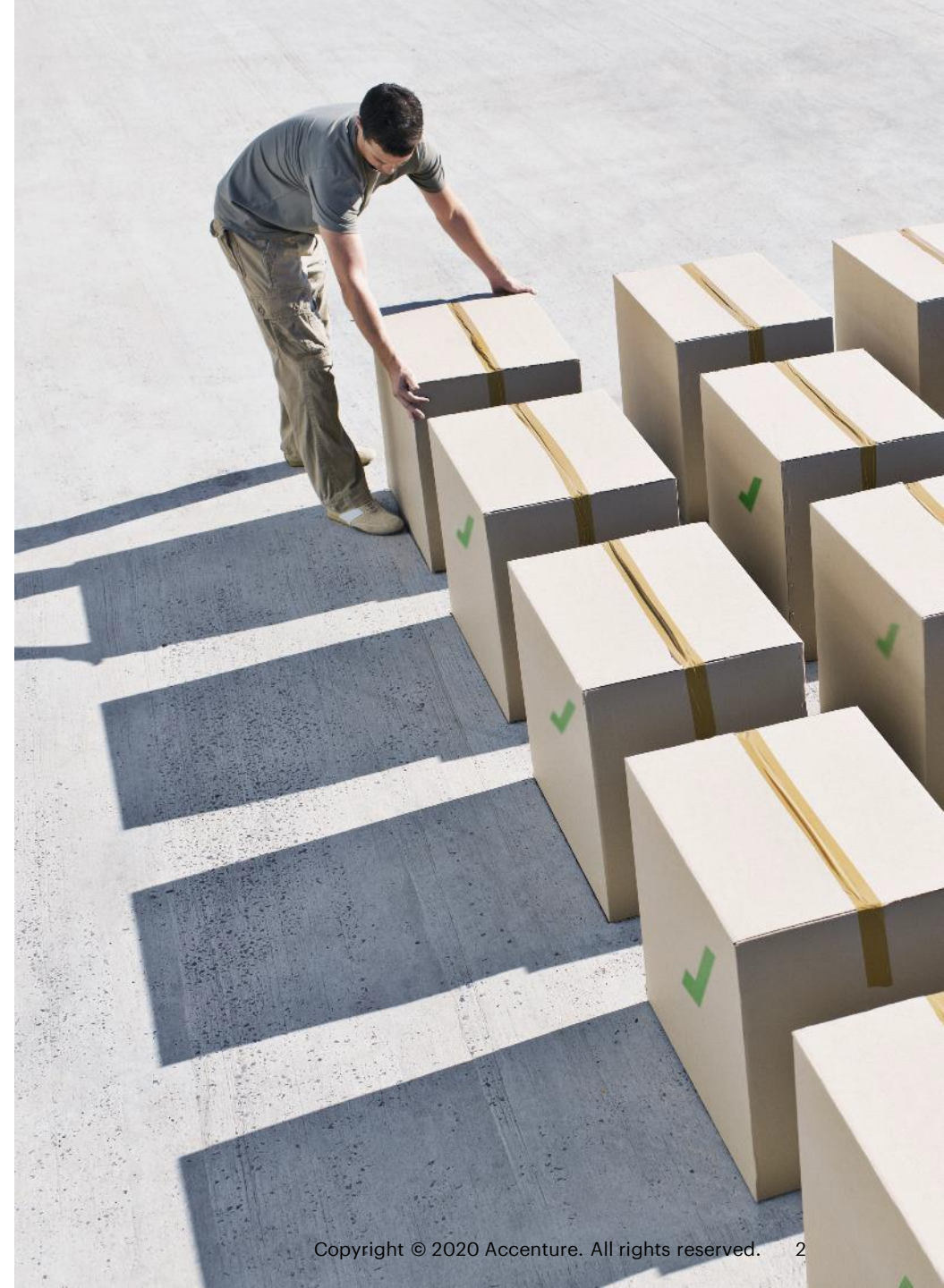


Die COVID-19-Risiken gefährden die Lebens- ader der Menschheit

Die aktuelle gesundheitliche und humanitäre Notlage ist eine ernste Bedrohung für Menschen rund um den Globus. Führungskräfte müssen jetzt zügig Entscheidungen treffen und Sofortmaßnahmen ergreifen, um ihren Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, ihren Kunden und der Gesellschaft zu helfen sowie ihre Mitarbeiter zu schützen und zu unterstützen.

Lieferketten sind de facto die Lebensadern der Menschheit. Darum hängt jetzt alles davon ab, den Geschäftsbetrieb auch während der aktuellen Krise aufrechtzuerhalten. Nur mit einer intakten Lieferkette lassen sich Waren und Dienstleistungen schnell, sicher und zuverlässig an sämtliche Kunden liefern – auch an diejenigen, die unter Quarantäne stehen, in selbstgewählter Isolation leben oder an vorderster Front in der medizinischen Versorgung ihren Dienst tun.

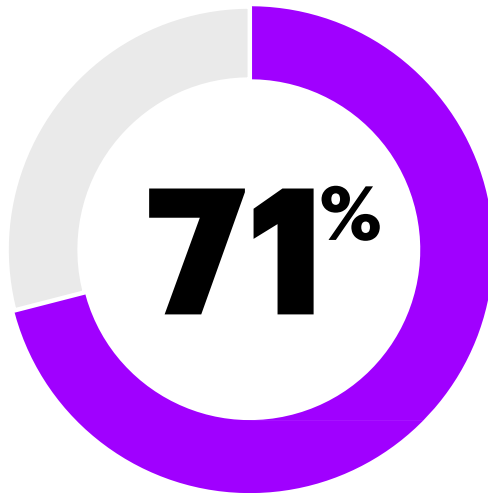
Die aktuell schwierigen Zeiten eröffnen jedoch auch neue Chancen. Unternehmen, die jetzt Antworten auf die COVID-19-Krise finden und rasch Maßnahmen ergreifen, ohne in blinden Aktionismus zu verfallen, werden sich nach der Krise in einer besseren Position befinden und über eine stärkere, widerstandsfähigere Lieferkette verfügen.



Die meisten Lieferketten sind **schlecht vorbereitet**

Die Auswirkungen der Krise auf die Lieferketten stellen alles in den Schatten, was Unternehmen erwartet haben. Eine Umfrage zeigt: Führende Unternehmen stuften globale Epidemien wie COVID-19 bisher als geringes Risiko für ihre Lieferkette ein.¹

Standard-Risikomodelle haben „Schwarze Schwäne“, also unerwartete Ereignisse mit enormer Tragweite wie die aktuelle Pandemie², schlicht nicht auf der Rechnung. Darum verfügen die meisten Unternehmen jetzt auch über keinen Notfallplan, so dass die operativ Verantwortlichen nun ad hoc nach geeigneten Lösungen suchen müssen.



der Unternehmen verfügen über keinen Notfallplan für mehrwöchige Pandemien.³

Quellen:

1) [Supply Chain Insights, 2018](#)

2) [HBR: How Coronavirus could impact the global supply chain](#)

3) (Webinar) The Economist: Coronavirus outbreak – economic and business implications, 03-February 2020

WAS brauche ich, um mein Unternehmen schnell und effektiv zu mobilisieren?

WIE erkenne ich die wichtigsten Auswirkungen auf unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und unser Geschäft?

WELCHE Daten und Analysen benötigen wir für unseren Aktionsplan?

INWIEFERN berücksichtigt unser Aktionsplan die spezifischen Merkmale unserer Lieferkette?

WAS muss sich in unseren Prozessen ändern, um Agilität und Widerstandskraft weiterhin zu gewährleisten?

Erhebliche Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette

Die globalen Lieferketten stehen bereits heute in allen Bereichen der Wertschöpfungskette stark unter Druck. Doch einigen Unternehmen könnten die schlimmsten Auswirkungen erst noch bevorstehen, anderen eine erneute Krise drohen ...

Beispiele für Herausforderungen in der Wertschöpfungskette:



Lieferanten

Erhebliche Schwierigkeiten bei der Auslieferung von Waren, etwa aufgrund von Quarantänemaßnahmen und Handelsbeschränkungen.

Verbraucher können den Lieferweg von Produkten bis zum Herkunftsland nicht nachvollziehen.



Fertigung

Fabriken unter Quarantäne, komplett stillgelegte Produktionsstandorte.

Herausforderungen aufgrund von Rohstoffengpässen.



Logistik

Reisebeschränkungen, einschließlich Flughäfen, Straßen, Zügen und Häfen.

Marktschließungen.

Transportunternehmen, die unter Fahrermangel oder Lenkzeit-Restriktionen leiden.



Vertrieb

Verbraucher, die häufiger im Internet als in Filialen einkaufen und sich dabei mehr an ihrem tatsächlichen Bedarf als an ihren Konsumwünschen orientieren.

Geschlossene Geschäfte oder verkürzte Öffnungszeiten sowie aufgrund von Panikkäufen massiv erschöpfte Lagerbestände.



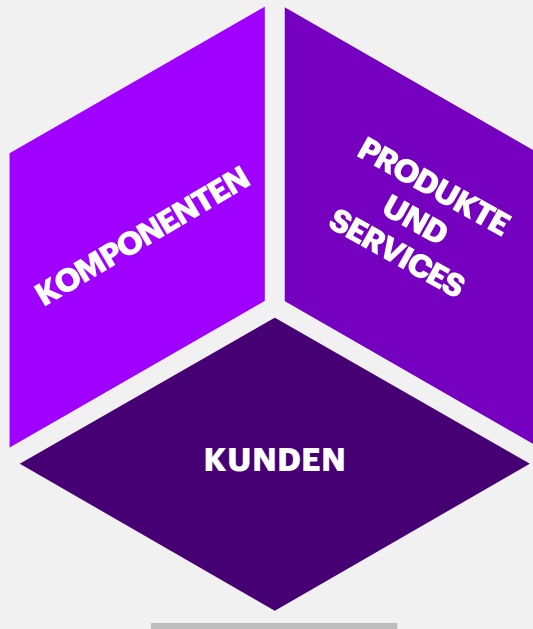
Arbeit

Arbeitskräftemangel, Kurzarbeit und vorübergehende Arbeitslosigkeit wegen Quarantänemaßnahmen.

Arbeitnehmer, die lieber im Homeoffice arbeiten, unter Quarantäne stehen oder gar nicht mehr arbeiten können.

Verringerte Produktivität durch Infektionen und/oder die Angst davor.

Andere Lieferketten, andere Effekte



Um die Auswirkungen disruptiver Ereignisse wie COVID-19 anzugehen, müssen Unternehmen die spezifischen Merkmale und Fähigkeiten jeder **Komponente** ihrer Lieferkette erkennen und diese dann ganzheitlich optimieren.



Darüber hinaus müssen Unternehmen die unterschiedlichen Beziehungen zwischen diesen Lieferkettenkomponenten und den spezifischen Merkmalen ihrer **Produkte und Dienstleistungen** verstehen, um die Komplexität ihres Portfolios in den Griff zu bekommen.



Schließlich müssen die Unternehmen auch die Zusammenhänge zwischen ihren Produkten und Dienstleistungen und ihren **Kunden** berücksichtigen, um das breite Spektrum der individuellen Kundenbedürfnisse weiterhin abdecken zu können.

Netzwerk	Partnerschaften	Lieferanten
Anlagen	Geräte	Mitarbeiter
Technologien	Systeme	Daten

Diskret	Schüttgut/flüssig	Arbeitsintensiv
Konsumierbar	Verderblich	Reguliert

Segmente	Kanäle	Märkte
Nachfrage	Profile	Dringender Bedarf

Lieferketten unterscheiden sich nicht nur zwischen einzelnen Branchen und Unternehmen, sondern auch innerhalb einzelner Unternehmen: Viele Firmen verfügen über mehrere Lieferketten. Ein wichtiger Schritt zur Bewältigung disruptiver Krisen besteht darin, zwischen Komponenten-, Produkt- und kundenbezogenen Lieferketten zu differenzieren.

Aktionspläne **jetzt** umsetzen

ERSTE WOCHE

Einsatzzentrale einrichten und schnelle Reaktion einleiten

- Schlüsselfertige, funktionsübergreifende Einsatzzentrale einschließlich der entsprechenden Kommunikationskanäle und eines handlungsfähigen Managements einrichten

- Auf der Grundlage vordefinierter Protokolle die Maßnahmen mit der höchsten Priorität durchführen

ERSTE 72 STUNDEN

Die aktuelle Lage des Unternehmens bewerten und Empfehlungen abgeben

- Erkenntnisse aus der Erfassung kritischer Daten ziehen
- Risikobewertung für den Business-Continuity-Plan erstellen
- Initiale Risiko-/Disruptions-Heatmap abbilden
- Erste KPIs zu den Effekten auf die generelle Wertschöpfung errechnen
- Risiken/Disruptionen priorisieren und Umfang definieren
- Erste Szenarien modellieren und Entscheidungsempfehlungen ableiten

ERSTE 2 WOCHEN

Betrieb rasch anpassen und Bewertungsschleifen umsetzen

- Szenarien durchspielen und Risikoauswirkungen quantifizieren
- Risiken kontinuierlich neu bewerten und priorisieren, dabei die Protokolle entsprechend anpassen

ERSTE 4 WOCHEN

Fortlaufenden Betrieb sicherstellen

- Einsatzzentrale vollständig ausbauen
- Funktionsfähige Arbeitsströme zur Ausführung und Überwachung der Maßnahmen einrichten
- Maßnahmen zur Risikominderung und zur Wertschöpfung automatisiert aktualisieren und visualisieren
- Business-Continuity-Plan unter Berücksichtigung zukünftiger Fähigkeiten der Mitarbeiter, Technologien und Prozesse aktualisieren

DARÜBER HINAUS

- Unternehmen zu einer robusten „Sense & Response“-Organisation weiterentwickeln, die auf unvorhergesehene Störungen der Wertschöpfungskette schnell und agil reagieren kann
- Soweit möglich zukünftige Disruptionen und deren Auswirkungen mittels Datenanalysen vorhersagen, Szenarien auf der Basis von Simulationen erstellen, Erkenntnisse aus dem ERP-System extrahieren und so die Protokolle agil anpassen

Agile Methoden, kontinuierliche Iteration und Feedback-Schleifen einsetzen.



Was müssen Unternehmen jetzt tun?

Unternehmen müssen die Fähigkeit entwickeln, auf Disruptionen jederzeit sofort zu reagieren. Auf diese Weise können sie die aktuelle Krise bewältigen und sich zugleich auf potenzielle, zukünftige Risiken in den Lieferketten und eine neue Normalität vorbereiten.

Fahrplan: Wie Sie **heutige und künftige** Disruptionen meistern

AKTIVIEREN Sie die Einsatzzentrale und den (vorläufigen) Reaktionsplan. Definieren Sie Regeln für Eingriffe in die Lieferkette und für das Notfallmanagement.



Aktivieren

ERKENNEN und priorisieren Sie neue Risiken und deren Auswirkungen auf die Komponenten Ihrer Lieferkette, Ihre Produkte/Dienstleistungen und Ihr Ökosystem.



Erkennen

ANALYSIEREN Sie Was-wäre-wenn-Szenarien und Protokolle, um die Auswirkungen der Risikofaktoren auf Beschaffung, Planung, Herstellung, Distribution und Service zu verstehen.



Analysieren

KONFIGURIEREN Sie Ihr Netzwerk und Ihre Warenströme so, dass Sie die Protokolle umsetzen können. Erstellen Sie eine Balanced Scorecard, um die Aufwände zu überblicken.



Konfigurieren

Handeln

Planung umsetzen
und Ergebnisse
prüfen



Reaktionsmaßnahmen **aktivieren**

Ihre Einsatzzentrale steuert Ihre Lieferkette und muss diese so schnell, flexibel und zuverlässig organisieren, dass Ihre Maßnahmen die maximale Wirkung entfalten. Einmal eingerichtet, koordiniert die Einsatzzentrale alle Sofortmaßnahmen.

JETZT

- **Einsatzzentrale errichten:** Definieren Sie Satzung und Ziel, identifizieren Sie Stakeholder und das Team, stimmen Sie sich mit relevanten Abteilungen ab, entwerfen Sie eine Governance-Strategie, richten Sie Kommunikationskanäle ein, entwickeln Sie einen Ansatz zur Identifizierung, Priorisierung und Verwaltung der Interventionen (dazu zählen unter anderem die ersten Schritte zu einer Bestimmung der Datenanforderungen) und legen Sie durch End-to-End-Transparenz und -Prozesse das Fundament für den später zu errichtenden „Kontrollturm“.
- **Unternehmen und Mitarbeiter einbinden:** Ermitteln Sie in jeder Phase der Aktivierung die relevanten Stakeholder und Mitglieder des erweiterten Teams und holen Sie diese an Bord.
- **Aktionsplan erstellen:** Definieren und koordinieren Sie anhand der Protokolle einen praktikablen Ansatz, um die Risiken zu minimieren – unter Berücksichtigung von Handlungsreihenfolge, Aufwand (Ressourcen und Zeit), Kosten und funktionsübergreifendem Engagement/Support.
- **Aktionspläne ausrichten:** Identifizieren Sie mögliche Korrelationen zwischen den verschiedenen Protokoll-Aktionsplänen und stellen Sie sicher, dass keine Konflikte/Kollisionen bestehen (holen Sie beispielsweise das Einverständnis der Stakeholder aller relevanten Funktionen für Ihre Aktionspläne ein).
- **Reaktionsprotokolle umsetzen:** Stellen Sie ein funktionsübergreifendes Team zusammen und geben Sie diesem die notwendigen Mittel an die Hand, um die spezifischen Reaktionsprotokolle umzusetzen/zu implementieren.
- **Proaktiv kommunizieren:** Halten Sie die Partner in Ihrem Ökosystem sowie Ihre Kunden und Mitarbeiter über alle wichtigen Maßnahmen auf dem Laufenden.

DANACH

- **Risiken im alltäglichen Business minimieren:** Integrieren Sie die automatisierten Workflows, Szenarien und Protokolle in Ihre Geschäftsstrategie, um bei einer plötzlichen Disruption schnell vom Normalbetrieb in den Krisenmodus schalten zu können.

Reaktionsmaßnahmen **aktivieren**

Der Weg zur Widerstandskraft



Ein **B2C-Unternehmen für Technologie-Hardware** stand vor erheblichen Herausforderungen: Die Verantwortlichen mussten die Warenlieferung in einem globalen Netzwerk von Fertigungs- und Vertriebsstandorten orchestrieren. Die komplexen Strukturen erschwerten es dem Unternehmen, seinen Kunden zuverlässige Liefertermine zu nennen und diese auch einzuhalten.

Die Zusammenarbeit mit Accenture ermöglichte es dem Unternehmen, einen zentralen Kontrollturm für seine gesamte Lieferkette zu etablieren und damit sämtliche Produkttransporte in Echtzeit nachzuverfolgen. Die Verantwortlichen gewannen so Einblicke in die gesamte Lieferleistung ihres Unternehmens und konnten sich fortan auf kritische Ausnahmefälle konzentrieren, die Kundenkommunikation automatisieren und so auch die Gesamtleistung des Unternehmens steigern.

Der Kontrollturm wurde etabliert auf der Basis umfangreicher interner und externer Datenfeeds, Analysen sowie Machine-Learning-Verfahren für das Ausnahmemanagement und die Frühwarnung bei Störungen. Übersichtliche Dashboards ermöglichen es dem Unternehmen heute, seine komplexen Abläufe genau zu überwachen.

Relevanz für COVID-19

Der oben beschriebene Lieferketten-Kontrollturm erlaubt einen Sofort-Einblick in den aktuellen Betrieb und zudem Prognosen zur Verfügbarkeit der Produkte und Dienstleistungen. Die Verantwortlichen können so schnell fundiert entscheiden, wenn es um Fragen zum Netzwerk, zu Zweitlieferanten, zur Umleitung von Produktströmen oder zu internen Optimierungsmaßnahmen geht.

Risiken erkennen

Störungen in der Lieferkette fielen bisher häufig erst dann auf, wenn sie sich zu einer handfesten Krise ausgewachsen hatten. Das hat sich heute durch die Verfügbarkeit von Big Data, intelligenten Systemen und vernetzten Ökosystemen geändert. Drohende Disruptionen lassen sich schon bei den ersten Anzeichen negativer Entwicklungen in der Lieferkette vorhersehen.

JETZT

- **Die einzigartigen Merkmale Ihrer Lieferkette (Komponenten, Produkte und Dienstleistungen, Kunden) erfassen**, einschließlich einer Segmentierungsanalyse zu COVID-19.
- **Den Umfang des Risikos/der Disruption definieren:** Bestimmen Sie die besonders gefährdeten Elemente (beispielsweise Unternehmen, Personen, Regionen, Produkte, Prozesse, Funktionen, Stakeholder oder Geschäftspartner, etc.).
- **Risiken identifizieren, abbilden und priorisieren:** Erkennen Sie neue und/oder potenzielle Risiken/Störungen, ermitteln Sie deren Grundursache und ordnen Sie sie unter Berücksichtigung ihrer potenziellen Auswirkungen ein. Priorisieren Sie die kritischsten Risiken (beispielsweise Engpässe von Materialien, Teilen oder Arbeitskräften, Stillstandzeiten von Anlagen, reduzierte Nachfrage, Einhaltung neuer gesetzlicher Vorgaben) mit Blick auf alle geschäftlichen und sozialen Risikodimensionen.
- **Betroffenes Umfeld und Ökosystem identifizieren:** Ermitteln Sie, wie sich die Disruption auf das erweiterte Umfeld Ihres Unternehmens (beispielsweise Familien der Arbeitnehmer, Dritte, Lieferanten) und die Abläufe in Ihrer Wertschöpfungskette auswirkt oder auswirken könnte.

DANACH

- **Mit Data Intelligence Risiken erkennen und bewerten:** Sie erkennen automatisiert Risiken und Disruptionen (beispielsweise anhand neuer betroffener Regionen oder neuer Handels-, Arbeitskräfte- und Reisebeschränkungen) und erhalten vom System proaktiv Handlungsempfehlungen (beispielsweise basierend auf Analysen von Big Data/sozialen Medien, die Veränderungen im Verbraucherverhalten aufzeigen).

Risiken erkennen

Der Weg zur Widerstandskraft



Ein **Pharmaunternehmen** erlitt im Rahmen einer Ransomware-Attacke eine schwerwiegende IT-Störung. Das Unternehmen ging eine Zusammenarbeit mit Accenture ein, um seine Migration auf die SAP Ariba Supply Chain Collaboration Plattform zu beschleunigen. Die Plattform ist eigentlich dafür gedacht, standardisiert Lieferanten einzubinden, die gemeinsame Strategie abzustimmen und die Daten anzugleichen. Doch wir haben die Funktionen der Plattform genutzt, um die lokale Beschaffungskapazität für kritische pharmazeutische Wirkstoffe und die Abstimmung mit den Co-Manufacturing-Plänen abzusichern und so das Produktionsvolumen sicherzustellen.

Relevanz für COVID-19

Mithilfe der mittlerweile live geschalteten Plattform und der im gesamten Ökosystem gesammelten Informationen können die Verantwortlichen der Lieferkette sofort die spezifischen Auswirkungen von COVID-19 auf die Rohstoffe identifizieren, ihre Pläne für die Produktionskapazität anpassen, Planänderungen weltweit kommunizieren und die Produktion nach Möglichkeit wieder ins Gleichgewicht bringen.

Risiken analysieren

Ob eine Disruption zu erwarten war oder völlig überraschend kommt: Verantwortliche müssen ihre Lieferkettenprozesse jederzeit end-to-end bewerten und ihre finanziellen und operativen Effekte quantifizieren können, um schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen.

JETZT

- **Auswirkungen bewerten:** Identifizieren und messen Sie die wichtigsten Risikoindikatoren und quantifizieren Sie deren mögliche Effekte, um Prioritäten zu setzen und die wichtigsten strategischen Weichenstellungen stets zu justieren (beispielsweise „Wenn dies ... dann das ...“, „Wenn die Bauteile knapp werden, verlieren wir Umsatz.“)
- **Pragmatische Szenarien modellieren:** Spielen Sie Szenarien für kontrollierbare, vorhersehbare Unsicherheiten (beispielsweise in Fragen zu Compliance, Materialien, Kapazitäten, Arbeitskräften und Finanzen) durch und entwickeln Sie quantifizierbare Alternativen.
- **Alternativen bewerten:** Wägen Sie Alternativen ab (beispielsweise bezüglich Zweitlieferanten, Substitutionen, temporärem Arbeitskräftebedarf) und stellen Sie fest, ob sich die Einschränkungen beheben lassen.
- **Auswirkungen auf Mitarbeiter verstehen:** Bilden Sie die potenziellen Effekte auf die Belegschaft in Modellen ab, indem Sie Einschränkungen, verschiedene Szenarien und das Feedback von Mitarbeitern einbeziehen.
- **Quick-Scan der Wertschöpfungskette durchführen:** Bewerten Sie die Leistung Ihrer gesamten Wertschöpfungskette mithilfe fortschrittlicher Modellierungstools, um Abhängigkeiten zwischen / Zusammenhänge von Risiken und Ursachen zu ermitteln.

DANACH

- **Szenarien proaktiv ermitteln:** Auf der Grundlage kontinuierlicher Risikobewertungen spielen Sie fortlaufend Szenarien für mehr oder weniger wahrscheinliche Ereignisse durch. Dabei berücksichtigen Sie auch die Effekte auf die gesamte Wertschöpfungskette.
- **Robustes Alarmmanagement installieren:** Identifizieren Sie neue Chancen für Ihr Geschäft oder Ihre Prozesse, angeleitet durch Simulations- und Optimierungslösungen.

Risiken analysieren

Der Weg zur Widerstandskraft



Inmitten einer Disruption, die mit einem Vorfall an einem seiner wichtigsten Produktionsstandorte begonnen hatte, wandte sich ein **Unternehmen aus der diskreten Fertigung** an Accenture. Wir entwickelten und implementierten ein auf Analysen basierendes Modell, mit dem sich die finanziellen und operativen Auswirkungen auf die Lieferkette des Unternehmens schnell anhand klarer Zahlen ermitteln ließen. Das Modell zeigte Abhängigkeiten, Engpässe und die geschätzte Zeit bis zur Behebung der Missstände. Die Analyse ermöglichte es dem Unternehmen, seine Maßnahmen nach objektiven Kriterien zu priorisieren. Das Unternehmen ergriff Maßnahmen für die Bereiche mit dem höchsten Risiko, fand alternative Zulieferer und schwächte die negativen Auswirkungen auf seine Produktion ab.

Relevanz für COVID-19

Verantwortliche für die Lieferkette können das auf Analysen basierende Modell nutzen, um Lieferanten aus verschiedenen Regionen (etwa Wuhan oder Italien) zu bewerten. Das System liefert Antworten auf Fragen wie:

- Welche Produkte und Montageeinrichtungen werden negativ betroffen sein und für wie lange?
- Welche Auswirkungen haben die Versorgungsengpässe auf unsere Finanzen und Marktanteile?
- Wie müssen wir unsere verbleibenden Kapazitäten auf verschiedene Produkte aufteilen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen?

Risikobewältigung konfigurieren

Sobald die Disruptionen identifiziert und bewertet sowie ihre möglichen Auswirkungen quantifiziert sind, müssen Sie entscheiden, wer in der Lieferkette welche Maßnahmen ergreifen soll und welche Überlegungen dabei leitend sind.

JETZT

- **Pragmatischen, werteorientierten Entscheidungsrahmen definieren und anwenden:** Erstellen Sie einen Entscheidungsbaum, der den Entscheidungsprozess mit Blick auf den Mehrwert in die richtige Bahn lenkt.
- **Risiko-/Disruptionsprotokolle anpassen:** Nutzen Sie zu Beginn eine Sammlung bekannter Disruptionen inklusive maßgeschneiderter Reaktionen sowie End-to-End-Protokolle (beispielsweise für die Verlagerung von Beständen aus China in andere Regionen, die Neukonfiguration von Prognosen auf der Grundlage von Nachfrageschwund/ Nichtverfügbarkeit des Angebots oder flexible Arbeitsmodelle).
- **Definition von KPIs für die Wertschöpfungskette:** Identifizieren Sie die vorrangigen strategischen und operativen KPIs, die von den Protokollen betroffen sind und überwacht sowie berichtet werden müssen (beispielsweise die Gesamtkosten von Lieferungen, einschließlich aller Kosten für die Lieferung eines bestimmten Produkts/einer Dienstleistung, oder das Tempo der Einführung und des Change Managements).

DANACH

- **Das bestehende Betriebsmodell widerstandsfähiger gestalten:** Richtlinien, Protokolle, Was-wäre-wenn-Szenarien sowie die Geschäfts- und HR-Strategie modifizieren, um künftigen Risiken besser vorzubeugen.
- **Erweiterte Auswirkungen meistern:** Die langfristigen Auswirkungen der Disruption bewältigen (beispielsweise den Anstieg von Nachfrage und Angebot sowie den Ausgleich der Bestände).
- **Risiko-KPIs / Leistungsmetriken definieren:** Eine ganzheitliche Sicht auf die finanziellen und operativen KPIs richten, die mit den Protokollergebnissen verknüpft sind.
- **Intelligente Fähigkeiten nutzen:** Protokolle mittels künstlicher Intelligenz und Machine Learning präziser definieren und/oder anpassen.

Risikobewältigung konfigurieren

Der Weg zur Widerstandskraft



Ein **Unternehmen der Lebensmittelindustrie für Endkonsumenten** stand vor der Herausforderung der raschen Verschiebung der Verbrauchernachfrage über ein ausgedehntes Produktportfolio hinweg. In der Folge musste das Unternehmen sein Lieferantennetzwerk neu konfigurieren. Als Hürden erwiesen sich dabei alte Systeme, ein umständliches Datenmanagement sowie zunehmend komplexe Produkte und Märkte.

Accenture unterstützte das Unternehmen dabei, sein gesamtes Produktlebenszyklus-Management agiler zu gestalten. Im Rahmen einer SAP-Implementierung konnte das Unternehmen die neuen Prozesse und die Flexibilität einer digitalen Plattform schnell produktiv nutzen und auf diese Weise seine Materialbeschaffung, Produktentwicklung und Markteinführungszeit optimieren.

Relevanz für COVID-19

COVID-19 führt zu beispiellosen Verschiebungen in der globalen Kundennachfrage (sowohl im Volumen als auch im Produktmix). Produktmanager müssen diese Verschiebungen schnell erkennen und das Produktportfolio rasch anpassen, um ihre Waren während der durch die Pandemie verursachten Nachfragespitzen verfügbar zu halten.

Prozesse **agil** gestalten

Haben Unternehmen ihre Reaktionsmaßnahmen einmal angestoßen, müssen sie ihre Protokolle und Maßnahmen fortlaufend an die veränderliche Situation anpassen, um ihre Kunden jetzt und in Zukunft effektiv und effizient beliefern zu können.

JETZT

- **Einsatzteam einrichten:** Setzen Sie ein funktionsübergreifendes Team ein, das in der Einsatzzentrale die Umsetzung des Protokolls steuert und klare Kommunikationslinien vorgibt, damit alle Mitarbeiter auf die Entscheidungen sofort und präzise reagieren können.
- **An die Protokollumsetzung anpassen:** Gewährleisten Sie die Kontinuität Ihres Geschäfts und erkennen Sie mögliche Bedenken Ihrer Mitarbeiter, indem Sie sich auf die aus der Umsetzung des Protokolls resultierenden Effekte einstellen.
- **Ergebnisse erfassen und auswerten:** Definieren Sie integrierte Dashboards, um die Ergebnisse der Protokollausführung zu überwachen und die Einsatzzentrale zu alarmieren, wenn zusätzliche Protokolle erforderlich sein sollten.

DANACH

- **Protokollausführung automatisieren:** Maßnahmen und Protokolle automatisieren, sobald deren Wirksamkeit erwiesen ist – durch intelligente Automatisierungsfunktionen (beispielsweise Robotic Process Automation, Analytics, Machine Learning).
- **Sicherstellen, dass die in der Einsatzzentrale entwickelten Kenntnisse und Fähigkeiten** im gesamten Unternehmen skaliert werden.
- **Gewährleisten, dass die von der Einsatzzentrale eingerichteten Protokolle und Analysefähigkeiten** mit dem ERP-System harmonisiert sind.

Prozesse **agil** gestalten

Der Weg zur Widerstandskraft



Ein namhafter **Branchenführer in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt** verzeichnete einen plötzlichen Anstieg sicherheitsrelevanter Vorfälle in mehreren seiner Betriebsstätten. Die Gesundheit der Mitarbeiter war ebenso gefährdet wie die Fähigkeit des Unternehmens, seine Kunden optimal zu beliefern.

Accenture analysierte die Wertschöpfungskette des Unternehmens und erstellte End-to-End-Betriebsmodelle. Es entstand ein klares Bild darüber, wie das Unternehmen seine Prozesse ausführt. So kam eine operative Komplexität ans Licht, die das Gesundheits- und Sicherheitsprogramm des Unternehmens nicht angemessen berücksichtigt hatte.

Accenture kombinierte die Betriebsmodelle mit Daten von den Sicherheitsvorfällen der betroffenen Mitarbeiter sowie bestimmten Elementen des Gesundheits- und Sicherheitsprogramms. Auf diese Weise gewann das Unternehmen ein klares Verständnis über die Wechselbeziehungen zwischen sicherheitsrelevanten Vorfällen, Richtlinien, Schulungen und Betriebsüberwachung.

Relevanz für COVID-19

Komplexe Vorgänge in der Lieferkette begünstigen unzählige Faktoren zur Gefährdung von Angestellten. Um potenziellen Risiken zu begegnen, können Unternehmen fortschrittliche Visualisierungsmodelle und Analysen einsetzen. In Verbindung mit den Richtlinien und Praktiken des Unternehmens sowie den Erfahrungen seiner Mitarbeiter lassen sich so die Grundursachen der Risiken aufdecken und adäquate Gegenmaßnahmen entwickeln.

Sofortreaktionen brauchen betriebsbereite Schlüsselfähigkeiten



Aktivieren



Erkennen



Analysieren



Konfigurieren



Handeln

Einsatzzentrale (Design, Fähigkeiten und Strategie)

Geschäftsanalytik (für Nachfragevorhersage, Lieferanten und Kapitalgeschäfte)

Angewandte Analytik (Social Listening, Text Mining, künstliche Intelligenz, abgeleitet durch maschinelles Lernen)

**Intelligente Automatisierung
(Robotic Process Automation)**

Kontrollturm (Aufklärung, Transparenz, Alarmverwaltung, Datenbereinigung und Harmonisierung)

ERP-Analyse, Erkenntnisse gewinnen, Strategien entwickeln

Datenintegration (Datenharmonisierung und Datenqualität aus verschiedenen Datenquellen)

Optimierung (Physisches Netzwerk, Arbeitsplanung, Produktfluss, Lagerpositionierung)

Risiko-Analysator

**Simulation / Modellierung
von Szenarien**

**Change Management und Kommunikation (Marke, Ziel,
Strategie, Dienstleistungen)**

Digitaler Zwilling

Entwicklung des Betriebsmodells und Personalplanung

End-to-End-Transparenz und -Analyse der Wertschöpfungskette

Nutzen Sie die von der Lieferkette verwalteten Dienste

Ein Blick in die Zukunft ...

**Gewonnene
Erkenntnisse
festhalten**

**Anpassungs-
fähigkeit
großschreiben**

**Vertrauen
aufbauen und
Momentum
erhalten**

**Lieferkette
weiter-
entwickeln**

**Damit Sie in der neuen
Normalität erfolgreich sind.**



Kontakt



Michael A. Meyer

Managing Director,
**Strategy & Consulting, Supply
Chain & Operations DACH,
Russland**

michael.a.meyer@accenture.com

+49 89 93081 68715



Dirk Seng

Managing Director,
**Supply Chain & Operations Lead
DACH**

dirk.seng@accenture.com

+49 1755 768 738



Aimo Bülte

Managing Director,
**Strategy & Consulting Lead
Industry X.0 DACH**

aimo.buelte@accenture.com

+49 1755 763 353



Andrew Smith

Managing Director,
Head of Industry X.0 DACH

andrew.smith@accenture.com

+49 1755 763 801

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Dienstleistungen sowie digitale Expertise in den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations anbietet. Wir setzen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Mit 509.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treiben wir kontinuierlich Innovationen voran, um die Leistungsfähigkeit unserer Kunden zu stärken und für ihr Geschäft nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Besuchen Sie uns unter www.accenture.de.

Über Accenture Research

Accenture Research untersucht Trends und gibt auf der Basis klarer Daten aufschlussreiche Einblicke in die dringlichsten Themen global agierender Unternehmen. Unser Team von 300 Forschern und Analysten aus 20 Ländern kombiniert die Leistungsfähigkeit innovativer Forschungsmethoden mit umfassendem Branchenwissen und veröffentlicht jedes Jahr Hunderte von Berichten, Artikeln und Whitepaper. Unsere impulsorientierte Forschung – unterstützt durch firmeneigene Daten und Partnerschaften mit führenden Organisationen wie dem MIT und Harvard – gibt unseren Innovationen die Richtung vor und versetzt uns in die Lage, Theorien und neue Ideen in reale Lösungen für unsere Kunden zu verwandeln.

Besuchen Sie uns unter www.accenture.com/research.

Copyright © 2020 Accenture.
Alle Rechte vorbehalten.

Accenture und das dazugehörige Logo sind Marken oder eingetragene Marken der Accenture Plc in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.