

Resilienz globaler Lieferketten

Erarbeitung eines an Praktiken orientierten Ansatzes anhand einer
vergleichenden Fallstudie

Vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität
Kaiserslautern-Landau
zur Verleihung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
genehmigte

D i s s e r t a t i o n

vorgelegt von

Mathias Leingang, M.Sc.

Tag der mündlichen Prüfung: 29.06.2023

Dekan: Prof. Dr. Jan Wenzelburger

Vorsitzender: Prof. Dr. Michael Hassemer

Berichterstattende:
1. Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz
2. Prof. Dr. Stefan Roth

D 386

(2023)

DANKSAGUNG

An erster Stelle gilt mein großer Dank Herrn Univ.-Prof. Dr. habil. Gordon Müller-Seitz am Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau. Er hat mich sowohl wissenschaftlich als auch privat geprägt und war auch über die Promotion hinaus immer ein guter Ratgeber und Unterstützer in allen Belangen. Für das Vertrauen, das er mir seit unserem ersten Treffen entgegengebracht hat, und die stets freundschaftliche Ermutigung danke ich ihm herzlich.

Herrn Univ.-Prof. Dr. habil. Stefan Roth am Lehrstuhl für Marketing der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau danke ich für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens.

Weiterhin gilt mein großer Dank all meinen Lehrstuhl- und Arbeitskollegen, die sich stets für den Fortschritt meiner Promotion interessiert haben und mir zu jeder Zeit mit konstruktivem Austausch zu Seite standen, gerade auch dann, wenn sich das Vorankommen als zäh erwiesen hat.

Allen Vertretern aus der Wirtschaft danke ich für den gegebenen Input und die Offenheit, mit der mir während der beiden Fallstudien begegnet wurde. Ebenso für die Chance, auch nach Abschluss der Promotion weiter verfolgen zu dürfen, wie sich Wissenschaft und Praxis in Bezug auf das Thema der Supply Chain Resilience weiterentwickeln und sich gegenseitig inspirieren.

Von ganzem Herzen danke ich meinen Freunden und meiner Familie für jedes gute Wort der Motivation und die Unterstützung unterschiedlichster Art. Allen voran meinen Eltern, die mir beigebracht haben, nie das Ziel aus den Augen zu verlieren. In größter Hoffnung, dass ihn mein Dank dort, wo er nun ist, erreicht, denke ich an meinen Vater, der den Abschluss dieser Arbeit leider nicht mehr miterleben darf.

Zu guter Letzt darf ich den unermüdlichen Beistand meiner Ehefrau Susanne sowie meiner Kinder Jannis, Noelie und Anton hervorheben. Ihre stets liebevolle Unterstützung trotz der Entbehrungen, die sie ertragen mussten, lässt sich kaum mit Worten beschreiben. Dafür bin und bleibe ich unendlich dankbar.

ZUSAMMENFASSUNG

Verschiedene Ereignisse, wie die Nuklearkatastrophe in Fukushima oder kürzlich die Corona Pandemie, haben gezeigt, dass globale Lieferketten immer anfälliger für Risiken und Unsicherheiten unterschiedlicher Art werden. Aus diesem Grund wird das Thema Supply Chain Resilience sowohl für Forscher als auch für Manager zunehmend wichtiger.

Da in der bestehenden Forschung häufig theoretisch-konzeptionelle Ansätze zuvorderst stehen, beschäftigt sich diese Arbeit unter Einnahme einer strukturationstheoretischen Perspektive mit der Frage, wie ein an Praktiken orientierter Ansatz zur Steigerung der Resilienz globaler Lieferketten aussehen kann.

Dazu bedient sich diese Arbeit einer vergleichenden qualitativen Fallstudie, bei der einerseits mehrere Unternehmen der deutschen Spielwarenbranche befragt und ein Großunternehmen der Elektroindustrie analysiert werden. Dazu werden mehrere qualitative Methoden eingesetzt, die Daten trianguliert und im Anschluss mittels qualitativer Inhaltsanalyse aufbereitet und interpretiert.

Als Ergebnis entsteht eine Sammlung von insgesamt 29 Praktiken, die entlang der drei Resilienzphasen Readiness, Response und Recovery eingeordnet werden können. Weiterhin zeigt sich, dass die identifizierten Praktiken ebenfalls anhand des Status der Implementierung kategorisiert werden können.

Aus dieser Erkenntnis ergibt sich eine Matrix, in der Resilienzpraktiken entlang beider Kategoriensysteme aufgetragen werden können und somit einen Überblick über den Status der Resilienz einer globalen Lieferkette liefert. Diese Matrix bildet die Grundlage für einen Supply Chain Resilience Management Ansatz, der im Rahmen dieser Arbeit entwickelt und erläutert wird. Dieser bietet eine Handlungsanleitung für Manager und unterstützt somit beim Streben nach mehr Resilienz entlang der Lieferkette.

Damit erweitert diese Arbeit nicht nur die bestehende Literatur zur Supply Chain Resilience um einen strukturationstheoretischen Ansatz, sondern liefert einen entscheidenden Beitrag zum Management globaler Lieferketten.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
I Problemstellung und Aufbau der Arbeit	1
II Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten	9
II.1 Management von Risiken und Unsicherheiten	9
II.1.1 Zum Risiko- und Unsicherheitsbegriff	10
II.1.2 Auf dem Weg zu einem Umgang mit Risiken und Unsicherheiten	15
II.1.3 Abgrenzung zu verwandten Konzepten.....	19
II.2 Supply Chains und deren Management	22
II.2.1 Begriff der Supply Chain	22
II.2.2 Die Supply Chain als Netzwerk.....	24
II.2.3 Supply Chain Management.....	29
II.2.4 Abgrenzung zu verwandten Konzepten.....	31
II.3 Verknüpfung des Supply Chain und Risikomanagements	33
II.3.1 Supply Chain Risk Management.....	33
II.3.2 Von Risiko zu Resilienz in globalen Lieferketten.....	35
II.3.2.1 Zum Resilienzbegriff.....	36
II.3.2.2 Supply Chain Resilience.....	37

II.3.2.3	Abgrenzung zu verwandten Konzepten	42
II.4	Strukturierungstheoretische Perspektive	43
III	Untersuchungskontext und Methodik	48
III.1	Untersuchungskontext	48
III.1.1	Fallauswahlstrategie	49
III.1.2	Kontext der Fallstudien	51
III.1.2.1	Fallstudie A: Die deutsche Spielwarenbranche als Gegenstand der Betrachtung	51
III.1.2.2	Fallstudie B: Kontext eines Unternehmens in der Elektroindustrie.....	53
III.2	Datenerhebung	54
III.2.1	Halbstrukturierte Interviews.....	56
III.2.2	Dokumentenanalyse	64
III.2.3	Teilnehmende Beobachtungen	66
III.3	Datenanalyse.....	68
IV	Ergebnisse	75
IV.1	Ergebnisse der Fallstudie A	75
IV.2	Ergebnisse der Fallstudie B	92
IV.3	Synopse der beiden Fallstudien	114
IV.3.1	Vergleich der beiden Fallstudien.....	114
IV.3.2	Praktiken entlang der Resilienz-Phasen.....	117
IV.3.3	Stand der Implementierung als weitere Kategorie	118
IV.4	Weitere Ergebnisse.....	123
V	Diskussion.....	132

V.1	Interpretation der Ergebnisse	132
V.1.1	Supply Chain Resilience Matrix	142
V.1.2	Entwicklung eines Supply Chain Resilience Management.....	147
V.2	Theoretisch-konzeptionelle Implikationen	150
V.3	Implikationen für das Management globaler Lieferketten	154
V.4	Limitationen und Ausblick	159
VI	Fazit.....	167
	Literaturverzeichnis	X
	Anhang	XLVII

TABELLENVERZEICHNIS

	Seite
Tab. III-1: Übersicht der Interviews von Fallstudie A.....	61
Tab. III-2: Übersicht der Interviews von Fallstudie B.....	62
Tab. III-3a: Übersicht über das angewandte Kodierschema Teil 1.....	72
Tab. III-3b: Übersicht über das angewandte Kodierschema Teil 2.....	73
Tab. III-4: Beispiel-Kodierung anhand des Kodes „Reorganizing“.....	73
Tab. IV-1: Identifizierte Praktiken der Fallstudie A.....	76
Tab. IV-2: Identifizierte Praktiken der Fallstudie B.....	93
Tab. IV-3: Gegenüberstellung beider Fallstudien.....	115
Tab. IV-4: Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Fallstudien.....	116
Tab. IV-5: Zuordnung der Praktiken zu den Resilienzphasen.....	118
Tab. IV-6: Auflistung der Praktiken nach Stand der Implementierung (Fallstudie B).....	122
Tab. V-1: Zehn promising practices zur SCRES.....	156

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. I-1:	Struktur und Aufbau der Arbeit 7
Abb. II-1:	Differenzierung des Risikobegriffs 10
Abb. II-2:	Kontinuum zwischen Sicherheit und Unsicherheit 15
Abb. II-3:	Prozess des Risikomanagements..... 18
Abb. II-4:	Vereinfachte Darstellung eines Lieferantennetzwerks 25
Abb. II-5:	Ziele des Supply Chain Managements 30
Abb. II-6:	Phasen der Supply Chain Resilience..... 40
Abb. II-7:	Entstehung disruptiver Ereignisse entlang globaler Lieferketten 41
Abb. III-1:	Verteilung der Interviews der Fallstudie A nach Mitarbeiterenebene 63
Abb. III-2:	Verteilung der Interviews der Fallstudie A nach Unternehmenskategorie 63
Abb. III-3:	Verteilung der Interviews der Fallstudie B nach Mitarbeiterenebene 64
Abb. III-4:	Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse..... 69
Abb. V-1:	Supply Chain Resilience Matrix 142
Abb. V-2:	Supply Chain Resilience Matrix am Beispiel der Fallstudie B .. 144
Abb. V-3:	Ansatz des Supply Chain Resilience Management (SCResM) 148
Abb. V-4:	Erweiterter Zielrahmen des SCM..... 155
Abb. V-5:	Verteilung von promising practices entlang der Lieferkette 157

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
BCM	Business Continuity Management
BCP	Business Continuity Planning
CRM	Customer Relationship Management
DVSI	Deutscher Verband der Spielwarenindustrie
ERM	Enterprise Risk Management
HILP	High impact low probability
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
RM	Risikomanagement
SCM	Supply Chain Management
SCRES	Supply Chain Resilience
SCResM	Supply Chain Resilience Management
SCRM	Supply Chain Risiko Management
Tab.	Tabelle

I PROBLEMSTELLUNG UND AUFBAU DER ARBEIT

Geschäftsprozesse aller Art sind mit Risiken verbunden (Fasse, 1995, S. 60; Hoffmann, 2017, S. 89; Pfohl et al., 2008a, S. 7). Dies trifft in besonderem Maße auch auf globale Lieferketten zu (Müller-Seitz & Sydow, 2012, S. 5). Dafür gibt es vielfältige Ursachen:

Stabile Nachfrage- und Zulieferstrukturen sind zunehmend unberechenbarer geworden (Ehrenhuber et al., 2015, S. 340). Zum einen ist hier das Streben nach mehr Effizienz in der Lieferkette als Treiber zu nennen: durch Lean Management und Outsourcing werden Lieferketten zunehmend anfälliger (Olson, 2011, S. 4; Rogers et al., 2016, S. 279; Tang, 2006a, S. 451). Außerdem werden durch ein Design gemäß des Lean-Management-Ansatzes Puffer entlang der Lieferkette reduziert, was eine gesteigerte Verwundbarkeit und Fragilität der Kette zur Folge hat (Pfohl et al., 2010, S. 33; Zsidisin et al., 2004b, S. 195). Je schlanker die Gestaltung einer Lieferkette, desto größer ist also die Wahrscheinlichkeit, dass Ausfälle entlang der Kette gravierende Auswirkungen haben (Norman & Jansson, 2004, S. 434). Weiterhin werden durch Outsourcing verschiedene Stufen der Wertschöpfung an externe Lieferanten ausgelagert (Gabath, 2011, S. 17). Das erhöht die Abhängigkeit der Unternehmen von ihren Zulieferern, was ebenfalls zu einer gesteigerten Unsicherheit entlang der Lieferkette führt (Ganguly & Bandyopdhyay, 2014, S. 27; Glickman & White, 2006, S. 108).

Als weitere Ursachen sind globales Angebot und globale Nachfrage (Asbjørnslett, 2009, S. 16) im Zuge einer kontinuierlichen Globalisierung anzuführen (Thun et al., 2011, S. 5513). Internationale Märkte stellen zwar eine immer größere Bedeutung für Organisationen dar, da damit die Chance für weiteres Wachstum gegeben ist (Sharma & Vasant, 2015, S. 7). Aber durch die Globalisierung eröffnen sich Unternehmen nicht nur neue Potentiale, sondern auch vermehrt Risiken (Corsten & Gabriel, 2002, S. 20). Diese Faktoren steigern die Nutzung von Transportlogistik und gleichzeitig werden die Produktlebenszyklen kürzer (Skipper & Hanna, 2009, S. 405). All diese Trends haben dazu geführt, dass Lieferketten heute deutlich länger und zunehmend komplexer sind (Blackhurst et al., 2011, S. 374; Jüttner, 2006, S. 121; Sheffi &

Rice, 2005, S. 41), sich in einem stark kompetitiven Umfeld bewegen (Hendricks & Singhal, 2012, S. 63) und darüber hinaus den gesamten Globus umspannen.

Die aufgezeigten Anfälligkeiten führen zu zahlreichen Risiken für die reibungslosen Abläufe innerhalb globaler Lieferketten. Dazu zählen unter anderem: von Zulieferern verschuldete Qualitätsprobleme (Thun et al., 2011); unternehmensinterne Risiken wie beispielsweise Mitarbeiterstreiks (Soni et al., 2015, S. 183) oder unvorhersehbare Nachfrageschwankungen (Kouvelis et al., 2012, S. 3). Dadurch werden zunehmend Ansätze zum Risikomanagement entlang globaler Lieferketten erforderlich, wie beispielsweise Gupta und Kollegen erkannt haben (Gupta et al., 2014, S. 21).

Zudem haben Ereignisse wie die Terroranschläge von 09/11 (Kilubi & Haasis, 2016, S. 65; Peck, 2010, S. 193), die Nuklearkatastrophe von Fukushima (Mandal, 2013, S. 228) oder ganz aktuell die Covid-19 Pandemie (Gereffi, 2020, S. 288; Ivanov & Dolgui, 2020, S. 2905) gezeigt, dass eine beschränkte Betrachtung von Risiken zur Absicherung globaler Lieferketten nicht ausreichend ist. Vielmehr wird eine Erweiterung des Supply Chain Risikomanagements um die Einbeziehung von Unsicherheiten im Knight'schen Sinne erforderlich (beispielsweise Vilko et al., 2014).

Dieser Erkenntnis Rechnung tragend, haben sich Ansätze herausgebildet, die das klassische Risikomanagement erweitern, wie beispielsweise das Enterprise Risk Management (ERM) (Segal, 2011, S. 16) oder das Business Continuity Management (BCM) (Kildow, 2011, S. 13). Speziell beim BCM rücken schwerer zu quantifizierende Unsicherheiten mit in den Fokus der Betrachtung (Berthod et al., 2013, S. 147). Weiterhin rückt insbesondere das Konzept der Resilienz in diesem Zuge stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung, da es sowohl Risiken als auch Unsicherheiten in gleichem Maße miteinschließt.

Es bleibt aber besonders auffällig, dass viele dieser Konzepte bisher dennoch nicht über die Unternehmensgrenzen hinaus reichen, sondern weiterhin auf den organisationalen Kontext beschränkt bleiben (Gabath, 2011, S. 16f.; Li et al., 2015, S. 83). Denn solche wie oben beschriebenen Ereignisse innerhalb globaler Lieferketten führen nicht nur zu Schäden bei den betroffenen Unternehmen, sondern auch bei vor- und nachgelagerten Partnern innerhalb der Kette (Kajüter,

2015, S. 13). Die Folgen solcher Ereignisse haben häufig Auswirkungen auf die gesamte Struktur der Lieferkette (Berthod et al., 2013, S. 139f.). Mögliche langfristige Auswirkungen können letztlich sogar negativen Einfluss auf den Shareholder Value und andere Interessengruppen haben (Hendricks, & Singhal, 2008, S. 778; Macdonald & Corsi, 2013). Deshalb kann Resilienz nicht allein auf die organisationalen Grenzen beschränkt bleiben, sondern muss entlang der gesamten Lieferkette etabliert werden (Briano et al., 2009, S. 191).

Umso unverständlicher ist es, dass das Supply Chain Management (SCM) trotz der beschriebenen Entwicklungen bei den genannten Ansätzen nur wenig Beachtung findet (Müller-Seitz & Sydow, 2012), obwohl erkannt wurde, dass die Performanz von Lieferketten zu klaren Wettbewerbsvorteilen führen kann (Elluru et al., 2017, S. 2; Giunipero & Eltantawy, 2004, S. 701; Manuj & Mentzer, 2008a, S. 192). Es bleibt die Forderung nach einem stärkeren Fokus auf Resilienz in Bezug auf das Management globaler Lieferketten weiter bestehen (Müller-Seitz, 2014a, S. 177; Tukamuhabwa et al., 2015, S. 5593), obwohl einige Autoren die Relevanz von Supply Chain Resilience (SCRES)-Konzepten bereits erkannt haben und das Konzept bereits in den Fokus rücken (beispielsweise Mandal, 2012 oder Ponomarov & Holcomb, 2009). Dies wird dadurch unterstrichen, dass auch die Ziele der verantwortlichen Manager entsprechend daran ausgerichtet sein müssen (Ghavamifar et al., 2018, S. 105).

Weiterhin ist festzustellen, dass strukturelle und theoretisch-konzeptionelle Ansätze zuvorderst stehen (Scholten et al., 2014, S. 211). Obwohl die Relevanz des beschriebenen Themenkomplexes nicht nur für die Forschung, sondern auch für die Unternehmenspraxis in der Literatur umfassend erkannt wurde, finden an Praktiken orientierte Ansätze (Carvalho et al., 2014, S.4; Sydow et al., 2016 zitiert nach Giddens, 1984), die sich mit dem tatsächlichen Umgang mit Risiken und Unsicherheiten befassen, weitaus weniger Berücksichtigung. Es fehlt an praktischen Implikationen, die beispielsweise Managern aufzeigen, wie Resilienz erreicht oder vorzugsweise gesteigert werden kann (Linnenluecke, 2017, S. 25). Somit besteht an dieser Stelle eine Lücke zwischen Organisationsforschung und der Managementpraxis (Rynes et al., 2001, S. 340).

Hinzu kommt, dass in der bestehenden Forschung vor allem dyadische Beziehungen untersucht werden (Müller-Seitz & Sydow, 2012, S. 10). Komplexe Lieferketten im Sinne eines Netzwerks (nach dem Verständnis von Sydow et al., 2016, S. 4) werden in diesem Zusammenhang nur wenig behandelt. Zudem fehlen ganzheitliche Ansätze nahezu komplett: vor allem Transportwege und Logistik finden beim Management disruptiver Ereignisse deutlich weniger Beachtung (Wilson, 2007, S. 297), obwohl sie ein integraler Bestandteil globaler Lieferketten sind (Corsten, 2001, S. 6; Corsten & Gössinger, 2008, S. 95f.). Daher ist es erforderlich, den Blick zu öffnen und auf die gesamte Lieferkette zu richten (Manuj & Mentzer, 2008b, S. 133).

Auf Basis dieser Vorüberlegungen drängt sich die Forderung nach einem an Praktiken orientierten Ansatz zur Stärkung der Resilienz globaler Lieferketten auf, der die komplette Lieferkette vom Rohmaterial-Lieferanten bis hin zum Kunden berücksichtigt. Konkret stellt sich die Frage: Wie muss ein ganzheitlicher, an Praktiken orientierter Ansatz zur Stärkung der Resilienz in globalen Lieferketten gestaltet sein, um dem Management komplexer, netzwerkartiger Unternehmensstrukturen gerecht zu werden?

Um dieser Frage nachzugehen, bietet sich folgendes Vorgehen an:

Nach der Erarbeitung der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen, die zur Betrachtung von Resilienz in globalen Lieferketten erforderlich sind, wird zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfrage ein zweiteiliges Forschungsdesign im Sinne einer vergleichenden Fallstudie vorgeschlagen. Die beiden Fallstudien erfolgen in stark abweichendem Kontext, um abschließend einen robusten an Praktiken orientierten Ansatz zur SCRES aus den Erkenntnissen abzuleiten.

Für die erste Studie bietet sich eine Untersuchung der vorgestellten Thematik in der deutschen Spielwarenbranche an: Die deutsche Spielwarenindustrie erzielt aktuell einen Gesamtumsatz in Höhe von ca. 3 Milliarden Euro (Statistisches Bundesamt, 2017a zitiert nach Statista, 2019), der sich auf insgesamt 638 Spielwarenhersteller in Deutschland verteilt (Statistisches Bundesamt, 2017b zitiert nach Statista, 2019). Da ein Großteil der Spielwarenhersteller in Deutschland heute mit asiatischen (insbesondere chinesischen) Zulieferern

arbeitet, sind globale Lieferketten in dieser Branche zunehmend zu finden. Zudem haben vergangene Ereignisse in der Branche gezeigt, welche Folgen Risiken beziehungsweise Unsicherheiten innerhalb der Lieferkette für ein Unternehmen haben können, wie beispielsweise im Falle bedenklich erhöhter Bleiwerte in einem Farbpigment in einem auf den Markt gelangten Spielzeug (Sheffi, 2015, S. 29).

Wie zu erkennen ist, handelt es sich bei der deutschen Spielwarenindustrie um eine eher kleine Branche, weshalb sich an dieser Stelle ein qualitatives Forschungsdesign anbietet (Müller-Seitz & Braun, 2013, S. 137). Als primäre Datenquelle kommen Experteninterviews in Form von halbstrukturierten Interviews zum Einsatz, da diese eine möglichst offene Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes zulassen (Gläser & Laudel, 2010, S. 42). Vorab sind geeignete Interviewpartner zu identifizieren: hierbei bieten sich insbesondere Unternehmen an, die bereits mit einem Ausfall innerhalb ihrer Lieferkette konfrontiert waren oder sich proaktiv auf solche Ereignisse vorbereiten. Als Zugang zum Forschungsfeld fungiert der Deutsche Verband der Spielwarenindustrie e.V. (DVS). Zusätzlich zu den erhobenen Primärdaten sollen die Aussagen durch die Auswertung von Sekundärmaterial, wie beispielsweise unternehmensinterne Dokumente, untermauert werden, um die in den Interviews erhobenen Daten durch Triangulation zu validieren (Flick, 1991, S. 432).

In einer zweiten Studie wird die Thematik im Kontext eines deutschen Großunternehmens in der Elektroindustrie untersucht. Diese zweite Fallstudie erfolgt bewusst in einem stark abweichenden Kontext, damit der zu entwickelnde Ansatz möglichst firmenübergreifend eingesetzt werden kann. Auch hier wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, da es sich um die Analyse eines einzelnen konkreten Falles handelt. Der methodische Fokus liegt aber hier auf der teilnehmenden Beobachtung, die eine sehr intensive Form der Datenerhebung ist (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 61), wiederum gestützt durch die Auswertung von Sekundärmaterialien und durchgeführten Interviews.

Die aus beiden Studien gewonnenen Daten werden in einem nächsten Schritt mit den theoretisch-konzeptionellen Grundlagen in Relation gesetzt, um ein Supply Chain Resilience Management (SCResM) als geeigneten und auf

Praktiken basierenden Ansatz abzuleiten. Dieser Ansatz soll den Risiken und Unsicherheiten entlang globaler Lieferketten mit Maßnahmen im Sinne von „promising practices“ (Leseure et al., 2004) begegnen. Besondere Anforderung stellt dabei die Ausrichtung am Kontext, in dem sich Unternehmen befinden, die mit einem Ausfall entlang der Lieferkette konfrontiert werden können, dar (Sydow et al., 2016, S. 310).

Für das beschriebene Vorhaben bietet sich also der Aufbau der Arbeit gemäß Abbildung I-1 an:

Im Anschluss an dieses einleitende Kapitel wird zunächst ein Überblick über die bestehenden Managementkonzepte in Bezug auf den Umgang mit Risiken und Unsicherheiten geschaffen. Dies wird auf ein differenziertes Verständnis von Risiken und Unsicherheiten gestützt. Weiterhin werden diese Ansätze entsprechend voneinander abgegrenzt (II.1). Ebenso muss ein für die Fragestellung geeignetes Verständnis des Supply Chain Managements erarbeitet werden (II.2), um darauf aufbauend beide Themenkomplexe theoretisch-konzeptionell miteinander zu verknüpfen (II.3). Dadurch wird ein geeigneter Rahmen für die Betrachtung von Resilienz globaler Lieferketten geschaffen. Damit ein klares Verständnis für eine an Praktiken orientierte Herangehensweise zugrunde liegt, wird eine strukturationstheoretische Perspektive nach Giddens (1984) eingenommen (II.4).

Darauf folgend wird der Untersuchungskontext definiert sowie die methodische Vorgehensweise im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt. Nach einigen einleitenden theoretischen Vorüberlegungen zur Methodik wird der Untersuchungskontext beider Fallstudien sowie die Fallauswahlstrategie en Detail erläutert (III.1). Im Anschluss folgen die Beschreibung der im Rahmen der Datenerhebung angewandten qualitativen Methoden (III.2) sowie die Vorgehensweise bei der Datenanalyse (III.3).

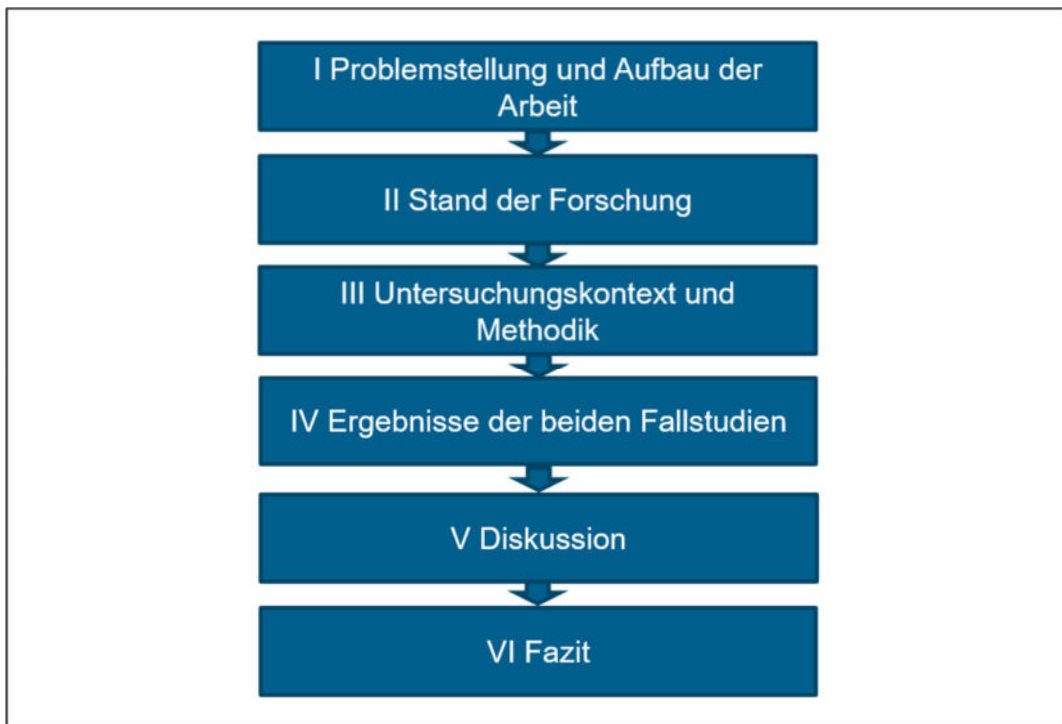


Abb. I-1: Struktur und Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

Daran knüpfen die Ergebnisse beider Fallstudien an. Dabei werden zuerst die vorgefundenen Praktiken im Rahmen der Datenerhebung in der deutschen Spielwarenindustrie vorgestellt und deren Anwendung in den befragten Unternehmen näher erläutert (IV.1). Im Anschluss folgt die Darstellung der Ergebnisse aus der Fallstudie B (IV.2), die dann im Rahmen einer Synopse mit den Ergebnissen der Fallstudie A verglichen werden (IV.3). Aus diesem Vergleich ergeben sich weitere Erkenntnisse mit Bezug zu den identifizierten Praktiken. Darüber hinaus gehende Erkenntnisse werden am Ende des Ergebnisteils zusammengefasst (IV.4).

Daran schließt sich die Diskussion der Ergebnisse an. Dazu werden die in Kapitel IV dargestellten Inhalte zunächst interpretiert (V.1). Daraus wird dann ein Supply Chain Resilience Management (SCResM) als an Praktiken orientierter Ansatz abgeleitet und dessen theoretisch-konzeptioneller Beitrag zur bestehenden Managementforschung näher erläutert (V.2). Daraus leiten sich im Anschluss die Implikationen für das Management globaler Lieferketten ab (V.3).

Daran schließen sich die Limitationen dieser Arbeit sowie ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf an (V.4).

Die Arbeit endet im letzten Kapitel mit einer Zusammenfassung und einem daraus zu ziehenden Fazit in Bezug auf das aufgeworfene Forschungsdesiderat.

II AUF DEM WEG ZU EINER AN PRAKTIKEN ORIENTIERTEN PERSPEKTIVE HINSICHTLICH DER RESILIENZ GLOBALER LIEFERKETTEN

Für eine adäquate Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfrage ist es von Bedeutung, die Problemstellung in den entsprechenden theoretisch-konzeptionellen Kontext einzuordnen. Dazu ist es erforderlich, zunächst das Management von Risiken und Unsicherheiten im Allgemeinen zu betrachten (II.1). Da es sich beim Betrachtungsgegenstand um globale Lieferketten handelt, sind ebenfalls die Grundlagen des Supply Chain Managements (SCM) für ein umfassendes Verständnis zu erläutern (II.2).

Diese beiden Themenkomplexe müssen im Anschluss miteinander verknüpft werden, um die Grundlagen des Supply Chain Risk Managements (SCRM) zu erarbeiten (II.3). So wird klar herausgestellt, warum ein solcher Ansatz für das Management disruptiver Ereignisse nicht ausreichend ist, sondern zur Supply Chain Resilience (SCRES) weiterentwickelt werden muss. Abschließend wird die bisherige SCRES-Forschung in eine strukturationstheoretische Perspektive eingebettet, in der der Fokus auf einer Praktikenorientierung liegt (II.4).

II.1 Management von Risiken und Unsicherheiten

Um die Grundlagen des Risikomanagements zu verstehen und ausreichend erläutern zu können, ist zunächst eine klare Definition des Risikobegriffs erforderlich. Um an späterer Stelle darauf eingehen zu können, weshalb eine Erweiterung des Risikomanagements um schwerer zu quantifizierende Unsicherheiten erforderlich ist, muss gleichermaßen eine Definition des Unsicherheitsbegriffs zugrunde gelegt werden. Daher werden an dieser Stelle in einem ersten Unterkapitel Risiken und Unsicherheiten voneinander abgegrenzt. Darauf aufbauend kann anschließend der Weg zum Umgang mit Risiken und Unsicherheiten in Form des Risikomanagements (RM) skizziert werden. Abschließend wird das RM von verwandten Konzepten zum Umgang mit Risiken und Unsicherheiten abgegrenzt.

II.1.1 Zum Risiko- und Unsicherheitsbegriff

Eine Sichtung der bestehenden Literatur zeigt deutlich auf, dass die Begriffe „Risiko“ und „Unsicherheit“ nicht trennscharf voneinander abzugrenzen sind, insbesondere da sie oft synonym und ungenau verwendet werden (Melnik et al., 2014, S. 38). Dies lässt sich vor allem daran erkennen, dass häufig eine Vermischung der beiden Begrifflichkeiten stattfindet beziehungsweise aufeinander aufbauende Definitionen vorzufinden sind; so beispielsweise wenn Risiko als „Auswirkungen von Unsicherheit auf Ziele“ (Ebert, 2013, S. 7) oder Unsicherheit „als Risiko im weiteren Sinne“ (Kästner, 2012, S. 7) beschrieben wird. In diesem Zusammenhang wird von Risiko auch als Ergebnis oder Resultat eines unsicheren Ereignisses gesprochen (Manuj & Mentzer, 2008a, S. 196).

Im Rahmen dieser Arbeit wird daher versucht, eine Abgrenzung beider Begriffe zu schaffen, indem sie zunächst separat definiert werden, um im Anschluss die Beziehung der beiden Begriffe zueinander aufzuzeigen. Zuerst wird an dieser Stelle mit dem Begriff des Risikos begonnen, da dieser in der Literatur am häufigsten Verwendung findet. Doch selbst über den Risikobegriff, losgelöst von „Unsicherheit“, besteht in der Definition keine Einigkeit. Es gibt aber häufig genannte Gemeinsamkeiten, die an dieser Stelle zur Klärung herangezogen werden sollen.

Eine sehr einfache Differenzierung ist hier zunächst die Unterscheidung zwischen einem ursachen- und einem wirkungsbezogenen Risikobegriff (siehe Abb. II-1).

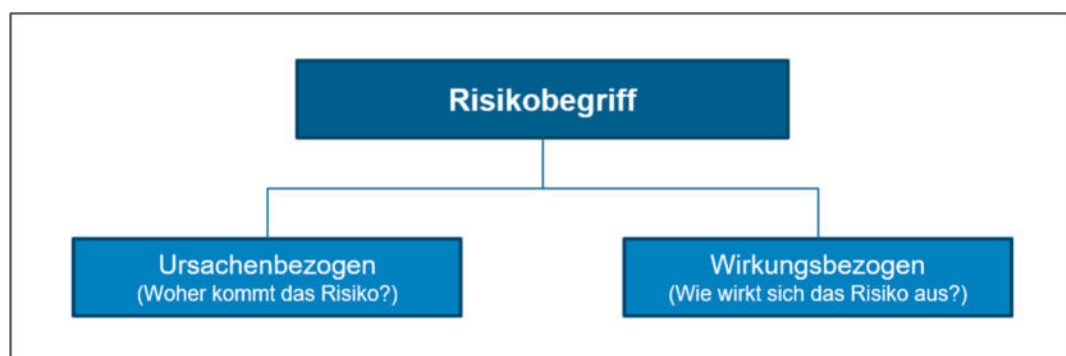


Abb. II-1: Differenzierung des Risikobegriffs (in Anlehnung an Sartor & Bourauel, 2013, S. 4)

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Beim ursachenbezogenen Risikobegriff liegt der Fokus auf der Entstehung des Risikos, die mit einer unvollständigen Information im Rahmen betrieblicher Entscheidungen verbunden ist (Fasse, 1995, S. 45-47). Beim wirkungsbezogenen Risikobegriff stehen hingegen vielmehr die Folgen von Risiken im Zentrum der Definition (Gleißner, 2017, S. 16f.; Imboden, 1983, S. 45). Für die Betrachtung globaler Lieferketten sind beide Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen sind verschiedene Risikoarten zu unterscheiden, beispielsweise nach der Art der Entstehung (Rogers et al., 2016, S. 279), um geeignete präventive Maßnahmen ableiten zu können, wodurch das Streben nach Resilienz entlang der Lieferkette verfolgt werden kann. Zum anderen ist es erforderlich, die Auswirkungen von Risiken möglichst genau abschätzen zu können, um im Falle des Eintretens disruptiver Ereignisse, schnellstmöglich die passenden Entscheidungen treffen zu können. Darauf wird an späterer Stelle detaillierter eingegangen.

Um zu einer Definition von „Risiko“ zu gelangen, ist es sinnvoll, den wirkungsbezogenen Risikobegriff näher zu untersuchen: Grundlegend werden Risiken oft als mögliche Abweichungen von einem Ziel oder allgemein ungeplanten Auswirkungen einer Entscheidung definiert (Kajüter, 2003, S. 110; Das & Teng, 2001, S. 252; Harland et al., 2003, S. 52), weshalb an dieser Stelle auch oft von einem entscheidungstheoretischen Risikobegriff gesprochen wird (Gleißner & Romeike, 2015, S. 20). Auffällig ist, dass der Risikobegriff häufig negativ besetzt ist und auf negative Folgen reduziert wird (Ebert, 2013, S. 8; Schlegel & Trent, 2015, S. 2; Wagner & Bode, 2006, S. 303). Damit sind Risiken zumeist mit Verlusten verbunden (Das & Teng, 2001, S. 252), beispielsweise in Form von finanziellen Konsequenzen für eine Organisation (Peck, 2010, S. 202). Die mögliche positive Seite des Risikos wird dabei verkannt. In der Literatur ist dann meist von einer Chance die Rede (Kersten et al., 2008, S. 10). Dabei handelt es sich aber um zwei Seiten derselben Medaille (Darkow & Wöhner, 2008, S. 192), da ohne das bewusste Eingehen von unternehmerischen Risiken, auch keine Chancen realisiert werden können (Huth & Romeike, 2016, S. 15). Es ist festzuhalten, dass an dieser Stelle eine Dualität des Risikobegriffs vorliegt, die sowohl negative Entwicklungen als auch Chancen enthält (Brühwiler, 2016, S. 34; Fasse, 1995, S. 53; Sartor & Bourauel, 2013, S. 6). Ein umfassendes

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Risikoverständnis enthält dementsprechend auch die Möglichkeit einer positiven Zielabweichung im Sinne einer Chance (Pfohl et al., 2008a, S. 9).

Ein weiterer Zugang, um sich einer Definition von „Risiko“ anzunähern, ist über die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses und die zu erwartende Auswirkung dieses Ereignisses auf das Unternehmen (Engemann & Henderson, 2012, S. 34; Norrman & Lindroth, 2004, S. 18). In diesem Zusammenhang kann die Eintrittswahrscheinlichkeit als Maß dafür angesehen werden, wie häufig ein (potentiell negatives) Ereignis vorkommt (Zsidisin et al., 2004a, S. 397). Die zu erwartenden Auswirkungen für ein Unternehmen werden durch mögliche Verluste und die Schwere der Konsequenzen dieser Verluste ausgedrückt (Manuj & Mentzer, 2008b, S. 135).

Auf dieser Grundlage wird ein Risiko dann quantitativ als Produkt aus der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses (Probability P) und dessen Konsequenz (Impact I): $Risk = P_{loss} \times I_{loss}$ ausgedrückt (Ziegenbein, 2007, S. 23; Harland et al., 2003, S. 52; Zomorodi, 2016, S. 518; Tummala & Schoenherr, 2011, S. 478). Dieser Ansatz geht auf die sich entwickelnde Versicherungswirtschaft zurück (Gleißner, 2017, S. 1). Obwohl durch diese Herangehensweise eine Quantifizierbarkeit des Risikos zugrunde gelegt wird, so geht doch eine gewisse Subjektivität damit einher. Denn sowohl Eintrittswahrscheinlichkeit als auch mögliche Konsequenzen werden von Managern und Organisationen je nach deren individuellen Erfahrungen, deren Kontext und deren persönlicher Einstellung zu Risiken bewertet (Spiegler et al., 2012, S. 6162; Zomorodi, 2016, S. 518).

Gerade aus diesem Grund, findet sich an der Quantifizierbarkeit eine gewisse Kritik: so wird beispielsweise angeführt, dass aufgrund der Multiplikation das Risiko zu einem „mittleren Erwartungswert degradiert“ wird (Brühwiler, 2016, S. 33). Weiterhin wird kritisiert, dass es sich dabei um ein eher statisches Risikoverständnis handelt, was dem Kontext einer eher dynamischen und komplexen Lieferkette nicht gerecht werden kann (Biedermann, 2018, S. 34). Wenn im Rahmen dieser Arbeit auch anerkannt wird, dass eine Quantifizierung zur Bewertung von Risiken durchaus sinnvoll sein kann, so wird doch die Auffassung geteilt, dass für den Kontext globaler Lieferketten ein dynamischer

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

Risikobegriff zugrunde gelegt werden muss, der an den Kontext der jeweiligen Erfassung angepasst ist. Das Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schwere der Folgen bleibt damit Kern einer Definition, muss aber entsprechend relativiert werden.

Werden diese Aspekte zusammengefasst, so lässt sich auf Basis einer Definition von Gleißner (2017), die sowohl ursachen- als auch wirkungsbezogene Aspekte berücksichtigt, folgender Risikobegriff für diese Arbeit definieren:

Risiko ist die durch unerwartete Ereignisse verursachte Möglichkeit, von einem Ziel abzuweichen, die durch Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß deren Folge in Abhängigkeit des Kontextes ausgedrückt werden kann.

Zusammenfassend lassen sich drei Kernelemente dieser Definition festhalten:

1. Risiken können verschiedene Ursachen haben.
2. Risiken wirken sich in Form einer Abweichung von einem Ziel aus.
3. Risiken können durch die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Ausmaß der Folge in Abhängigkeit von einem bestimmten Kontext ausgedrückt werden.

Wie eingangs bereits erwähnt, ist es für die Diskussion der Resilienz globaler Lieferketten erforderlich, Risiken von Unsicherheiten abzugrenzen, da beide Begriffe in diesem Kontext unscharf verwendet werden, aber eindeutig zu unterscheiden sind. (Simangunsong et al., 2012, S. 4494; Vilko et al., 2014, S. 6).

Eine geeignete Unterscheidung lässt sich auf die Differenzierung beider Begriffe gemäß Frank Knight (1921) zurückführen: beide Begriffe können demzufolge aufgrund deren „Messbarkeit“ im Sinne von Eintrittswahrscheinlichkeiten differenziert werden (Dani, 2009, S. 54; Knight, 1921, S. 20; Runde, 1998, S. 540). Dabei kommt vor allem die dritte der vorgenannten Eigenschaften von Risiken zum Tragen. So soll unter Unsicherheit „das nicht einmal Erwartbare“ verstanden werden (Müller-Seitz & Sydow, 2012, S. 7). Der zentrale Unterschied zum Risiko liegt also darin, dass Unsicherheiten nicht quantifiziert werden können (Haley, 2003, S. 239; Vilko et al., 2014, S. 6). Dies liegt darin begründet, dass die Existenz potentieller Ereignisse zwar bekannt

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

ist, aber weder deren Folgen noch deren Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt werden können (Dovers et al., 2008, S. 249; Hoffmann, 2017, S. 89; Waters, 2011, S. 18). Als Beispiele wären demnach Naturkatastrophen oder andere Umweltereignisse zu nennen, die weder in Gänze bekannt sind noch über eine Wahrscheinlichkeit abgeschätzt werden können (Apelt & Senge, 2015, S. 3; Park et al., 2013, S. 76).

Auch wenn sich Risiken und Unsicherheiten insbesondere in diesem Punkt unterscheiden, so bleibt dennoch festzuhalten, dass auch Unsicherheiten kontextabhängig sind, da sie von Unternehmen unterschiedlich aufgefasst werden können (Müller-Seitz, 2014b, S. 277). So spielt der Kontext, in dem sich eine Lieferkette gerade befindet, eine wichtige Rolle bei der Beurteilung von Risiken und Unsicherheiten, was an späterer Stelle erneut aufgegriffen werden soll.

An dieser Stelle sei noch auf die Entstehung von Unsicherheiten hingewiesen: Diese können sowohl aus der Umwelt eines Systems entstehen als auch innerhalb eines Systems (wie beispielsweise der Lieferkette) selbst (Müller-Seitz & Sydow, 2012, S. 8), so dass zwischen systeminternen und -externen Unsicherheiten differenziert werden kann (Trkman & McCormack, 2009, S. 249), was bei einer späteren Diskussion zur Resilienz globaler Lieferketten hilfreich ist. Überdies finden sich in der Literatur weitere Möglichkeiten zur Differenzierung, allerdings soll es bei dieser Unterscheidung belassen werden, da eine detailliertere Betrachtung von Unsicherheiten für diese Arbeit als nicht zweckmäßig erachtet wird.

Somit ist festzuhalten, dass Risiken und Unsicherheiten unweigerlich miteinander verknüpft sind, da die beiden erstgenannten Kernelemente der vorliegenden Risikodefinition ebenso auf Unsicherheiten zutreffen. Lediglich die Quantifizierbarkeit über Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausmaß der Folge sind bei Unsicherheiten nicht gegeben. Unsicherheit bildet also das eine Ende eines Kontinuums (Sydow & Frenkel, 2013, S. 238), demgegenüber die vollkommene Sicherheit einer wirtschaftlichen Handlung steht (Waters, 2011, S. 22), wobei Sicherheit in diesem Kontext dann vorliegt, wenn ein Ereignis und dessen Eintretenswahrscheinlichkeit bekannt sind (Runde, 1990, S. 284). Dazwischen kann von Risiko gesprochen werden, wie es in Abbildung II-2 anschaulich

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

dargestellt ist. Abbildung II-2 zeigt aber auch, dass der Übergang von Risiko zu Unsicherheit fließend ist.



Abb. II-2: Kontinuum zwischen Sicherheit und Unsicherheit (in Anlehnung an Vilko et al., 2014, S. 7)

Damit ist nun der Grundstein für eine eingehende Betrachtung des Risikomanagements gelegt.

II.1.2 Auf dem Weg zu einem Umgang mit Risiken und Unsicherheiten

Um eine entsprechende Definition des RM ableiten zu können, ist zunächst die historische Entwicklung zu beachten: Menschen beschäftigen sich seit jeher mit Risiken wie beispielsweise in der antiken Kriegskunst, Entscheidungen zu Reiseplänen oder auch im Rahmen der Mathematik (Zimmermann & Gericke, 2018, S. 12). Erst in den 1950er Jahren hielten Risiken Einzug in den betriebswirtschaftlichen Diskurs: ursprünglich stammt das Risikomanagement aus der Versicherungspolitik des angloamerikanischen Sprachraums und war damit zunächst auf versicherbare Risiken beschränkt (Eberle, 2005, S. 41; Fasse, 1995, S. 62; Sartor & Bourauel, 2013, S. 12).

Erst später rückte der Fokus des RM weg von rein finanziellen Risiken, hin zu einem stärker ganzheitlichen Ansatz (Dickinson, 2001, S. 361). Ab diesem Zeitpunkt wurde nicht länger vom speziellen, sondern vom generellen Risikomanagement (Fasse, 1995, S. 64; Gabriel, 2007, S. 49) gesprochen. Gesetzliche Grundlagen des RM entwickelten sich dann Ende der 90er Jahre

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

aufgrund verschiedener wirtschaftlicher Ereignisse (Zimmermann & Gericke, 2018, S. 13).

Erst in jüngerer Zeit haben sich aus dem Risikomanagement weitere Ansätze wie das Enterprise Risk Management (ERM) oder das Business Continuity Management (BCM) entwickelt (Müller-Seitz & Sydow, 2012, S. 12f.). Eine Abgrenzung davon erfolgt, nachdem die Grundzüge des Risikomanagements ausführlich erläutert wurden (siehe Kap. II.1.3).

Auch wenn das RM über die Jahre verschiedene Entwicklungsphasen mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchlebt hat, so herrscht doch weitgehend Einigkeit darüber, was zu den Aufgaben und Zielen des heutigen Risikomanagements zählt:

Gemäß der Definition von Risiken soll das RM auf strategischer Ebene die Konsequenzen und Eintrittswahrscheinlichkeiten von Ereignissen identifizieren und diese durch geeignete Maßnahmen minimieren (Manuj & Mentzer, 2008b, S. 141). Es handelt sich also um einen Teil des Managements, der sich mit dem bewussten Umgang mit Chancen und Risiken befasst (Gleißner, 2017, S. 2; Pfohl et al., 2008a, S. 13).

Damit keine Risiken vernachlässigt werden, empfiehlt sich eine ganzheitliche Sichtweise des Risikomanagements: es beschäftigt sich mit allen Risiken innerhalb einer Unternehmung, sowohl finanziellen und operativen (Zimmermann & Gericke, 2018) sowie dem Gesamtrisiko (Denk, 2008, S. 31). Folglich ist es grundsätzlich das Ziel des Risikomanagements, „den Fortbestand des Unternehmens zu sichern“ (Kästner, 2012, S. 8). Dies erreicht das RM, indem es potenzielle Risiken frühzeitig identifiziert und geeignete Maßnahmen einleitet, um diese zu minimieren (Brühwiler, 2016, S. 40; Ebert, 2013, S. 11). Damit geht eine ausführliche Analyse und Bewertung der identifizierten Risiken einher (Wieland & Schinz, 2015, S. 6). Schon an dieser Stelle wird erkennbar, dass solche Ansätze stets kontextsensibel gestaltet werden müssen. Das heißt, eine Bewertung von Risiken kann nur unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, mit denen eine Organisation konfrontiert ist, erfolgen.

Zusammenfassend kann als Ziel des Risikomanagements festgehalten werden, eine Unternehmung vor unerwünschten Ereignissen zu bewahren und

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

damit deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten (Lam, 2014, S. 7). Allerdings sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass der Nutzen des Risikomanagements nur schwer quantifiziert werden kann, da durch das RM abgewendete Schäden nicht entstehen (Ebert, 2013, S. 16).

Nähert man sich weiter einer Definition des Risikomanagements, so trifft man auf verschiedene Charakteristika: aufbauend auf dem eben beschriebenen Ziel des Risikomanagements, finden sich zunehmend holistische Ansätze des RM. Demnach ist ein Fokus auf einzelne Risiken nicht ausreichend (Denk et al., 2008, S. 34). Ein holistischer Ansatz beinhaltet aber nicht nur, dass alle Risiken berücksichtigt werden, sondern auch deren Wechselwirkungen (Lam, 2014, S. 4). Ein weiterer Aspekt eines ganzheitlichen Risikomanagements ist, dass es sich nicht auf eine bestimmte Organisationseinheit bezieht, sondern alle Funktionen, die mit Risiken in Zusammenhang stehen, umfasst (Berger & Gleißner, 2013, S. 525).

Vielen Definitionen und Ausführungen ist weiterhin gemein, dass es sich bei Risikomanagement um eine systematische Vorgehensweise handelt (Brühwiler, 2016, S. 27; Darkow & Wöhner, 2008, S. 193; Pfohl et al., 2008a, S. 13). So definiert beispielsweise auch Gleißner (2017, S. 21):

„Risikomanagement ist das systematische Denken und Handeln im Umgang mit Chancen und Gefahren (Risiken)“.

Zu dieser Systematik gehören sowohl die für das RM erforderliche organisationale Struktur sowie auch die Regelung der Verantwortlichkeiten innerhalb der Unternehmung (Blyth, 2009, S. 5).

Damit ein systematisches Handeln in Bezug auf Risiken möglich ist, bedarf es entsprechender Aktivitäten, die inhärenter Bestandteil eines Risikomanagements sind (Gleißner & Romeike, 2015, S. 22; Rienkhemaniyom, 2016, S. 194). Diese Aktivitäten sind zumeist präventiver Natur (Gupta et al., 2014, S. 1), wobei an dieser Stelle zu erwähnen gilt, dass Risiken nicht gänzlich eliminiert, sondern lediglich minimiert werden können (Engemann & Henderson, 2012, S. 34; Gupta et al., 2014, S. 2). Der Fokus auf Aktivitäten wird insbesondere in der Definition des Entwurfs der DIN ISO 31000:2009 erkennbar:

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

„Koordinierte Aktivitäten zur Lenkung und Steuerung eine (sic) Organisation in Bezug auf Risiken“.

In diesem Zuge werden häufig die vier Aktivitäten Identifizierung, Bewertung, Steuerung und Kontrolle genannt, die einen sich stets wiederholenden, zyklischen Prozess beschreiben (Eberle, 2005, S. 45; Ebert, 2013, S. 18; Hunziker & Meissner, 2017, S. 2).

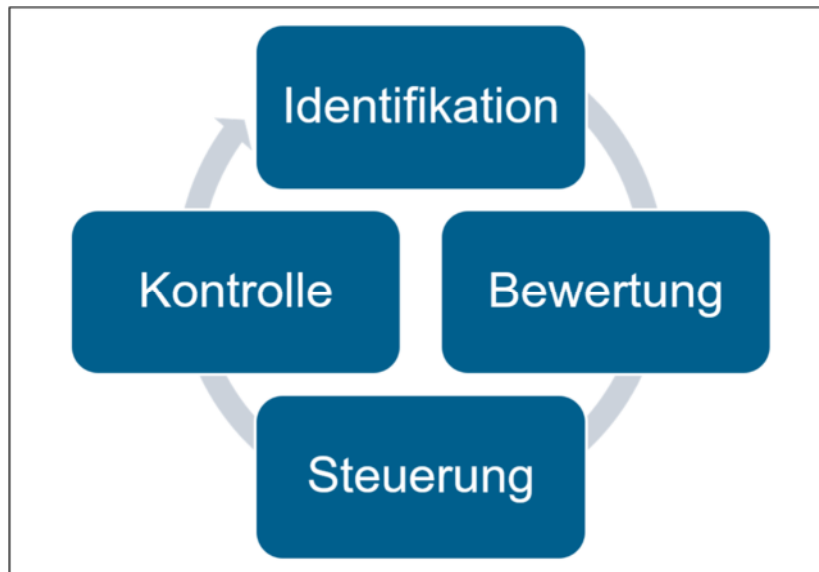


Abb. II-3: Prozess des Risikomanagements (in Anlehnung an Ebert, 2013, S. 18)

In den vier Prozessschritten geht es darum, die für die Organisation bestehenden Risiken zu benennen und dann anhand deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgen zu beurteilen. Auf dieser Grundlage sollen dann geeignete Maßnahmen zur Risikominimierung ergriffen und deren Wirksamkeit kontinuierliche überprüft werden. Dies verdeutlicht auch die nächste häufig genannte Gemeinsamkeit einiger Definitionen, nämlich dass es sich bei Risikomanagement um einen Prozess handelt (Norman & Lindroth, 2012, S. 22). All diese Aspekte zusammenfassend, ergibt sich im Rahmen dieser Arbeit folgende Definition für das Risikomanagement:

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

Risikomanagement ist ein systematischer, zyklischer Prozess, der alle koordinierten Aktivitäten sowie jegliches strukturierte Denken und Handeln einer Organisation zur Minimierung aller für die Organisation bestehenden Risiken umfasst.

Diese Definition soll als weitere Grundlage für das weitere Verständnis der vorliegenden Arbeit dienen. Um möglichen Missverständnissen vorzubeugen, ist eine Abgrenzung von verwandten Begriffen erforderlich.

II.1.3 Abgrenzung zu verwandten Konzepten

Zunächst ist hierzu aber festzustellen, dass eine Abgrenzung nicht immer trennscharf möglich ist, sondern die Übergänge teilweise fließend sind. Hauptsächlich sollen im Rahmen dieser Arbeit vom Enterprise Risk Management, dem Business Continuity Management und dem Krisenmanagement unterschieden werden.

Das Enterprise Risk Management entspricht im weitesten Sinne einem modernen, ganzheitlichen Risikomanagement (Hunziker & Meissner, 2017, S. 1). Auch das ERM befasst sich mit allen Risiken einer Unternehmung und deren Wechselwirkung, umfasst aber als organisatorische Funktion die unternehmensweite Lenkung und Koordination aller Risikomanagement Aktivitäten (Lam, 2014, S. 11 & 54). Weiterhin dem Risikomanagement gemein ist die Prozesshaftigkeit des ERM (Schlegel & Trent, 2015, S. 4; Segal, 2011, S. 3) sowie der eher präventive Charakter (Taylor, 2016, S. 15). Somit zielt auch das ERM darauf ab, dass das Unternehmen seine Ziele ohne unerwartete Abweichungen erreichen kann (Hiles, 2011, S. 4).

So zeigen sich in erster Linie ausschließlich Gemeinsamkeiten mit dem oben beschriebenen Verständnis des Risikomanagements. Allerdings findet sich in der aktuellen Literatur ein entscheidendes Merkmal zur Unterscheidung: beim ERM werden die Risiken einzelner Organisationseinheiten nicht isoliert behandelt, sondern es handelt sich um einen stärker integrativen Ansatz als das Risikomanagement (Bromiley et al., 2015, S. 266; Hoyt & Liebenberg, 2011, S.

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

795). Bereits hier zeigt sich, dass die Grenzen zwischen ERM und einem ganzheitlichen Risikomanagement fließend sind.

Auch wenn das ERM einen stärker integrativen Fokus verfolgt, so bleibt doch festzuhalten, dass das ERM (genauso wie das Risikomanagement) auf die einzelne Unternehmung beschränkt bleibt und die Lieferkette nur wenig in Betracht zieht (Müller-Seitz, 2014a, S. 88; Wieland & Schinz, 2015, S. 6). Ebenso wenig beschäftigt sich das ERM damit, wie Unternehmen gemeinschaftlich im Sinne eines Risikomanagements zusammenarbeiten können (Li et al., 2015, S. 84).

Im Gegensatz zum ERM stehen beim Krisenmanagement nicht alle betrieblichen Risiken im Vordergrund, sondern wie der Name schon andeutet ausschließlich Krisen (Radowski, 2007, S. 25). Dabei werden Krisen verstanden als zeitlich begrenzte, nicht beeinflussbare Ereignisse, die ein hohes Maß an Unsicherheit in Bezug auf deren Ausgang und Konsequenzen mit sich bringen (Berthod et al., 2013, S. 141; Radowski, 2007, S. 17).

Somit besitzt das Krisenmanagement im Vergleich zum RM einen eher reaktiven Charakter, weil es sich erst mit Krisen befasst, sobald diese eingetreten sind und nicht proaktiv (Hopp et al., 2012, S. 44). Daraus ergibt sich als Ziel des Krisenmanagements, einen langfristigen Schaden vom Unternehmen und seinen Stakeholdern abzuwenden und eine Insolvenz zu verhindern (Reese & Waage, 2011, S. 25).

Das Business Continuity Management (BCM) vereint sowohl Elemente des Risikomanagements, des ERM als auch des Krisenmanagements (Al Hour, 2012, S. 12; Herbane, 2010, S. 978). Es erweitert die bisher beschriebenen Ansätze aber in vielerlei Hinsicht:

Beim BCM rücken zunehmend auch externe Risiken mit in den Fokus (Herbane et al., 2004, S. 435; Torabi et al., 2015, S. 23). Die Ursprünge des BCM liegen im Management unerwarteter, disruptiver Ereignisse (wie beispielsweise die Terroranschläge auf das World Trade Center 2001 oder ein Rückruf von Spielzeugen von Mattel 2007), wodurch nunmehr auch Unsicherheiten zum

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Gegenstand der Betrachtung werden (Vakharia & Yenipazarli, 2009, S. 3; Zsidisin et al., 2005, S. 3402). Dadurch werden beispielsweise auch Lieferanten mit in die Überlegungen einbezogen (Faertes, 2015, S. 1401).

Ziel des BCM ist es, die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beziehungsweise dessen Kernfunktionen auch nach solchen disruptiven Ereignissen und Krisen aufrecht zu erhalten (Breuer, 2016, S. 51f.; Hiles & Noakes-Fry, 2014, S. 2 & 4; Rashid et al., 2014, S. 284) und damit die Wertschöpfung des Unternehmens zu sichern (Engel, 2009, S. 79). Dies erreicht das BCM durch das proaktive Gestalten von Plänen (Business Continuity Planning BCP), die bei Eintreten eines Störereignisses greifen (Clark, 2016, S. 143; Kildow, 2011, S. 2; Norrman & Jansson, 2004, S. 439). Somit finden auch kritische beziehungsweise katastrophale Ereignisse Berücksichtigung (Rosenberg & Christiansen, 2014, S. 63; Waters, 2011, S. 216), was wiederum die Aufnahme von Unsicherheiten verdeutlicht. Gleichzeitig erhält das BCM dadurch einen ebenso reaktiven wie präventiven Charakter, da das Handeln nach kritischen Ereignissen vorausgeplant wird (Blyth, 2009, S. 1; Norrman & Lindroth, 2004, S. 21).

Zusammenfassend strebt das BCM an, ein ganzheitlicher Managementprozess zum Umgang mit Risiken und Unsicherheiten zu sein (Engemann & Henderson, 2012, S. 4; Müller-Seitz, 2014a, S. 89). BCM unterscheidet sich also dadurch vom klassischen Risikomanagement, dass es nicht ausschließlich auf Risiken abstellt, sondern schwerere quantifizierbare Unsicherheiten mit einbezieht. Damit leistet das BCM insgesamt einen Beitrag zur Resilienz eines Unternehmens (Clark, 2016, S. 142; Rice & Caniato, 2003, S. 27).

Wie gezeigt werden konnte, werden Unsicherheiten in den vorgestellten Ansätzen teilweise mit aufgenommen, eine Ausweitung auf die Lieferkette als Betrachtungsgegenstand bleibt aber aus. Bevor die Lieferkette im Kontext von Risiken und Unsicherheiten betrachtet werden kann, muss ein grundlegendes Verständnis von Lieferketten und deren Management geschaffen werden.

II.2 Supply Chains und deren Management

Um Resilienz im Kontext globaler Lieferketten verstehen zu können, muss der Blick weg von einer rein organisationalen hin zu einer stärker systemischen Perspektive gerichtet werden (Wicher & Lenort, 2012). Deshalb zählt neben den Grundlagen zum Umgang mit Risiken und Unsicherheiten, auch ein konkretes Verständnis globaler Lieferketten zum konzeptionellen Rahmen der vorliegenden Arbeit.

Dazu muss zunächst der Begriff der Lieferkette (oder auch Supply Chain) beleuchtet werden, um anschließend auf deren besondere Strukturen als Netzwerke eingehen zu können. Darauf aufbauend kann ein Verständnis für ein adäquates Supply Chain Management (SCM) zugrunde gelegt sowie das SCM von verwandten Konzepten abgegrenzt werden.

II.2.1 Begriff der Supply Chain

An dieser Stelle sei zunächst angemerkt, dass die Begriffe „Lieferkette“ und „Supply Chain“ oft als Synonyme verwendet werden. Im Kern beschreiben beide Begrifflichkeiten ein identisches wirtschaftliches Gebilde, weshalb Supply Chain und Lieferkette auch im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet werden.

Wie in der Einleitung zu Kap. II.2 bereits erwähnt, muss die Perspektive über die Organisationsgrenzen hinaus erweitert werden. Häufig sorgen Gründe wie Kosteneinsparungen, Zugang zu neuen Märkten durch die Reduktion von Handelsbarrieren und eine höhere Flexibilität dafür (Christopher et al., 2010, S. 69), dass Unternehmen globale Lieferketten betreiben, die sich geografisch über weite Gebiete der Erde erstrecken (Christopher et al., 2011, S. 68; Govindan et al., 2017, S. 109). Folglich handelt es sich bei globalen Supply Chains teilweise um dezentralisierte Strukturen (Arnold, 1999, S. 168), deren Grad an Komplexität dadurch erhöht wird (Soni et al., 2015, S. 185).

Entsprechend kann eine (globale) Supply Chain als „unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette“ bezeichnet werden (Corsten, 2001, S. 4), die aus einer Gruppe von Unternehmen (Otto, 2002, S. 95) mit mindestens drei Einheiten besteht (Norman & Jansson, 2004, S. 437). Eine

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Supply Chain beschreibt dabei nicht ausschließlich Warenströme, sondern Material-, Geld- und Informationsflüsse (Freiwald, 2005, S. 6; Greening & Rutherford, 2011, S. 104; Mensah & Merkuyev, 2014, S. 312). Einige Vertreter erweitern dieses Verständnis zusätzlich um den Fluss von Dienstleistung (Mentzer et al., 2001, S. 4), wobei es sich bei der vorgenannten Dreiteilung um die klassische Sichtweise handelt. Diese soll auch für die vorliegende Arbeit übernommen werden.

Über diese Flüsse sind Unternehmen innerhalb der Supply Chain miteinander verbunden (Corsten & Gössinger, 2008, S. 97; Göpfert, 2002, S. 30; Peck, 2010, S. 196). Dadurch entsteht unternehmensübergreifende Wertschöpfung, indem Supply Chains Produkte oder Materialien zum gewünschten Zeitpunkt und zu einem geeigneten Preis zur Verfügung stellen (Hendricks & Singhal, 2008, S. 778).

Für das aufgeworfene Forschungsdesiderat ist es weiterhin von Bedeutung, die Lieferkette in ihrer Gesamtheit vom ursprünglichen Rohstoff-Lieferanten bis hin zum Endkunden zu verstehen (Christopher & Peck, 2004, S. 2; Scholten & Fynes, 2017, S. 413; Zsidisin & Ritchie 2009, S. 2). Es handelt sich also nicht um rein dyadische Beziehungen, vielmehr sind auch die Lieferanten der Lieferanten sowie die Kunden der Kunden inbegriffen (Trkman & McCormack, 2009, S. 256), wobei sich die beteiligten Unternehmen auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen befinden (Walther, 2001, S. 15). Damit wird der Blick auf die Supply Chain als Ganzes gerichtet (Huth & Romeike, 2016, S. 27).

Neben den bereits erwähnten Verbindungen der einzelnen Supply Chain Akteure untereinander bestehen aber darüber hinaus auch Verbindungen zu deren Umwelt. Die Supply Chain ist damit als System in ihr Umsystem eingebettet (Gabriel, 2007, S. 78f.). In diesem Zusammenhang bleibt festzuhalten, dass eine Lieferkette umso komplexer wird, je diversifizierter die Struktur und je größer die Anzahl der Akteure und Transaktionen entlang der Supply Chain sind (Birkie et al., 2017, S. 508; Hübner et al., 2014, S. 34; Manuj & Mentzer, 2008a, S. 213).

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass es sich bei Supply Chains in der Praxis keinesfalls um lineare Gebilde handeln. Wie bereits eingangs erläutert, handelt es dabei um komplexe Beziehungen.

II.2.2 Die Supply Chain als Netzwerk

Anstatt in der Form linearer Ketten, stellen sich Supply Chains vielmehr als weit verzweigte Netzwerke dar (Busch & Dangelmaier, 2002, S. 4; Christopher & Peck, 2004, S. 4; Rajesh & Ravi, 2015, S. 343). Die Annahme, Lieferketten würden nur aus zwei oder drei Akteuren bestehen, führt zu einer zu starken Simplifizierung moderner Supply Chains (Hearnshaw & Wilson, 2013, S. 442; Sheffi, 2007, S. 82), was im vorliegenden Kontext vor allem auch eine Vernachlässigung bestimmter Risiken und Unsicherheiten bedeutet (Peck, 2005, S. 225; Sucky, 2009, S. 312). Die Betrachtung von Dyaden oder Triaden dient also lediglich der Reduzierung von Komplexität, bildet aber nicht die Wirklichkeit ab (Hummel & Sodeur, 2010, S. 379). Folglich kann nur die Untersuchung kompletter Netzwerke zu entsprechenden Schlussfolgerungen im Bereich der Supply Chain Resilience führen (Pettit et al., 2010, S. 1; Provan et al., 2007, S. 480). Nur so kann der gestiegenen Komplexität von Lieferketten in einer globalisierten Welt Rechnung getragen werden (Corsten & Gabriel, 2002, S. 8).

Die Evolution von Lieferketten als Netzwerke liegt darin begründet, dass Unternehmen sich zunehmend auf ihre Kernkompetenzen fokussieren (Sheffi, 2007, S. 80) und in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen innerhalb des Netzwerks zusätzliche Chancen sehen (Simchi-Levi et al., 2004, S. 223). Um Lieferketten als Netzwerk korrekt erfassen zu können, ist aber zunächst ein grundlegendes Verständnis von Netzwerken im Allgemeinen erforderlich:

Der Begriff des „Netzwerks“ von Unternehmungen wird im betriebswirtschaftlichen Sinne verschiedenen Verwendungen zugeführt (Berghoff & Sydow, 2007, S.15). Ganz allgemein steht der Begriff für eine „Vielzahl zwischenbetrieblicher Organisationsformen, welche zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt sind“ (Haas & Neumair, 2006, S. 563). Netzwerke heben sich von Märkten dadurch ab, dass sie mehr Struktur und eine stärkere Interaktion zwischen den Akteuren aufweisen. Im Vergleich zu Hierarchien sind die Verknüpfungen zwischen den Teilnehmern aber eher lose und offener (Sydow & Windeler, 1997, S. 456).

Insgesamt stellt die Organisation in Form eines Netzwerkes ein Gegenstück zur tief integrierten beziehungsweise breit diversifizierten Unternehmung dar

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

(Sydow, 2010, S. 1). Unabhängig von der Form des Netzwerks, handelt es sich dabei um ein Geflecht von mehr als nur dyadischen Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren wie in Abb. II-4 dargestellt (Sydow et al., 2016, S. 4; Windeler, 2005, S. 215).

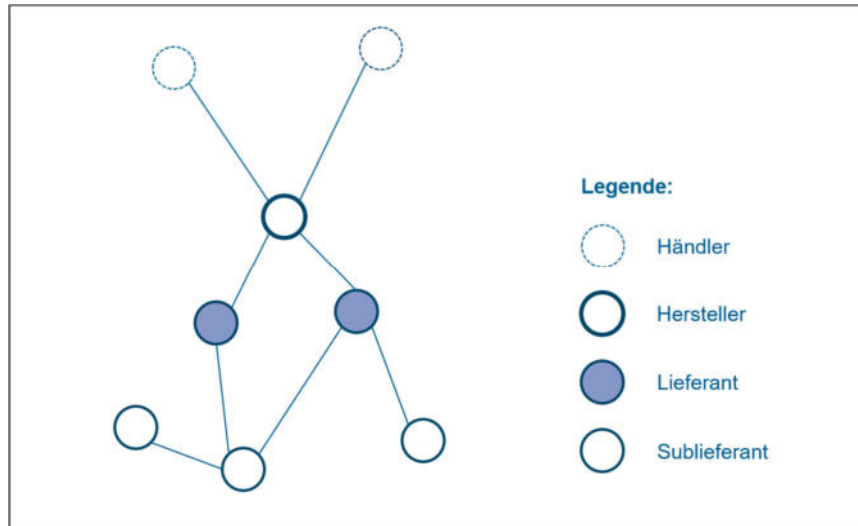


Abb. II-4: Vereinfachte Darstellung eines Lieferantennetzwerks (in Anlehnung an Windeler, 2005, S. 215)

Unternehmensnetzwerke entstehen oft zum Zweck der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (Zahn, 2011, S. 10f.), können sich aber auch ohne besondere Absichten der beteiligten Akteure bilden (Sydow et al., 1995, S. 14). Die beteiligten Unternehmen handeln dabei dennoch meist kooperativ und sind rechtlich zwar selbstständig, wirtschaftlich aber oft voneinander abhängig (Sydow, 1992, S. 79). Dies bedeutet nicht, dass in einem Netzwerk stets nur harmonische Beziehungen gepflegt werden: auch Konflikte unter den Akteuren können entstehen (Radowski, 2007, S. 76).

Somit ist erkennbar, dass es sich bei Netzwerken, insbesondere auch bei Lieferantennetzwerken, um interorganisationale Systeme handelt (Sydow et al., 2016, S. 21), die teilweise bewusst und zielgerichtet von den beteiligten Akteuren geschaffen wurden (Raab, 2010, S. 577). Für die vorliegende Arbeit eignet sich der Netzwerkansatz für die Supply Chain also in besonderem Maße, da dadurch eine ganzheitliche Sichtweise eingenommen wird (Bellmann & Hippe, 1996, S. 5), wie er auch in den Ausführungen in Kap. II.1 bereits gefordert wird. Dies führt

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

wiederum dazu, dass der Untersuchungsgegenstand deutlich näher an der Realität ist, als es bei vereinfachten linearen Zulieferketten der Fall ist.

Wenngleich die Eigenschaften von Netzwerken nun allgemein dargestellt wurden, so existieren in der vorliegenden Literatur doch verschiedene Formen von unternehmerischen Netzwerken, wie beispielsweise Kooperationen oder strategische Netzwerke (Sydow, 2010, S. 3). Da eine vertiefende Abgrenzung an dieser Stelle für die Arbeit nicht zielführend ist, sollen lediglich die beiden erwähnten Formen kurz näher erläutert werden:

Strategische Netzwerke zeichnen sich durch die engen Beziehungen der zugehörigen Akteure sowie deren gemeinsame Absicht, gewinnbringend zu handeln, aus (Haas & Neumair, 2006, S. 563). Meist wird das strategische Netzwerk dabei von einem oder mehreren Unternehmen geführt (Sydow, 1992, S. 82; Sydow et al., 1995, S. 19). Ähnlich verhält es sich mit Kooperationen oder strategischen Allianzen, die ebenfalls das Ergebnis absichtsvoller Zusammenarbeit sind und einen formellen Charakter haben (Berghoff & Sydow, 2007, S. 34). Ziel ist es also auch hier, die Wettbewerbsposition aller beteiligten Akteure zu verbessern (Zentes et al., 2005, S. 6).

Wie zu erkennen ist, sind die Grenzen zwischen den verschiedenen Organisationsformen von Netzwerken eher fließend. Allen Formen ist aber gemeinsam, dass sie durch eine besondere wirtschaftliche Beziehung gekennzeichnet sind (Harland, 1996, S. 67; Otto, 2002, S. 261; Sydow & Windeler, 1998, S. 266). Ganz allgemein kann bei einem Netzwerk also von einem Satz von Akteuren, die über verschiedene Beziehungen miteinander verbunden sind, gesprochen werden (Borgatti & Foster, 2003, S. 991; Ebers & Maurer, 2014, S. 386). Dieses Verständnis von Netzwerken als Beziehungsgeflechte kommt vor allem vor dem Hintergrund einer strukturationstheoretischen Perspektive, die später noch näher erläutert wird, zum Tragen (Windeler, 2005, S. 229). Es sei an dieser Stelle hervorgehoben, dass diese Beziehungen unterschiedlichster Natur sein können: von Verbindungen über Materialflüsse bis hin zu rein vertrauensbasierten Partnerschaften oder im Detail geregelten Verträgen (Provan et al., 2007, S. 482). Diese Beziehungen

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

sind aber im Rahmen von Netzwerken stärker institutionalisiert als in marktlichen Organisationsformen (Ortmann et al., 1997, S. 350).

Es ist nun deutlich geworden, dass Netzwerke insbesondere über die zugrunde liegenden Beziehungen der involvierten Akteure charakterisiert werden. In der Literatur ist aber häufig auch ein weiteres Charakteristikum von Netzwerken zu finden: es handelt sich um das bildliche Verständnis eines Netzwerks als Geflecht von Knoten und Linien (Mascaritolo & Holcomb, 2008, S. 72; Schubert, 2008, S. 34). Die Knoten stehen dabei für die verschiedenen Akteure innerhalb des Netzwerks (Barac et al., 2011, S. 141; Wald, 2010, S. 627; Zsidisin & Ritchie, 2009, S. 3). Die Linien hingegen repräsentieren die bilateralen Beziehungen zwischen den Knoten (Schubert, 2008, S. 34), deren Anzahl mit der Komplexität des Netzwerks deutlich ansteigt (Christopher et al., 2002, S. 4).

Zusammenfassend kann für Netzwerke im Allgemeinen also festgehalten werden:

- Es handelt sich um eine zwischen Markt und Hierarchie angesiedelte Organisationsform, die ein interorganisationales System darstellt.
- Die involvierten Akteure stehen in dyadenübergreifenden Austauschbeziehungen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.
- Die Akteure sind rechtlich selbstständig, aber wirtschaftlich oft voneinander abhängig.
- Die Struktur des Netzwerks lässt sich als ein Geflecht aus Knoten und Linien darstellen.

Es stellt sich nun die Frage, was diese genannten Aspekte für das Verständnis einer globalen Lieferkette als interorganisationales Netzwerk bedeuten. Nimmt man die Netzwerkperspektive für Lieferketten ein, so sind die Knoten des Netzwerks als verschiedene Standorte, im Sinne von Fabriken, Lägern o.ä., anzusehen und die Linien repräsentieren Verbindungen im Sinne verschiedener Transportdienstleistungen oder im Sinne immaterieller Flüsse (Kim et al., 2015, S. 49). Einer ganzheitlichen Sichtweise Rechnung tragend bedeutet das, dass neben Rohstofflieferanten, Zulieferern, Herstellern und Kunden auch Logistikdienstleister, Distributeure und Händler in dieses Netzwerk eingeschlossen sind (Mari et al., 2015, S. 366; Sodhi & Tang, 2012, S. 12). Eine

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

explizite Abgrenzung vom Transportnetzwerk, wie sie manche Vertreter postulieren (siehe beispielsweise Wilson, 2007, S. 297) ist nach der Auffassung des Verfassers daher nicht zielführend. Vielmehr muss das Netzwerk als Ganzes verstanden und anerkannt werden.

Die Akteure in einem solchen Netzwerk sind analog dem Verständnis einer globalen Lieferkette über Material-, Informations- und Geldflüssen miteinander verbunden (Freiwald, 2005, S. 6), wobei diese Verbindungen sich über Kontinente erstrecken können (Sydow & Frenkel, 2013, S. 236) und vom Rohstofflieferanten bis zum Endkunden reichen (Hallikas & Virolainen, 2004, S. 44). Dadurch sind die beteiligten Akteure über verschiedene Ansprüche voneinander abhängig (Hallikas et al., 2002, S. 3520).

Innerhalb eines solchen Netzwerks werden Rohwaren zu einem Endprodukt verarbeitet (Govindan et al, 2017, S. 112), entsprechend trägt jeder beteiligte Knoten in gewisser Weise zur Wertschöpfung bei (Scholten & Fynes, 2017, S. 414). Dadurch sollen wirtschaftliche Risiken geteilt und Wettbewerbsvorteile erzeugt werden (Hallikas et al., 2004, S. 48). Das Ziel eines solchen Netzwerks ist somit, fertige Produkte in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit am richtigen Platz zur Verfügung zu stellen (Kochan & Nowicki, 2018, S. 842). Weiterhin bleibt festzuhalten, dass innerhalb eines solche Liefernetzwerks, die vorangehend beschriebenen Netzwerkformen und Beziehungen unterschiedlichster Art vorgefunden werden können.

Zusammenfassend kann aufbauend auf einer Definition von Sydow (1992) folgende Definition einer Supply Chain für diese Arbeit zugrunde gelegt werden:

Die globale Supply Chain ist ein Netzwerk aus mehr als zwei rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich abhängigen Unternehmen, die in kooperativer Weise über Material-, Informations- und Geldflüsse miteinander verbunden sind, wobei das Netzwerk sich vom Rohstofflieferanten bis zum Endkunden über mehrere Kontinente erstreckt.

Es sei an dieser Stelle abschließend angemerkt, dass aus diesem Grund in der vorliegenden Literatur oft nicht nur von einer Supply Chain, sondern treffender

von einem Supply Network gesprochen wird. Dieser Begriff ist im Kontext dieser Arbeit synonym zur Supply Chain zu verstehen.

II.2.3 Supply Chain Management

Nachdem nun das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis einer globalen Lieferkette ausreichend beschrieben wurde, folgt im nächsten Schritt die genaue Erläuterung des Managements solcher Liefernetzwerke. Diese Grundlagen sind nötig, um eine spätere Verknüpfung des Supply Chain Managements mit dem Risikomanagement vornehmen zu können.

Das Supply Chain Management (SCM) findet erst seit jüngerer Zeit als Managementkonzept in Forschung und Praxis zunehmend Beachtung (Schmidt & Götze, 2008, S. 69). Die Wurzeln liegen in den USA, wo der Begriff von Consultants in den 80er Jahren eingeführt wurde, wohingegen das SCM in Deutschland erst seit den 90ern in Theorie und Praxis Einzug hält (Corsten & Gabriel, 2002, S. 6; Werner, 2013, S. 3).

Entsprechend ist der Begriff des SCM mit vielen verschiedenen Definitionen, die unterschiedlichste Aspekte beinhalten, verknüpft. An dieser Stelle wäre eine differenzierte Abgrenzung aller Strömungen nicht zielführend. Stattdessen soll insbesondere auf die Punkte eingegangen werden, die für das Verständnis dieser Arbeit hilfreich sind.

So ist beispielsweise ein häufig genannter Punkt, dass es sich beim SCM um die Planung, Steuerung und Kontrolle einer Lieferkette handelt (Freiwald, 2005, S. 10; Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 22; Ziegenbein, 2007, S. 8). Konkret geht es um die Planung der Material- Informations- und Geldflüsse, die den Kern der Supply Chain bilden (Corsten, 2001, S. 17; Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 10). Da ein ganzheitliches Verständnis der Lieferkette zugrunde liegt, erfolgen Planung, Steuerung und Kontrolle vom Rohstoff bis hin zum Endprodukt (Corsten & Gabriel, 2002, S. 14; Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 10), wodurch alle Akteure innerhalb des Netzwerks eingeschlossen sind (Simchi-Levi et al., 2004, S. 2). Das SCM beinhaltet damit verschiedene Punkte, wie Unternehmensprozesse, die

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Struktur der Lieferkette und auch Managementaspekte (Cooper et al., 1997, S. 6; Peck, 2010, S. 197).

Ziel all dieser Aktivitäten ist es im Allgemeinen, die Tätigkeiten beziehungsweise den Betrieb der Lieferkette möglichst erfolgreich zu gestalten (Trkman et al., 2007, S. 117), um unternehmensübergreifende Erfolgspotenziale zu generieren (Göpfert, 2002, S. 32). Dies wird durch eine entsprechende Orientierung an den Kundenanforderungen und damit auch der Kundenzufriedenheit erreicht (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 10; Mensah & Merkuyev, 2014, S. 313). Allerdings geht es dabei nicht alleine um die Erfüllung der Kundenanforderungen, sondern auch darum, dies in optimaler Art und Weise zu tun (Walther, 2001, S. 15; Zimmermann & Gericke, 2018, S. 10).

Dafür ist ein hohes Maß an Effizienz nötig, da eben diese Maximierung des Kundennutzens bei einer gleichzeitigen Verringerung der Kosten für die gesamte Lieferkette erfolgen soll (Aulinger, 2003, S. 236; Christopher et al., 2002, S. 2; Simchi-Levi et al., 2004, S. 3). Das so entstehende strategische Zieldreieck aus Kosten, Zeit und Qualität, wird im Rahmen des SCM weiterhin um eine gewisse Flexibilitätsorientierung erweitert (Corsten & Gössinger, 2008, S. 15; Sennheiser & Schnetzler, 2008, S. 8f.; Werner, 2013, S. 433f.) Durch diese Konstellation wird ein Zielviereck des SCM aus Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität aufgespannt (siehe Abb. II-5).

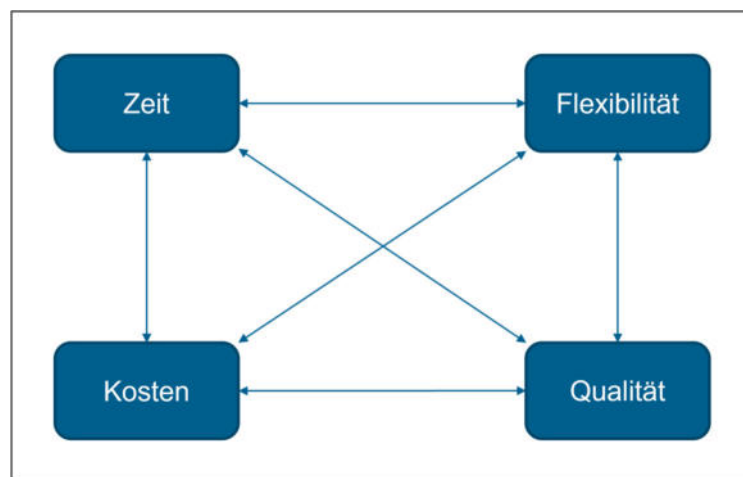


Abb. II-5: Ziele des Supply Chain Managements (Darstellung nach Jording, 2018, S. 79).

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Damit ist es das Bestreben des SCM, die Effizienz der Material-, Informations- und Geldflüsse entlang der kompletten Lieferkette zu steigern (Barac et al., 2011, S. 140). Dies wird durch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess entlang der Lieferkette erreicht (Kuhn & Hellingrath, 2002, S. 15; Ribeiro & Barbosa-Povoa, 2018, S. 109). Im Idealfall kooperieren die Unternehmen entlang der Lieferkette dabei systematisch und zielgerichtet (Schubert, 2008, S. 15; Walther, 2001, S. 12). Dies trifft insbesondere für Lieferantennetzwerke zu, in denen sich das SCM über das gesamte Netzwerk erstreckt und sowohl ins eigene Unternehmen wie auch ins gesamte Netzwerk gerichtete Aktivitäten umfasst (Borrus et al., 2000, S. 8; Werner, 2013, S. 5f.). Hierauf liegt eine besondere Betonung, da einige Vertreter dem SCM eine rein unternehmensinterne Rolle zuweisen (Mentzer et al., 2001, S. 18). Ein solcher Ansatz wäre für das hier zugrunde liegende Verständnis der Lieferkette deutlich zu kurz gefasst.

Somit ergibt sich für die vorliegende Arbeit auf einer Definition von Kuhn & Hellingrath (2002) basierend das folgende Verständnis von Supply Chain Management:

Supply Chain Management bezeichnet die effiziente, prozessorientierte und flexible Planung, Steuerung und Kontrolle der gesamten Material-, Geld- und Informationsflüsse innerhalb des Supply Chain Netzwerkes vom Rohstofflieferanten bis zum Endkunden mit dem Ziel, die Kundenanforderungen in angemessener Zeit, zu niedrigen Kosten in der vereinbarten Qualität zu erfüllen.

II.2.4 Abgrenzung zu verwandten Konzepten

Neben dem hier beschriebenen Supply Chain Management gibt es in der Literatur weitere Ansätze, die dem SCM sehr ähnlich sind und oft auch gleichgesetzt werden, die aber dennoch vom SCM abzugrenzen sind.

Zuvorderst wird hier die Logistik oder auch das Logistikmanagement genannt. Auch wenn einige Autoren der Auffassung sind, dass es keinen direkten Bezug zwischen Logistik und SCM gibt (siehe dazu Busch & Dangelmaier, 2002, S.29),

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

so steht die Ansicht, dass Logistik und SCM unmittelbar miteinander verbunden sind, doch im Vordergrund. In der Literatur findet sich die Auffassung, als sei SCM nichts anderes als Logistik, aber über organisationale Grenzen hinweg (Cooper et al., 1997, S. 13). Die Logistik ist demnach auf die Güter- und Informationsflüsse innerhalb einer Unternehmung beschränkt (Corsten & Gössinger, 2008, S. 95). Da sich beide Disziplinen in ihrer Mission nur wenig unterscheiden (Asbjørnslett, 2009, S. 21), ist festzuhalten, dass beide in gewisser Weise miteinander verbunden sind. Es existieren in dieser Hinsicht zahlreiche Ausführungen, in welcher Beziehung Logistik und SCM zueinander stehen. In dieser Arbeit wird aber die unionistische Ansicht vertreten, die die Logistik als Teil des SCM versteht (Govindan et al., 2017, S. 109; Larson & Halldorsson, 2004, S. 20). Diese Perspektive wird auch einem ganzheitlichen Verständnis des SCM gerecht, die die Linien eines Netzwerks mit in die Betrachtung einschließt.

Ein weiteres Konzept, das sich in der Literatur findet, ist das Demand Chain Management. Der Begriff bringt zum Ausdruck, dass die Prozesse auf der Absatzseite im Fokus stehen, wenn auch das grundlegende Prinzip dem des SCM identisch ist (Hertel et al., 2011, S. 10f.). Ebenfalls gemäß des ganzheitlichen Verständnisses erstreckt sich die Lieferkette vom Rohmaterial bis zum Endkunden. Somit ist auch die Absatzseite gleichermaßen im SCM integriert und es bedarf aus Sicht des Verfassers nicht zusätzlich des Konzeptes des Demand Chain Management.

Schließlich soll das SCM noch von der Materialwirtschaft als weiterem traditionellen Begriff abgegrenzt werden. Zur Materialwirtschaft zählen innerbetriebliche Transporte, die Materialversorgung der Fertigung sowie die Lagerhaltung (Werner, 2013, S. 16). Der Fokus liegt also auf Materialflüssen innerhalb der Unternehmensgrenzen, was einen Teil der betriebsinternen Supply Chain (SC) darstellt. Somit kann auch die Materialwirtschaft als Teil des SCM verstanden werden.

II.3 Verknüpfung des Supply Chain und Risikomanagements

Die Grundlagen des Risikomanagements und des Supply Chain Managements wurden nun ausreichend ausführlich beschrieben. Als nächstes gilt es, beide Ansätze miteinander zu verknüpfen, um sich über das Supply Chain Risikomanagement dem Begriff der Supply Chain Resilience zu nähern.

II.3.1 Supply Chain Risk Management

Anders als das Risikomanagement oder das SCM handelt es sich beim Supply Chain Risiko Management (SCRM) eher um eine jüngere Disziplin (Zimmermann & Gericke, 2018, S. 17). Erst seit den Terroranschlägen am 11. September 2001 in den USA findet dieser Ansatz zunehmend Beachtung (Sydow et al., 2013, S. 11), was auch an der steigenden Anzahl an Publikation zum SCRM seit 2002 deutlich wird (Zimmermann & Gericke, 2018, S. 20). Die Entstehung des SCRM begründet sich aber nicht durch solche Ereignisse mit großer Tragweite. Die zunehmende Globalisierung und das damit verbundene Outsourcing bringen neue Herausforderungen und Risiken entlang globaler Lieferketten mit sich (Faust & Yang, 2013, S. 38; Revilla & Saenz, 2017, S. 557). Durch die Struktur globaler Lieferketten, weisen diese weiterhin eine geringere Transparenz als regionale Supply Chains auf und bieten mehr Angriffspunkte für Störereignisse (Sodhi & Tang, 2012, S. 7). Aus diesem Grund wird SCRM mehr und mehr als Notwendigkeit für die Steuerung globaler Lieferketten angesehen.

Es handelt sich beim SCRM aber nicht nur um die bloße Übertragung des Risikomanagements auf die Supply Chain. Dies ist vor allem damit begründet, dass in einer globalen Lieferkette andere als traditionelle, unternehmerische Risiken vorzufinden sind. Zwar werden Risiken analog zum traditionellen Risikobegriff als mögliche Beeinflussung der Waren-, Informations- und Geldflüsse entlang der Supply Chain verstanden (Biedermann, 2018, S. 40; Tummala & Schoenherr, 2011, S. 474), diese sind aber in Art und Wirkung deutlich vielfältiger, als auf ein einzelnes Unternehmen bezogen.

Dies zeigt sich darin, dass Risiken für die Lieferkette nicht nur innerhalb des eigenen Unternehmens entstehen können, sondern auch bei anderen Akteuren

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

innerhalb der Kette oder aus der Umwelt resultieren können und damit außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen liegen (Breuer, 2015, S. 33; Hübner et al., 2014, S. 36). Risiken können somit nicht nur Auswirkungen auf einzelne Unternehmen haben, sondern unter Umständen entlang der gesamten Kette zu Einflüssen auf die SC Ziele führen (Pfohl et al., 2010, S. 34; Waters, 2011, S. 178). Hinzu kommt, dass durch die vielfältigen Beziehungen zwischen Akteuren innerhalb einer SC nicht nur deren individuellen Risiken zu beachten sind, sondern durch die Abhängigkeiten zwischen den Knoten auch neue Risiken für die Kette entstehen können (Käki et al., 2015, S. 273). Somit stehen die bestehenden Risiken entlang der Lieferkette auch in verschiedenen Wechselbeziehungen zueinander (Gabriel, 2007, S. 50; Kajüter, 2003, S. 111). Es ist also möglich, dass durch die Minderung des Risikos für ein Unternehmen zugleich eine Verstärkung des Risikos für ein anderes Unternehmens hervorgerufen werden kann (Chopra & Sodhi, 2004, S. 54).

Aus diesem Grund ist ein rein auf die Unternehmensgrenzen beschränkter SCRM-Ansatz nicht zielführend. Stattdessen bedarf es eines netzwerkweiten Ansatzes, der auf alle Unternehmen innerhalb der Supply Chain ausgerichtet ist (Pfohl et al., 2008, S. 29). Dieser soll aber nicht nur von einem zentralen Unternehmen ausgehen, sondern soll in Kooperation mit den Partnern auf- und abwärts der Lieferkette gestaltet werden (Kajüter, 2015, S. 23; Moradeyo, 2012, S. 46; Revilla & Saenz, 2017, S. 572). Dadurch entsteht ein ganzheitliches Konzept, welches alle Risiken entlang der Lieferkette mit einschließt, inklusive derer, die für die Verbindungen (beispielsweise für die Transportdienstleister) innerhalb der Supply Chain bestehen (Jüttner, 2005, S. 122; Thun & Hoenig, 2011, S. 243; Zomorodi, 2016, S. 522). Dadurch würden zum Beispiel nicht nur der Ausfall einer Produktionsmaschine eines Unternehmens, sondern unter anderem auch Transportverzögerungen mit in Betracht gezogen.

Damit verfolgt das SCRM das Ziel, die Aktivitäten entlang der Lieferkette vor einer Vielfalt an Risiken zu beschützen (Colicchia et al., 2010, S. 681). Analog zum klassischen Risikomanagement liegt dem SCRM im Prinzip auch der Prozess aus Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle zugrunde

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

(Bradley, 2014, S. 484; Ho et al., 2015, S. 5036; Wagner & Bode, 2009, S. 279),
auch wenn die vier Phasen teilweise anders benannt oder aufgegliedert sind.

Obwohl die heute verfügbaren Definitionen von SCRM in einzelnen Aspekten
voneinander abweichen, handelt es sich immer um dasselbe Grundprinzip. Somit
kann aus den bisher aufgezählten Facetten folgende Definition des SCRM
festgehalten werden:

**Supply Chain Risikomanagement ist der Prozess des unternehmens-
übergreifenden, gemeinschaftlichen Umgangs mit Risiken entlang der
gesamten Lieferkette zum Schutz der Aktivitäten aller in der Lieferkette
beteiligten Akteure.**

Diese Definition steht überwiegend im Konsens mit der bestehenden Literatur
(siehe beispielsweise Breuer, 2015, S. 44; Handfield et al., 2008, S. 30; Tang,
2006a, S. 453). Es wird die Auffassung geteilt, dass es sich beim SCRM um eine
Teildisziplin eines ganzheitlichen Supply Chain Managements handelt (Darkow &
Wöhner, 2008, S. 194; Kersten et al., 2008, S. 14).

Damit stellt das SCRM einen probaten Ansatz zur Bewältigung von Risiken
entlang der Lieferkette, wenn man sich auch der Tatsache bewusst sein muss,
dass Entscheidungen in diesem Zusammenhang immer auf Basis unvollständiger
Informationen erfolgen (Vilko et al., 2014, S. 11). Entsprechend muss stets eine
Abwägung zwischen aufzuwendenden Kosten und dem Benefit, der durch SCRM
erzielt wird, durchgeführt werden (Giunipero & Eltantawy, 2004, S. 705).

II.3.2 Von Risiko zu Resilienz in globalen Lieferketten

Auch wenn SCRM einen geeigneten Ansatz zum Management von Risiken
entlang der Lieferkette darstellt, so werden Unsicherheiten im Sinne von
Naturkatastrophen oder anderen schwer vorhersehbaren Ereignissen im Sinne
der Knight'schen Differenzierung dabei dennoch gänzlich vernachlässigt. Im
Kontext globaler Lieferketten ist dabei oft von disruptiven Ereignissen die Rede,
die sehr selten vorkommen, aber dennoch sehr schwere Auswirkungen auf die

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

gesamte Supply Chain haben (Käki et al., 2015, S. 275; Sheffi, 2007, S. 21). Solche disruptiven Ereignisse sind sehr vielfältig und können daher nicht alle im Rahmen eines Managementansatzes erfasst werden (Carvalho et al., 2012, S. 207). Ein Konzept, das eben auch solchen Ereignissen Rechnung trägt, ist in der Resilienz zu finden (Pettit et al., 2010, S. 5; Scholten & Fynes, 2017, S. 432). Dieses hat im Verlauf der 2000er Jahre zunehmend in vielfältigen Applikationen Verwendung gefunden (Pettit et al., 2019, S. 57), weil globalisierte Lieferketten auch aufgrund des Strebens nach einer immer schlankeren Kette im Sinne des Lean Managements immer stärker disruptiven Ereignissen ausgesetzt sind (Pickett, 2006, S. 22; Ribeiro & Barbosa-Povoa, 2018, S. 109).

Bevor das Konzept der Supply Chain Resilience konkretisiert werden kann, muss zunächst der Resilienzbegriff selbst genauer analysiert werden.

II.3.2.1 Zum Resilienzbegriff

Das Wort Resilienz stammt vom lateinischen Verb „resilire“, was so viel bedeutet wie „zurückspringen“ (Bevilacqua et al., 2017, S. 1977). Diesem Wortsinn folgend wird Resilienz im Allgemeinen oft als Widerstandsfähigkeit (Pedell & Seidenschwarz, 2011, S. 53) und damit als Fähigkeit, nach einer Störung in einen stabilen Zustand zurückzukehren, verstanden (Bhamra et al., 2011, S. 5376; Weick & Sutcliffe, 2007, S. 98). So ist der heutige Resilienzbegriff physikalisch begründet die Eigenschaft eines Gegenstandes nach Verformung zu seiner ursprünglichen Form zurückzukehren (Ritz, 2014, S. 3). Diesem Grundgedanken folgend hält das Konzept der Resilienz seit der 1970er Jahre in der Psychologie Einzug und wird dort als die Fähigkeit einer Person verstanden, Risikosituationen oder individuelle Krisen zu bewältigen und sich dagegen abzusichern (Fröhlich-Gildhoff & Rönnau-Böse, 2014, S. 10; Hoffmann, 2016, S. 4f.).

Der Resilienzbegriff wurde erstmalig von Holling (1973) auch auf Ökosysteme übertragen. In diesem Kontext als die Fähigkeit des Systems, Veränderungen und Störungen zu absorbieren und weiter fortzubestehen (Holling, 1973, S. 17; Ponomarov & Holcomb, 2009, S. 125). Ein resilientes System ist folglich in der Lage, nach einer Störung den ursprünglichen Zustand wieder herzustellen oder

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

einen neuen stabilen Zustand zu erreichen (Asbjørnslett, 2009, S. 19; Briano et al., 2010, S. 137; Hosseini et al., 2016, S. 47). Diesem Verständnis liegt nicht nur die Widerstandsfähigkeit, sondern auch die Adaptionsfähigkeit des Systems zugrunde (Christopher, 2003, S. 14; Fiksel et al., 2015, S. 81). Als solches hat Resilienz bisher in verschiedenen Bereichen Beachtung gefunden, wie beispielsweise in der Ökowienschaft, den Natur- und Sozialwissenschaften und dem Ingenieurwesen (Pettit et al., 2010, S. 3; Spiegler et al., 2012, S. 6163). Somit handelt es sich bei Resilienz um eine multidisziplinär anwendbare Eigenschaft (Chowdhury & Quaddus, 2016, S. 712).

Der Ursprung von Resilienz in der Organisations- und Managementforschung ist später in den 80er Jahren zu finden (Linnenluecke, 2015, S. 9), wobei der Grundgedanke von Holling auf die Organisation als System mit definierten Grenzen übertragen wird (Meissner, 2018, S. 32). Aus den bisher genannten Disziplinen abgeleitet, wird organisationale Resilienz als Eigenschaft einer Unternehmung verstanden, mit Störungen in geeigneter Weise umzugehen und in den Zustand davor zurückzukehren oder gar gestärkt daraus hervorzugehen (Ponis & Koronis, 2012, S. 923; Sabatino, 2016, S. 1925; Sheffi, 2005, S. 2). Entscheidend ist dabei, dass organisationale Resilienz unternehmensabhängig und –spezifisch ist (Melnik et al., 2014, S. 35; Pedell & Pflüger, 2011, S. 237) und sich im Laufe der Zeit entwickelt (Hoffmann, 2017, S. 86).

II.3.2.2 Supply Chain Resilience

Das grundlegende Verständnis der Resilienz von Systemen und Organisationen, wurde anschließend auch auf das System der Lieferkette übertragen. Insbesondere nach 2001, nachdem die Terroranschläge auf das World Trade Center gezeigt haben, wie anfällig globale Lieferketten sind, ist das Thema Supply Chain Resilience zunehmend in den Fokus gerückt (Bhamra et al., 2011, S. 5384; Peck, 2010, S. 193). Weitere Ereignisse wie beispielsweise die Nuklearkatastrophe in Fukushima 2011 oder jüngst die Covid-19-Pandemie haben ebenfalls in der Folge zu weiter steigendem Interesse an widerstandsfähigen Lieferketten im betriebswirtschaftlichen Diskurs geführt (Elleuch et al., 2016, S. 1449; Ketchen & Craighead, 2020, S. 1331; Mandal,

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

2013, S. 228). Zusätzlich haben solche Ereignisse mit großer Tragweite gezeigt, dass sich Resilienz als entscheidender Wettbewerbsfaktor in krisenhaften Situationen erweist (Hearnshaw & Wilson, 2013, S. 458).

Auch im Kontext globaler Lieferketten wird Resilienz als die Fähigkeit der Lieferkette verstanden, nach disruptiven Ereignissen in den Ausgangszustand zurückzukehren oder gar einen besseren zu erreichen (Ali et al., 2017, S. 30; Carvalho et al., 2012, S. 210; Wieland & Wallenburg, 2013, S. 301). Damit wird deutlich, dass Supply Chain Resilience über klassische SCRM-Ansätze hinaus reicht (Ganguly et al., 2018, S. 238).

Dem hier zugrunde liegenden Verständnis von Supply Chain Resilience ist sowohl ein proaktives als auch ein reaktives Element inhärent (Ehrenhuber et al., 2015, S. 6; Kamalahmadi & Parast, 2016, S. 116). Dennoch ist festzuhalten: disruptive Ereignisse können durch eine resiliente Lieferkette nicht vermieden werden, aber den Umgang damit stärken (Nikookar et al., 2014, S. 37).

Die bisherigen Ausführungen zusammenfassend und auf Definitionen von Peck (2005) und Ponomarov & Holcomb (2009) aufbauend, kann für diese Arbeit also folglich folgende Arbeitsdefinition zugrunde gelegt werden:

Supply Chain Resilience ist die adaptive Fähigkeit einer Lieferkette sich auf unerwartete Ereignisse vorzubereiten, auf diese zu reagieren und im Anschluss in den ursprünglichen Zustand zurückzukehren oder einen besseren zu erreichen.

Aus dieser Definition geht hervor, dass Supply Chain Resilience aus mehreren Phasen besteht: der Vorbereitung, der Reaktion und der Erholung (Hohenstein et al., 2015, S. 108; Pereira & Lago da Silva, 2015, S. 78; Ribeiro & Barbosa-Povoa, 2018, S. 116). Dadurch wird wiederum der sowohl proaktive als auch reaktive Charakter von Supply Chain Resilience betont (Chowdhury & Quaddus, 2017, S. 185), da sich die drei Phasen (Readiness, Response und Recovery)¹ auf den Zeitraum vor und nach Störereignissen erstrecken. Manche Autoren sprechen

¹ Für die drei Phasen der Supply Chain Resilience werden fortan die auch in der Literatur vorzufindenden englischen Begriffe verwendet.

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

auch von vier Phasen der Supply Chain Resilience und schließen als vierte Phase „Wachstum und Erneuerung“ mit ein (Adobor & McMullen, 2018, S. 1453). Nach eigener Auffassung ist das aber integraler Bestandteil der Recovery-Phase, weil der zugrunde liegende Resilienzbegriff davon ausgeht, dass die SC nach einem disruptiven Ereignis auch einen besseren Zustand als zuvor erreichen kann. Deshalb wird im Rahmen dieser Arbeit auf die drei Phasen der Supply Chain Resilience fokussiert.

Ein weiteres häufig verwendetes Phasenmodell zur Supply Chain Resilience ist das sogenannte „Resilience Triangle“, das sich insgesamt über acht verschiedene Phasen erstreckt (Bevilacqua et al., 2017, S. 1978; Sheffi & Rice, 2005, S. 42). Mit Hilfe des Resilience Triangle können die Auswirkungen einer Störung entlang der Lieferkette sehr gut visualisiert und sichtbar gemacht werden (Carvalho et al., 2014, S. 6). Allerdings lassen sich die acht dort beschriebenen Phasen auch unter den Phasen Readiness, Response und Recovery subsumieren, was für die vorliegende Arbeit nach Auffassung des Autors zielführender ist. Daher wird das beschriebene Phasenmodell gemäß Abbildung II-6 zugrunde gelegt.

Wie in der Abbildung zu sehen ist, umfasst dieses Modell sowohl den Zeitraum vor als auch nach einem Störereignis (hier durch einen roten Blitz dargestellt). Dabei sei aber darauf hingewiesen, dass die Phasen nicht zwingend überschneidungsfrei angesehen werden können.

Zu einem umfassenden Verständnis von Supply Chain Resilience gehört der Darstellung des Phasenmodells folgend auch das Verständnis, was unter einem „Störereignis“ beziehungsweise einem „disruptiven Ereignis“ im Allgemeinen verstanden werden kann. Dafür ist es nicht notwendigerweise erforderlich, eine Arbeitsdefinition für den Begriff „Störereignis“ herauszuarbeiten, sondern ein Verständnis darüber, in welcher Form und wo diese Ereignisse auftreten können. Dazu ist zunächst festzuhalten, dass disruptive Ereignisse sowohl eine positive als auch negative Konnotation aufweisen können (Macdonald et al., 2018, S. 4341). Dies verdeutlicht, dass auch an sich positive Ereignisse, wie beispielsweise der rasche Anstieg der Nachfrage an einer Ware, die nicht bedient werden kann, eine potentielle Gefahr für eine globale Lieferkette darstellt.

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

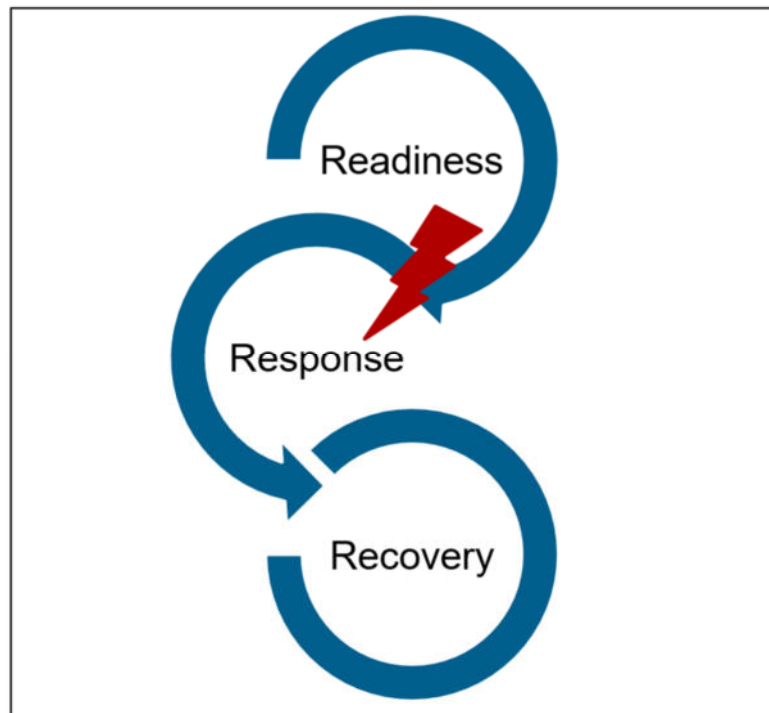


Abb. II-6: Phasen der Supply Chain Resilience (eigene Darstellung)

Wie bereits bei der Herleitung des zugrunde liegenden SC-Verständnisses erläutert, soll hier eine ganzheitliche Perspektive globaler Lieferketten verfolgt werden. Somit muss logisch folgen, dass Störungen an verschiedenen Stellen entlang der Lieferkette auftreten können und beachtet werden müssen. Weiterhin ereignen sich Störungen nicht nur innerhalb der Lieferkette: auch disruptive Ereignisse von außerhalb, wie beispielsweise Naturkatastrophen oder politische Unruhen, können eine Lieferkette stark beeinflussen (Tukamuhabwa et al., 2015, S. 5592). Den Ausführungen von Barroso et al. (2011) und Wagner & Bode (2009) folgend, kann die Darstellung in Abbildung II-7 die Entstehung von disruptiven Ereignissen entlang globaler Lieferketten verdeutlichen.

Die Abbildung zeigt vereinfacht die Lieferkette eines Herstellers (eines beliebigen Produktes) inklusive dessen Kunden, dessen Lieferanten und Sub-Lieferanten. Die Blitze symbolisieren disruptive Ereignisse verschiedener Art. Wie in der Abbildung zu sehen ist, können sowohl zuliefer- als auch nachfrageseitig Störungen entstehen, die die Lieferkette beeinflussen. Des Weiteren beim Hersteller selbst. Aber auch auf den Transportwegen (dargestellt durch die

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Verbindungslinien zwischen den einzelnen Entitäten) können Engpässe entstehen (beispielsweise durch eine Havarie oder die Insolvenz einer Reederei). Die gestrichelte Linie steht für die Umgebung. Auch hier können wie vorangehend bereits erläutert disruptive Ereignisse entstehen.

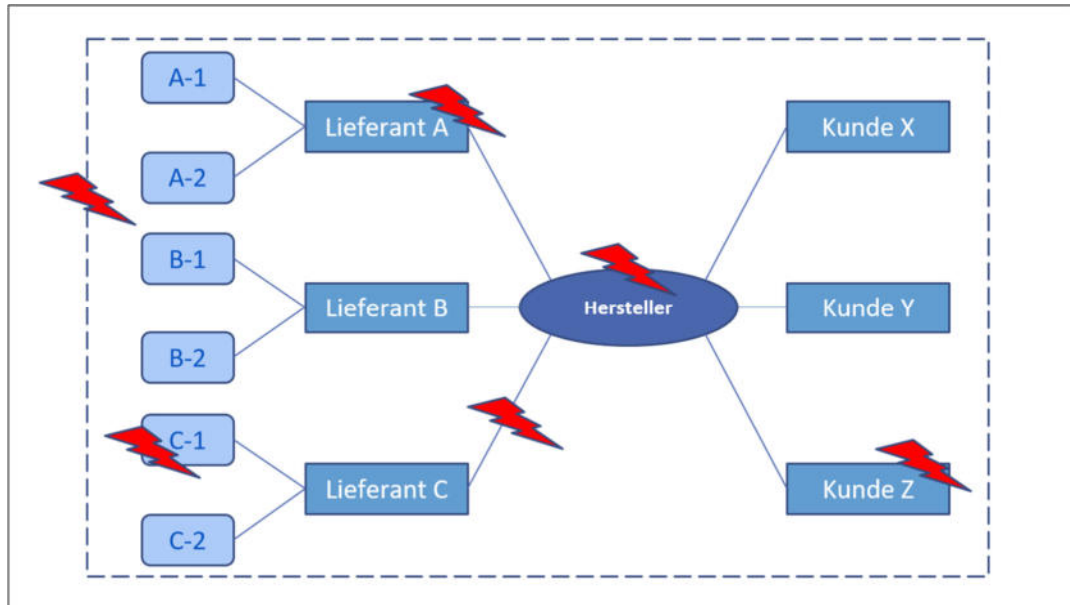


Abb. II-7: Entstehung disruptiver Ereignisse entlang globaler Lieferketten (eigene Darstellung)

Dieser Erkenntnis folgend bedarf es der Bemühungen aller Akteure entlang der Lieferkette, um erfolgreich Supply Chain Resilience zu gestalten (Ruiz-Benítez et al., 2018, S. 192; Scholten & Schilder, 2015, S. 473). Denn bereits eine Störung bei einem dieser Akteure kann die gesamte Kette beeinflussen (Ponnambalam et al., 2014, S. 8). Dementsprechend ist ein tiefgehendes Verständnis des Netzwerks, in dem sich die Akteure einer Supply Chain befinden, erforderlich (Christopher & Peck, 2004, S. 7). Es wird klar, dass ein ganzheitlicher Supply Chain Resilience-Ansatz auch den Kontext, in dem sich die Supply Chain befindet, mitberücksichtigt (Mandal, 2017, S. 218). Mit diesen zusätzlichen Erläuterungen zur oben genannten Definition, wird im Sinne einer holistischen Perspektive sowohl dem hier zugrunde liegenden Verständnis der Supply Chain als komplexes Netzwerk, als auch der Kontextabhängigkeit der Lieferkette Rechnung getragen.

II.3.2.3 Abgrenzung zu verwandten Konzepten

Im Rahmen der Supply Chain Resilience kursieren zahlreiche weitere Begrifflichkeiten und Konzepte, die an dieser Stelle voneinander abgegrenzt werden müssen. Ein sehr oft verwendetes Synonym ist das Konzept der Supply Chain Robustheit, da insbesondere im Deutschen „Resilienz“ gerne mit „Robustheit“ übersetzt wird. Dennoch ist zwischen beiden Ansätzen ein klarer Unterschied zu sehen:

Innerhalb der „Supply Chain Robustheit“ wird davon ausgegangen, dass die Lieferkette ihre Tätigkeit und Performanz trotz interner oder externer Störungen aufrechterhalten kann (Brandon-Jones et al., 2014, S. 56; Johnson & Nagarur, 2012, S.4190; Tierney & Bruneau, 2007, S. 14). Somit beschreibt Robustheit die Eigenschaft der Lieferkette, einem disruptiven Ereignis zu widerstehen (Zsidisin et al., 2005, S. 3404). Resilienz hingegen besitzt gemäß der hier verwendeten Definition ein adaptives Element, wodurch die Supply Chain in der Lage ist, sich bei Störungen der neuen Situation anzupassen (Briano et al., 2009, S. 191; Purvis et al., 2016, S. 581). In diesem Sinne geht Supply Chain Resilience über Supply Chain Robustheit hinaus, weshalb die Robustheit oft als Teil der Resilienz angesehen wird (Tang, 2006b, S. 36). Die Verbindung zwischen Supply Chain Resilience und Robustheit, soll an dieser Stelle nicht weiter bewertet werden. Für das Verständnis dieser Arbeit ist aber eine Trennung dieser beiden Konzepte erforderlich.

Ein weiteres, oft im Zuge von SCRES angeführtes Konzept ist das der „Supply Chain Security“ (Radhakrishnan et al., 2018, S. 229). Nach Rice und Caniato (2003) sind „sichere“ Lieferketten weniger anfällig für disruptive Ereignisse, was im Falle von dennoch eintretenden Störungen aber nicht ausreicht, um im Sinne der Supply Chain Resilience in einen neuen Zustand zu gelangen. Demnach kann Supply Chain Security ähnlich wie die zuvor genannte Robustheit als Teil eines umfassenden Resilienz-Konzeptes angesehen werden.

Weiterhin wird im Kontext der Supply Chain auch vom „Krisenmanagement“ gesprochen, welches auf proaktive und reaktive Entscheidungen im Falle einer Krise abzielt (Natarajarathinam et al., 2009, S. 537). Supply Chain Resilience umfasst gemäß der hier verwendeten Definition aber unerwartete Ereignisse aller

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Art, nicht ausschließlich Krisen, weshalb der Resilienzgedanke über das Supply Chain Crisis Management hinausgeht. Ähnliches kann für das Emergency Management festgehalten werden, das eher auf gesellschaftliche und humanitäre Krisen mit Einfluss auf die Lieferkette abzielt (Ponomarov & Holcomb, 2009, S. 130). Auch hier greift Supply Chain Resilience weiter, weshalb die vorgenannten Konzepte deutlich von dem hier zugrunde liegenden Fokus abzugrenzen sind.

Abschließend sei an dieser Stelle noch angemerkt, dass zahlreiche Begrifflichkeiten in der einschlägigen Literatur vorzufinden sind, wie beispielsweise die Agilität (Lee, 2004) oder die Vulnerabilität (Soni et al., 2015, S. 185), die als Einflussfaktoren oder Voraussetzungen von Supply Chain Resilience behandelt werden. Auch wenn diese Begriffe im weiteren Verlauf eine Rolle spielen, liegt darauf und auch auf deren Einfluss auf die Supply Chain Resilience im weiteren Verlauf der Arbeit kein Fokus, da das aufgeworfene Forschungsdesiderat nicht auf Einflussfaktoren, sondern auf anzuwendende Praktiken abzielt.

II.4 Strukturationstheoretische Perspektive

Wie eingangs bereits geschildert, wird die Thematik der Supply Chain Resilience mit einer an Praktiken orientierten Perspektive betrachtet. Eine solche an Praktiken orientierte Sichtweise ist in der Strukturationstheorie von Giddens (1984) zu finden, deren Kernelemente im Folgenden näher erläutert werden sollen. Zunächst wird jedoch erörtert, weshalb aus Sicht des Autors eine strukturationstheoretische Perspektive für die Supply Chain Resilience Forschung von Bedeutung ist. Besonders hervorzuheben ist, dass es nicht die eine Praktikenorientierung gibt, sondern es sich um eine noch relativ junge Strömung mit unterschiedlichsten Einflüssen handelt (Feldman & Orlikowski, 2011, S. 1241; Schatzki, 2016, S. 2).

Die Ausrichtung der Organisations- und Managementforschung hin zu einer Praktikenperspektive wird durch den sogenannten „Practice turn“ beschrieben (Whittington, 2011), der sich in verschiedenen Ansätzen wie beispielsweise dem Strategy-as-practice (Jarzabkowski & Spee, 2009) und dem practice-based view

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

(Bromiley & Rau, 2016) wieder findet. Solche Ansätze finden dann wiederum in unterschiedlichen Disziplinen Anwendung.

Wie schon in der Einleitung festgestellt, besteht auch für den untersuchten Kontext eine klare Forderung nach Praktiken basierten Ansätzen. Denn so kann ein Verständnis dafür entwickelt werden, wie Supply Chain Resilience aus organisatorischer beziehungsweise Netzwerkperspektive erreicht werden kann (Duschek & Sydow, 2013, S. 2; Tukamuhabwa, 2015, S. 5608). Diese Forderung entsteht aus der Hoffnung, dass durch die Änderung der Perspektive konkrete Handlungsanweisungen zur SCRES für Managerinnen und Manager abgeleitet werden können (Carter et al., 2017, S. 120). Durch das Fokussieren auf praktische Vorgehensweisen, werden tiefe Einblicke in untersuchte Managementprozesse und die zugehörigen Strukturen gewonnen (Sydow et al., 2016, S. 11; Tengblad, 2012, S. 340). Daraus ergibt sich die Chance, Aktivitäten auf der Mikroebene in den weiteren organisationalen Kontext einzuordnen (Golsorkhi et al., 2010, S. 13).

Mit der Einnahme einer Praktikenperspektive ist gleichzeitig das Bestreben verbunden, der Praxis, als dem was Akteure wirklich tun, näher zu kommen (Geiger, 2009a, S. 129; Vaara & Whittington, 2012, S. 286) und damit das Verhalten und Handeln in Unternehmen zu verstehen (Walgenbach, 2006, S. 404). Dennoch sollen Praktiken nicht gleich gesetzt mit Praxis verstanden werden.

Fasst man die vorgenannten Punkte zusammen, so lässt sich festhalten, dass eine strukturationstheoretische Herangehensweise den Blick weg von der einzelnen Unternehmung hin zum Management ganzer interorganisationaler Netzwerke lenkt (Orthmann et al., 1997, S. 351; Sydow & Windeler, 1997, S. 455). Hierdurch eignet sie sich insbesondere auch für die Analyse der Resilienz globaler Lieferketten, weil dadurch ein Verständnis dafür erzeugt werden kann, wie Resilienz entlang der Lieferkette entsteht.

Um sich der hier zugrunde gelegten Strukturationstheorie von Anthony Giddens weiter zu nähern, ist zunächst zu definieren, was unter Praktiken zu verstehen ist. Darauf aufbauend können dann die Kernelemente der Strukturation weiter erläutert werden.

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der Resilienz globaler Lieferketten

Ganz allgemein versteht man unter einer „Praktik“ das, was von jemandem getan oder durchgeführt wird (Corradi et al., 2010, S. 271; Jarzabkowski & Spee, 2009, S. 82). Damit beziehen sich Praktiken auf Techniken, Werkzeuge und Methoden von Individuen und stehen damit für verschiedene Handlungen (Paroutis et al., 2013, S. 11; Reckwitz, 2002, S. 244). Praktiken können folglich als soziale Aktivitäten oder auch als Satz von Aktivitäten angesehen werden (Bromiley & Rau, 2014, S. 1249; Cohen, 1989, S. 26; Whittington, 2010, S. 110). Nach dem Giddensschen Verständnis, handelt es sich aber nur um Praktiken, wenn diese über Raum und Zeit mehr oder weniger stabil reproduziert werden können (Cappallo, 2009, S. 111; Müller-Seitz, 2014, S. 277).

Für den adressierten Zweck dieser Arbeit ist dieses allgemeine Verständnis von Praktiken noch weiter zu spezifizieren, da insbesondere organisationale Praktiken im Fokus stehen. Darunter sind organisationale Handlungen zu verstehen, die aus der Historie und der Erfahrung der Organisation entstehen (Kostova, 1999, S. 309). Darauf aufbauend werden auch SCM Praktiken näher eingegrenzt als Aktivitäten, die die Performance der Supply Chain verbessern und entlang der kompletten Lieferkette (innerhalb des gesamten Netzwerks) zum Einsatz kommen können (Carter et al., 2017, S. 116; Li et al., 2006, S. 108). Des Weiteren lassen sich Praktiken auch auf Resilienz beziehen. Es handelt sich dabei um Aktivitäten, die ausgeführt werden, um bestmöglich auf Ereignisse vorbereitet zu sein, effektiv auf diese zu reagieren und im Anschluss rasch den gewünschten Zustand des Systems wieder zu erreichen (Carvalho et al., 2014, S. 9).

Einer strukturationstheoretischen Perspektive folgend, werden Praktiken von Agenten beziehungsweise Akteuren ausgeführt (Geiger, 2009b, S. 188; Stones, 2005, S. 20; Sydow & Windeler, 1998, S. 271). Nach dem Verständnis der Strukturationstheorie besitzen diese Agenten die Möglichkeit, frei über ihre Handlungen zu entscheiden und verfügen damit über ein bestimmtes Wissen (Cohen, 1989, S. 45; Dickie-Clark, 1984, S. 96; Pozzebon, 2004, S. 258). Damit sind Praktiken unweigerlich mit diesen Akteuren verbunden (Sandberg & Dall’Alba, 2009, S. 1355) und können von den Akteuren aufgrund ihres Wissens über Zeit und Raum reproduziert werden.

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

Zusammenfassend liegt das folgende Verständnis von Praktiken dieser Arbeit zugrunde:

Praktiken sind von Akteuren ausgeführte organisationale Aktivitäten, die über Raum und Zeit bis zu einem gewissen Grad stabil und reproduzierbar sind.

Im Zentrum von Giddens' Strukturationstheorie steht, wie soziale Systeme organisiert werden und deren Strukturen mit den Handlungen der Akteure in Zusammenhang stehen (Busco, 2009, S. 252; Süß, 2009, S. 460). Diesen Prozess, der die Praktiken und die Struktur eines Systems miteinander verbindet, bezeichnet Giddens als Strukturation (Sydow et al., 1995, S. 23). Diese Beziehung besitzt einen rekursiven Charakter, weshalb Giddens von der „Dualität der Struktur“ spricht (Müller-Seitz, 2014, S. 278; Zimmer & Ortmann, 2001, S. 31). Mit dieser Begrifflichkeit wird klar, dass Struktur nicht nur der Handlungsrahmen für Praktiken, sondern auch deren Ergebnis ist (Dickie-Clark, 1984, S. 95; Stones, 2005, S. 5).

Konkreter gesprochen wird davon ausgegangen, dass Praktiken nicht einfach ausgeführt werden, sondern durch die vorhandene Struktur ermöglicht oder begrenzt werden (Sydow & Duschek, 2011, S. 26). Gleichmaßen wird die Struktur aber von den durchgeführten Praktiken geformt und durchaus über die Zeit auch verändert (Orlikowski, 2010, S. 25; Sydow & Müller-Seitz, 2009, S. 63; Walgenbach, 2006, S. 406). Strukturation bezeichnet also die Produktion und Reproduktion von sozialen Strukturen über Raum und Zeit durch das Ausführen von Praktiken (Giddens, 1991, S. 204; Sewell, 1992, S. 4; Thompson, 1989, S. 58).

Dies bedeutet wiederum, dass Praktiken unweigerlich vom Kontext, in dem sie ausgeführt werden, abhängig sind (Corradi et al., 2010, S. 275; Sandberg & Tsoukas, 2011, S. 341). Aus diesem Grund erfordert eine Praktikenperspektive eine kontextabhängige Analyse der untersuchten Praktiken (Jarzabkowski et al., 2016, S. 250). Somit wird eine tiefe Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld und mit den Akteuren unmittelbar zum Zeitpunkt der Durchführung von Praktiken

Auf dem Weg zu einer an Praktiken orientierten Perspektive hinsichtlich der
Resilienz globaler Lieferketten

erforderlich (Briner et al., 2012, S. 324; Feldman & Orlikowski, 2011, S. 1249). Das gilt insbesondere im Kontext globaler Lieferketten als interorganisationale Netzwerke, da diese im Sinne der Strukturationstheorie in mehrere sich überlappenden Systeme eingebettet sind (Sydow et al., 1995, S. 32; Sydow & Windeler, 1997, S. 471).

Es lässt sich demnach festhalten, dass Praktiken aus dem Kontext einer globalen Lieferkette heraus entstehen und zugleich auf das System Supply Chain Einfluss nehmen. Dementsprechend, durch die Grundannahmen der Strukturationstheorie flankiert, bietet diese Praktikenperspektive einen geeigneten Rahmen für das hier adressierte Forschungsinteresse.

III UNTERSUCHUNGSKONTEXT UND METHODIK

Im folgenden Abschnitt werden Kontext und angewandte Methodik der beiden Fallstudien vorgestellt. Dazu wird zunächst beschrieben, in welchen Branchen die Fallstudien jeweils durchgeführt wurden und in welcher Situation sich die Branchen beziehungsweise die untersuchten Unternehmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung befanden. Im Anschluss werden die Methoden und die genaue Vorgehensweise, mit denen die Daten erhoben und analysiert wurden, en Detail erläutert.

III.1 Untersuchungskontext

Zur Beantwortung der eingangs aufgeworfenen Forschungsfrage wurde ein qualitatives Fallstudiendesign gewählt. Es sollen Praktiken identifiziert werden, die von Individuen in einem bestimmten Kontext ausgeführt werden. Aus diesem Grunde erschien eine qualitative Ausrichtung als passend, da qualitative Fallstudien traditionell an Menschen und ihren Handlungen ausgerichtet sind (Kirk & Miller, 1986, S. 9). Als Fallstudie wird gemeinhin die tiefgehende und intensive Analyse eines Sachverhalts bezeichnet (Gerring, 2004, S. 341; Yin, 2014, S. 16). Dabei steht unter anderem die Analyse von Personen, Ereignissen oder Systemen im Vordergrund (Thomas, 2011, S. 513). Es ist aber nicht beabsichtigt, komplette Organisationen oder Systeme zu analysieren, sondern nur einzelne Aspekte davon (Noor, 2008, S. 1602). Ziel einer Fallstudie ist es, aus der Studie einzelner Fälle auf eine größere Gesamtheit von Fällen zu schließen (Gerring, 2007, S. 20). Es handelt sich folglich um eine induktive Vorgehensweise (Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 25; Minto, 2005, S. 73).

Fallstudien eignen sich einerseits in einem praktikenorientierten Kontext (Starman, 2013, S. 29), sowie andererseits, wenn sich ein Forschungsfeld in einem frühen Untersuchungsstadium befindet (Eisenhardt, 1989, S. 548). Beide Aspekte sind beim zugrunde liegenden Forschungsinteresse gegeben, da es an praktikenorientierten Ansätzen zur Supply Chain Resilience mangelt und es sich um ein eher junges Forschungsfeld handelt. Weiterhin bietet sich durch die Durchführung einer Fallstudie die Chance, weitere Hypothesen und präzise

Forschungsleitfragen zum Forschungsfeld aufzustellen (Gummesson, 2000, S. 85).

Aus den genannten Gründen erfolgte die bewusste Entscheidung für ein Fallstudiendesign, das aus Sicht des Autors zusätzlich verschiedene Vorteile mit sich bringt: eine Fallstudie bietet die Möglichkeit, im Rahmen der Datenerhebung mehrere Methoden innerhalb derselben Studie miteinander zu vereinen (Astalin, 2013, S. 122; Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 27; Gerring, 2007, S. 33). Außerdem erlaubt es die Vorgehensweise innerhalb einer Fallstudie, Korrekturen am Forschungsdesign vorzunehmen, um bestimmten während der Datenerhebung aufkommenden Aspekten Rechnung zu tragen (Eisenhardt, 1989, S. 539). Insbesondere bei der qualitativen Forschung lassen sich diese Vorteile nutzen, um ein sehr detailliertes Verständnis des Untersuchungsgegenstands zu gewinnen. Wie bei den Ausführungen zur Strukturierungstheorie deutlich wurde, spielt aus dieser Perspektive der Kontext, in dem Praktiken vollzogen werden, eine wichtige Rolle. Auch dahingehend eignet sich eine Fallstudie in besonderem Maße, da sie das untersuchte Phänomene in dessen Kontext analysiert (Yin, 1981, S. 98).

Die mangelnde Generalisierbarkeit, die einer Fallstudie gemeinhin vorgeworfen wird (Lakhal, 2017, S. 79), wird im vorliegenden Fall durch eine multiple Fallstudie (Yin, 1989, S. 101), bestehend aus der Verknüpfung zweier separater Fallstudien überwunden. Durch den Abgleich der Daten zweier Fallstudien erhöht sich die Generalisierbarkeit sowie die Robustheit der getroffenen Aussagen (Eisenhardt & Graebner, 2007, S. 27; Miles et al., 2014, S. 101). Um diese Generalisierbarkeit zu erreichen wurde eine bewusste Auswahl der zu analysierenden Fälle getroffen.

III.1.1 Fallauswahlstrategie

Die bewusste Auswahl der zu analysierenden Fälle stellte eine wichtige Entscheidung zu Beginn der Datenerhebung dar. So konnte der aufgeworfenen Fragestellung und dem Untersuchungskontext entsprechend Rechnung getragen werden (Creswell, 1998, S. 118; Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 11). Ziel dieser bewussten Fallauswahl war es, Fälle zu analysieren, die besonders

reich an Informationen zur adressierten Forschungsfrage waren (Patton, 2002, S. 230). Insbesondere für die Studie von Praktiken zur Supply Chain Resilience war es essenziell, einen Kontext zu finden, in dem diese Praktiken erwartungsgemäß vorzufinden sind (Flick, 2018, S. 53). Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine Kombination aus zwei Fallstudien gewählt, um möglichst viele Praktiken zu identifizieren und deren Anwendung über verschiedene Kontexte hinweg zu analysieren.

Zur Auswahl der beiden hier durchgeführten Fallstudien wurde daher die Logik der maximalen Variation zugrunde gelegt (Patton, 2002, S. 234). So sollte ein hohes Maß an Heterogenität innerhalb der Fälle generiert werden, um die zentralen Aussagen zu Supply Chain Resilience Praktiken herausarbeiten zu können (Ritchie et al., 2014, S. 114). Bei der ersten durchgeführten Fallstudie wurden mehrere Unternehmen beziehungsweise Akteure einer bestimmten Branche analysiert. Innerhalb dieser ersten Fallstudie diente ein Gatekeeper beziehungsweise Multiplikator als Zugang zum Forschungsfeld (Kruse, 2015, S. 251). Dieser genoss ein hohes Vertrauen in der Branche und war mit dem Forschungsvorhaben vertraut, so dass er geeignete Ansprechpartner aus unterschiedlichen Unternehmen benennen konnte. Die Interviewpartner waren dem Gatekeeper vertraut, so dass bereits bei deren Auswahl mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Beitrag zur aufgeworfenen Forschungsfrage zu erwarten war. Weiterhin waren einige Ansprechpartner dem Forscher persönlich bekannt, was auf ein hohes Maß an Offenheit im Rahmen der Befragungen hoffen ließ. Auf diese Weise konnten Akteure entlang der gesamten Lieferkette identifiziert und für die Datenerhebung akquiriert werden. Daraus resultierten Erkenntnisse entlang eines gesamten Netzwerkes.

Im Rahmen der zweiten Fallstudie wurden mehrere Akteure innerhalb eines fokalen Unternehmens angesprochen. Dieser Fall wurde bewusst als extremer Fall ausgewählt, da sich das Unternehmen zum Zeitpunkt der Betrachtung in einer Krise befand (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 12). Innerhalb dieser Studie wurden die Ansprechpartner anhand des sogenannten Snowball Sampling identifiziert (Kruse, 2015, S. 251; Patton, 2002, S. 237). Dabei war es das Ziel, dass initial identifizierte Personen weitere Personen benennen, bis sich

der Kreis an potentiellen Ansprechpartnern geschlossen hatte (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 184). Somit wurde die Lieferkette zwar nur aus der Perspektive eines einzelnen Unternehmens beleuchtet. Allerdings wurden dadurch verschiedene betriebswirtschaftliche Disziplinen in die Analyse mit einbezogen. So konnte ein sehr tiefes Verständnis aus Sicht dieses einzelnen Unternehmens gewonnen werden.

III.1.2 Kontext der Fallstudien

Wie bereits beschrieben wurden zwei sehr unterschiedliche Branchen für das Fallstudiendesign gewählt. Die erste Studie (Fallstudie A) wurde in der deutschen Spielwarenbranche durchgeführt. Untersuchungsgegenstand waren Unternehmen beziehungsweise Akteure, die in dieser Industrie tätig sind. Die zweite Studie (Fallstudie B) wurde in einem Unternehmen in der Elektroindustrie durchgeführt. Der Kontext beider Studien wird im Folgenden näher dargelegt.

III.1.2.1 Fallstudie A: Die deutsche Spielwarenbranche als Gegenstand der Betrachtung

Der weltweite Spielwarenmarkt ist über die letzten Jahrzehnte stetig gewachsen und erwirtschaftet kontinuierlich größer werdende Umsätze (Johnson, 2001, S. 106; o. V., 2020a, S. 2). Zum Zeitpunkt der Befragung umfasste die deutsche Spielwarenbranche etwas mehr als 600 Hersteller, die in Deutschland insgesamt ca. 10.000 Mitarbeiter beschäftigen (o. V., 2020a, S. 13 & S. 15). Der Deutsche Verband der Spielwarenindustrie e. V. (DVSI) vereint davon ca. 220 Mitglieder unter seinem Dach (DVSI, 2018, S. 9). Damit stellt der Verband eine repräsentative Schnittmenge der deutschen Spielwarenbranche dar, weshalb eine Gatekeeper-Strategie zur Auswahl möglicher Ansprechpartner über Kontakte zum DVSI realisiert wurde. Wie bereits eingangs erwähnt, wurde dies durch persönliche Kontakte des Forschers in die Branche flankiert.

Charakteristisch für die Spielwarenbranche sind einerseits immer weiter steigende Personalkosten und Einkaufspreise für Materialien und Rohwaren, die kontinuierlich als Kostentreiber genannt werden (DVSI, 2018, S. 3). Andererseits

stellen eine stark saisonale Nachfrage sowie kurze Produktlebenszyklen große Herausforderungen dar (Durach et al., 2017, S. 845; Johnson, 2001, S. 110). Diese Faktoren haben dazu geführt, dass die Wertschöpfung von Spielwarenherstellern zu einem großen Teil in einem Zuliefernetzwerk in China entsteht (Weber, 2015, S. 197). Diese Tatsache bringt weitere Besonderheiten mit sich:

Das immer weiter steigende Bruttoinlandsprodukt, sowie die wachsenden Exporte Chinas zeigen, dass China heute eine wichtige Rolle in der internationalen Wirtschaft spielt (Böhnlein & Meier, 2009, S. 14; o.V., 2018). Durch dieses wirtschaftliche Wachstum steigen Löhne und Rohstoffpreise (Faust & Yang, 2013, S. 22), was sich auch bereits auf die deutsche Spielwarenbranche auswirkt. Weitere Risiken, die mit einer Zusammenarbeit mit chinesischen Zulieferern einhergehen, sind kulturelle Unterschiede zwischen den Geschäftspartnern (Durach et al., 2017, S. 850), politische Unsicherheiten (Haley, 2003, S. 242) sowie eine hohe Mitarbeiter-Fluktuation und mangelnde Transparenz entlang der Lieferkette (Faust & Yang, 2013, S. 51). Zusätzlich existieren in China für nahezu alle Produktgruppen Schwarzmärkte, die ein Risiko für die Produktqualität mit sich bringen (Haley, 2003, S. 245). Gerade auch deshalb zählen Spielwaren zur am häufigsten genannten Produktgruppe, die ein Sicherheitsrisiko für den Verbraucher darstellt (o.V., 2020a).

Die in der Spielwarenindustrie vorzufindenden Supply Chains bestehen in der Regel aus Rohmateriallieferanten, Herstellern, Distributeuren oder Händlern sowie schließlich den Endkunden (Wong et al., 2005, S. 369). Teilweise ist auch mit einer Vielzahl unbekannter Subunternehmer zu rechnen (Breternitz, 2011, S. 4). Lieferketten in der Spielwarenbranche können weiterhin als sehr volatil und von großen saisonalen Schwankungen geprägt charakterisiert werden (Wong et al., 2005, S. 367).

Diese verschiedenen Aspekte zeigen, dass Supply Chain Resilience ein wichtiger Punkt der Spielzeuglieferketten sein sollte und sich die Branche entsprechend für eine Analyse eignet. Dies wird auch durch verschiedene Ereignisse in der Historie bestätigt: beispielsweise kann hier ein Rückruf von Mattel angeführt werden, der durch überhöhte Bleiwerte in Millionen von

Spielzeugfahrzeugen weltweit ausgelöst wurde (Tse & Tan, 2011, S. 139). Anhand dieses Beispiels wurde sichtbar, dass die chinesischen Zulieferer einen Teil ihrer Wertschöpfung an weitere Sublieferanten weitergeben (Levesque, 2012, S. 74), wodurch Lieferketten in der Spielwarenbranche aus vielen, zum Teil unbekanntem Akteuren bestehen, die miteinander verwoben sind (Wong et al., 2007, S. 6).

Somit eignet sich die Spielwarenbranche aufgrund des Designs der darin bestehenden Lieferketten sehr gut als Gegenstand der Untersuchung, um Resilienzpraktiken entlang der SC zu identifizieren. Zu diesem Zweck wurden mit verschiedenen Vertretern der Spielwarenbranche vornehmlich Interviews geführt und zusätzlich Sekundärdaten ausgewertet. Die genannten Methoden werden später in Kapitel III.2 näher erläutert.

Bei der Datenerhebung wurde im Rahmen dieser Fallstudie darauf geachtet, möglichst viele verschiedene Akteure innerhalb der Branche zu befragen. So wurden in erster Linie Hersteller befragt, aber auch Kontakt zu einigen Zulieferern und Abnehmern dieser Hersteller aufgenommen. Weiterhin wurden Logistikanbieter und Prüfinstitute, die durch ihre beratende Tätigkeit Einfluss auf die Akteure in der Branche nehmen können, berücksichtigt. Zuletzt wurden auch der Spielwarenverband selbst sowie andere beratende Institutionen in die Befragung mit einbezogen. So konnte ein breites Spektrum der in der Spielwarenindustrie vorhandenen Lieferketten abgedeckt werden.

III.1.2.2 Fallstudie B: Kontext eines Unternehmens in der Elektroindustrie

Anders als die Fallstudie A, fokussierte die Fallstudie B nicht auf eine Vielzahl verschiedener Unternehmen, sondern auf mehrere Funktionen innerhalb einer einzelnen Organisation. Dabei handelte es sich um ein weltweit agierendes Unternehmen in der Elektroindustrie, konkreter gesagt in der Automatisierungstechnik. Das untersuchte Unternehmen mit Firmensitz in Deutschland beschäftigt ca. 6.500 Mitarbeiter weltweit und unterhält zahlreiche Standorte in Asien, Europa und den USA. Über die verschiedenen Niederlassungen werden Kunden rund um die Welt beliefert.

Der Umsatz der Elektroindustrie lag im Jahr 2020 in Deutschland bei 182 Milliarden Euro und machte damit 10,3% des Gesamtumsatzes des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland aus (o. V., 2020b). Die Unternehmen der Elektroindustrie importieren und exportieren in diverse Länder, allen voran insbesondere China und die USA (o. V., 2020b). Die Automationsindustrie vereint 47,6 Milliarden Euro des genannten Umsatzes auf sich und beschäftigt ca. 260.000 Mitarbeiter in Deutschland (o. V., 2020c). Durch die ebenfalls global umspannenden Lieferketten eignet sich der genannte Industriezweig zur Beantwortung der Forschungsfrage.

Des Weiteren ist bei der zweiten Fallstudie von Bedeutung, dass diese in der Anfangsphase der Covid-19 Pandemie durchgeführt werden konnte. Die Pandemie kann als eines der wirtschaftlich einschneidendsten Ereignisse der letzten Zeit angesehen werden (Ketchen & Craighead, 2020, S. 1335). Diese Tatsache hat es ermöglicht, Resilienzpraktiken nicht nur anhand vergangener Beispiele zu eruieren, sondern unmittelbar im untersuchten Unternehmen zu beobachten. Entsprechend wurden nicht nur Sekundärdaten ausgewertet und verschiedene Manager und Akteure des Unternehmens interviewt, sondern deren Aktionen in Bezug auf die Pandemie in Meetings, die anlässlich der Pandemie einberufen wurden, direkt beobachtet und beurteilt, so dass ein möglichst breites Spektrum an eingesetzten Praktiken identifiziert werden konnte.

III.2 Datenerhebung

Die beiden Fallstudien wurden im zeitlichen Verlauf nacheinander durchgeführt. Die Fallstudie A fand im Erhebungszeitraum von März 2018 bis September 2019 statt. Die Fallstudie B startete Ende Dezember 2019 mit der aufkommenden Corona-Pandemie. Zu diesem Zeitpunkt war die Pandemie zwar in Deutschland noch nicht zu spüren – weder die Wirtschaft noch das öffentliche Leben wurden dadurch zu diesem Zeitpunkt stark beeinträchtigt. Dennoch zeigte der Ausbruch in Wuhan in der untersuchten Unternehmung bereits Auswirkungen in Bezug auf die Supply Chain. Die Fallstudie B wurde im Juni 2020 bewusst beendet, auch wenn die Pandemie zu diesem Zeitpunkt noch in vollem Gange

war. Die bis dahin erhobenen Daten erschienen bereits zu diesem Zeitpunkt ausreichend zur Beantwortung der Forschungsfrage.

Zur Sicherstellung der Reliabilität der durchgeführten Studien, werden die angewandten Methoden im Verlauf sehr detailliert beschrieben. Auf diese Weise wird eine hohe Reproduzierbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit gewährleistet (Groeben & Rustemeyer, 2002, S. 246; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 24 f.; Wrona, 2006, S. 207). Durch die so erreichte hohe Transparenz in der Vorgehensweise soll der Idee nachgegangen werden, dass andere Forscher unter Anwendung identischer Methoden im identischen Kontext zu denselben Ergebnissen kommen. Dies stellt ebenso einen Indikator für die Objektivität bei der Durchführung der Studien dar (Atteslander, 2010, S. 206; Bortz & Döring, 2006, S. 326; Yin, 2014, S. 48 f.).

Im Zuge der Datenerhebung wurden mehrere qualitative Forschungsmethoden parallel innerhalb der Fallstudien eingesetzt, um die gewonnenen Daten triangulieren zu können. Unter „Triangulation“ ist im Allgemeinen die Verknüpfung verschiedener Methoden zu verstehen (Schründer-Lenzen, 2013, S. 149), mit dem Ziel einer Objektivierung des untersuchten Gegenstands (Flick, 1991, S. 432). Dabei kann sich Triangulation auf die Verknüpfung von Daten, Verfahren oder qualitativer und quantitativer Techniken beziehen (Lamnek, 2002, S. 190; Yin, 2014, S. 120). In der vorliegenden Arbeit wurde eine Daten-Triangulation bestehend aus halbstrukturierten Interviews, teilnehmender Beobachtung und Sekundärdaten vorgenommen (Flick, 2017, S. 519; Woodside, 2010, S. 16).

Diese Vorgehensweise reduzierte zudem das Risiko einer zu subjektiven Sichtweise, ausgelöst durch die ausschließliche Anwendung einer einzelnen Methode, auf den Untersuchungsgegenstand (Maxwell, 2005, S. 112), da unterschiedliche Perspektiven eingenommen wurden (Baxter & Jack, 2008, S. 556). Dadurch wurden des Weiteren die durchgeführten Interpretationen gestärkt und somit die Validität der Studien erhöht (Flick, 2017, S. 494; Wrona, 2006, S. 205). Schließlich konnten beide durchgeführten Studien auf diese Art und Weise gestärkt und deren Verifizierbarkeit erhöht werden (Patton, 2002, S. 247; Simons, 2009, S. 130). Weiterhin dient diese Vorgehensweise zur Steigerung der

Objektivität der durchgeführten Studien (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 27f.).

Im Folgenden werden nun die drei angewandten qualitativen Methoden näher beschrieben.

III.2.1 Halbstrukturierte Interviews

Eine der zentralen Datenquellen qualitativer Forschung ist die Durchführung von Interviews (Yin, 2014, S. 110), wobei eine offene Vorgehensweise vorausgesetzt wird (Weber, 2015, S. 89). Ziel von Interviews ist es, das Erfahrungswissen der Interviewten abzufragen und damit ein tiefergehendes Verständnis des Untersuchungsgegenstandes zu erlangen (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 49; Stake, 1995, S. 64). Somit wird die subjektive Sichtweise des Interviewten erhoben (Müller-Seitz & Braun, 2013, S. 137). Im Sinne der Strukturationstheorie stellen die Interviewpartner zum großen Teil auch die Akteure dar, die die Resilienzpraktiken ausführen.

Aus diesem Grunde erschienen Interviews als primäre Datenquelle für beide Fallstudien als geeignet. Durch die Anwendung eines Leitfadens wurde der Ablauf der geführten Interviews standardisiert, hier kann deshalb von einem halbstrukturierten Interview gesprochen werden (Gläser & Laudel, 2010, S. 41; Helfferich, 2011, S. 180). Durch die Anwendung eines Leitfadens wurde die Auswertbarkeit der Interviews erhöht (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Obwohl die Interviews durch den Leitfaden strukturiert waren, wurde der Gesprächsverlauf während der Interviews offen gestaltet und dadurch auch entscheidend vom Interviewten gesteuert (Borchardt & Göthlich, 2009, S. 39; Bortz & Döring, 2006, S. 308).

Wie bereits beschrieben, wurde im Rahmen der Fallstudie A jeweils ein Vertreter aus verschiedenen Unternehmen befragt. Da diese Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen entlang der Lieferkette stammten, wurden verschiedene Leitfäden benutzt, die an die Unternehmensgruppen angepasst waren. Der Grundsätzliche Aufbau war jedoch ähnlich:

Der Auftakt des Gesprächs begann mit ein paar Rahmendaten zur befragten Person sowie zum Unternehmen, in dem diese Person tätig ist. Dadurch wurde der Kontext der befragten Person erfasst, um bei der späteren Interpretation der Ergebnisse darauf zurückgreifen zu können. Daran anschließend wurden bisherige Erfahrungen mit Störungen oder Ausfällen entlang der Lieferkette abgefragt und wie in der Vergangenheit damit umgegangen wurde. Darauf aufbauend wurde der Fokus auf den heutigen Umgang mit disruptiven Ereignissen gelenkt. Dabei war es auch von Interesse, was die Unternehmen aus vergangenen Ereignissen gelernt haben. Dadurch wurde im strukturationstheoretischen Sinne das Erfahrungswissen der Akteure abgefragt und darauf abgestellt, wie deren Handlungen im Verlauf der Zeit produziert und reproduziert wurden. Abschließend wurde noch Raum für offene Punkte aus Sicht des Interviewten gelassen, um potentiell wichtige Aspekte im Rahmen der SCRES nicht zu vernachlässigen. Die Leitfäden für die Fallstudie A finden sich in Anhang A.

Für die Fallstudie B standen mehrere Ansprechpartner aus demselben Unternehmen zur Verfügung. Aus diesem Grunde wurde bei diesen Interviews stets der identische Leitfaden benutzt. Auch hier erfolgte eine Aufteilung des Gesprächs nach 4 Schwerpunkten: zunächst wurde auch hier zur Einordnung des Gesprächs die Rolle des Ansprechpartners im Unternehmen thematisiert. Daran anschließend wurde mit dem Interviewten erörtert, wo sich Berührungspunkte zur Supply Chain Resilience in seinem Alltag wieder finden, bevor im dritten Gesprächsabschnitt auf bisherige Erfahrungen mit Unterbrechungen oder Störungen der Lieferketten eingegangen wurde. Auch dieser Aufbau ist strukturationstheoretisch motiviert, um ein tiefes Verständnis der angewandten Praktiken zu erlangen. Den Abschluss bildete auch hier der Austausch über weitere offene Aspekte aus Sicht des Interviewten. Der Leitfaden für die Fallstudie B findet sich in Anhang B.

Zur Verbesserung der späteren Auswertung wurden, nach der Einwilligung der jeweiligen Interviewpartner, Audioaufnahmen angefertigt (Easterby-Smith et al., 2012, S. 139; Yin, 2014, S. 110). Dadurch konnte zudem gewährleistet werden, dass sich der Interviewer voll und ganz auf das Gespräch anstatt auf die

Protokollierung konzentrieren konnte (Simons, 2009, S. 52). Die Tonaufnahmen dienten im Verlauf als Grundlage für die Transkription. Die angewandte Vorgehensweise soll an späterer Stelle näher beschrieben werden.

Als Ansprechpartner dienten in beiden Fallstudien sogenannte Experten, weshalb auch von Experteninterviews gesprochen werden kann. Als Expertin oder Experte wurde angesehen, wer über ein spezifisches Fachwissen oder besonderen Zugang zu Informationen zum Untersuchungsgegenstand verfügte (Helfferich, 2011, S. 163; Meuser & Nagel, 2002, S. 73). Somit standen nicht die Interviewten als Person im Vordergrund des Interesses, sondern deren Erfahrungswissen (Borchardt & Göthlich, 2009, S. 38), was, wie bereits erläutert, insbesondere vor dem Hintergrund der Strukturierungstheorie von großem Interesse für das adressierte Forschungsdesiderat ist.

Ein großer Vorteil, der durch die Anwendung halbstrukturierter Interviews generiert werden konnte, ist die hohe Offenheit und Flexibilität in der Gesprächsführung (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 48; Simons, 2009, S. 43). Dadurch wurde einerseits gewährleistet, dass im Rahmen des Leitfadens auch spezielle Inputs der Interviewpartner genauer hinterfragt werden konnten (Noor, 2008, S. 1604). Andererseits war es durch das qualitative Forschungsdesign möglich, den Leitfaden auf Basis erster Erkenntnisse anzupassen (Gummesson, 2000, S. 127).

Auch wenn aus Sicht des Autors die Vorteile bei der Anwendung von qualitativen Interviews vorherrschen, so sind auch einige Aspekte kritisch anzumerken: zweifelsfrei handelt es sich bei einem Interview um eine Form der Interaktion zwischen Interviewer und Interviewtem, die den Verlauf des Gesprächs stark beeinflussen kann (Easterby-Smith et al., 2012, S. 138; Yeo et al., 2014, S. 180). Dadurch können Verzerrungen, der sogenannte „Interviewer-Bias“, entstehen (Kaya, 2009, S. 52). Um diesem Bias vorzubeugen, wurden neben den Tonaufnahmen auch Notizen während jedes Interviews angefertigt. Dadurch konnten auch nicht sprachliche Eindrücke festgehalten werden, die auf eine Verzerrung hindeuten. Weiterhin wurden die Daten aus den Interviews mit Daten anderer Methoden trianguliert, um subjektive Eindrücke ausschließen zu können.

Im Anschluss wurden die Interviews nach vorab festgelegten Regeln transkribiert und dadurch auf standardisierte Weise verschriftlicht (Dittmar, 2009, S. 52). Dabei geht es nicht nur darum, das gesprochene Wort in Text zu fassen, sondern auch weitere akustische Signale, wie beispielsweise ein Räuspern oder Zögern vor einer Antwort (Deppermann, 2008, S. 39; Kruse, 2011, S. 142). Dabei stellte sich die Frage, welcher Detaillierungsgrad für den adressierten Forschungszweck nötig ist (Weber, 2015, S. 140). Es gilt in der Regel der Grundsatz, dass die Validität der Erhebung mit zunehmendem Detaillierungsgrad steigt (Dittmar, 2009, S. 55). Allerdings bindet diese Vorgehensweise sehr viel Zeit, die sinnvoller in die Interpretation der Daten investiert wird (Flick, 2017, S. 380). Aus diesem Grund wurden eher simple Transkriptionsregeln festgelegt, die zwar Pausen und zögerliche Aussagen erkennbar werden lassen, aber doch stärker auf den Inhalt fokussieren. Ebenso ist festzuhalten, dass es bei der anschließenden Datenanalyse um die konkreten Praktiken ging und nicht darum, wie diese vom Interviewten präsentiert wurden. Die Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kruse (2015) finden sich im Anhang C.

Zur besseren Orientierung wurden die Interviews mit einem Schlüssel nach eigenen Vorgaben versehen. In Fallstudie A wurden Unternehmen aus 6 verschiedenen Kategorien in die Datenerhebung aufgenommen: Hersteller, Zulieferer, Retail, Logistikdienstleister, Prüfinstitut und weitere Institution. Entsprechend wurde der Interviewnummer ein zugehöriger Buchstabe vorangestellt: H = Hersteller, Z = Zulieferer, R = Retail, L = Logistik, P = Prüfinstitut, I = sonstige Institution. Gefolgt wurde die Kategorie von einem Datum im Format TTMMJJJJ. Dadurch konnte bei der späteren Inhaltsanalyse eine rasche Zuordnung vorgenommen werden. Da bei Fallstudie B nicht zwischen verschiedenen Kategorien unterschieden werden musste, wurde vor das Datumsformat lediglich der Buchstabe B gesetzt, um kenntlich zu machen, dass es sich um ein Transkript aus Fallstudie B handelt. Die vollständigen Transkripte beider Fallstudien sind in den Anhängen D und E zu finden.

Neben den Transkripten wurde zusätzlich zu jedem Interview ein sogenanntes Situationsprotokoll angefertigt, in dem neben Kontextinformationen zum Interview auch Eindrücke während des Gesprächs und Notizen zum Interviewpartner

festgehalten wurden (Deppermann, 2008, S. 32; Dittmar, 2009, S. 211). Diese Situationsprotokolle wurden zur besseren Vergleichbarkeit immer analog aufgebaut. Dabei, sowie bei der Transkription selbst, wurde darauf geachtet, dass keine Rückschlüsse auf den Interviewten oder das Unternehmen möglich sind (Kruse, 2015, S. 358). Entsprechend wurden im Kopf des Situationsprotokolls jeweils die Interviewnummer, Name des Interviewten und dessen Position im Unternehmen sowie Datum und Dauer des Interviews festgehalten. In Fallstudie A ist der Kopf um die Kategorie des Unternehmens, wie oben beschrieben differenziert, ergänzt.

Nach dem Kopf folgten in jedem Situationsprotokoll folgende Punkte: zunächst wurden Eindrücke über die vorherrschende Atmosphäre während des Gesprächs festgehalten. Danach folgen zwischenmenschliche Aspekte. Dabei wurde festgehalten, in welcher Beziehung Interviewter und Interviewender zueinander stehen. Ebenso wurde darauf eingegangen, auf welcher sozialen Ebene zueinander das Gespräch geführt wurde, beispielsweise ob das Gespräch auf Augenhöhe stattfand oder der Interviewte deutlich seinen Expertenstatus hervorhob.

Anschließend folgen inhaltliche Notizen. Auch wenn die angefertigten Transkripte die Inhalte des Gesprächs eins zu eins wiedergeben, so diente dieser Part dazu, das geführte Gespräch zu rekapitulieren und inhaltliche Besonderheiten hervorzuheben. Abschließend wurden Ausführungen über besondere Vorkommnisse oder Auffälligkeiten festgehalten. Dabei lag der Fokus nicht auf Besonderheiten inhaltlicher Natur, sondern auf Vorkommnissen im Gesprächsverlauf, wenn beispielsweise der Eindruck entstand, der Interviewte stellt bestimmte Sachverhalte nicht wahrheitsgemäß dar oder verschweigt bewusst bestimmte Aspekte. In Anhang F ist das Situationsprotokoll für eines der Interviews beispielhaft dargestellt.

Auf diese Weise, unterstützt durch die Situationsprotokolle, konnte der Vorteil generiert werden, die Interviews immer wieder Revue passieren zu lassen, um so ein sehr tiefes Verständnis der gemachten Aussagen zu bekommen (Gummesson, 2000, S. 129).

Interviewnummer	Kategorie	Ansprechpartner	Datum	Dauer (Min)
H16032018	Hersteller	Geschäftsführer	16.03.2018	39:41
H20032018	Hersteller	Geschäftsführer	20.03.2018	52:12
P27042018	Prüfinstitut	Audit Services Manager	27.04.2018	26:02
Z29042018	Zulieferer	Geschäftsführer	29.04.2018	36:05
Z30042018	Zulieferer	Geschäftsführer	30.04.2018	16:00
Z14062018	Zulieferer	Operations & Sales Manager	14.06.2018	27:12
P10072018	Prüfinstitut	Head of Sales	10.07.2018	29:48
P20072018	Prüfinstitut	Director Global Projects	20.07.2018	36:55
P23072018	Prüfinstitut	Global Key Account Manager	23.07.2018	-
I01082018	Institution	Geschäftsführer	01.08.2018	44:06
Z04082018	Zulieferer	Geschäftsführer	04.08.2018	27:32
L08082018	Logistik	unbekannt	08.08.2018	-
L13082018	Logistik	Berater	13.08.2018	27:25
L17092018	Logistik	Sales Executive	17.09.2018	41:36
H03122018	Hersteller	Geschäftsführer	03.12.2018	28:01
H13122018	Hersteller	Leiter Einkauf	13.12.2018	36:17
Z17122018	Zulieferer	Geschäftsführer	17.12.2018	09:25
Z08012019	Zulieferer	Vertriebsleiter	08.01.2019	15:19
H14012019	Hersteller	Geschäftsführer	14.01.2019	53:44
H23012019	Hersteller	Leiter Einkauf	23.01.2019	27:37
H04022019	Hersteller	Leiter Einkauf	04.02.2019	25:00
H07022019a	Hersteller	Director Marketing	07.02.2019	21:08
H07022019b	Hersteller	Geschäftsführer	07.02.2019	23:10
H21022019	Hersteller	Geschäftsführer	21.02.2019	21:44
Z14032019	Zulieferer	Geschäftsführer	14.03.2019	14:55
H18032019	Hersteller	Geschäftsführer	18.03.2019	13:30
H19032019	Hersteller	Geschäftsführer	19.03.2019	48:08
L10052019	Logistik	Senior Manager Frachten	10.05.2019	11:40
H16052019	Hersteller	Geschäftsführer	16.05.2019	35:27
H20052019	Hersteller	Geschäftsführer	20.05.2019	16:35
H24052019a	Hersteller	Kaufmännischer Leiter	24.05.2019	37:16
H24052019b	Hersteller	Geschäftsführer	24.05.2019	30:55
I13062019	Institution	Mitarbeiter	13.06.2019	21:17
R24062019	Retail	Bereichsleiter QM	24.06.2019	20:03
R19072019	Retail	Vorstandsmitglied	19.07.2019	29:36
I09092019	Institution	Assistant Professor	09.09.2019	-

Tab. III-1: Übersicht der Interviews von Fallstudie A

Weiterhin ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass der Transkriptionsprozess durch die Software „easytranscript“ unterstützt wurde (Weber, 2015, S. 143). Diese zeichnet sich durch eine intuitive Anwendbarkeit aus, weshalb die Datenerhebung dadurch erleichtert werden konnte. Die so erhobenen Interviews sind in Tabelle III-1 und III-2 festgehalten.

Interviewnummer	Ansprechpartner	Datum	Dauer (Min)
B19122019	Leiter Supplier QM	19.12.2019	50:15
B08012020	Projektmanager QM	08.01.2020	37:01
B15012020	Leiter Components Management	15.01.2020	66:01
B20012020a	Director Global SCM	20.01.2020	61:26
B20012020b	Leiter Compliance Management	20.01.2020	35:09
B21012020	Leiter Recht & Versicherungen	21.01.2020	36:40
B23012020	Leiter Purchasing	23.01.2020	58:28
B29012020	Managing Director SGP	29.01.2020	48:37
B30012020	Leiter IT Security	30.01.2020	29:05
B03022020	Leiter PA Global Sales Processes	03.02.2020	37:40
B05022020	Leiter GPL Logistik	05.02.2020	26:10
B06022020a	Leiter Entwicklung Sensorik	06.02.2020	49:42
B06022020b	Managing Director Ungarn	06.02.2020	48:12
B07022020	Leiter Global Sales Support	07.02.2020	58:33
B10022020	Leiter Versand	10.02.2020	08:32
B17022020	Central Commercial Sales Support	17.02.2020	34:05
B19022020	Chief Operations Officer	19.02.2020	42:54
B20022020	Central Technical Sales Support	20.02.2020	18:56
B02032020	Director Materials & Logistic	02.03.2020	29:26
B05032020	Demand Management	05.03.2020	11:28
B11032020	Customer Application LifeCycle	11.03.2020	25:59
B07052020	Director Global Finance & Accounting	07.05.2020	42:32
B15062020	Managing Director	15.06.2020	37:04
B17062020	Leiter Vertriebsinnendienst	17.06.2020	22:24

Tab. III-2: Übersicht der Interviews von Fallstudie B

Auf diese Weise wurden im Rahmen der Fallstudie A 36 Interviews geführt mit einer Gesamtlänge von 15 Stunden und 58 Minuten, die insgesamt 245 Seiten Transkript generierten. In der Fallstudie B wurden 24 Interviews mit einer Gesamtlänge von 15 Stunden und 16 Minuten geführt. Daraus resultierte ein Transkript von insgesamt 222 Seiten. Wie in Abbildung III-1 zu erkennen ist, waren in der Fallstudie A überwiegend Geschäftsführer und leitende Angestellte an den Interviews beteiligt. Nach Auffassung des Autors lässt sich das damit erklären, dass in der Spielwarenindustrie hauptsächlich kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) beteiligt waren, in denen erfahrungsgemäß keine abgestimmten Resilienzaktivitäten vorgenommen werden. Das Streben nach Resilienz der eigenen Lieferkette geht dementsprechend meist von

Individuen aus beziehungsweise liegt direkt in der Verantwortung des Geschäftsführers.

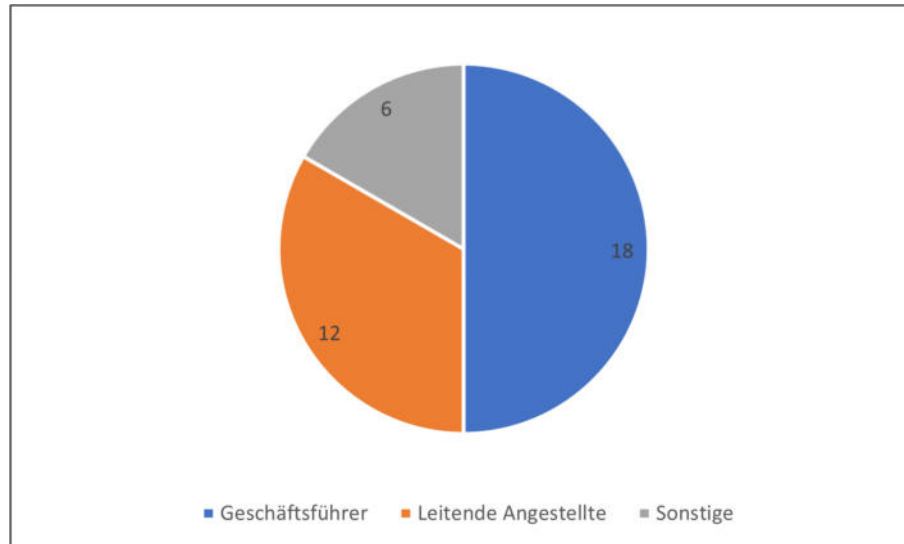


Abb. III-1: Verteilung der Interviews der Fallstudie A nach Mitarbeiter-Ebene

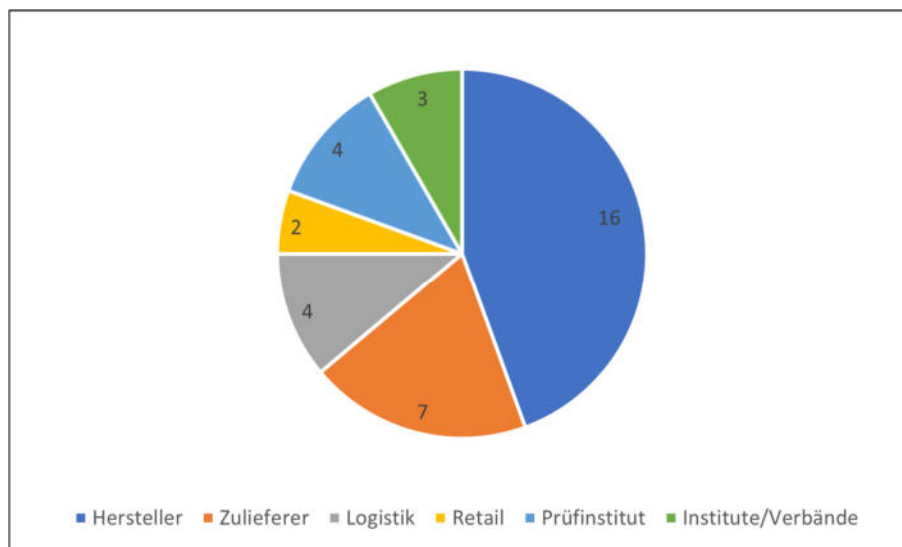


Abb. III-2: Verteilung der Interviews der Fallstudie A nach Unternehmenskategorie

Ebenso zeigte sich, dass sich vorwiegend Hersteller und Zulieferer an der Datenerhebung beteiligt haben. Andere wichtige Akteure entlang der Lieferkette stehen dahinter eher zurück (siehe Abb. III-2). Aus Sicht des Autors liegt das

unter anderem daran, dass die Auswirkungen von Störungen entlang der Lieferkette diese Rollen am stärksten betreffen.

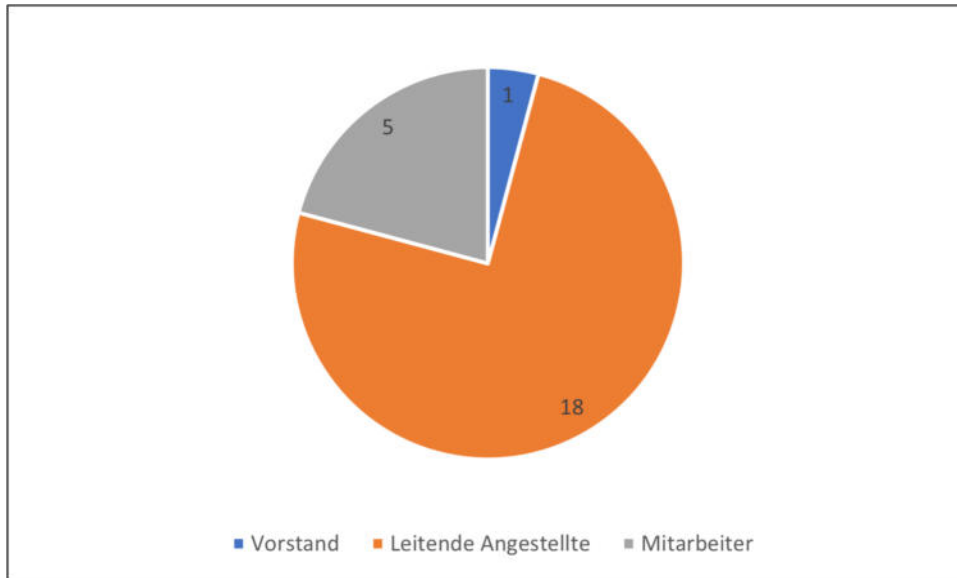


Abb. III-3: Verteilung der Interviews der Fallstudie B nach Mitarbeiterebene

In Abbildung III-3 ist zu sehen, dass in der Fallstudie B überwiegend leitende Angestellte, aber auch operative Mitarbeiter und ein Vorstandsmitglied an den Interviews beteiligt waren. Die hohe Beteiligung des mittleren Managements lässt sich damit erklären, dass Supply Chain Resilience im strategischen Management verortet und damit Aufgabe der Führungskräfte ist.

Somit konnte mittels der Interviews eine breite Datenbasis aus beiden Fallstudien generiert werden, die bereits eine solide Grundlage für die Datenanalyse darstellt.

III.2.2 Dokumentenanalyse

Als zweite Datenquelle kamen bei beiden Fallstudien sogenannte Sekundärdaten zum Einsatz, um diese Datenbasis weiter zu untermauern. Als Sekundärdaten werden verschiedene Arten von Dokumenten oder Artefakten bezeichnet, wie beispielsweise Protokolle, Guidelines oder Präsentationen (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 76), die eine spezifische Version der Wirklichkeit abbilden (Flick, 2017, S. 327). Grundannahme bei der Verarbeitung

solcher Dokumente ist, dass diese relevante Aspekte zum Forschungsgegenstand enthalten (Mason, 2002, S. 106). Dadurch spielt die Analyse von Sekundärdaten eine wichtige Rolle innerhalb einer qualitativen Fallstudie, da sie im Zuge der Triangulation Erkenntnisse aus anderen Datenquellen bereichert (Simons, 2009, S. 63; Yin, 2014, S. 107) beziehungsweise die erhobenen Daten generell verifiziert und validiert werden (Mason, 2002, S. 108; Noor, 2008, S. 1604).

Wie sich in beiden Fallstudien herausstellte, war der Zugang zu solchen Dokumenten über die Interviewpartner meist recht leicht gegeben. Durch persönliche Kontakte zu den Interviewpartnern konnte unkompliziert auf Sekundärdaten zugegriffen werden. Diese bestanden überwiegend aus firmeninternen Prozessbeschreibungen, Präsentationen oder Mailverläufen. Dadurch konnten in beiden Fällen eine große Menge an zusätzlichen Daten generiert werden. Neben von den Interviewpartnern zur Verfügung gestellten Daten und Dokumenten, wurden auch aktuelle Beiträge aus Zeitschriften oder Newslettern, die den untersuchten Unternehmen zur Verfügung standen, herangezogen. Eine tabellarische Übersicht aller Dokumente für beide Fallstudien ist im Anhang zu finden (siehe Anhang G). Auch die Sekundärdaten wurden über einen Schlüssel gekennzeichnet. Die Dokumente wurden jeweils mit dem Kürzel SekundA (für Fallstudie A) oder SekundB (für Fallstudie B) sowie einer fortlaufenden Nummer gekennzeichnet.

In der Fallstudie A konnten durch diese Form der Datenerhebung 294 zusätzliche Seiten an Datenmaterial als Sekundärdaten generiert werden. In der Fallstudie B hingegen konnten 1568 zusätzliche Seiten an Datenmaterial gewonnen werden. Auffällig ist, dass in der Fallstudie A weniger Material zur Verfügung stand, obwohl mehrere Unternehmen angefragt wurden. Aus Sicht des Autors, ist das mit dem eher opportunistischen Verhalten der KMUs zu begründen. Interne Dokumente werden eher zurückgehalten, um keinen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen offen zu legen. Das in der Fallstudie B analysierte Unternehmen zeichnete sich durch ein hohes Eigeninteresse, das adressierte Forschungsdesiderat voranzubringen, aus. Aus

diesem Grund wurden viele interne Zusammenhänge offen gelegt und auch zur Einsicht vorgelegt.

III.2.3 Teilnehmende Beobachtungen

Als dritter Baustein bei der Datenerhebung wurden Erkenntnisse, die aus der Beobachtung von Handlungen gewonnen werden konnten, verwendet. Bei der teilnehmenden Beobachtung wird ein sehr tiefes Verständnis des Untersuchungsgegenstandes erlangt (Simons, 2009, S.55; Stake, 1995, S. 60), da Eindrücke, die weder durch das gesprochene noch durch das geschriebene Wort erfassbar sind, gewonnen werden können (McNaughton Nicholls et al., 2014, S. 245). Somit kann die teilnehmende Beobachtung als die intensivste Form der Datenerhebung angesehen werden (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 61). Ziel der Beobachtung ist es, die zu analysierenden Vorgänge in ihrem natürlichen Umfeld zu dokumentieren (Müller-Seitz & Braun, 2013, S. 139).

Die teilnehmende Beobachtung ist eine Sonderform der qualitativen Beobachtung, in der der Forscher Teil des zu untersuchenden Umfeldes ist (Danner-Schröder & Müller-Seitz, 2017, S. 62; Woodside, 2010, S. 321; Yin, 2014, S. 115). Der Forscher ist also unmittelbar im Feld beteiligt, was bei der teilnehmenden Beobachtung ausdrücklich beabsichtigt ist (Atteslander, 2010, S. 94; Gummesson, 2000, S. 134). Die große Herausforderung liegt damit darin, eine geeignete Balance zwischen der Rolle als Akteur innerhalb des Feldes und der Rolle als Forscher zu finden. Es entsteht ein Spagat zwischen der aktiven Beteiligung im Forschungsfeld und dem Verlassen des Feldes zu Dokumentations- und Protokollierungszwecken.

Diese Herausforderung wurde durch die Bekanntmachung der Forscherrolle bei anderen beteiligten Akteuren im Feld, der sogenannten offenen Beobachtung, umgangen. Durch die offene Beobachtung wird der Beobachter als Forscher im Feld wahrgenommen und hat dadurch keinen Zusatzaufwand durch die Geheimhaltung seiner Rolle (McNaughton Nicholls et al., 2014, S. 247). Durch diese Vorgehensweise waren zwar gewisse Beobachtungseffekte bei den Beobachteten zu erwarten (Kaya, 2009, S. 56), allerdings konnte der Forscher

dadurch sehr flexibel und ungestört beobachten (Easterby-Smith et al., 2012, S. 145) und sich gleichzeitig bei Bedarf im Feld einbringen, wenn dies erforderlich war.

Ein großer Vorteil der Beobachtung besteht darin, dass nicht nur inhaltliche Aspekte in den Feldnotizen festgehalten werden können, sondern auch viele Informationen und eine konkrete Beschreibung der erlebten Situation (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 49; Stake, 1995, S. 62). Diese umfangreichen Feldnotizen bildeten die Grundlage für die Analyse der teilnehmenden Beobachtung.

Allerdings besteht auch Kritik an der Methode der teilnehmenden Beobachtung: so beispielsweise, dass es ihr an Reliabilität und Validität mangelt (Adler & Adler, 1998, S. 87 f.). Wie bereits beschrieben wurden diese Nachteile durch die Triangulation aus verschiedenen Datenquellen umgangen. Weiterhin besteht bei der teilnehmenden Beobachtung die Gefahr, dass der Forscher zu stark im Forschungsfeld involviert wird und dadurch die Datenerhebung vernachlässigt werden könnte (Yin, 2014, S. 177). Durch die vorgenommene Offenheit über die Beobachterrolle gegenüber anderen Akteuren im Feld, konnte dieses Risiko minimiert, wenn auch nicht komplett ausgeräumt werden.

Im Rahmen der Fallstudie A waren alle Interviews mit dem Angebot verbunden, im Falle eines kritischen oder disruptiven Ereignisses entlang der Lieferkette, den Kontakt zum Forscher aufzusuchen. In solchen Fällen sollten die Ereignisse und die Reaktionen darauf aktiv beobachtet werden. Allerdings ergab sich im Erhebungszeitraum dieser Fallstudie keine passende Gelegenheit. Einerseits ist denkbar, dass es im Erhebungszeitraum nicht zu entsprechenden Ereignissen bei den befragten Unternehmen kam. Andererseits könnte das bereits beschriebene opportunistische Verhalten der beteiligten KMUs dazu geführt haben, dass der Forscher bei Eintreten relevanter Ereignisse nicht informiert wurde. Deshalb konnten die Daten aus der Fallstudie A nicht um diesen dritten Aspekt angereichert werden.

Die Fallstudie B wurde wie bereits beschrieben vor dem Hintergrund der beginnenden Covid-19-Pandemie durchgeführt. Dadurch rückte die teilnehmende Beobachtung unmittelbar in den Vordergrund der Datenerhebung. Dabei wurden

Ereignisse zweier Kategorien beobachtet: einerseits reguläre Meetings und Besprechungen, die auch ohne den Anlass der Pandemie stattgefunden hätten und im Rahmen derer Maßnahmen zur Supply Chain Resilience zu erwarten waren. Andererseits außerordentliche Termine, die explizit als Reaktion auf das Pandemie-Geschehen in die Tagesordnung aufgenommen wurden. Teilweise wurde der Forscher als Beobachter aktiv von Akteuren im Feld angefragt und auch gebeten, seine Eindrücke als Experte zu teilen. Andere Gelegenheiten ergaben sich durch direkte Nachfrage durch den Beobachter.

Neben den durchgeführten Interviews konnten auf diese Weise insgesamt 51 Meetings, Managemententscheidungen oder differenzierte Reaktionen auf die pandemische Lage beziehungsweise im Kontext von Supply Chain Resilience beobachtet werden. Daraus resultierten 29,5 beobachtete Stunden, die zu insgesamt 61 Seiten Situationsprotokoll führten. In den so angefertigten Situationsprotokollen wurden einerseits die inhaltlichen Beobachtungen festgehalten, andererseits Notizen zu Nachüberlegungen angefertigt. Eine Liste der beobachteten Events und Zeiträume findet sich in Anhang H. Erneut erfolgte eine Verschlüsselung mit dem Anfangsbuchstaben O (Observation = Beobachtung) gefolgt vom Datum mit dem Format TTMMJJJJ.

III.3 Datenanalyse

Nachdem alle Daten mittels der vorab beschriebenen qualitativen Methoden erhoben wurden, mussten diese verdichtet und weiter analysiert werden. Dazu wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse genutzt. Ziel der Inhaltsanalyse ist es, eine Menge von Daten und die darin enthaltenen Kommunikationsinhalte auszuwerten und zu interpretieren (Atteslander, 2010, S. 195 f.; Bortz & Döring, 2006, S. 329; Lamnek, 2010, S. 435). Es handelt sich dabei um einen induktiven Prozess, bei dem die Daten segmentiert werden, um durch Kategorisierung bestimmte Muster aufzudecken (Simons, 2009, S. 117). Dadurch wird die ursprüngliche Informationsbasis ausschließlich auf

Informationen reduziert, die zur Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfrage dienen (Gläser & Laudel, 2010, S. 200).

Um diese zu erreichen, wurde eine Vorgehensweise in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1983) gewählt. Dabei wurde dem Ablauf wie in Abbildung III-4 dargestellt gefolgt.

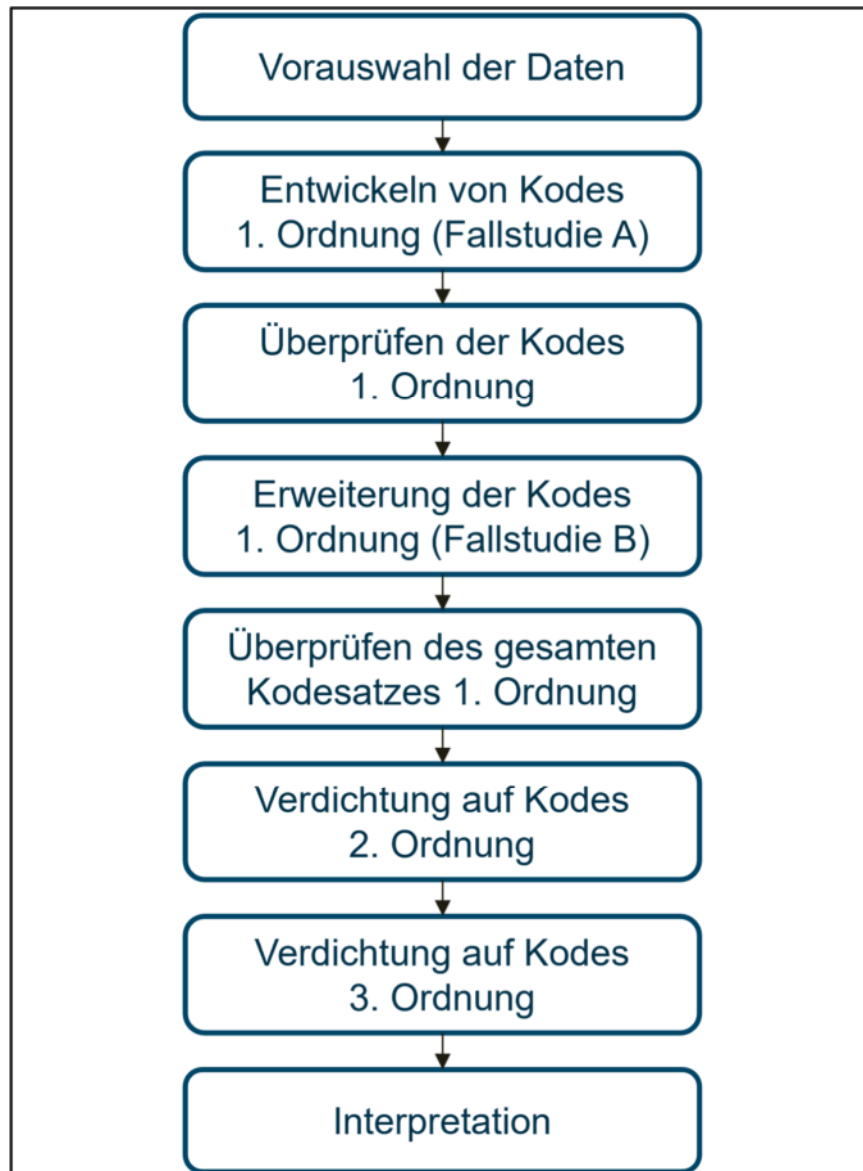


Abb. III-4: Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung)

Wie in dem Flussdiagramm in Abbildung III-4 zu erkennen ist, durchläuft die Inhaltsanalyse in der vorliegenden Arbeit acht Stufen und startet mit der

Vorauswahl des vorhandenen Datenmaterials. Im Rahmen dieses ersten Schrittes wurde Datenmaterial, das keinen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage leistete, von einer tiefergehenden Untersuchung aus der Inhaltsanalyse ausgeschlossen. Dadurch wurde die für die Auswertung herangezogene Datenbasis reduziert:

So wurden zunächst drei Interviews aus der Fallstudie A verworfen und das Transkript dieser Fallstudie auf 234 Seiten reduziert. Auch im Bereich der Sekundärdaten der Fallstudie A mussten einige Dokumente als unbrauchbar eingestuft werden, was die Menge der Daten auf 187 Seiten dezimierte. Wie schon in Kapitel III.2 geschildert, war der Zugang zu Sekundärdaten durch das hohe Eigeninteresse der untersuchten Firma noch stärker gegeben, weshalb sehr viele Dokumente und Unterlagen zur Verfügung gestellt wurden. Entsprechend musste im Rahmen der Vorselektion stärker vorsortiert werden, was die zur Auswertung benutzten Seiten auf 436 reduzierte. Zuletzt lieferten auch einige Protokolle der teilnehmenden Beobachtung keinen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage, weshalb die beobachtete Zeit nach der Vorselektion von 29,5 auf 24,8 Stunden sank.

Auf Basis dieser reduzierten Datengrundlage erfolgte im Anschluss der Prozess der Kodierung des übrigen Datenmaterials in mehreren Schritten. Beim Kodieren werden Datensegmente systematisch in bestimmte Kategorien eingeteilt, die dann zur Auswertung der Daten herangezogen werden (Mason, 2002, S. 151; Miles et al., 2014, S. 72; Weber, 2015, S. 170). Dabei werden die Daten immer weiter reduziert und verdichtet (Rapley, 2016, S. 339). Auf diese Weise werden Muster innerhalb der Daten herausgearbeitet, um bestimmte Aussagen oder Theorien daraus zu formulieren (Flick, 2017, S. 388; Taylor & Bogdan, 1984, S. 136).

Beim ersten Kodieren wurde auf zwei Arten von Codes zurückgegriffen: „In Vivo Codes“ und deskriptive Codes. Die sogenannten „In Vivo Codes“ entstanden unmittelbar aus dem vorliegenden Datenmaterial. Es handelt sich dabei um verwendete Worte oder Phrasen, die im Rahmen der Daten Verwendung finden (Kruse, 2015, S. 379; Miles et al., 2014, S. 74). Dadurch entstand eine große Nähe zum erhobenen Datenmaterial. Diese Codes wurden durch deskriptive

Kodes ergänzt, die verwendet werden, wenn mit einem prägnanten Wort umschrieben werden kann, was im Datenmaterial geschildert wird (Miles et al., 2014, S. 74). Auf diese Weise wurden im ersten Iterationsschritt 38 Kodes für die Fallstudie A verwendet. Bevor diese Kodes auf die Fallstudie B angewendet wurden, erfolgte eine erste Überprüfung der vergebenen Kodes durch einen erneuten Abgleich mit den Daten (Rapley, 2016, S. 334). Damit wurde die Absicht verfolgt, ein konsistentes Kodierschema zu erstellen. Dies hatte zur Folge, dass eine Unschärfe im bisherigen Kodierschema im Sinne einer Erweiterung auf 39 Kodes beseitigt werden konnte.

Anhand dieser ersten Kodierung wurde auch das Datenmaterial der Fallstudie B kodiert. Die Kodes 1. Ordnung mussten so auf insgesamt 58 Kodes erweitert werden. Auch danach erfolgte ein erneutes Review der bereits bestehenden Kodes entlang des kompletten Datensatzes. Dabei wurden nicht nur einzelne Segmente anderen Kodes zugeordnet, sondern auch weitere Unschärfen auf Basis erster Erkenntnisse erkannt und beseitigt. Zu diesem Zweck wurde bei diesem Iterationsschritt das Kodierschema nochmal deutlich erweitert, so dass eine Gesamtheit von 73 Kodes erster Ordnung entstand.

In Schritt 6 des oben aufgezeigten Ablaufes, erfolgte die Zusammenfassung dieser Kodes zu Kodes 2. Ordnung. Die Kodes erster Ordnung wurden also weiter verdichtet und in übergeordnete Kategorien eingeteilt (Miles et al., 1994, S. 86). Eine ebensolche Zusammenfassung erfolgte wiederum zu Kodes dritter Ordnung. Daraus ergab sich schließlich das finale Kodierschema (siehe Tab. III-3a und Tab. III-3b).

Wie in den Tabellen III-3 zu sehen ist, wurden die zahlreichen Kodes erster Ordnung zu übergeordneten, auch aus der Literatur bekannten, Praktiken, den Kodes zweiter Ordnung, zusammengefasst. Bei Betrachtung der Kodes zweiter Ordnung zeigte sich, dass diese entlang der drei Resilienzphasen (siehe Kap. II.3) eingeordnet werden konnten, weshalb diese abschließend als Kodes dritter Ordnung angesetzt wurden.

Untersuchungskontext und Methodik

Kode 1. Ordnung	Kode 2. Ordnung	Kode 3. Ordnung
Informationssicherheit	IT Sicherheit	Readiness
Engpässe analysieren	Bottleneck Analyse	
zweifache Fertigung	flexibel fertigen	
flexible Kapazitäten		
Standardisierung		
Fertigung verlagern		
Integration der Dienstleister	End to End Planung	
ganzheitliche Planung	Risiken evaluieren	
Auswertung der Auswirkungen		
Analyse kritischer Teile		
Risiken klassifizieren	Supply Chain Monitoring	
weiche Faktoren beachten		
Umfeld beobachten		
Lieferung beobachten		
Risiken auflisten	Supply Chain Mapping	
Transparenz schaffen	Pufferung	
Aufträge vorproduzieren		
Lagerhaltung / Puffer		
Transportzeiten puffern	Umsatzversicherung	
Abnahmerisiken versichern	Liquidität sichern	
Zahlungsverhalten kontrollieren		
Zahlungen an Lieferanten steuern		
Zahlungsziele kürzen		
Zahlungssicherungen einbauen		
finanzielle Unabhängigkeit		
Zahlungen des Kunden steuern		
Umsatzgrenzen festlegen		
Notfallplan erstellen	Business Continuity Planning	
Szenarien erarbeiten	Szenariotechnik	
Szenarien testen		
Bewusstsein für Risiken schaffen	Risikokultur	
Mitarbeiter wertschätzen		
Transporte vertraglich garantieren	Transportgarantien	
Beziehung zum Dienstleister		
mit dem Kunden zusammenarbeiten	Customer Relationship Management	
offene Kommunikation		
Kundendaten pflegen		
das Ohr am Kunden haben	Diversifizierung	
breite Absatzkanäle		
verschiedene Märkte bedienen	Demand Management	
Absatzmengen beobachten		
Bedarfsplanung		
Forecast von Stückzahlen	Supplier Quality Management	
Lieferanten bewerten		
Stichprobenkontrolle durchführen		
Lieferant auswählen	Liefersicherheit erzeugen	
Produktionskapazitäten sichern		
Rahmenverträge schließen	Second Sourcing	
Lieferant qualifizieren		
Zweitlieferant identifizieren		
Zweitlieferant unterhalten		
Ranking bei Lieferanten	mit Lieferanten kooperieren	
Rohstoffe qualifizieren		
Lieferanten entwickeln		
Lieferantenbeziehungen pflegen		
Verbesserung der Zusammenarbeit		

Tab. III-3a: Übersicht über das angewandte Kodierschema Teil 1

Kode 1. Ordnung	Kode 2. Ordnung	Kode 3. Ordnung
Aufträge priorisieren	Priorisierung	Response
Maßnahmen priorisieren		
Auflistung betroffener Artikel	Ist-Analyse	
Daten sammeln	Produkte tracken	
Rückverfolgbarkeit		
alternative Transportwege	Alternativtransporte	
zusätzliche Transportkapazitäten		
Sonderfahrten organisieren		
Task Force bilden	Eskalationsprofile	
Fälle eskalieren		
vom Liefermarkt unabhängig werden	Backshoring	
Fertigungstiefe erhöhen		
Lieferketten verkürzen		
Reorganisation geschädigter Prozesse	Reorganisieren	Recovery
System bereinigen		
Nachbetrachtung der Ereignisse	Lessons Learned	
aus Fehlern lernen		

Tab. III-3b: Übersicht über das angewandte Kodierschema Teil 2

Am folgenden Beispiel soll kurz der Vorgang des Kodierens erläutert werden:

Textsegment	Kode 1. Ordnung	Kode 2. Ordnung	Kode 3. Ordnung
Die Wiederherstellung beinhaltet zum einen die erforderlichen Aktivitäten zur Schadenaufnahme, -analyse und -bewertung sowie zur Reorganisation und Instandsetzung geschädigter Geschäftsprozesse.	Reorganisation geschädigter Prozesse	Reorganisieren	Recovery
die operative Bereinigung des Systems, die dadurch erforderlich wird, soll erst im Falle des Eintretens geklärt werden; ggf. durch eine Task Force	System bereinigen		
ist ein spezielles Setup systemseitig überhaupt nötig (vom Aufwand her), um ein paar wenige Einzelfälle abzubilden (es geht um eine situative Entscheidung für Verteilung von Restbeständen, die nicht mehr für alle Kunden ausreichen); situative Entscheidungen können aber sehr komplex werden; daher bedarf es einer entsprechenden Infrastruktur, um eine Versorgung standardmäßig sicherzustellen			
dies sorgt für Diskussionen, da diese Artikel danach auch wieder bereinigt werden müssen, da diese im Tagesgeschäft sonst störend sind → es wird differenziert zwischen Krisenmodus und dem „Aufräumen danach“			

Tab. III-4: Beispiel-Kodierung anhand des Kodes „Reorganizing“

Die in Tabelle III-4 aufgeführten Textsegmente wurden den beiden „In Vivo Kodes“ „Reorganisation geschädigter Prozesse“ und „System bereinigen“ zugeordnet. Diese beiden Kodes wurden zum Kode 2. Ordnung „Reorganizing“

zusammengefasst, da es sich nach Auffassung des Autors bei beiden Handlungen um Teile des Vorgangs des Reorganisierens handelt. Das Reorganisieren einer Unternehmung oder Supply Chain nach einer durchlebten Krise erfolgt naturgemäß in der Phase der Recovery.

Mit der Absicht eine hohe intersubjektive Nachvollziehbarkeit und somit valide Studienergebnisse zu erzielen (Bortz & Döring, 2006, S. 327), wurden beim Kodiervorgang bestimmte Regeln eingehalten: die verwendeten Codes sind wechselseitig exklusiv und die Zuordnung zu den übergeordneten Kategorien (Codes 2. und 3. Ordnung) erfolgte eindeutig und nach einheitlichem Prinzip (Atteslander, 2010, S. 204). Auf diese Weise sollte das Risiko von Fehlinterpretationen vermieden werden. Zur zusätzlichen Absicherung des Risikos wurde das Gütekriterium der Interkoderreliabilität berechnet, indem die Kodierung von einem zweiten Forscher an einem Ausschnitt des Datenmaterials ebenfalls durchgeführt wurde. Diese lag mit einem Wert von 0,78 in einem sehr guten Bereich und es kann daher von einem reliablen Kodierschema ausgegangen werden (Atteslander, 2010, S. 206; Seale, 1999, S. 140).

An den sehr umfangreichen Vorgang des Kodierens schloss sich abschließend die Interpretation der Daten an. Dabei wurden die Daten und Transkripte immer wieder gelesen und an den Codes gespiegelt, um daraus die zur Beantwortung der Forschungsfrage notwendigen Aussagen ableiten zu können (Simons, 2009, S. 117).

IV ERGEBNISSE

In den folgenden Kapiteln werden nun die Ergebnisse der Fallstudien auf Basis der durchgeführten Datenanalyse dargestellt. Zunächst werden die Ergebnisse beider Fallstudien isoliert voneinander dargestellt. Im Anschluss erfolgt darauf aufbauend die Synopse beider Fallstudien und daraus resultierende Erkenntnisse. Diese Erkenntnisse bilden wiederum die Grundlage für einen an Praktiken orientierten Ansatz zur Stärkung der Supply Chain Resilience. Zum Abschluss dieses Kapitels werden weitergehende Erkenntnisse zur SCRES außerhalb der adressierten Forschungsfrage zusammengetragen.

IV.1 Ergebnisse der Fallstudie A

Im Umgang mit disruptiven Ereignissen konnten in der deutschen Spielwarenindustrie 25 Praktiken identifiziert werden. Diese sind in Tabelle IV-1 nach der Häufigkeit der ihnen zugeordneten Textsegmente aufgelistet.

Wie in der Tabelle zu erkennen ist, wurden von den Vertretern der Spielwarenbranche am häufigsten Maßnahmen unter dem Überbegriff „Kooperieren mit Lieferanten“ genannt. Dabei geht es in erster Linie darum, die Beziehungen zu den bestehenden Lieferanten zu pflegen. So führte einer der Ansprechpartner beispielsweise aus, dass es in seiner Lieferkette bisher keine Störungen gab, weil er subjektiv betrachtet einen sehr engen Kontakt zu seinen Zulieferern pflegt (H20052019:41:48). Dabei gilt es in kontinuierlicher Kommunikation mit den Lieferanten zu stehen:

*„Da, wo wir keine Alternativen haben, haben wir einen sehr engen und sehr intensiven Kontakt zu unseren Lieferanten. {Mhm.} * Sitzen mit denen auch mindestens zwei Mal im Jahr am Tisch und * da wird auch über solche Themen ganz offen und ehrlich gesprochen.“ (H03122028:219-222)*

Insbesondere bei internationalen Lieferantenbeziehungen betonen die Interviewten, dass regelmäßige Besuche vor Ort dafür unerlässlich sind (H20032018:270-275; Z04082018:180-181). Durch diese Vorgehensweise soll Vertrauen in die Lieferanten aufgebaut werden, um überraschende Handlungen durch den Lieferanten möglichst auszuschließen (H21022019:107-114;

H16032018:146-151). Gleichmaßen geht es dabei darum, durch die Präsenz vor Ort ein gewisses Maß an Kontrolle auszuüben.

Praktik	Anzahl
mit Lieferanten kooperieren	36
Second Sourcing	34
Supplier Quality Management	25
Backshoring	21
Supply Chain Monitoring	20
Liquidität sichern	19
Customer Relationship Management	18
Alternativtransporte	17
Pufferung	16
flexibel fertigen	14
Demand Management	10
Diversifizierung	10
Risikokultur	7
Umsatzversicherung	5
Liefersicherheit erzeugen	5
Risiken evaluieren	4
Transportgarantien	4
Supply Chain Mapping	4
Lessons Learned	3
Eskalationsprofile	2
Business Continuity Planning	2
Produkte tracken	2
IT-Sicherheit	2
Ist-Analyse	1
Szenariotechnik	1

Tab. IV-1: *Identifizierte Praktiken der Fallstudie A*

Die Interviewpartner sprechen sich in diesem Zusammenhang dafür aus, möglichst langjährige Beziehungen und Partnerschaften aufzubauen (P10072018:172-173; H13122018:353-357). Diese Bemühungen sollen nach der Auffassung einiger Vertreter der Spielwarenbranche so weit gehen, dass man stark kooperativ bis hin zu einer Open-Book-Mentalität die Zusammenarbeit mit den Lieferanten verbessert, um dadurch zusätzlich die Erträge beider Parteien zu erhöhen (R19072019:320-324; H13122018:347-351; SekundA_027). Dabei

verständigen sich die Bündnispartner darauf, sich die betriebswirtschaftlichen Zahlen gegenseitig offenzulegen, um gemeinsam Vorteile daraus generieren zu können.

Bei der „Kooperation mit Lieferanten“ geht es aber nicht nur darum, die Zusammenarbeit mit den Lieferanten, sondern auch die Lieferanten selbst zu verbessern:

„Ich denke, es geht erstmal darum, die Lieferanten aufzubauen und besser zu machen, {Mhm.} weil wir haben natürlich auch die Erfahrung, dass diese Corrective Action Pläne für die Lieferanten an sich eine ganz gute Guideline darstellen.“ (P20072018:137-139)

Sowohl die aktive Verbesserung des Lieferanten als auch die Stellung beim Lieferanten sollen dazu führen, dass das belieferte Unternehmen bevorzugt behandelt wird und dadurch wiederum Vorteile für die eigene Lieferkette erzielt. Eine andere Vorgehensweise, die in diesem Zusammenhang noch Erwähnung findet, ist das Qualifizieren und zur Verfügung stellen von Rohstoffen für den Lieferanten:

„Wir fangen bei solchen Artikelgruppen an gewisse Rohstoffe zu nominieren. Das heißt ok, für den und den Artikel müsst ihr eure Rohstoffe da und da einkaufen. {Mhm.} Dadurch bindet man sich natürlich auch wieder, damit der Lieferant entsprechende Kosten spürt.“ (R24062019:217-219)

Die Hersteller organisieren damit die Beschaffung für ihre Zulieferer, um Risiken entlang der Lieferkette zu minimieren (H16032018:243-247; H13122018:277-284). Dabei geht es darum, die vor allem in der Spielwarenbranche geltenden Anforderungen an die Produktsicherheit zu testen. Es werden nur konforme Materialien den Zulieferern zur Verfügung gestellt und diese dadurch an das fokale Unternehmen gebunden. (H23012019:158-164).

In der Rangfolge der häufigsten Nennungen folgen als nächstes Maßnahmen zum Aufbau von Zweitlieferanten, dem sogenannten „Second Sourcing“, als geeignete Aktionen zur Steigerung der Supply Chain Resilience. Dazu gilt es nach Aussage der Befragten zunächst, einen geeigneten Zweitlieferanten zu identifizieren:

*„Das ist eigentlich so, dass wir * so aufgestellt sind, dass wenn uns heute der Lieferant für den Artikel abbricht auf alle Fälle ein Zweiter den Artikel schonmal gesehen hat und auch schon * gegrübelt hat und weiß, was da dahintersteckt,*

*{Mhm.} damit, wenn da was passiert, auch dann gleich eingegriffen werden kann.“
(H23012019:305-308)*

Sind potenzielle Zweitlieferanten gefunden, so müssen auch diese entsprechend qualifiziert und erprobt werden (H23012019:189-192; H13122018:220-222). Nur so können diese dann zur Verfügung stehen, wenn sie als Alternative im Falle disruptiver Ereignisse benötigt werden (Z29042018:198-201). Einige Hersteller versuchen für möglichst alle Rohwaren und Halbfertigteile einen Zweitlieferanten zu haben (H07022019a:205-207; H16052019:93-95; Z14032019:95-97). Andere konzentrieren sich lediglich auf strategisch wichtige Komponenten (H24052019a:93-97).

Damit eine entsprechende Second Source Strategie funktioniert, müssen diese Zweitlieferanten aber auch aktiv gehalten werden:

*„Wir haben, sagen wir, von den, von unseren Hauptmarken haben wir jetzt * verschiedene Doppel-Werkzeuge {Mhm.}, zum Beispiel mit [Firma]-Werkzeugen, * [Firma]-Küchengeräte. Wir möchten nicht mehr als Hauptlieferant einen Lieferant haben, sondern wir möchten auf mehreren Beinen stehen.“
(H20032018:260-263)*

Beide (oder mehrere) Lieferanten sind beispielsweise parallel mit Aufträgen zu versorgen, damit es sich im Bedarfsfall auch wirklich um eine aktive Second Source handelt (H03122018:151-153). So mahnt ein Vertreter aus dem Einkauf:

*„Wenn ich * als Leiter Einkauf für jeden Artikel zumindest auf dem Papier einen Zweitlieferant da haben müsste, * dann hätte ich in der Welt schon sehr viel Boden verbrannt, weil ich sehr viel anfrage, aber nie einen Auftrag erteile.“
(H03122018:208-210)*

Dies wird auch von einem Zulieferer bestätigt, der das bloße Anfragen von Angeboten nicht für ausreichend hält, um bei Bedarf zur Second Source zu wechseln (Z14062018:133-137). Einige Interviewte nennen ein weiteres Kriterium, damit es sich bei diesen sogenannten Second Sources auch wirklich um Alternativen handelt: die Lieferanten sollten geografisch in verschiedenen Regionen verortet werden (H07022019b:138-139), damit beispielsweise Naturkatastrophen sich nicht auf beide Lieferanten gleichzeitig auswirken.

Einige Hersteller in der Spielwarenbranche gehen sogar einen Schritt weiter und planen, mehr als nur zwei Lieferanten für dieselbe Produkt- oder Materialgruppe zu unterhalten (H20052019:95-97; H19032019:347-351;

H13122018:195-198). In solch einem Fall spricht man dann nicht mehr vom Second Sourcing, sondern von einem Multi Sourcing, da mehr als nur zwei Lieferanten für Produkte zur Verfügung stehen. Die Interviewten bestätigten in diesem Zusammenhang, dass sie durch die Schaffung solcher Ausweichmöglichkeiten gut auf disruptive Ereignisse vorbereitet sind (H07022019b:106-113). Im Falle mehrerer Alternativlieferanten erscheint es schwierig, alle parallel aktiv zu halten. Aus diesem Grund sollen die einmalig identifizierten Alternativen kontinuierlich auf deren Bestand überprüft werden.

Als weitere Praktik, die auf die Lieferantenseite abzielt, wurde das sogenannte „Supplier Quality Management“ identifiziert. Dabei handelt es sich um gezielte Maßnahmen innerhalb des Qualitätsmanagements bei Lieferanten. Ein erster entscheidender Faktor ist die Auswahl eines geeigneten Lieferanten nach bestimmten definierten Kriterien:

„Also vielleicht ganz wichtig: wir suchen unsere Lieferanten nach einem gewissen Schema aus. {Ja.} Wir gehen nicht her und sagen: Hm, der passt mir, der gefällt mir, den nehm‘ ich {Mhm.}, sondern man muss schon schauen, was kann denn der überhaupt? In welchem Bereich ist er etabliert?“ (H19032019:405-408)

Als zu berücksichtigende Aspekte werden einerseits die Kostenspanne des Lieferanten (H03122018:173-175) und andererseits die Tatsache, dass der Lieferant zum fokalen Unternehmen passt, ähnlich wie im Rahmen der Kooperation mit Lieferanten, erwähnt (H24052019b:116-120).

Die Interviewpartner erläutern, dass die in Frage kommenden Lieferanten nicht nur vor der Auswahl einmalig, sondern kontinuierlich über Lieferantenbewertungen zu beurteilen sind (H24052019a:351-354; I01082018:92-95). Bei diesen Beurteilungen empfehlen die Ansprechpartner verschiedene Kriterien mit abzu prüfen: neben finanziellen und qualitätstechnischen Themen (H20032018:264-267) soll auch bewusst auf Probleme entlang der Lieferkette eingegangen werden (Z04082018:172-175; H20052019:120-122).

In der Spielwarenindustrie werden für solche Bewertungen häufig Audits als probates Mittel genutzt, um die Informationen zu den adressierten Themen abzufragen (Z30042018:72-73; P10072018:70-73; P20072018:58-62; SekundA_018). Dabei führen die Hersteller teilweise intern definierte Audits durch, greifen aber auch auf die Erfahrung von Prüfinstituten zurück.

Neben diesen Audits werden regelmäßige Stichprobenkontrollen durchgeführt, um die vereinbarte Produktqualität zu einem dem Lieferanten vorher nicht bekannten Zeitpunkt zu überprüfen:

*„And * what they ask us is to send * a inspectors to the factories to the manufacturer site, basically open the box* check the products and verify the * that the products are within the requirements in terms of quality and safety * before they can be shipped to the point of sale and * be sold in the country where they are going to be sold.“ (P27042018:18-21)*

Damit soll die beim Audit festgestellte und geforderte Produktqualität während der Produktion anhand bestimmter Kontrollpläne verifiziert werden (H07022019a:64-67; SekundA_006).

Als nächste Praktik folgt das sogenannte „Backshoring“, das Zurückholen ausgelagerter Fertigungsschritte zu regionalen Zulieferern oder auch in die eigene Fertigung. Dies ist insbesondere das Bestreben von Herstellern, die sich in einer Abhängigkeit von vor allem chinesischen Zulieferern befinden (H23012019:125-132; H20032018:243-246). Eine im Spielwarenbereich dazu verwendete Maßnahme, ist die Abwanderung vom chinesischen Zuliefermarkt zu einem geografisch näher gelegenen Zulieferer:

„Im Übrigen versuchen wir natürlich die Supply Chain zu verkürzen und wieder in Europa zu produzieren.“ (H04022019)

Besonders bei komplexen Produkten tendieren die Überlegungen in die Richtung, einen Lieferanten in Europa oder Deutschland zu finden, zu dem eine größere (auch lokale) Bindung aufgebaut werden kann (H16032018:132-135; H19032019:568-569). In der Spielwarenindustrie kann insbesondere beobachtet werden, dass ein Trend zur Zusammenarbeit mit Lieferanten in Osteuropa besteht (P20072018:252-255; P10072018:326-329). Damit werden die internationalisierten Lieferketten wieder verkürzt. Andere Vertreter, die über weniger disruptive Ereignisse entlang der Lieferkette klagen, bestätigen diese Vorgehensweise, da die Stabilität ihre eigenen Lieferkette aus eigener Sicht auf der Zusammenarbeit mit lokalen Lieferanten beruht (Z08012019:41-45; H16052019:36-39; SekundA_028).

Einige Interviewte gehen sogar einen Schritt weiter und erhöhen die eigene Fertigungstiefe, um vom Liefermarkt unabhängig zu werden:

*„Daraufhin haben wir entschieden, eigentlich * um das Risiko eigentlich komplett zu minimieren, wir holen uns die Technik ins Haus. {Ok.} Das heißt, wir haben uns dann eine Maschine gekauft.“ (H23012019:106-108).*

Auch hierzu bestätigen Vertreter der Branche, die selbst eine hohe Wertschöpfung in der eigenen Produktion realisieren, dass ihre Lieferkette dadurch stabiler und resilienter ist (H24052019a:56-60; H21022019:252-257).

Eine weitere von den Ansprechpartnern häufig genannte Praktik ist ein kontinuierliches „Monitoring der gesamten Supply Chain“, angefangen mit dem Beachten sogenannter „weicher“ Faktoren, die bereits zu bestimmten Vorsichtsmaßnahmen führen:

*„Nee * natürlich das was im Markt ist und es gibt manchmal so kleine Anzeichen {Mhm.}, wo man etwas vorsichtiger wird und dann oh was ist mit denen los. * Zum Beispiel Zahlungen. Zahlungsschwierigkeiten, das merkt man ja gleich, wenn da irgendwas im Busch, * dann gibt es auch schon mal das Kommando: Aufpassen!“ (L17092018:687-690)*

Solche Anzeichen lassen sich umso besser erkennen, wenn man den Markt, in dem man tätig ist, kennt und Informationen aus diesem Markt (oder Märkten) über verschieden Kanäle (wie beispielsweise Newsletter) einholt (Z14032019:164-168; H16052019:309-312; SekundA_014).

Die interviewten Personen spielen aber nicht nur auf die sogenannten „soft facts“ an, sondern benennen auch ganz konkret das Beobachten des eigenen Umfelds: beispielsweise das kontinuierliche und bewusste Verfolgen der Nachrichten (Z04082018:140-142), um sich anbahnende Auswirkungen entlang der Lieferkette frühzeitig zu erkennen und in weitere eigene Planungen mit einbeziehen zu können. In diesem Zusammenhang sollen beispielsweise die politische Situation der Lieferländer oder auch Wetterlagen in der Umgebung der Zulieferer zu beobachten (I01082018:394-397; H24052019b:336-341). Im Rahmen der Erfassung von Sekundärdaten konnten auch online verfügbare Risikobarometer (SekundA_019), sowie Unwetter-Portale, die von betroffenen Regionen ebenfalls online zur Verfügung gestellt werden (SekundA_025) als geeignete Hilfsmittel identifiziert werden.

Als möglichen letzten Aspekt, der an dieser Stelle nicht außer Acht gelassen werden sollte, ist das Beobachten und Verfolgen von Lieferungen zu nennen. So beschreibt ein befragter Logistikanbieter die Nutzung einer Tracking-Box in den

von ihm transportierten Containern, die über App verschiedene Informationen über die Lieferung dem Kunden zur Verfügung stellt (L13082018:188-195). Alle aufgezählten Aspekte zusammengenommen stellen eine Art Frühwarnsystem dar, das einen proaktiven Umgang mit drohenden disruptiven Ereignissen fördert. Es wird das Ziel verfolgt, noch vor Eintreten eines disruptiven Ereignisses entsprechende Vorbereitungen treffen zu können.

Eine ebenfalls häufig genannte, stärker auf das fokale Unternehmen ausgerichtete Praktik umfasst Maßnahmen, die unter dem Oberbegriff „Liquidität sichern“ zusammengefasst werden können. Dazu zählt in erster Linie auch die finanzielle Unabhängigkeit der fokalen Unternehmen. So werden unter anderem finanzielle Polster genannt, die im Falle eines disruptiven Ereignisses dazu dienen sollen, die Geschäfte ohne finanzielle Engpässe fortführen zu können:

*„Das heißt ich habe heute ein gewisses größeres Polster, wenn eine Krise unverhofft über Nacht käme. Die bringt uns nicht gleich um, weil wir ohne Fremdkapital auskommen. Alles was wir tun, leisten wir aus dem eigenen wieder heraus. Das heißt wir haben momentan einen Status, wir sind bankenunabhängig. Und dann wird eine Krise, die jetzt über Nacht käme, uns nicht so schnell irgendwo in eine gewisse Notwendigkeit bringen.“
(H14012019:507-512)*

Dazu zählt auch das Festlegen von Umsatzgrenzen für Kunden, verbunden mit dem Ziel, dass kein Kunde so groß wird, dass eine finanzielle Abhängigkeit von der Kaufbereitschaft dieses Kunden besteht (Z14032019:206-210). Auch dadurch wird die Liquidität des fokalen Unternehmens möglichst aufrechterhalten, da erst das Ausbleiben von Zahlungen mehrerer Kunden zu einem finanziellen Ungleichgewicht führt. Das Risiko wird an der Stelle minimiert.

Die Sicherung der Liquidität im Sinne einer resilienten Lieferkette besteht aber nicht nur aus finanzieller Unabhängigkeit. Auch im Bedarfsfall Zahlungen reaktiv zu steuern, wird als geeignet eingestuft. Dabei geht es einerseits um laufende Zahlungen an Lieferanten:

*„Dann haben Sie nur noch die Möglichkeit zu retten, was zu retten ist. Das heißt, eine laufende Zahlung, die eventuell noch in der Pipeline ist, sofort anhalten.“
(H03122018:90-91).*

Auf die laufende Zahlung an einen in Schieflage geratenen Lieferanten wird aktiv Einfluss genommen, damit die zu tätige Investition nicht verloren geht.

Dazu ist es aber erforderlich, dass, wie im Zuge der Kooperation mit Lieferanten geschildert, eine gute Kommunikation zum Lieferanten herrscht, damit überhaupt ausreichend Reaktionszeit vorhanden ist.

Zusätzlich zu diesem reaktiven Part werden aber auch proaktive Maßnahmen zur Sicherstellung der Liquidität angesprochen. Denn auch in Richtung der Kunden können Zahlungen gesteuert werden. Allerdings geht es dabei eher um das Verändern der Zahlungsbedingungen (Z14032019:176-180). Einerseits nennen die Ansprechpartner in diesem Kontext die Möglichkeit, bestimmte weniger zuverlässige Kunden auf Vorkasse zu setzen:

*„Da sage ich einfach Vorkasse, fertig. {Mhm, ok.} Ja. Oder ich habe einen bestehenden Vertrag, das heißt * der bestellt ja auch bei uns entsprechend. {Mhm.} Fix, fixen Auftrag, ich habe einen fixen Auftrag und dann darauf, erst nach * Erhalt des Auftrags produziere ich.“ (H21022019:172-174)*

Auch andere Zahlungsmodalitäten in Richtung Kunde werden von den Ansprechpartnern eingesetzt: so werden beispielsweise Teilzahlungen nach bestimmten Produktionsschritten eines Kundenauftrages (Z04082018:250-255) oder bestimmte Klauseln in Abhängigkeit der Bezahlung, die verhindern, dass der Kunde ohne Bezahlung an die Ware kommt und so der Hersteller bis kurz vor Übergabe der Ware Handlungsspielraum besitzt (H20032018:332-338).

Auch Zahlungssicherungen zählen zum proaktiven Part dieser Praktik. So bedauert ein Interviewter diese nicht bei einem größeren Auftrag eingebaut zu haben (H20032018:294-296). Solche Zahlungssicherungen können aber nicht nur über Verträge gehandhabt werden, sondern auch über interne Regelungen (siehe SekundA_002).

Wo keine Zahlungssicherungen eingebaut werden (können), sprechen sich die Befragten immerhin dafür aus, das Zahlungsverhalten der Kunden zu kontrollieren, um Absatzrisiken zu mindern:

*„[...] wir haben natürlich schon Maßnahmen, wo wir die Bonität des Kunden natürlich überprüfen und auch mehr oder weniger wöchentlich überwachen, ja. Also wir merken schon sofort, wenn * ein Kunde halt nicht pünktlich seine Rechnungen zahlt. Von daher ist das Risiko relativ eingeschränkt.“
(Z08012019:163-166)*

Zuletzt sprechen sich einige Interviewpartner dafür aus, die Zahlungsziele der Kunden zu kürzen. (H20032018:326-327). Oder gehen sogar weiter und

verlangen direkt eine Anzahlung, bevor ein Auftrag für risikoreiche Kunden überhaupt produziert wird (Z04082018:232-237). Es sei aber an dieser Stelle auch erwähnt, dass all diese Maßnahmen im Bereich der Spielwarenbranche losgelöst voneinander zum Einsatz kommen und nicht im Rahmen einer koordinierten Sicherung der Liquidität.

Wie schon im Rahmen der eben angesprochenen Praktik „Liquidität sichern“ erkennbar, tragen die Interviewten nicht nur den Risiken und Unsicherheiten auf Zulieferseite Rechnung, sondern ziehen die komplette Lieferkette und damit auch die Kunden als potentielle Risikofaktoren in Betracht. So wird auch ein gezieltes „Customer Relationship Management“ (CRM) zur Förderung der Resilienz diskutiert. Im Bereich der Spielwarenbranche liegt hier ein deutlicher Fokus auf einer offenen Kommunikation mit dem Kunden, wenn es zu einem Problem entlang der Lieferkette kommt:

„Ok. But for sure, we have faced these situations but everything goes to negotiation with the customer and always, what I can say is that after so many years of experience, there haven't been any time that we didn't find a friendly agreement in one way or in another.“ (Z14062018:198-200)

Es geht in erster Linie darum, den Kunden proaktiv über Probleme zu informieren und im besten Fall gemeinsam eine Lösung zu finden (L17092018:87-91; L13082018:140-143; L08082018). Dies wird von verschiedenen Stufen innerhalb der Lieferkette so bestätigt:

*„Nach außen sehr offen zu kommunizieren, ehrlich zu kommunizieren * ist sicherlich das A und O an der Geschichte. {Mhm.} Und * anders kann man damit nicht umgehen.“ (H07022019a:110-112)*

Um eine solche angestrebte Lösung zu erreichen, mündet die offene Kommunikation mit dem Kunden in eine Zusammenarbeit, die von den Vertretern der Branche teilweise aktiv angestrebt wird (Z08012019:187-189; L17092018:530-535). Weiterhin wird erwähnt, dass es für eine gute Beziehung zu den Kunden wichtig ist, das Ohr am Markt und bei den Kunden zu haben (H14012019:404-410).

Bei den Befragten werden aber nicht nur die Kunden bei der Stärkung der Supply Chain Resilience berücksichtigt, sondern auch die Transportdienstleister mit einbezogen werden. So sprechen sich die Interviewten auch für

„Alternativtransporte“, in Form alternativer Transportwege, aus. Dies wird zum Beispiel durch die Nutzung alternativer Transportmittel realisiert, sollte es zu zeitlichen Verzögerungen kommen:

*Und das hat uns dann schon Probleme bereitet, dass wir Ware dann teilweise auch mit dem Zug geholt haben, weil das schneller geht als mit dem Schiff, um rechtzeitig den Bedarf hier in Deutschland abdecken zu können.
(H07022019b:46-49)*

Diese Möglichkeit kommt nach Aussage eines anderen Ansprechpartners aber nur in Betracht, wenn für das Ändern der Planung ausreichend Zeit bleibt (R19072019:106-112). Auch ein Splitting der zu versendenden Ware kann laut Aussage eines Vertreters eines Logistikunternehmens in Betracht gezogen werden, um ein Teil der benötigten Ware schneller ans Ziel zu bringen, ohne zu starke Preiserhöhungen in Kauf nehmen zu müssen (L13082018:163-166).

Eine andere Variante stellt die Organisation von Sonderfahrten dar:

„Nee, ich brauch es unbedingt, Bandstillstand, oder die Dinge wo daran hängen, dann muss man eben die Sonderfahrt organisieren.“ (L17092018:131-132)

Dabei kommen wiederum verschiedene Transportmittel wie Luft- oder Bahnfracht für die Sonderfahrten in Betracht (H24052019b:196-200). Als letzte Variante kommen bei dieser Praktik zusätzliche Transportkapazitäten zum Einsatz, die über Kontrakte zu verschiedenen Partnern, die dann bei Bedarf eingesetzt werden können, realisiert werden (L17092018:206-208). Auch das frühzeitige Buchen solcher Zusatzkapazitäten bei anderen Spediteuren im Falle erhöhter Bedarfe wird an dieser Stelle erwähnt (L13082018:308-315).

Die nächste Praktik in der Reihenfolge richtet sich erneut rein auf das fokale Unternehmen: das Einbauen von „Puffern“. Insbesondere die Lagerhaltung spielt hier für die Ansprechpartner eine entscheidende Rolle. So werden unter anderem Sicherheitsbestände gehalten, die im Falle eines Lieferausfalls einen bestimmten Zeitraum überbrücken können (Z30042018:110-112; SekundA_004). Das verhindert zwar nicht zwingend einen Ausfall der Lieferkette, aber bis zum Eintreten des endgültigen Lieferausfalls existiert eine gewisse Reichweite, die genutzt werden kann, um geeignete Alternativen zu finden (H20052019:77-79; H24052019a:288-290). Dies gilt in den geschilderten Fällen nicht nur für Fertigwaren, sondern auch für Rohmaterialien. Das übergeordnete Ziel ist, die

Produktion bei Engpässen über einen bestimmten Zeitraum aufrecht zu erhalten (Z04082018:131-134; H07022019b:75-76).

Dies stellt aber nicht die einzige Alternative dar. Auch das Unterhalten von zwei parallelen Lagern ziehen die Ansprechpartner in Erwägung:

„Ein Umzug nicht nur den Transport von A nach B überdenken, sondern lasse ich vielleicht zwei Lager parallel laufen, wo ich dann meine Lagerhaltung quasi verdopple ein Stückweit. Um das eine auszutrocknen und das andere parallel aufzubauen.“ (H24052019b:245-247)

Als dritte Variante werden noch zeitliche Puffer im Bereich der Logistik genannt. Aufträge werden bewusst mit einem zeitlichen Spielraum von ein paar Wochen in Bezug auf die Transportzeiten platziert, so dass Verzögerungen entlang der Lieferketten abgefangen werden können (Z17122018:110-111; R24062019:174-175; H24052019a:348-351). Auch die Möglichkeit, frühzeitig produzierte Aufträge zwischenzulagern, wird als weitere Option, zeitliche Puffer zu schaffen, genannt (H21022019:227-229). Auch dadurch kann ein Ausfall der Lieferkette aufgeschoben oder im besten Fall sogar vermieden werden.

Eine weitere auf das fokale Unternehmen ausgerichtete Praktik ist das Vorhalten einer „flexiblen Fertigung“. Aus Sicht einiger Hersteller in der Spielwarenbranche lässt sich das über flexible Kapazitäten im Bereich des Humankapitals realisieren (H14012019:382-385; H07022019b:76-79). In den geschilderten Beispielen kommen dafür das Vorhalten einer bestimmten Anzahl an Heimarbeitern, mit denen das Outputniveau aktiv gesteuert werden kann, oder das Einlegen von Sonderschichten in Frage.

Eine weitere Möglichkeit stellt in diesem Zusammenhang das Verlagern der Fertigung in andere Zulieferländer dar (P27042018:185-189; P20072018:221-224). Dies ist aber nicht zu verwechseln mit dem Verkürzen der Lieferkette wie beim „Backshoring“ beschrieben. Es geht vielmehr darum, mehrere Lieferländer in Betracht zu ziehen, um bei Bedarf ausreichend Flexibilität im Fertigungsprozess vorweisen zu können. Auch eine einfache Verlagerung der Produktion zwischen den Lieferanten kann eine entsprechende Option sein:

*„Also ich sage mal, * die einzelnen Artikel {Mhm.} sind nicht gesplittet. Die werden nur von jeweils einem gemacht. {Mhm.} Aber ich weiß halt, dass die * in vergleichbarer Qualität auch andere Artikel von einem anderen Lieferanten machen könnten. {Mhm.} * Weil die Firma macht halt Drachen, so zum Beispiel*

*auf der Hand jetzt * dass ich sage, ich ok (?), und die sind einfach genäht und die müssen entsprechend bedruckt werden oder müssen umgenäht werden und * die Materialien, die eingesetzt werden, sind absolut vergleichbar.“ (H21022019:133-139)*

Ein anderer Hersteller der Branche gibt dabei zu bedenken, dass dadurch zwar Flexibilität entlang der Lieferkette generierbar ist, die Zeitdauer einer Werkzeugverlagerung aber nicht unterschätzt werden darf (H19032019:311-315). Darüber hinaus ist beim Design der Produkte ein gewisses Maß an Standardisierung wichtig, um diese Flexibilität zu erreichen. Dies bezieht sich auf die in Produktion verwendeten Materialien. Es sollen möglichst bereits verwendete Materialien zum Einsatz kommen, damit im Bedarfsfall schnell eine alternative Lieferquelle gefunden werden kann (H24052019a:264-269).

Bisher wurden die 10 meistgenannten Praktiken im Bereich der Spielwarenbranche erläutert. Es folgen nun Praktiken, die im Rahmen der Datenerhebung weniger genannt worden sind: Eine ähnlich dem CRM gerichtete Praktik ist das „Demand Management“, das eine konkrete Bedarfsplanung zur Vermeidung der Produktion von nicht benötigten Mengen zum Ziel hat. Ein erster Teil davon ist, die Entwicklung der Absatzmengen von Produkten zu beobachten (H03122018:422-427; H23012019:238-242). Aus diesen Beobachtungen können historische Daten gewonnen werden, die Schlüsse für künftige Bedarfsentwicklungen zulassen. Ein ergänzender Teilaspekt ist eine konkrete Bedarfsermittlung und damit verbundene Planung, auch wenn das laut Aussagen der Hersteller in der Spielwarenbranche aufgrund des Saisongeschäfts eine eher schwierige Maßnahme ist (H04022019; H03122018:314-316).

Letztendlich wäre es für die befragten Hersteller der Idealzustand, wenn sie eine Bedarfsplanung aufgrund von konkreten Forecasts ihrer Kunden aufbauen könnten:

*„Mit jedem Kunden bauen wir das letztendlich auf, dass wir eine Planung pro Woche machen. {Mhm.} * Manche Wochen passen wir einfach an. Wenn jetzt Ostern sich um einen Monat verschiebt, muss man den Lift natürlich irgendwo anders hin packen. Und das ist quasi eine rollierende Planung, die da am Ende des Tages läuft auf Grundbasis.“ (H24052019b:215-219)*

Die Befragten erläutern, dass es wünschenswert wäre, diese Forecasts entsprechend im Voraus und idealerweise rollierend von den Kunden zu erhalten

(H03122018:246-248; H13122018:332-336). Mit diesen Maßnahmen kann aus Sicht der Befragten ebenfalls das Abnahmerisiko bei den Kunden gemindert und eine Gefahr für die Lieferkette potentiell vermieden werden.

Eine wiederum auf die Absatzseite zielende Praktik ist die „Diversifizierung“ im Sinne breiter Absatzkanäle. Dadurch soll die Abhängigkeit zu einem bestimmten Kunden vermieden werden, so dass der plötzliche Wegfall eines einzelnen Kunden keine weiteren Auswirkungen auf das fokale Unternehmen hat (Z08012019:172-174). Eine breite Kundenbasis dient in dieser Hinsicht ebenfalls dazu, dass der Verlust von Großaufträgen keine nachhaltigen Auswirkungen mit sich bringt (H24052019b:270-271; H16052019:405-407). Dieser Effekt kann dadurch verstärkt werden, dass möglichst viele Vertriebskanäle genutzt werden (R19072019:28-32).

Die „Diversifizierung“ kann aber nicht nur durch eine breite Kundenbasis, sondern auch durch das Bedienen unterschiedlicher Märkte erreicht werden. Einerseits beschreibt ein Vertreter der Branche eine Risikominimierung durch das Angebot von Produkten in verschiedenen Sparten:

„Ja. Wir sind in der glücklichen Situation dadurch, dass wir sowohl Spielwaren als auch Möbel machen. Und zwar Babymöbel machen. Baby werden, Babys werden das ganze Jahr über geboren. {Ja.} Da mag es irgendwo Peaks geben. Ich weiß nicht, wann die sind.“ (H03122018:367-369)

Andererseits kann eine Risikostreuung entlang der Lieferkette auch durch die Tätigkeit auf internationalen Märkten erfolgen, da eine Krise in einem Land nicht unmittelbar den gesamten Absatz eines Unternehmens gefährdet (H07022019b:255-258).

Eine weitere, stärker unternehmensintern ausgerichtete Praktik ist das Schaffen einer sogenannten „Risikokultur“. Dazu zählt zunächst, bei den Mitarbeitern ein gewisses Risikobewusstsein zu fördern. Es soll erreicht werden, dass alle Bereiche die Risiken, die ihren Teil der Geschäftsprozesse betreffen, kennen und einzuschätzen wissen (H16032018:270-276; H23012019:263-266). Ein sogenanntes risikobasiertes Denken wird von einigen Unternehmen auch gefordert und zunehmend gefördert (L17092018:493-498; L08082018).

Um diese Kenntnisse dann auch im Sinne des Unternehmens abzurufen, müssen die Mitarbeiter in entsprechender Weise wertgeschätzt und ermutigt

werden, damit sie bei sich anbahnenden Problemen, egal auf welcher Hierarchieebene, diese auch direkt melden und sich für das Abwenden des Störereignisses einsetzen (H14012019:609-614). In diesem Sinne geht die anzustrebende Risikokultur auch mit einer entsprechenden Fehlerkultur einher.

Einige der Ansprechpartner sprechen sich auch für das Abschließen von „Umsatzversicherungen“ verschiedener Art aus:

„Ne, wir versichern das dann. Wir haben jetzt 2003-2016 hatten wir glaub ich, relativ große Aufträge von Aldi. {Mhm.} Und die haben wir sowohl (gegen) Ausfall versichert, als auch bezüglich das Thema Abnahmerisiko.“ (H20052019:153-155)

Auch sehr kritische Ereignisse, wie die Insolvenz eines strategischen Kunden, können über Warenkreditversicherungen abgesichert werden (Z17122018:81-83; H21022019:158-160; H20032018:302-305). Auf diese Art soll vermieden werden, dass Umsätze entlang der Lieferkette nicht gemacht werden können und damit Schäden bei betroffenen Unternehmen entstehen.

Eine weitere Praktik, die ebenfalls auf die Absicherung bestimmter Aspekte entlang der Lieferkette abzielt, ist das „Erzeugen von Liefersicherheiten“. Dies kann einerseits über Rahmenverträge mit den Lieferanten abgebildet werden:

*„Aber, wenn zum Beispiel * aufgrund hoher Nachfrage * sagen wir mal, der Hersteller sagen würde, naja, jetzt kann ich woanders einen besseren Preis erzielen, ich teile die Mengen anders auf, also da versuchen wir halt im Prinzip mit * Rahmenverträgen über einen gewissen Zeitraum auch eine entsprechende Liefersicherheit zu haben.“ (H24052019a:126-129)*

Andererseits geht es darum, ausreichend Produktionskapazität bereitzustellen, damit eine überhöhte Nachfrage nicht die Lieferfähigkeit des Unternehmens stört und die Supply Chain damit langfristig beeinträchtigt:

„Und wir eher schauen müssen, wie wir intern diese Produktionskapazitäten aufbauen, {Mhm.} dass wir den Bedarf befriedigen können. Befriedigen wir den nicht, kann natürlich langfristig sein, ein Wettbewerber steht auf, geht in eine ähnliche Richtung rein und versucht uns das Wasser abzugraben.“ (H14012019:132-135)

Eine weitere selten genannte Praktik ist es, „Risiken zu evaluieren“. Bei den im Rahmen dieser Arbeit befragten Unternehmen wird sich insbesondere dafür ausgesprochen, Risiken zu klassifizieren, um daraus abgeleitet abgestimmte Vorgehensweisen für die verschiedenen Risikoklassen zu definieren (P20072018:81-84). Dadurch soll sichergestellt werden, dass das Abwenden von

Risiken unter Beachtung einer geeigneten Kosten-Nutzen-Relation stattfinden kann. Durch eine Evaluation der Risiken kann abgeschätzt werden, mit welchem Aufwand diesen begegnet werden kann, was die Grundlage für die weitere Entscheidung bildet. Die Maßnahmen zur Risikominimierung sollen dadurch gezielt eingesetzt werden.

Ebenfalls vereinzelt werden noch „Transportgarantien“ als geeignetes Mittel zur Steigerung der SCRES angeführt. So führt beispielsweise ein Vertreter aus dem Handel aus, dass bestimmte Transportkontingente über Jahresvereinbarungen gesichert werden. Allerdings wird von derselben Person angemerkt, dass diese Garantien unter stark reduzierten Kapazitäten auch außerordentlich kündbar und daher nur bedingt wirksam sind (R19072019:93-97). Ein Vertreter aus der Logistik bekräftigt aber, dass Transporte gewisser Mengen über derartige Vereinbarungen sichergestellt werden können:

*„Auf der Basis werden wir dann entsprechenden Frachtraum * auf der Luftfracht beziehungsweise Seefracht * garantieren. Wir haben * Vereinbarungen mit den Reedern, also im Bereich Seeverkehr, dass wir eine bestimmte Anzahl von Containern * auf bestimmten Loops, also auf bestimmten Verkehren, die diese Reeder betreiben, meinetwegen zwischen Shanghai und Hamburg, * jede Woche zur Verfügung gestellt bekommen.“ (L13082018:78-83).*

Es wird aber angemerkt, dass die Beziehungen zu den jeweiligen Transportdienstleistern dabei eine große Rolle spielen, um solche Garantien auch geltend machen zu können (L13082018:131-136).

Eine Praktik, die von den Prüfinstituten hervorgehoben wird, ist der Trend hin zu einem „Supply Chain Mapping“:

*„(Well), yeah, there is * clearly a srtive (?) something, you know supply chain mapping, * you know there is a lot of initiatives, which have been * put in place to map the supply chain.“ (P27042018:107-108)*

Es soll damit das Ziel verfolgt werden, eine Landkarte der Lieferkette zu generieren und damit die Supply Chain aus Sicht des fokalen Unternehmens so transparent wie möglich zu gestalten. Allerdings weisen die Ansprechpartner mit größer werdender Lieferantenbasis auch auf Grenzen dieser Praktik hin (P20072018:157-160).

Zuletzt folgen in dieser Zusammenfassung Praktiken, die nur von sehr wenigen Akteuren der Branche benannt wurden. Eine dieser wenig benannten Praktiken

ist ein „Lessons Learned“ nach einer überstandenen Problemsituation entlang der Lieferkette. Es geht darum, eine vergangene Supply Chain Krise zu nutzen, um aus gemachten Fehlern zu lernen und sich kontinuierlich zu verbessern, um bei künftigen disruptiven Situationen besser reagieren zu können:

*„Natürlich geht es da - wie wahrscheinlich bei vielen Unternehmen - dass man * an solchen Fällen auch immer wieder lernt und feststellt, wo man da noch verbesserungsfähig ist.“ (H07022019a:161-163)*

Dieses Lernen ist aber nicht systematisiert und beruht auf dem Erfahrungswissen einzelner Mitarbeiter.

Ergänzt werden die bisherigen Praktiken durch das Anwenden von „Eskalationsprofilen“:

„Zum Einen, wenn wir merken dass in der Lieferkette Probleme sind, haben wir eine sehr detaillierte und strukturierte Vorgehensweise mit Eskalationsprofilen, die bis zu vor Ort Terminen beim Lieferanten reichen.“ (H18032019)

Damit soll sichergestellt werden, dass disruptive Ereignisse entlang der Supply Chain rasch an die korrekte Managementebene kommuniziert werden, damit eine schnelle Reaktion in die Wege geleitet werden kann (H07022019a:189-194).

Nur noch von einem Vertreter der deutschen Spielwarenindustrie wurde auch das „Business Continuity Planning“ (BCP) als geeignete Maßnahme zur Steigerung der Supply Chain Resilience identifiziert. Darunter wird das Erstellen eines Notfallplans verstanden, der im Vorfeld eines disruptiven Ereignisses erarbeitet wird, um bei Eintreten schneller reagieren zu können:

„Ich würde heute, wenn so eine Krise käme, würde ich heute wirklich ganz stringent einen Notfallplan erarbeiten und würde den auch ganz stringent verfolgen. Das heißt auch so schwer wird es, du da fiel was runter, so schwer mir das auch fallen, aber wir würden heute relativ schnell reagieren.“ (H14012019:494-497)

Eine Praktik, die in der Praxis auch wenig Beachtung findet, ist es, „Produkte zu tracken“, um beim Eintreten eines Störereignisses entlang der Kette, eine schnelle Behebung herbeiführen zu können. Durch die Rückverfolgbarkeit der Produkte und deren Rohstoffe, soll ein Fehler entlang der Lieferkette schneller identifiziert werden können (R24062019:52-54). Daraus können dann Rückschlüsse gezogen werden, welche Maßnahmen konkret ergriffen werden müssen (H07022019a:175-180).

Ein Vertreter aus der Logistik führt an, dass für ihn auch die „IT-Sicherheit“ ein Bestandteil der Supply Chain Resilience ist, damit die Lieferkette nicht durch Cyber-Attacken gestört oder gar gestoppt wird:

*„Da wird beim [Firma] sehr viel getan, definitiv. Also, * Vorkehrungen damit man nicht in diese Situation kommt, weil * das haben wir ja aus den Fällen der vergangenen Jahre, haben wir das ja gelernt, dass das * zu extremen Schäden führen kann. {Mhm.} Also das ist schon wirklich * extrem.“ (L17092018:446-449)*

Lediglich eine einzige Nennung findet sich für die Praktik der „Ist-Analyse“. Der Vertreter eines Prüfinstitutes spricht sich dafür aus, dass eine Ist-Analyse der erste Schritt nach Eintreten eines disruptiven Ereignisses und damit eine erste Datensammlung unerlässlich ist (P20072018:296-300).

Zuletzt wurde eine Praktik benannt, die eng mit dem Erstellen von Notfallplänen zusammenhängt, die „Szenariotechnik“. Um einen Notfallplan bereitlegen zu können, ist es erforderlich, die zugehörigen, aus Sicht des Unternehmens kritischen Szenarien zu erarbeiten (I09092019). Diese Szenarien können wiederum als Grundlage für die zu erarbeitenden Notfallpläne dienen. Im Vordergrund steht die bewusste Auseinandersetzung mit einem potentiellen Ereignis.

IV.2 Ergebnisse der Fallstudie B

Nachdem die Ergebnisse der Fallstudie A vorgestellt wurden, sollen nun auch die Erkenntnisse der Fallstudie B in gleicher Weise präsentiert werden. Analog zur Vorstellung der Fallstudie A werden die in der Fallstudie B identifizierten Praktiken nach der Häufigkeit ihrer Nennung vorgestellt (siehe Tabelle 4-2).

Im analysierten Unternehmen spielt insbesondere die „flexible Fertigung“ eine wichtige Rolle. Analog zur Fallstudie A werden in diesem Unternehmen flexible Kapazitäten zur Umsetzung genutzt. Einerseits im Sinne des Humankapitals, so dass über entsprechende Arbeitszeitmodelle die Anwesenheit erhöht werden kann (B05022020:56-63; B29012020:102-105). Andererseits wird im Falle der Krise das vorhandene Humankapital geschützt, damit zu drastische Einschränkungen und Reduzierungen des Personals nicht im Nachhinein zu Problemen führt, wenn die Krise überwunden ist (O23042020b; O27022020b).

Damit kann aus Sicht der Fertigung gut auf sich verändernde Umstände entlang der Supply Chain reagiert werden. Diese Maßnahmen sind aus Sicht der Ansprechpartner wichtig, damit nach einem Störereignis das Humankapital nicht fehlt, um die dann wieder steigenden Bedarfe zu decken (B29012020:81-88; O17062020b).

Praktik	Anzahl
flexibel fertigen	33
Pufferung	30
Second Sourcing	28
Risiken evaluieren	27
Szenariotechnik	27
Demand Management	26
Customer Relationship Management	25
Eskalationsprofile	22
Ist-Analyse	20
End to End Planung	17
mit Lieferanten kooperieren	16
Liquidität sichern	15
Supplier Quality Management	14
Supply Chain Monitoring	13
Lessons Learned	12
Business Continuity Planning	11
Priorisierung	10
Risikokultur	8
Supply Chain Mapping	8
Backshoring	7
Alternativtransporte	7
Produkte tracken	7
IT Sicherheit	4
Liefersicherheit erzeugen	4
Reorganisieren	4
Transportgarantien	2
Umsatzversicherung	1
Bottleneck Analyse	1

Tab. IV-2: Identifizierte Praktiken der Fallstudie B

Auch durch das Auslagern eines gewissen Prozentsatzes zu einem externen Fertiger werden unter anderem Flexibilitäten in der Fertigung geschaffen, die für unerwartete Auftragseingänge eingesetzt werden können (B06022020b:81-85).

Weiterhin werden an verschiedenen Standorten Mitarbeiter vorgehalten, die durch umfangreiche Schulungen in verschiedenen Fertigungsbereichen universal in diesen eingesetzt werden können. So kann flexibel auf unvorhergesehene Bedarfe reagiert werden (SekundB_116; SekundB_121).

Ein weiterer Aspekt zur Sicherstellung einer flexiblen Fertigung ist die Inbetriebnahme einer zweiten Fertigungslinie für bestimmte Produkte:

*„Wobei {...um die Welt.} das natürlich auch eine Sache von Risikominimierung ist, wenn ich es dann zweimal fertigen kann. Ich habe irgendwo, brennt mir eine * Fabrik ab, ja dann kann ich immer noch sagen, oh ok, ich baue an dem anderen Standort weiter.“ (B17022020:331-333)*

Dadurch wird einerseits die Unabhängigkeit eines Produktionsstandortes gefördert, andererseits auch das Risiko eines kritischen Lieferengpasses für bestimmte Produkte oder Produktgruppen gemindert. Die Interviewten betonen allerdings auch, dass die Dopplung einer Fertigungslinie immer mit sehr viel Aufwand verbunden ist und daher gut abgewogen werden muss (B19022020:316-321; O05052020). Aus diesem Grund sind die Maßnahmen zur Generierung einer flexiblen Fertigung nicht konsequent im untersuchten Unternehmen umgesetzt. Es wurden im Rahmen der Fallstudie B dennoch weitere Ansätze genannt, die sich noch in der Planung beziehungsweise Prüfung befanden (B07022020:362-369; O27022020b).

Da eine zweite Fertigungslinie zur Sicherstellung der Flexibilität aus Wirtschaftlichkeitsgründen nicht immer eine geeignete Option darstellt, sprechen die Interviewten davon, die bestehende Fertigung zumindest innerhalb der Unternehmensgruppe an einen anderen Fertigungsstandort verlagern zu können:

*„Gut, was ja immer wieder diskutiert wird ist * die Standortfrage, ja, weil das sehen wir jetzt auch gerade mit China. * Wenn heute irgendeine Lieferkette zusammenbricht, weil politische oder * andere Art von * Problemen stattfinden, so ist natürlich immer die Frage, können wir schnell genug auf eine Second Source ausweichen, sei es in der Beschaffung oder sei es in der eigenen Fertigung.“ (B03022020:321-325)*

Gerade im Bereich benötigter Kunststoffgehäuse, die ein wesentlicher Bestandteil der erzeugten Produkte sind, wird darauf geachtet, dass die verwendeten Werkzeuge schnell transferiert werden können (B06022020b:138-142). Um diese Vorgehensweise zu unterstützen, werden wo möglich Designs

und Komponenten benutzt, die bereits in anderen Produkten Verwendung finden und auf Sonderbauformen verzichtet (B06022020a:57-59; B15012020:164-170).

Auch verschiedene Arten der „Pufferung“ nehmen bei den Interviewten Personen eine wichtige Rolle ein. Dies wird im analysierten Unternehmen auf unterschiedliche Weise realisiert. Sicherheitsbestände spielen wie in Fallstudie A auch hier eine wichtige Rolle (B23012020:468-471; SekundB_099), um Reaktionszeiten entsprechend zu verlängern (B06022020a:183-185). Das untersuchte Unternehmen arbeitet an dieser Stelle aber nicht mit generellen Sicherheitsbeständen, sondern beschränkt diese auf strategisch wichtige Materialien (B11032020:264-267; B15012020:313-314). Wo möglich und sinnvoll, wird dazu eine systemseitige Unterstützung in Form von Algorithmen benutzt, die die erforderlichen Sicherheitsbestände berechnen (B07022020:571-574).

Allerdings zeigt sich auch, dass sich die Variable „Sicherheitsbestände“ teilweise noch in einem Überlegungsprozess befindet, insbesondere da eine Kosten-Nutzen-Abwägung hier besonders relevant ist. (O05052020; O21042020b; SekundB_043). Die dadurch entstandenen erhöhten Lagerkosten sowie das Verfehlen des Ziels, Lagerbestände prinzipiell weiter zu reduzieren, werden dafür in Kauf genommen (O23042020b; SekundB_124). Dies trifft wiederum nur auf solche Produkte zu, bei denen ein Ausfall der Lieferfähigkeit einen höheren Schaden mit sich bringt, als die durch Lagerhaltung entstehenden Kosten.

Wann immer also eine Kosten-Nutzen-Abwägung erforderlich ist, werden Sicherheitsbestände stärker hinterfragt und es werden reifliche Überlegungen im Vorfeld angestellt (B02032020:356-358; B11032020:264-267). Es werden aber nicht nur Sicherheitsbestände angedacht: einige Ansprechpartner sprechen auch über die Möglichkeit der Pufferung über ein Zwischenlager, um geografisch von bestimmten Regionen unabhängig zu werden (B02032020:392-395; O24042020a). Zum Zeitpunkt des Interviews handelte es sich noch um eine bisher nicht umgesetzte Idee.

Auch wenn sie bisher nicht umgesetzt sind, bestehen im befragten Unternehmen noch weitere Ideen, wie insbesondere im Zuge der Covid-19 Pandemie Puffer geschaffen werden können: so wird beispielsweise in einem

Meeting darüber diskutiert, bereits eingegangene Kundenaufträge zu produzieren, bevor diese vom Kunden überhaupt benötigt werden (O05052020). Dadurch soll sichergestellt werden, dass, wie im hier dargestellten Beispiel, im Falle eines Lockdowns einer bestimmten Region, die Ware bereits in einem Zentrallager vorliegt und es nicht zu Verzögerungen kommt. Im Laufe der Pandemie musste diese Idee innerhalb des Beobachtungszeitraums aber nicht umgesetzt werden (O21042020b).

Auch über die Transportwege können noch Puffer erzeugt werden. Einerseits kann durch eine sogenannte „fast delivery“ ein zeitlicher Puffer geschaffen werden (O09042020a; O16042020a). Im Rahmen von Kontrakten wird durch die „fast delivery“ einer schneller als erwartete Zustellung der Güter ermöglicht, was wiederum dazu führt, dass Zeit und damit der Puffer entlang der Lieferkette generiert wird. Andererseits können Priorisierungen im Bereich des Wareneingangs zu zeitlichen Vorteilen entlang der Logistikkette führen (O31012020).

Eine weitere im Rahmen der Fallstudie B sehr häufig genannte Praktik ist das „Second Sourcing“. Im analysierten Unternehmen ist ein differenzierter Ansatz vorzufinden, der noch nicht durchgehend umgesetzt ist. Es ist festzustellen, dass ein flächendeckendes „Second Sourcing“ aufgrund technischer Spezifikationen oft nicht möglich ist (B02032020:32-37). Daher kann nur für bestimmten Komponenten eine Second Source identifiziert werden, wenn beispielsweise das Risiko der Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten zu groß ist oder es sich um ein strategisch wichtiges Zwischenprodukt handelt (B15012020:71-74; B15062020:300-304). Die Interviewten geben weiterhin zu Bedenken, dass die einfache Substitution einer elektronischen Komponente durch einen Zweitlieferanten meist dazu führt, dass eine ganze Kombination von Komponenten verändert werden muss, um die technischen Spezifikationen beizubehalten (B06022020a:125-130). Daher soll sich zumindest darauf fokussiert werden, Zweitlieferanten zu identifizieren, die über dieselben Technologien in der Fertigung verfügen (B11032020:70-78).

Auch bei den Versuchen, einen einmal identifizierten Zweitlieferanten aktiv zu halten, zeigen sich Bedenken bei den interviewten Personen. Die

Ansprechpartner erklären, dass eine aktive Second Source in der Umsetzung kaum machbar ist:

„Zu solchen Dingen kommen wir heute gar nicht {Ja.} und wenn du mit Purchasing redest, werden genau diese Themen aufkommen: warum tun wir uns schwer mit Second Source, weil wir können heute in der Execution gar nicht sagen, gib beiden ein bisschen, wir haben einen preferred und dem geben wir alles. {Ja.} Wir wollen aber immer den Second Source als back haben; funktioniert nicht.“ (B20012020a:121-125)

Auch die Logistik sei nicht in der Lage, dies in adäquater Weise abzubilden (B06022020a:93-95). Zudem äußert sich ein Interviewpartner kritisch, da durch ein aktives Second Sourcing die Kosten im Einkauf deutlich steigen würden (B23012020:297-304). Dadurch müssten wiederum die Verkaufspreise angepasst werden, was die Kunden aber nicht akzeptieren würden. Im Zuge der Pandemie konnte dennoch beobachtet werden, dass teilweise aktive Second Sources zum Einsatz kommen, um regionale Engpässe zu beheben (O02042020; O10032020a). Es ist aber dennoch an dieser Stelle festzuhalten, dass das „Second Sourcing“ nicht flächendeckend eingesetzt wird. Teilweise bestehen nur Analysen, wo potenzielle Zweitlieferanten zu finden sind (B19022020:80-85), was bei den Befragten den Wunsch nach einer real aufgebauten Second Source oder sogar nach einem Multi Sourcing auslöst (B02032020:25-29; B23012020:599-601).

Es zeigt sich, dass ein proaktives „Second Sourcing“ im untersuchten Unternehmen nicht umgesetzt ist. Allerdings wird diese Praktik in der Fallstudie B noch um einen reaktiven Aspekt ergänzt: das (nachträgliche) Qualifizieren eines oder mehrerer zusätzlicher Lieferanten. Dies wurde vornehmlich im Rahmen der Pandemie in Form einer vereinfachten, schnellen Qualifizierung eingesetzt, wenn es bei bestimmten Rohmaterialien zu Lieferengpässen kam (O25022020a; SekundB_043). Dafür werden vom Unternehmen im Bedarfsfall auch alle benötigten Ressourcen bedingungslos zur Verfügung gestellt (B02032020:62-67).

Auch die „Evaluation von Risiken“ zählt zu den häufig genannten Praktiken der Fallstudie B. Dabei wird beim Unternehmen aus der Fallstudie B großen Wert darauf gelegt, auch die Auswirkungen von kleinen Ereignissen auf die gesamte Kette abschätzen zu können:

„Und da ist für mich aber auch wieder diese Transparenz von Auswirkungen wichtig. Muss ich jeden letzten kleinen Huster von einem C-Kunden irgendwie mitkriegen, wo man sagt, da hat er 7 Stück außer der Reihe bestellt, ist mir total egal, das muss einfach im Grundrauschen untergehen. Mit welchen großen Brocken fange ich an?“ (B20012020a:737-741)

Somit soll durch die Auswertung der Analyse von Ereignissen eine bessere Abstimmung entlang der gesamten Supply Chain ermöglicht werden. Im Rahmen der Pandemie wurden beispielsweise Matrizen benutzt, um von Lockdowns betroffene Produktionslinien aufzuzeigen (O21042020b). Durch diese Maßnahme sollen solche Auswirkungen nicht nur aufgezeigt und dokumentiert werden, sondern nach Möglichkeit auch monetär bewertet werden (SekundB_017; SekundB_093). Dennoch wird vom Global Director Supply Chain erkannt, dass man kaum in der Lage ist, Auswirkungen einzelner Events entlang der Lieferkette und deren Einfluss auf die übrige Supply Chain zu erkennen (B20012020a:69-75).

Des Weiteren war es vielen Ansprechpartnern des Unternehmens wichtig, eine Klassifizierung von Risiken vorzunehmen, um differenzierte Maßnahmen ergreifen zu können. Dabei müssen die Risiken anhand ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit und ihrer Schwere bewertet werden:

*„Im Grunde genommen müssen Sie mal gucken, was sind die Risiken, was passiert uns, wie ist die Wahrscheinlichkeit, dass sowas eintritt und dann müssen Sie danach Ihre Bewertung machen: gegen sowas muss ich mich vorbereiten; gegen so was bin ich machtlos. Und auch bestimmte Sachen sind kostentechnisch so hoch, dass Sie sagen, das nehme ich in Kauf.“
(B19022020:13-17)*

Auch diese konnte im Rahmen der Pandemie beobachtet werden: so wurde zum Beispiel über Risikoklassifizierungen einerseits gesteuert, welche von einem Engpass bedrohten Bauteile überhaupt näher beachtet werden sollten, sowie andererseits unmittelbar Maßnahmen für das Eintreten des potenziellen Engpasses hinterlegt (O25022020b; SekundB_040).

Auch eine Supply Chain Risk Map, die alle Risiken sowie deren Einstufung entlang der Lieferkette visualisiert, wurde im Rahmen der Pandemie diskutiert (O08042020). Es zeigt sich, dass das analysierte Unternehmen darauf abzielt, differenzierte Maßnahmen je nach Risikoklasse anzustreben. Im Zuge der Pandemie konnte aufgezeigt werden, dass diese differenzierte Vorgehensweise

auch erfolgreich sein kann: zum einen konnten Risiken derart reduziert werden, dass sie als nicht mehr relevant angesehen werden konnten. Zum anderen konnte für einige Risiken die Entscheidung herbeigeführt werden, das Risiko zu tragen (O03032020; O05052020).

Ein Mitglied der Vorstandschaft hebt allerdings hervor, dass solche Risikobetrachtungen in definierten Zyklen überprüft und angepasst werden müssen (B19022020:344-348). Zum Stand der Erhebung wurde diese Vorgehensweise nicht auf kontinuierlicher Basis im Unternehmen eingesetzt.

Als weitere Ergänzung zur Evaluation von Risiken wird die proaktive Analyse kritischer Teile genannt. Es soll im Vorfeld eines Störereignisses analysiert werden, welche Bauteile, Rohmaterialien oder ähnliches besonders störanfällig sind:

„Da haben wir ja auch eine Analyse unseres Portfolios gemacht, welche Bauteile kritisch waren und das Interessante war, als dann die Krise kam drauf, das war, 2009, 2008, 2009 dann waren ja genau in dieser Liste, von die wir damals erstellt haben, ja, die, die top Bauteile auch drin. Das waren Single Source Bauteile von [Unternehmen], das waren Gießharze von bestimmten Lieferanten und die waren sogar aufgeführt, ja.“ (B06022020a:178-183)

Die Absicht dabei ist, im Vorfeld schon Maßnahmen zur Absicherung solcher kritischer Komponenten abzuleiten. Dazu steht dann wiederum das Portfolio der anderen genannten Praktiken zur Verfügung, wie beispielweise Second Source oder ein Wareneingangsscan von kritischen Materialien im Sinne der Rückverfolgbarkeit (B06022020a:519-522; B08012020:336-339). Zusammenfassend zielt die „Evaluation von Risiken“ darauf ab, vor Eintreten eines disruptiven Ereignisses das Risikobewusstsein für potentiell anfällige Geschäftsbereiche oder Produktgruppen zu schärfen.

Eine Praktik, die in der Fallstudie B dahingehend einen hohen Stellenwert besitzt, ist die „Szenariotechnik“. Die Befragten erläutern, dass diese Szenarien erarbeitet werden müssten, dies aber zum Zeitpunkt des Interviews nicht konsequent umgesetzt wird:

„Das macht mir auch immer so ein bisschen Magenschmerzen. Was passiert denn, wenn da irgendwie mal, ja, ein Krieg ausbrechen oder muss ja nicht mal, Unruhe ausbrechen würde, und die können plötzlich nicht liefern.“ (B15012020:579-581)

Die Frage nach solchen Szenarien wird nach Auffassung der Interviewpartner im analysierten Unternehmen zu selten gestellt, weshalb die Szenariotechnik an dieser Stelle als Chance für das Unternehmen wahrgenommen wird (B20012020a:161-165; B03022020:318-321). Die Interviewten erachten es als sinnvoll, wenn die Frage „Was wäre, wenn...“ öfter gestellt würde (B30012020:257-261).

Auch wenn dieser Ansatz im analysierten Unternehmen nicht stringent verfolgt wird, findet die Szenariotechnik im Rahmen der Pandemie dennoch Anwendung. Es werden sowohl Szenarien für verschiedene weitere Verläufe der Pandemie entwickelt (O08042020; O09042020b; O10032020b), als auch die Entwicklung der Auftragseingänge nach der Pandemie projiziert (B17062020:175-183). Für einige dieser Szenarien lassen sich sogar bereits erste Maßnahmen für den Fall des Eintretens erkennen (O23042020a; SekundB_100).

Einigen Ansprechpartnern geht das Erarbeiten solcher Szenarien nicht weit genug und sie sprechen sich für sogenannte „Stresstests“ aus:

„[...] ist ich würde gern mal so einen Stresstest machen. Ja, also was wäre denn, wenn wir so ein Szenario vor der Nase hätten wie 2010, dass wir 30 Prozent mehr Auftragseingang haben? Ich habe bloß noch ehrlich gesagt noch keine Methode gefunden, wie ich das machen kann?“ (B29012020:301-304)

Hier handelt es sich in der Umsetzung aber noch um eine Zielvorstellung. So wird zwar von einer Übung für das Eintreten eines bestimmten Szenarios berichtet (B19022020:47-49), bezüglich der Regelmäßigkeit solcher Übungen bleibt es aber bei einer Empfehlung (SekundB_003). Ziel dieser Stresstests soll es sein, die Auswirkungen bestimmter Szenarien herauszufinden und dabei mögliche Engpässe zu identifizieren (B29012020:389-391).

Auch wenn die Szenariotechnik nicht systematisch eingesetzt wird, zeigt sich im Angesicht der Pandemie, dass Stresstests bei einzelnen Abteilungen zum Einsatz kommen, um den weiteren Verlauf der Auswirkungen durch die Corona-Krise abzuschätzen (B07052020:270-273). Auch Testdurchgänge, die die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen überprüfen, konnten im Einzelfall beobachtet werden (O20042020b; SekundB_108).

Zwei weitere Praktiken, die eng miteinander verbunden und in der Fallstudie B von ähnlichem Stellenwert sind, sind das „Demand Management“ und das

„Customer Relationship Management“. Neben der Nutzung der Umsatz-Historie (B05032020:35-36), spielen insbesondere Forecasts der Kunden dabei eine wichtige Rolle. Diese basieren im analysierten Unternehmen auf den guten Kundenbeziehungen, die über das später vorgestellte CRM gehandelt werden, so dass Prognosen eine konkrete Planung für die Produktion ermöglichen (B17022020:22-26).

Diese Forecasts entstehen über sogenannte „Opportunities“, die am Markt beziehungsweise beim Kunden entstehen und entsprechend abgefragt und erfasst werden können (B03022020:120-124). Je nach Produkt und Kunde, werden die Forecasts dann über entsprechende Algorithmen oder auch manuell erzeugt (B07022020:553-558). Die Güte dieser Forecasts hängt vom Kunden ab und dessen Kenntnisse über den Markt ab:

*„Da * gibt es auch wieder eine riesen Bandbreite, gell. Also von Kunden, wo wir wirklich einen guten Forecast bekommen, weil sie auch gut ihr Geschäft wiederum forecasten können. Und * von Kunden, die sich natürlich dann auch, die wiederum auch im Projektgeschäft sind, wo natürlich dann auch wieder da ein bisschen eine größere Unsicherheit ist, ja. {Mhm.} * Aber prinzipiell sind die Kunden heute schon gewillt, uns da auch einen Forecast zu geben, ja.“
(B05032020:45-49)*

Letztlich dienen sowohl die Betrachtung der Historie (bezogen auf Verkaufszahlen für bestimmte Artikel) als auch die Forecasts einer konkreten Bedarfsplanung, die das Ziel eines systematischen „Demand Managements“ ist:

*„Also im operativen Demand Management FA * ist unsere Aufgabe, quasi eine Absatzplanung zu erstellen, also was denken wir die nächsten Monate für den Markt Europa zu verkaufen.“ (B05032020:15-17)*

Aus Sicht der Befragten ist dies im Zusammenspiel mit dem CRM wichtig, weil eben auch aus dem vorhandenen CRM System die Informationen für die Bedarfsplanung generiert werden. Somit kann gemäß der Unternehmensvertreter nicht nur die Planungssicherheit erhöht, sondern auch unerwartete Bedarfe schneller abgefangen werden, da diese sich über die Kundenbeziehungen andeuten (B29012020:118-122; B07022020:737-740). Ein Interviewter wirft die Frage auf, wie verlässlich diese Bedarfe dann wirklich sind. Hier sind ergänzend Plausibilitätsprüfungen erforderlich (B17022020:158-161). Dass diese Praktik auch ohne Plausibilitätsprüfung im Unternehmen fest verankert ist, zeigt eine

eingerrichtete Abteilung, die sich speziell mit dem Demand Management befasst (B07022020:158-168; SekundB_035; SekundB_036).

Für das effektive Demand Management liefert das CRM den benötigten Input. Wichtigster Bestandteil eines CRM ist die offene Kommunikation mit dem Kunden:

„Und das gilt es dann abzuwägen, hat man alles ausgeschöpft erst mal, um dem entgegenzuwirken und wenn ja, und dann muss man auch die, sagen wir mal, die Offenheit haben, dass zurück zu kommunizieren: ja wir sind jetzt und gelangen jetzt in Verzug.“ (B05022020:173-176)

Wenn auf den Kunden zugegangen werden muss, sind verschiedene Abteilungen involviert, um zu entscheiden, welche Aufträge eine Kundenkommunikation erfordern und ob dadurch beim Kunden Probleme ausgelöst werden (B17022020:62-64; B17062020:86-90). Auch bei diversen Lieferengpässen während der Pandemie konnte beobachtet werden, dass die Kunden aktiv angesprochen wurden, um die Auswirkungen auf deren Seite in Erfahrung zu bringen (O07042020; O10032020b; O25022020a).

Neben der offenen und proaktiven Kommunikation von Störfällen gegenüber Kunden, spielen im untersuchten Unternehmen noch weitere Aspekte eine Rolle: es geht darum zu verstehen, was die Nachfrage des Kunden treibt und welche Veränderungen am Markt den Kunden beeinflussen (B03022020:165-169; B20012020a:714-719). Zusätzlich soll ein Verständnis dafür entwickelt werden, wie Bedarfe beim Kunde zustande kommen.

Im vorhandenen CRM System des Unternehmens sollen diese Kundendaten eingepflegt werden, so dass sogenannte Opportunities – potenzielle Aufträge – mit dem Kunden realisiert werden können (B03022020:115-120; SekundB_035). Aus Sicht eines Interviewpartners dient dieses Vorgehen insbesondere dazu, auf unerwartete Bedarfe besser vorbereitet zu sein (B07022020:703-708).

Diese Punkte führen nach Ansicht der befragten Personen idealerweise zum letzten Aspekt eines erfolgreichen CRM: die Zusammenarbeit mit dem Kunden.

*„Es ist klar man braucht eine gewisse Zeit, um die zu produzieren und deswegen haben wir mit dem, mit unserem Kunden zusammen einen * Aktionsplan aufgestellt, in welcher Form er auch zeitlich in der Lage ist, Sensoren zu ersetzen. Weil es bringt dann nichts mehr zu liefern wie er ersetzen kann.“ (B20022020:141-144)*

Einerseits können dadurch bei Lieferproblemen leichter Kompromisse mit dem Kunden ausgehandelt werden (B05032020:70-74). Andererseits bieten Kunden auch aufgrund dieser Vernetzung bei Störfällen ihre Unterstützung für das fokale Unternehmen an. Dies konnte im Zuge der Pandemie in dieser Weise auch beobachtet werden (O09042020b). So entsteht im Sinne der Supply Chain Resilience eine gemeinschaftliche Abwendung von möglichen Krisen.

Weiterhin spielen „Eskalationsprofile“ eine wichtige Rolle im untersuchten Unternehmen, um schnelle Reaktionszeiten gewährleisten zu können. Über vordefinierte Eskalationsstufen können Störungen entlang der Supply Chain schnell an die nächsthöhere Hierarchieebene kommuniziert werden (B20022020:93-98; SekundB_003). Diese Praktik kommt in verschiedenen Bereichen zum Einsatz und wird aufgrund der erreichbaren schnellen Reaktionszeiten als sehr effektiv angesehen (B20012020a:131-134). Auch diese Praktik hat sich bei Problemen mit Lieferanten schon bewährt (B19122019:219-223).

Die Eskalationsstufen werden zusätzlich dazu genutzt, Mitarbeiter, die zur Deeskalation benötigt werden, vom Tagesgeschäft zu entbinden, damit Problemen mit entsprechender Kapazität und ausreichend Zeit begegnet werden kann (O12022020; SekundB_071).

Werden bestimmte Eskalationslevel erreicht, wird unter Umständen sogar eine Task Force gebildet, die speziell für die Bearbeitung einer bestimmten Thematik freigestellt wird:

„Herangehensweise war, wir haben eine Gruppe gebildet, die vom Herrn [Name] geleitet wurde, dann. Die bestand aus Demand Management, aus Einkauf und Entwicklung und Supply Chain Management dann, um zu gucken, okay, wo haben wir Probleme. In welche Richtung gehen wir, welche Alternativen finden wir.“ (B23012020:451-454)

Dies stellt somit eine Sonderform der Eskalation dar. Dennoch wird auch hier das Ziel verfolgt, die zur Behebung von Störfällen benötigten Ressourcen uneingeschränkt zur Verfügung zu stellen. Dafür existiert im untersuchten Unternehmen bereits ein etablierter Prozess (B20012020a:205-209).

Diese Vorgehensweise hat sich auch im Umgang mit der Covid-19 Pandemie als bewährtes Mittel bewiesen (O17062020; SekundB_082). Zum einen wurden

speziell für das Pandemie-Geschehen mehrere lokale Task Forces eingesetzt, die überregional miteinander vernetzt und abgestimmt waren (O30032020; SekundB_083). Zum anderen wurden für bestimmte Szenarien Task Forces definiert, die bei Eintreten des Szenarios die Arbeit rasch aufnehmen sollten (O24022020a; SekundB_093).

Eine Praktik, die ebenfalls einen stark internen Fokus hat und die Reihe der meist genannten Praktiken abrundet, ist das Durchführen einer „Ist-Analyse“. Damit ist die reaktive Erfassung des Ist-Zustandes nach Eintreten eines Störereignisses entlang der Lieferkette gemeint. Es soll identifiziert werden, welche Komponenten, Artikel, Lieferanten etc. vom disruptiven Ereignis betroffen sind. Diese Vorgehensweise wird als wichtig angesehen, damit die angestrebten Maßnahmen nicht auch für Artikel definiert werden, die derer nicht bedürfen (B06022020b:305-311). In erster Linie geht es also bei einem Störereignis darum, Daten über das konkrete Problem oder den betroffenen Kunden zu sammeln (B05022020:176-182; B17022020:70-75) und im Verlauf zielführende Maßnahmen zu ergreifen.

Im untersuchten Unternehmen hat sich dafür die Verwendung einer sogenannten Master Liste etabliert:

„Und jetzt ist halt eine Liste von Artikeln, die aus einem Risikogebiet kommen, also drohender Lieferausfall. Also irgendso eine Master Liste gibt es immer in dem Fall und dann arbeitet man halt eben anhand von diesen, von dieser Liste von Bauteilen arbeitet man.“ (B02032020:272-275)

Die Anwendung einer solchen Master Liste konnte auch im Rahmen der Corona Pandemie beobachtet werden (O12022020; SekundB_078). Diese Liste wurde global zur Verfügung gestellt (SekundB_043), um allen relevanten Mitarbeitern einen schnellen Überblick zu verschaffen und somit die Grundlage für durchzuführende Priorisierungen zu legen (O07042020; O20022020). Beim Einsatz einer solchen Liste wird als wichtig angesehen, dass ein gemeinsames Verständnis der Liste der beteiligten Akteure vorliegt und dass Faktoren definiert werden, wann ein Teil auf der Liste zu platzieren ist (O18022020; SekundB_077). Im Laufe der Pandemie konnte gezeigt werden, dass dadurch zunehmend Stabilität entlang der Master Liste erreicht werden konnte (O05032020; O08052020).

Eine weitere Praktik, die insbesondere die ganzheitliche Sichtweise des Unternehmens hervorhebt, ist der Ansatz einer sogenannten „End to End Planung“:

*„Ja, damit decken wir den Planungsprozess end to end ab, vom Supplier bis zum * Endkunden, gehen bei der Materialplanung einen Schritt weiter bis in die Umsetzung des Plans, im Sinne von Kun... * Lieferanten*abstimmung und treffen uns beim finished good am * DC an den regionalen Distributionszentren dann im * Sales.“ (B20012020a:29-33)*

Diese verfolgt das Ziel, durch eine erhöhte Transparenz und bessere Abgestimmtheit entlang der Lieferkette, erforderlich gewordene reaktive Maßnahmen zu reduzieren und stärker proaktiv die Resilienz der Lieferkette zu steigern (B03022020:312-315; B17022020:473-476). Dazu soll im Unternehmen der Fallstudie B die Einführung eines end to end Planungstools angestrebt werden (SekundB_006; SekundB_008).

Dieses Planungstool wird im analysierten Unternehmen um das Einbeziehen verschiedener Dienstleister, wie zum Beispiel Spediteure, ergänzt (B05022020:255-256; B10022020:106-109). Aus Sicht eines Verantwortlichen Supply Chain Managers wäre das ein weiterer Schritt zu einer vollständigen „End to End Planung“ (B20012020a:191-195). Dieser Ansatz befand sich zum Zeitpunkt der Fallstudie auch noch in der Einführungsphase.

Die nächste Praktik, die im Rahmen der Fallstudie B identifiziert werden konnte, ist die „Kooperation mit Lieferanten“. Es geht darum den Kontakt zu Lieferanten kontinuierlich zu pflegen, insbesondere bei Lieferanten kritischer Rohmaterialien (B11032020:283-286; SekundB_099). So soll die Stabilität der Rohmaterialzulieferung abgesichert werden (SekundB_102). Grundvoraussetzung ist aber ein gewisser Stellenwert bei den Lieferanten:

*„Zu gucken, wie groß sind die Lieferanten denn, die wir haben und insbesondere auch wie groß sind wir bei den Lieferanten. {Mhm.} Also ich möchte einerseits natürlich nicht zu klein sein bei einem Lieferanten. Was ja ein Einflussfaktor ist, auch wenn es um * Verknappung von Materialien. Ich will aber auch nicht zu groß sein, weil wenn der von mir abhängig ist, habe ich auch wieder ein Problem.“ (B23012020:421-425)*

Auch vor dem Angesicht der Pandemie konnte nachvollzogen werden, dass es zu Problemen führen kann, wenn das Unternehmen bei seinem Lieferanten ein umsatzschwacher Kunde ist (O21022020; O31012020).

Ein anderer Aspekt der „Kooperation mit Lieferanten“ ist, die Zusammenarbeit mit den Suppliern zu stärken und diese teilweise auch zu entwickeln, zum Beispiel mit Hilfe eines Coachings (B11032020:245-248; B19122019:74-77). Eine solche Unterstützung wurde einigen Lieferanten auch während der Pandemie zu Teil, um die eigene Lieferkette des fokalen Unternehmens zu sichern (O23042020a; O30042020; SekundB_109).

Die ganzheitliche Herangehensweise des Unternehmens wird auch in der folgenden Praktik, einer auch auf Resilienz ausgerichteten „Sicherung der Liquidität“, deutlich. Dabei geht es vornehmlich um die finanzielle Unabhängigkeit des Unternehmens. Durch eine hohe Kapitaldecke ist es dem Unternehmen möglich, gut durch eine Supply Chain Krise wie beispielsweise im Rahmen der Pandemie zu kommen (B07052020:221-224; O20042020a).

Ergänzend werden weiterhin aktiv Maßnahmen ergriffen, um die Liquidität der Firma auch kurzfristig zu erhalten:

„Das kann vorkommen. Das ist gerade bei Kunden, die halt im Bereich, also wir haben das, sehr großer Markt ist ja China, in China ist es so, dass ganz, ganz viele Kunden auf Vorkasse stehen, weil da die Zahlungsmoral nicht so groß ist und teilweise halt auch Kunden hohe Außenstände haben.“ (B29012020:173-176)

Im Zuge dessen wird auch das Zahlungsverhalten der Lieferanten kontinuierlich überwacht (O17062020a; SekundB_054). Über entsprechend angepasste Zahlungsziele lässt sich weiterhin die Liquidität sicherstellen (B07052020:233-236). Allerdings gibt ein anderer Ansprechpartner des Unternehmens zu bedenken, dass es diesbezüglich zu Akzeptanzproblemen bei Kunden anderer Kulturen kommen kann (B29012020:184-188). Insgesamt bestätigen die Ansprechpartner der Fallstudie B, dass ein finanziell stabiles Unternehmen auch ein hohes Durchhaltevermögen während einer Krise entlang der Supply Chain aufweist.

Eine weitere stark proaktive Praktik ist das erläuterte „Supplier Quality Management“, begonnen mit einer strukturierten Auswahl von neuen Lieferanten:

„Also beim Neulieferanten-Qualifizierungsprozess gehen wir heute schon mit Fragelisten, Self-Disclosures ran, um möglichst viele Informationen vom Lieferant vorneweg zu kriegen. Hat der Zertifikate? Wie ist seine Größe? Gibt es einen Qualitäten, der benannt werden kann?“ (B19122020:34-37)

Die Qualifizierung des Lieferanten spielt also eine bedeutende Rolle. Dies wird sichergestellt, indem unter anderem mit Fragebögen (B06022020a:64-67; B20012020b: 55-60) oder auch Audits (B23012020:380-384; SekundB_053) die Eignung des Lieferanten festgestellt wird. Ziel dieses Vorgehens ist, einen Lieferanten für eine langfristige Zusammenarbeit zu finden (B11032020:239-242).

Nach der Identifikation und Auswahl geeigneter Lieferanten sollen diese kontinuierlich bewertet werden, damit die Performance überwacht wird und auch auf dem gewünschten Level bestehen bleibt. Es werden sowohl Zahlen und Fakten herangezogen, als auch soft facts berücksichtigt (B15012020:360-365). Diese Bewertung erfolgt rollierend und in enger Zusammenarbeit zwischen Qualitätsmanagement und strategischem Einkauf (B19122019:21-22; O21022020). In Zusammenschau wird ein möglichst objektives Bild über den Lieferanten geschaffen, was darüber hinaus im Zuge von Stichprobenkontrollen weiter verifiziert wird (SekundB_016). Auf Basis dieser Bewertungen soll dann entschieden werden, ob mit dem Lieferanten weitergearbeitet wird oder ob eine Alternative gefunden werden muss.

Genau wie das „Supplier Quality Management“ erfolgt auch das „Supply Chain Monitoring“ auf kontinuierlicher Basis. Zuvorderst steht hierbei die Umfeldbeobachtung: Ein wichtiger Bestandteil davon ist das kontinuierliche Verfolgen der politischen Situation in Zulieferländern (B15012020:574-578; B29012020:426-433). Diese Informationen dienen als Grundlage für strategische Entscheidungen:

*„Was sind unsere Ziele und was machen wir. Und * wo wir bei einer Standortsuche Wert drauf legen, zum Beispiel politische Stabilität. {Mhm.} Und wenn wir merken, ein bestimmtes Gebiet entfernt sich von einer politischen Stabilität, dann machen wir uns mal Gedanken und suchen eine Alternative da raus.“ (B19022020:165-168)*

Von den Interviewten wird jedoch erkannt, dass die kontinuierliche Beobachtung des Umfelds stark manuell betrieben wird (B20012020a:442-448). Allerdings wäre eine systematische Vorgehensweise, die auch Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Ereignissen entlang der Lieferkette aufzeigen kann, durchaus von Vorteil (B23012020:568-572).

Neben der Beobachtung von konkreten politischen oder anderen Ereignissen werden auch „weiche Faktoren“, wie zum Beispiel erste, nicht konkret zuordenbare Anzeichen für eine Stagnation des Umsatzes, mit einbezogen. So schildert ein Interviewpartner eine problematische Situation, die sich abgezeichnet hatte und auch hätte erkannt werden können, aber im Vorfeld aufgrund von Missachtung weicher Faktoren nicht in Betracht gezogen wurde (B15062020:325-328). Entsprechend spielten solche weichen Faktoren im Rahmen von Entscheidungen während der Covid-19 Pandemie eine größere Rolle als zuvor (O19022020). Als letzter Aspekt konnte noch das Überwachen und Beobachten der Lieferungen an sich identifiziert werden. Allerdings gestaltete sich dies im Rahmen der Pandemie aufgrund sehr hoher Dynamik bei den Transportdienstleistern als eher schwierig und intransparent (O08052020; O24032020).

Als nächste Praktik wurde die Durchführung von „Lessons Learned“ im Rahmen der Fallstudie B genannt. Hierbei geht es um ein systematisches Lernen aus vergangenen Fällen:

*„Also, * die Kultur hat sich mittlerweile <lacht> muss ich sagen bei [Firma] etabliert, dass man gerade bei denen, jetzt nicht jeden kleinen * Gefallen oder so, aber das wenn man, wenn man größere * Projekte, ich nenne es jetzt auch Projekte, im Endeffekt ist es ja auch ein Projekt oder Austausch-, Gewährleistungsfall hat, aber auch bei Projekten im Nachgang dann noch einmal analysiert, wo hat es geklemmt * und dann da dran spiegelt, was kann ich daraus ableiten oder wo kann ich mich eventuell verbessern.“ (B20022020:159-164)*

Dies wird auch in unterschiedlichen Prozessen als Forderung verankert. Allerdings nicht nur im Sinne eines Lernens aus gemachten Fehlern, sondern auch im Sinne einer detaillierten Nachbetrachtung von Entscheidungen, Schäden und Handlungsweisen im Verlauf eines disruptiven Ereignisses (SekundB_003).

Es sollen aber nicht nur vergangene Ereignisse im Allgemeinen betrachtet werden, sondern insbesondere dabei gemachte Fehler, so dass daraus Schlüsse für künftige Störungen gezogen werden können (B20012020a:480-485; B30012020:357-360). Es wird deutlich, dass ein „Lessons Learned“ nicht immer einfach ist, da die Komplexität einer Lieferkette rückblickend oft nicht mehr komplett erfasst werden kann (B17022020:356-360). Die Interviewpartner erkennen auch, dass noch kein systematisches „Lessons Learned“ in der Firma

etabliert ist und würden das gerne zu einem anderen Zeitpunkt weiter vertiefen (O08042020; SekundB_120).

Im Gegensatz zu den „Lessons Learned“ ist das „Business Continuity Planning“ eher ein Praktik, die im untersuchten Unternehmen zur Stärkung der Supply Chain Resilience als etabliert, wenn auch nicht flächendeckend, angesehen werden kann. Notfallpläne sind dabei ein entscheidender Faktor:

„Also insofern kann ich sagen, ich hätte gerne einen Prozess, wo wir geordnet für das Unternehmen einen Vorgang haben, wie wickeln wir das dann ab. So muss ich mir so einen Notfallplan in der Entwicklung mal überlegen, was machen wir, wenn es soweit ist, ja.“ (B06022020a:549-552)

Im Rahmen dieser Notfallpläne trägt das analysierte Unternehmen der Tatsache Rechnung, dass diese, je nach geografischer Lage der verschiedenen Unternehmensstandorte, unterschiedliche Aspekte abdecken müssen, die in einem unternehmensweiten Business Continuity Management umgesetzt sind (B21022020:46-49; SekundB_002).

Diese Notfallpläne existieren nicht nur präventiv, sondern werden im Zuge der Corona-Pandemie auch reaktiv für verschiedene Szenarien erarbeitet, damit diese innerhalb eines gewissen Zeitfensters greifen können (O16042020b; O29042020). Die Notfallpläne sollen aber nicht nur bereitliegen, sondern die sich darin benannten Akteure im Vorfeld mit diesen Plänen beschäftigen (O08042020), da nur so sichergestellt werden kann, dass gemäß dieser Pläne agiert werden kann.

Eine letzte Praktik von mittlerer Bedeutung ist das Vornehmen von „Priorisierungen“. Dabei konnte im Rahmen der Fallstudie B das Priorisieren von Aufträgen vom Priorisieren von Maßnahmen abgegrenzt werden. Im Rahmen der Priorisierung von Aufträgen sprechen die Interviewpartner unter anderem von Kundenaufträgen, die im Falle von Engpässen bewertet und für die Produktion entsprechend priorisiert werden (B07022020:441-448). Diese Vorgehensweise kann im Verlauf zu Konsequenzen und Wechselwirkungen für die restliche Supply Chain führen, die nur schwer abzuschätzen sind (B17022020:108-118). Im Zuge der Pandemie konnten zum Beispiel Überlegungen zur Priorisierung von

Produktionsaufträgen, um drohenden Engpässen durch Lockdown Szenarien zuvorzukommen, beobachtet werden (O24042020a; O24042020b).

Im Zuge der Priorisierung von Maßnahmen wurden beispielsweise Wareneingangsprüfungen vorgezogen, um bestimmte Prozesse zu beschleunigen oder nur Kernmärkte betrachtet, um die Komplexität der erforderlichen Maßnahmen auf strategisch wichtige Bereiche zu konzentrieren (O19022020; O20042020b). Hierbei waren teamübergreifende Abstimmungen wichtig, um die entsprechenden Entscheidungen zu treffen (O20022020).

Im Folgenden werden Praktiken näher beleuchtet, die im untersuchten Unternehmen weniger Beachtung finden, aber dennoch zu einer gestärkten Supply Chain Resilience beitragen. Allen voran wird das Vorhalten oder Aufbauen einer „Risikokultur“ von einigen Vertretern aus den Interviews als relevant eingestuft:

„Das ist sehr wichtig, denn Sicherheit kann nicht einer machen. Ich kann nicht einen einstellen, der, und jetzt haben wir keine Risiken mehr. Das hängt von jedem einzelnen ab, irgendwo, ne. Deswegen ist so Sensibilisierung eigentlich ein ganz wichtiges Thema an der Stelle.“ (B30012020:379-382)

Diese Sensibilisierung erfolgt im Unternehmen auf kontinuierlicher Basis mit dem Ziel, das Risikobewusstsein der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und vorhandene Risiken dadurch zu minimieren (SekundB_003; SekundB_011). Eine solche Sensibilisierung kann nicht nur durch das fokale Unternehmen gefördert werden, sondern findet auch als Resultat von bereits durchlebten disruptiven Ereignissen statt (B21012020:225-229). Zusätzlich müssen die Mitarbeiter durch Wertschätzung und positive Bestärkung dazu ermutigt werden, sich anbahnende disruptive Ereignisse frühzeitig zu melden. Auch wenn in der Fallstudie B dies nicht als aktiver Part einer Risikokultur benannt wird, so ist die Anerkennung der Leistung während der Corona Pandemie in einem Interview deutlich spürbar (B07052020:361-364). Eine solche Haltung unterstützt dabei, dass die Belegschaft bereits in einem frühen Stadium eines sich anbahnenden disruptiven Ereignisses handeln.

Eine weitere Praktik von geringer Relevanz für das untersuchte Unternehmen ist das „Supply Chain Mapping“. Es wird gewünscht, dadurch eine stärkere Transparenz der Lieferkette zu erreichen und Abhängigkeiten entlang der Kette

früher und besser erkennen zu können (B19022020:85-91; B20012020a:100-104). Durch diese erhöhte Transparenz soll sowohl eine bessere Planung entlang der Lieferkette als auch die Einordnung von Auswirkungen von Ereignissen auf die Supply Chain ermöglicht werden (B20012020a:386-391; B20012020a:737-741). Vor dem Hintergrund der Pandemie wurde sogar eine Erweiterung zu einer Supply Chain Risk Map überlegt. Eine Umsetzung während des Erhebungszeitraums konnte aber nicht beobachtet werden (O08042020).

Ebenfalls von geringerer Bedeutung ist das sogenannte „Backshoring“, mit dem das Ziel verfolgt wird, von Liefermärkten unabhängiger zu werden. So zeigt sich während der Corona-Pandemie beispielsweise, dass Überlegungen angestrebt werden, Fertigungsschritte oder komplette Produkte, wenn teilweise auch nur vorübergehend, wieder am zentralen Standort in Deutschland zu fertigen (B15062020:348-351; SekundB_052). Aber auch die Idee, die Fertigung näher an die relevanten Märkte zu verlagern, wurde geäußert (B17022020:313-316). Eine Umsetzung solcher Maßnahmen konnte im Rahmen der Fallstudie aber nicht beobachtet werden.

Eine zum Zeitpunkt der Pandemie bekannte aber wenig eingesetzte Praktik ist das Vorhalten oder die Inanspruchnahme von „Alternativtransporten“. Die damit verbundenen potentiellen Probleme, nämlich teilweise kritische Verzögerungen entlang der Lieferkette, sind bekannt, werden aber nicht aktiv bearbeitet (B20012020a:178-184). Im Zuge der steigenden Frachtkosten während der Corona Pandemie, zeigte sich dennoch eine stärkere Tendenz, von der üblichen Luft- auf Seefracht auszuweichen (O08052020; O24022020a). Vereinzelt wurden während der Pandemie zusätzliche Transportkapazitäten in Form von Expresslieferungen genutzt, um Engpässe auszugleichen (O27022020a).

Eine weitere Praktik von nachgelagerter Bedeutung für das Unternehmen in der Elektroindustrie, ist das „Tracken von Produkten“. Aus Sicht ein paar weniger Akteure des analysierten Unternehmens ist eine im Vorfeld kritischer Supply Chain Ereignisse eingerichtete Traceability der Produkte und Rohmaterialien wichtig, um beim Eintreten eines Problems rasch die Ursache identifizieren und eine Lösung erarbeiten zu können (B080102020:300-303; B20022020:45-48). Somit handelt es sich dabei um proaktiv eingesetzte Maßnahmen, die im Falle

eines disruptiven Ereignisses zu einer schnelleren Reaktion verhelfen. Es ist zwar festzustellen, dass im untersuchten Unternehmen das dafür nötige Mindset vorhanden ist, aber systemseitig noch Voraussetzungen fehlen (B08012020:402-408; SekundB_007). Auch in dieser Hinsicht befanden sich die Maßnahmen zum Zeitpunkt der Datenerhebung im Projektstatus.

Eine weitere im Rahmen der Fallstudie B identifizierte Praktik ist die „IT Sicherheit“, die insbesondere auf Informationssicherheit abzielt:

„Und ab dann ist es ein innerer Angriff. Deswegen macht man das schon lange nicht mehr, dass man nur außen betrachtet, und man betrachtet es halt ganzheitlich. Früher war das Thema nur IT Security. Jetzt sagt man halt, wir müssen auch Informationssicherheit betreiben.“ (B30012020:175-177)

So beschreibt ein Mitarbeiter des zuständigen Fachbereiches, dass nicht nur externe Cyber-Angriffe, sondern auch interne Fehlbenutzungen im Rahmen der Informationssicherheit mit einzubeziehen sind. Weiterhin geht es im Sinne der Ganzheitlichkeit auch darum, die Dienstleister und Lieferanten mit einzubeziehen (SekundB_031). Auch wenn dies nur ein Randbereich aus Sicht des Unternehmens zu sein scheint, so wird die Lieferkette anhand dieser Maßnahmen robuster gegenüber bestimmten Störeinflüssen und damit wiederum resilienter. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung befanden sich diese Maßnahmen noch in der Umsetzung.

Ein weiterer genannter Punkt ist „Liefersicherheit erzeugen“. So wird im analysierten Unternehmen einerseits darauf geachtet, dass Produktionskapazitäten gesichert werden, indem beispielsweise Spritzgusswerkzeuge physisch geschützt werden:

*„[...] , dass wir * hier in [Ort], dass wir auf Sicherheit achten, wir haben alle Werkzeuge in einen Bunker weggeschlossen, weil wenn wir uns abbrennen, können wirs bei uns (?), weil dann sind wir nämlich tot. Da * liegen bloß wenige * Milliönchen rum, aber wenn die, * das sind ja nicht nur einfach Metallteile, sondern das, da steckt ja in jedem Werkzeug, wenn Sie sich mal so eins angeschaut haben, re-, also das, die können das nicht so einfach reproduzieren.“ (B06022020b:319-324)*

Andererseits berichten die Interviewpartner davon, dass Rahmenverträge mit Transportdienstleistern oder Lieferanten, die Stabilität der Lieferperformance erhöhen können (B10022020:115-116; B11032020:274-277).

Ausschließlich aus Beobachtungen und Sekundärdaten erkennbar ist die Praktik des „Reorganisierens“. Zum einen wird im Rahmen von Notfallplänen geregelt, wie durch den eingetretenen Notfall geschädigte Prozesse wieder instandgesetzt werden (SekundB_003). Zum anderen wird im Rahmen von Krisenmeetings während der Pandemie diskutiert, dass aufgrund von Covid-19 notwendige Workarounds in verwendeten Softwarekomponenten nach Überwindung der Krisensituation wieder bereinigt werden müssen, da sie im üblichen Tagesgeschäft störend sind (O20042020b; O24042020b).

Eine nur vereinzelt zu erkennende Praktik ist das Umsetzen von „Transportgarantien.“ So wurde im Rahmen von Besprechungen während der Pandemie festgestellt, dass die Verfügbarkeit von Transportkapazitäten in bestimmten Regionen aufgrund im Vorfeld abgeschlossener Verträge stabil ist (O08052020).

Von einem einzelnen Ansprechpartner wurden „Umsatzversicherungen“ als weitere Praktik erwähnt:

*„Entweder wir können dann die Produkte abverkaufen an andere Kunden * oder haben lange Lagerbestände oder man muss dem Kunden auch sagen: sorry, manche Dinge gehen jetzt nicht mehr * und wenn man dann eine vertragliche Vereinbarung hat, muss er gegebenenfalls auch was abnehmen. * Bei großen, weltweiten Kunden und Projekten ist das nicht immer ganz einfach, diese Dinge dann * wirklich absolut festzunageln.“ (B03022020:153-158)*

Dadurch soll gewährleistet werden, dass vom Kunden bestellte Ware abgenommen wird, um Umsatzausfälle zu vermeiden.

Zuletzt wurde von einem Ansprechpartner aus der Produktion noch eine Praktik genannt, die im Falle der Fallstudie B insbesondere zum Aufzeigen interner Engpässe hilfreich war, nämlich die Durchführung einer „Bottleneck Analyse“:

„Was wir im letzten Jahr gemacht haben, das haben wir jetzt über ganz Südostasien gemacht. Wir haben jetzt für jede größere Linie eine sogenannte Bottleneck Analyse gemacht und haben gesagt, was wäre denn, wenn wir zehn, zwanzig und 50 Prozent Steigerung an Aufträgen hätten? Welche Maschine wäre die erste Bottleneck Maschine?“ (B29012020:343-347)

Damit können potentielle interne Engpässe aufgedeckt und beseitigt werden, so dass eine stabile Versorgung mit Materialien innerhalb der

Unternehmensgrenzen gewährleistet ist. Dies liefert wiederum einen Beitrag zu einer gesteigerten Supply Chain Resilience.

IV.3 Synopse der beiden Fallstudien

Nachdem die Ergebnisse der beiden Fallstudien nun ausführlich und losgelöst voneinander dargestellt wurden, sollen die Erkenntnisse miteinander verknüpft werden, um eine Erkenntniserweiterung zu erzielen. Dazu wird zunächst mit einem Vergleich der beiden Fallstudien begonnen.

IV.3.1 Vergleich der beiden Fallstudien

An dieser Stelle sei nochmal daran erinnert, dass die beiden Fallstudien in verschiedenen, stark voneinander abweichenden Kontexten durchgeführt wurden. Die Fallstudie A repräsentiert die deutsche Spielwarenbranche und es waren mehrere KMUs dieser Branche an der Datenerhebung beteiligt. Die Fallstudie B erfolgte ausschließlich in einem einzelnen Unternehmen und es wurden mehrere Akteure innerhalb dieses Unternehmens befragt. Weiterhin erfolgte die Fallstudie B in der Elektroindustrie, so dass auch andere Einflüsse auf die Ergebnisse zu erwarten waren als in der Fallstudie A. Schließlich sei erneut angemerkt, dass die Unternehmen der Fallstudie A nicht während einer Krise befragt, wohingegen die Datenerhebung im Unternehmen der Fallstudie B in der beginnenden Covid-19 Pandemie, das heißt mit Beginn eines erwarteten disruptiven Ereignisses, durchgeführt wurde.

Die beiden Fallstudien unterscheiden sich zunächst in der Art und Menge der gewonnenen Daten, wie in der Übersicht in Tabelle IV-3 dargestellt. In Fallstudie A konnten nur Interviews und Sekundärdaten in die Betrachtung mit einbezogen werden, wohingegen im Rahmen von Fallstudie B noch um die teilnehmende Beobachtung ergänzt werden konnte.

	Fallstudie A	Fallstudie B
Erhebungszeitraum	<i>03/18 - 09/19</i>	<i>01/20 - 06/20</i>
Erhebungszeitraum [Monate]	<i>19</i>	<i>6</i>
Unternehmenskontext	<i>KMU</i>	<i>Großunternehmen</i>
Anzahl Interviews	<i>33</i>	<i>24</i>
Transkript [Seiten]	<i>234</i>	<i>222</i>
teilnehmende Beobachtung [Stunden]	<i>-</i>	<i>24,8</i>
Sekundärdaten [Seiten]	<i>187</i>	<i>436</i>
Codierte Segmente	<i>282</i>	<i>399</i>
Anzahl Praktiken	<i>25</i>	<i>28</i>

Tab. IV-3: Gegenüberstellung beider Fallstudien

Im Rahmen der Fallstudie A konnten anhand 282 kodierter Textsegmente insgesamt 25 Praktiken zur Stärkung der Supply Chain Resilience in einem Erhebungszeitraum von 19 Monaten identifiziert werden. In der Fallstudie B waren es 28 Praktiken in einem Zeitraum von 6 Monaten anhand 399 kodierter Segmente. Wie schon in Kapitel III angedeutet, befanden sich die untersuchten KMU in Fallstudie A zum Zeitpunkt der Erhebung nicht in einer Krise oder waren von einem disruptiven Ereignis betroffen. Es konnten also nur Ereignisse aus der Erinnerung der Interviewten und aktuell getroffene Maßnahmen beleuchtet werden. Das Unternehmen in der Fallstudie B sah sich zum Erhebungszeitpunkt mit der Covid-19 Pandemie konfrontiert, was akut Maßnahmen entlang der Lieferkette erforderlich machte.

In beiden Fallstudien konnten identische und auch voneinander abweichende Praktiken zur Stärkung der SCRES aufgezeigt werden. Eine Gegenüberstellung in Tabelle IV-4 zeigt, an welcher Stelle die Ergebnisse der beiden Fallstudien voneinander abweichen. Es zeigt sich, dass trotz der stark voneinander abweichenden Kontexte der beiden Fallstudien zahlreiche deckungsgleiche Praktiken aufgedeckt werden konnten. Nur in wenigen Punkten weichen die beiden Fallstudien an dieser Stelle voneinander ab.

Praktiken		Gew.	
Fallstudie A	Fallstudie B	A	B
Alternativtransporte	Alternativtransporte	17	7
Backshoring	Backshoring	21	7
-	Bottleneck Analyse	-	1
Business Continuity Planning	Business Continuity Planning	2	11
Customer Relationship Management	Customer Relationship Management	18	25
Demand Management	Demand Management	10	26
Diversifizierung	-	10	-
-	End to End Planung	-	17
Eskalationsprofile	Eskalationsprofile	2	22
flexibel fertigen	flexibel fertigen	14	33
Ist-Analyse	Ist-Analyse	1	20
IT Sicherheit	IT Sicherheit	2	4
Lessons Learned	Lessons Learned	3	12
Liefersicherheit erzeugen	Liefersicherheit erzeugen	5	4
Liquidität sichern	Liquidität sichern	19	15
mit Lieferanten kooperieren	mit Lieferanten kooperieren	36	16
-	Priorisierung	-	10
Produkte tracken	Produkte tracken	2	7
Pufferung	Pufferung	16	30
-	Reorganisieren	-	4
Risiken evaluieren	Risiken evaluieren	4	27
Risikokultur	Risikokultur	7	8
Second Sourcing	Second Sourcing	34	28
Supplier Quality Management	Supplier Quality Management	25	14
Supply Chain Mapping	Supply Chain Mapping	4	8
Supply Chain Monitoring	Supply Chain Monitoring	20	13
Szenariotechnik	Szenariotechnik	1	27
Transportgarantien	Transportgarantien	4	2
Umsatzversicherung	Umsatzversicherung	5	1

Tab. IV-4: Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Fallstudien

Es ist erkennbar, dass in beiden Fallstudien ein breites Portfolio an SCRES Praktiken zum Einsatz kommt. Sowohl die Unternehmen der deutschen Spielwarenbranche als auch das Unternehmen in der Elektroindustrie setzen Praktiken entlang der gesamten globalen Supply Chain ein, um die Resilienz ihrer Lieferkette zu gewährleisten. Insgesamt konnten durch die beiden Fallstudien 29 Praktiken zur Supply Chain Resilience identifiziert werden.

Weitere Abweichungen zwischen beiden Fallstudien finden sich in der Gewichtung der Praktiken, wie ebenfalls in Tabelle IV-4 zu erkennen. So spielt

beispielsweise die „Kooperation mit Lieferanten“ in der Spielwarenindustrie eine deutliche größere Rolle als im Unternehmen der Elektroindustrie, wohingegen die „Szenariotechnik“ in der Spielwarenbranche vergleichsweise unbedeutend ist.

IV.3.2 Praktiken entlang der Resilienz-Phasen

Bei der Gegenüberstellung der beiden Fallstudien und einer detaillierten Analyse der gefundenen Codes konnte eine weitere übergeordnete Kategorie für die identifizierten Praktiken gefunden werden. Wie bereits in Kapitel III.3 dargestellt, wurden die Praktiken auch noch anhand Codes 3. Ordnung in die drei Phasen der Supply Chain Resilience (siehe Kap. II.3) eingeordnet. Zur Erinnerung: diese drei Phasen setzen sich zusammen aus der Readiness vor einem disruptiven Ereignis, der Response unmittelbar nach Eintreten eines disruptiven Ereignisses und der Recovery, der Rückkehr in den Ursprungszustand.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Einordnung einer Praktik in eine der drei Resilienzphasen nicht immer trennscharf möglich ist. So ist es denkbar, dass einige der Praktiken auch in zwei der genannten Phasen eingesetzt werden können oder deren Anwendung sich über mehrere Phasen erstreckt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die Einordnung vor dem Kontext der beiden Fallstudien vorgenommen. Die Praktiken wurden jeweils der Phase zugeordnet, in der sie wie von den Interviewten beschrieben eingesetzt wurden. So ergibt sich die Einordnung aus Tabelle IV-5.

In die Phase der Readiness konnten insgesamt 21 Praktiken eingeordnet werden. In die Phase der Response noch 6 Praktiken und in die Phase der Recovery lediglich 2 Praktiken. Praktiken im Rahmen der Readiness stehen aufgrund der ihnen zugemessenen Aufmerksamkeit durch die Unternehmen zuvorderst.

Praktik	Resilienzphase
Bottleneck Analyse	Readiness
Business Continuity Planning	
Customer Relationship Management	
Demand Management	
Diversifizierung	
End to End Planung	
flexibel fertigen	
IT Sicherheit	
Liefersicherheit erzeugen	
Liquidität sichern	
mit Lieferanten kooperieren	
Pufferung	
Risiken evaluieren	
Risikokultur	
Second Sourcing	
Supplier Quality Management	
Supply Chain Mapping	
Supply Chain Monitoring	
Szenariotechnik	
Transportgarantien	
Umsatzversicherung	
Alternativtransporte	Response
Backshoring	
Eskalationsprofile	
Ist-Analyse	
Priorisierung	
Produkte tracken	
Lessons Learned	Recovery
Reorganisieren	

Tab. IV-5: Zuordnung der Praktiken zu den Resilienzphasen

IV.3.3 Stand der Implementierung als weitere Kategorie

Neben dieser Kategorisierung gemäß des zugrunde liegenden Kodierschemas konnte eine weitere Kategorie zur Einordnung der Praktiken herausgearbeitet werden. Auch wenn die Praktiken entlang der Resilienzphasen alle ausführlich beschrieben wurden, so konnte doch festgestellt werden, dass nicht alle dieser bekannten Praktiken in den untersuchten Unternehmen eingeführt oder

umgesetzt waren. Somit konnte eine weitere Zuordnung anhand des Grades der Implementierung vorgenommen werden. Entsprechend konnten die Praktiken in die Kategorien „implementiert“, „geplant“ und „vorgeschlagen“ eingeordnet werden.

Implementierte Praktiken werden auf kontinuierlicher Basis angewandt und sind im Unternehmen bereits etabliert:

„Wie begegnen wir dem? Indem wir natürlich viel mit den Kernlieferanten sprechen, im Gespräch stehen, ja? {Mhm.} Also das ist Hauptaufgabe meiner Einkäufer, dass sie sich da, ja, mit den Leuten auseinandersetzen, dass sie die mal besuchen, dass sie uns besuchen, dass man einfach einen guten Draht hat, ja?“ (H13122018:133-136)

Dieser Status wird dadurch verdeutlicht, dass diese Praktiken in den Unternehmen langjährig oder kontinuierliche Anwendung finden (R19072019:28-32; B19122019:91-97). Auch eine sehr konkrete Beschreibung der Vorgehensweise anhand von bestimmten Kennzahlen können als Indiz für eine implementierte Praktik angesehen werden (B03022020:120-124; B06022020b:81-85). Auch wenn Ansprechpartner den Ist-Zustand einer Handlung beschreiben, wurde das im Rahmen dieser Arbeit als eine bereits etablierte und umgesetzte Vorgehensweise gewertet (H13122018:195-198; B02032020:190-194).

Oftmals sprechen die Ansprechpartner auch unmittelbar von Standards oder betiteln ihre Vorgehensweise selbst als implementiert (B05022020:176-182; B17022020:81-82; B20022020:93-98). Auch wenn eine aktive Systemunterstützung beschrieben wird, ist davon auszugehen, dass es sich um eine implementierte Praktik handelt:

*„Wir unterstützen auch, beziehungsweise tragen es dann letztendlich auch ins System ein, * unsere Vertriebe Richtung Planung, ja, für bestimmte Produkte oder Produktklassifizierung, exklusiv Produkte, * geben wir sogenannte Prognosen in das System ein, Forecasts, um den nachgelagerten Abteilungen eben mit zu geben. Was brauchen wir so denn, denn in nächster Zeit bei dem Artikel.“ (B17022020:22-26)*

So werden in der Fallstudie B beispielsweise das CRM System oder eine Datenbank zur Pflege von Herstellerdaten benannt (B07022020:737-742; B15012020:23-27). Weitere Beispiele für implementierte Praktiken waren in definierten Kommunikationskaskaden oder der regelmäßigen Verwendung von

Fragebögen zur Lieferantenbewertung zu finden (B20012020a:131-134; B20012020b:55-60).

Als geplante Praktiken wurden solche definiert, zu deren Umsetzung in den Unternehmen bereits eine konkrete Vorstellung vorlag:

„Na ja, ich glaube, dass wir hier noch in einem, Sie kennen ja das Supply Chain Exzellenz Programm. {Ja.} Dieses Programm beinhaltet ja auch, dass die Planungssicherheit größer wird. {Ja.} Und ich glaube, dass wir da auch in einem Experimentalstadium sind, weil die Kollegen die Parameter noch nicht so eingestellt haben, dass es so einigermaßen, also dass diese Schwankungen gedämpft werden.“ (B29012020:118-122)

Auch wenn Ansprechpartner vom Versuch der Umsetzung einer bestimmten Praktik sprechen, kann von einer geplanten Praktik ausgegangen werden (R19072019:320-324; H24052019a:93-97). Dieselbe Logik gilt für Praktiken, die gerade angefangen wurden oder es ein entsprechendes Projekt gibt, das sich in der Umsetzung befindet (R24062019:217-219; B07022020:362-369). Auf diese Weise wird in der Spielwarenbranche beispielsweise der Versuch eines konsequenten „Second Sourcing“ genannt (H07022019a:211-213). Im Unternehmen in der Elektroindustrie wird beispielhaft die „End to End Planung“ als Projekt skizziert (B03022020:312-315).

Weiterhin in die Kategorie der geplanten Praktiken fallen Maßnahmen, die zwar bereits angewandt werden, bei denen aber noch Verbesserungspotenzial erkannt wird:

*„Da glaube ich auf jeden Fall noch besser werden können. Da geht es gerade um das Thema exklusive Rohmaterialien, exklusive Supplier, * da haben wir teilweise sehr abenteuerliche Strukturen und können heute größtenteils gar nicht auf Knopfdruck abschätzen, welches Risiko würde für eine ganze Kette entstehen, wenn. {Mhm.} Diese Frage, was wäre wenn, stellen wir uns da zu wenig.“ (B20012020a:161-165)*

Auch für diese Fälle finden sich Beispiel im Rahmen der Fallstudie B: so einerseits eine erhöhte Abgestimmtheit entlang der Lieferkette, um Eskalationen zu vermeiden und andererseits im Bereich der IT Sicherheit (B17022020:473-476; B30012020:349-352).

Als letzte dieser zusätzlichen Kategorien wurden Praktiken im Rahmen dieser Arbeit als „vorgeschlagen“ eingeordnet. Diese Praktiken sind bei den

Interviewpartnern zwar bekannt und auch gewünscht, aber in den Unternehmen nicht umgesetzt:

„Ja, ich würde gerne international breiter aufgestellt sein, um einfach das Risiko noch mehr zu verbreiten. Wir waren mal international breiter aufgestellt {Mhm.}, dann kam aber die Krise 2008 in Europa {Mhm.}, wo es viele ziemlich gebeutelt hat. {Ja.} Da sind die Umsätze wirklich weggebrochen.“ (H07022019b:255-258)

Eine Einordnung in diese Kategorie wurde vorgenommen, wenn die Interviewpartner im Konjunktiv über Praktiken sprechen oder Idealzustände beschreiben, die zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht vorhanden sind (H16052019:452-455; H03122018:246-248). Teilweise werden von den Ansprechpartnern auch alternative Lösungen für eine bestimmte Problemstellung entlang der Lieferkette beschrieben (H16032018:132-135; B02032020:392-395).

Auch wenn die Interviewten von einem Wunsch zur Umsetzung sprachen, wurde das als vorgeschlagene Praktik gewertet:

*„Und uns im Einkauf beschäftigt heute natürlich immer diese * Verfü-, diese Sicherheit an, an Rohmaterial- Lieferanten zur Verfügung zu stellen. Ja und das, und da tut man sich eben * leichter, wenn man mehrere Quellen hat, also second, third, und was weiß ich, wie viele freigegebene Lieferanten für ein Teil, das wäre dann schon so der Traum, ne.“ (B02032020:25-29)*

Die Ansprechpartner beschreiben in diesen Fällen einen wünschenswerten Zustand, da sie sich mit der Umsetzung der Praktik eine Verbesserung der Supply Chain Resilience erhoffen (L17092018:287-294; B17022020:274-282). Im Rahmen der Fallstudie A wird die Verfügbarkeit von Forecasts durch die Kunden als Beispiel angeführt (H13122018:412-418). Im Rahmen der Fallstudie B wird das Durchführen von Stresstests in diesem Zusammenhang genannt (B29012020:325-329).

Es werden rein hypothetisch in Erwägung gezogene Maßnahmen wie beispielsweise der parallele Unterhalt zweier Läger oder der Transfer der Produktion an einen anderen Standort in diese Kategorie eingestuft (H24052019b:245-247; O05052020). Auch wurden solche Praktiken in dieses Stadium aufgenommen, die lediglich erwähnt, aber nicht umgesetzt oder als nicht umsetzbar deklariert wurden:

„Zu solchen Dingen kommen wir heute gar nicht {Ja.} und wenn du mit Purchasing redest, werden genau diese Themen aufkommen: warum tun wir uns schwer mit Second Source, weil wir können heute in der Execution gar nicht

sagen, gib beiden ein bisschen, wir haben einen preferred und dem geben wir alles. {Ja.} Wir wollen aber immer den Second Source als back haben; funktioniert nicht.“ (B20012020a:121-125)

So werden in der Fallstudie B auch mangelnde Flexibilität in der Fertigung und die fehlende Berücksichtigung von Zahlungszielen im Rahmen von Verträgen bemängelt (B06022020a:485-489; B07052020:233-236).

Die Einordnung der identifizierten Praktiken entlang dieser drei Kategorien wurde im Rahmen der Tabelle IV-6 exemplarisch für die Fallstudie B visualisiert. Eine ähnliche Darstellung für die Fallstudie A war nicht möglich, da die Erhebung in mehreren Unternehmen durchgeführt und somit unterschiedliche Aussagen zum Status der Implementierung in Bezug auf die identifizierten Praktiken vorlagen.

Auch im Rahmen der Fallstudie B war eine eindeutige Zuordnung nicht immer trennscharf möglich. Eine Einteilung erfolgte daher nach dem aktuellen Stand zum Zeitpunkt der Datenerhebung und so wie es nach Auffassung des Autors beobachtet wurde. Somit kann festgestellt werden, dass zum Zeitpunkt der Erhebung im Unternehmen der Fallstudie B 13 Praktiken implementiert, 7 geplant und 8 vorgeschlagen waren.

<i>implementiert</i>	<i>geplant</i>	<i>vorgeschlagen</i>
Bottleneck Analyse	End to End Planung	Alternativtransporte
Business Continuity Planning	flexibel fertigen	Backshoring
Customer Relationship Management	IT Sicherheit	Lessons Learned
Demand Management	mit Lieferanten kooperieren	Reorganisieren
Eskalationsprofile	Produkte tracken	Second Sourcing
Ist-Analyse	Risiken evaluieren	Supply Chain Mapping
Liefersicherheit erzeugen	Supply Chain Monitoring	Szenariotechnik
Liquidität sichern		Umsatzversicherung
Priorisierung		
Pufferung		
Risikokultur		
Supplier Quality Management		
Transportgarantien		

Tab. IV-6: Auflistung der Praktiken nach Stand der Implementierung (Fallstudie B)

IV.4 Weitere Ergebnisse

Neben den bisher dargestellten Ergebnissen bezüglich vorhandener Resilienzpraktiken und deren Einordnung entlang der drei Resilienzphasen sowie nach dem Status der Implementierung wurden im Rahmen der beiden Fallstudien auch weitere Ergebnisse sichtbar. Da diese aus Sicht des Autors wesentliche Aspekte im Kontext der Supply Chain Resilience aufzeigen, soll im Folgenden darauf näher eingegangen werden.

Die Interviewten sprechen sehr häufig eine Kosten-Nutzen-Abwägung an:

*„Im Grunde genommen müssen Sie mal gucken, was sind die Risiken, was passiert uns, wie ist die Wahrscheinlichkeit, dass sowas eintritt und dann müssen Sie danach Ihre Bewertung machen: gegen sowas muss ich mich vorbereiten; gegen so was bin ich machtlos. Und auch bestimmte Sachen sind kostentechnisch so hoch, dass Sie sagen, das nehme ich in Kauf.“
(B19022020:13-17)*

Die Interviewpartner erläutern, dass die Praktiken durchaus gut umsetzbar sind, es aber immer einen Kostenfaktor in Form von Investitionen oder internem Aufwand gibt, der dafür aufzuwenden ist (B21012020:99-102; B23012020:302-307). Gerade in der Spielwarenbranche wird dieses Problem betont, da die finanziellen Grenzen hier sehr eng gesteckt sind und man es sich nicht leisten kann, in Resilienz zu investieren (H16052019:417-424; H07022019b:342-346). Es handelt sich also um einen Trade-off zwischen Resilienz und Wirtschaftlichkeit:

*„Die Diskussionen, die wir eben dadurch führen, ist dass wir so, in dem * zwischen den beiden Polen Effizienz und Lieferfähigkeit und Kosten stehen. Das gleiche, Flexibilität kostet. Ich muss Leute bereithalten, die mir die Maschine umbauen, ich muss * schnell mal ein, eine Dokumentation ändern, ein * Routing. Ich muss Produkte von, hier von der Firma zu den, also nicht Produkte, sondern eben Werkzeuge, zum Beispiel von hier zu unserem Sub-, zu unserem Subcontractor bringen, ja. All diese Sachen sind eben verbunden mit einem gewissen vorzuhaltenden Overhead. Und * der Punkt, über den wir uns die ganze Zeit unterhalten, ist, wie finde ich diesen Sweetspot zwischen dem kostengünstigen Produzieren und der Verfügbarkeit.“ (B06022020b:232-241)*

Die Interviewpartner sprechen sich in diesem Zusammenhang klar gegen eine pauschale Umsetzung der bekannten Praktiken aus (B17022020:33-338; B19022020:108-115). Vielmehr soll diesem Dilemma entgangen werden, indem die Praktiken nur für kritische oder Schlüsselmaterialien umgesetzt werden (B11032020:264-267).

Bei welchem Punkt die ideale Balance zwischen Kosten und Nutzen von Supply Chain Resilience zu finden ist, hängt wiederum vom Kontext des betrachteten Unternehmens ab. So kommt es nach Aussagen der Interviewpartner auch darauf an, in welchem Maße das Unternehmen bereit ist, Risiken und Unsicherheiten zu akzeptieren (B19022020:284-286; B30012020:307-309). Neben der Risikoneigung des Unternehmens spielt bei solchen Entscheidungen aber auch eine Rolle, inwiefern die Kunden bereit sind, für die gesteigerte Resilienz der Lieferkette zu bezahlen (B19022020:326-329).

Somit werden einige Praktiken, die zur Stärkung der Supply Chain Resilience erforderlich wären, aus dem Kostenaspekt heraus verworfen (B15012020:129-135). Allerdings werden auch Mehrkosten zu Gunsten der Supply Chain Resilience in Kauf genommen, damit mittelfristig Effekte erreichbar sind, die wiederum zu Kosteneinsparungen führen (B17062020:97-100; B20012020a:321-326).

Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der Datenerhebung sichtbar wurde, ist das Verständnis für und die Art der Störereignisse, die entlang der Lieferkette vorliegen. Auf der einen Seite wird der Blick deutlich auf größere Krisen gerichtet, die die gesamte Lieferkette beeinflussen (B21012020:152-155). Im Bewusstsein der Ansprechpartner ist verankert, dass man sich auf solche disruptiven Ereignisse nicht vorbereiten kann:

*„Das ist höhere Gewalt und da * haben Sie halt keine Chance dann. Das muss man halt dann einfach, so hart wie es manchmal ist, muss man das akzeptieren mit allen * Konsequenzen, die dahinter stecken. Aber wie Sie sagen, da sitzen alle im gleichen Boot.“ (L17092020:353-356)*

Es wird teilweise die Meinung vertreten, dass solche extremen Ereignisse akzeptiert werden müssen und es keine vorbeugenden Maßnahmen gibt (L13082018:217-223; B19122019:272-277). Dies begründen die Interviewpartner unter anderem damit, dass von solchen Ereignissen unmittelbar alle Akteure entlang der Kette betroffen sind und daher Redundanzen oder Alternativen schlicht nicht vorhanden sind (B02032020:368-374). Neben solchen katastrophalen Ereignissen, werden aber auch kleinere Störungen als potenzielle Risiken anerkannt:

*„But again for us, we suffer almost daily * some * small disruptions like, as I tell you, something might be delayed one or two days, some unexpected matters happen.“ (Z14062018:293-295)*

In der Spielwarenbranche wird davon berichtet, dass es für ein disruptives Ereignis ausreichen kann, dass Probleme in der Produktion auftauchen oder nur eine einzelne Komponente bei einem Spiel bestehend aus vielen Komponenten fehlt (H24052019b:192-195; H23012019:95-99). Ein ähnliches Beispiel wird in der Elektroindustrie genannt: so kann durch das Fehlen eines einzelnen Vormaterials die komplette Fertigung stillstehen und damit ein disruptives Ereignis auslösen (B02032020:295-300).

Im Rahmen der beiden Fallstudien konnte auch herausgearbeitet werden, dass Störereignisse entlang der kompletten Kette auftreten können. In diesem Zusammenhang werden in erster Linie Ereignisse bei Lieferanten genannt, die sich negativ auf die Lieferkette auswirken (H16032018:66-71; B15062020:165-170). Allerdings werden ebenso disruptive Ereignisse genannt, die nicht auf Lieferanten- sondern auf Kundenseite beispielsweise durch stark schwankende Forecasts oder unerwartete zeitkritische Bestellungen (B03022020:218-222; B06022020b:47-55). Es wird aber auch der Erkenntnis Rechnung getragen, dass Störungen nicht nur bei Unternehmen auf- und abwärts der Lieferkette entstehen können, sondern auch entlang der Verbindung innerhalb der Supply Chain:

*„Ein gutes Beispiel war, der TNT hatte sich einem Cyberangriff * ausgesetzt gesehen. Das war irgendwann, ich glaube 2017 oder so, ich weiß nicht mehr genau. * Und da waren die in der Tat nicht mehr in der Lage von heute auf gleich irgendwelche Transporte abzuwickeln. Oder nur noch sehr sehr rudimentär. {Mhm.} Und da haben wir dann auch von jetzt auf gleich den Dienstleister gewechselt.“ (B10022020:44-48)*

Weitere Aspekte, die bei der Entstehung von Störereignissen entlang der Lieferkette zu berücksichtigen sind, sind externe Einflüsse. Darunter fallen die eingangs bereits erwähnten Naturkatastrophen. So beschreibt ein Ansprechpartner zum Beispiel, dass ein Betriebsgebäude von einem Hurrikan zerstört wurde (B19022020:247-252). Andererseits können politische Einflüsse oder Regularien die Lieferkette so stark beeinträchtigen, dass es zu einer Störung führt. So werden in der Spielwarenbranche Umweltinitiativen einer Regierung oder Zollregularien genannt (P27042018:156-162; H24052019b:295-298).

Diese Störereignisse tauchen entlang der kompletten Lieferkette auf, betreffen aber nicht immer die gesamte Supply Chain. Aus diesem konnte auch festgestellt, dass teilweise lokal differierende Maßnahmen zum Einsatz kommen:

*„[...] um eben da zu erkennen, was sind so die typischen Probleme. Sind die Probleme * länderbezogen, also gibt es besondere negative Auffälligkeiten, die jetzt mal speziell in China oder in Indien oder in Bangladesch oder in Rumänien auffallen und kommen natürlich zu dem Ergebnis, dass es tatsächlich so {Mhm.} ist.“ (P20072018:46-49)*

Diese Erkenntnis ist insbesondere in der Spielwarenindustrie vorzufinden. Die Ansprechpartner erklären, dass vor allem in China eine andere Geschäftskultur herrscht, die abweichende Vorgehensweisen erfordert (Z14062018:172-175; H19032020:330-333). Auch im untersuchten Unternehmen der Fallstudie B wird dieser Sachverhalt gewürdigt, indem die Besonderheiten der verschiedenen Absatzmärkte in Betracht gezogen werden (B07022020:105-113).

Bei bestimmten Praktiken bietet es sich nach Aussagen der Interviewpartner an, lokal abweichende Maßnahmen zu ergreifen, wie unter anderem bei der Notfallplanung, die die individuellen Rahmenbedingungen verschiedener Produktionsstandorte einbeziehen müssen (B19022020:56-62; B21012020:46-49). Im Zuge der Corona Pandemie konnte in besonderem Maße beobachtet werden, dass für verschiedene Regionen abweichende Vorgehensweisen zur Stärkung der Supply Chain Resilience gewählt wurden. Dies wurde vor allem dadurch bestimmt, wie streng der Lock Down in der jeweiligen Region von der dortigen Regierung umgesetzt wurde (O07042020; O20042020a).

Es konnte aber auch beobachtet werden, dass die im Rahmen der Pandemie ergriffenen Praktiken stark von der Größe und der Rolle des Standortes innerhalb der Unternehmung beeinflusst wurden (O30032020). Dadurch entstehende Unterschiede bei Praktiken innerhalb der Unternehmen, führen aber teilweise auch zu vielen Ausnahmeprozessen, die gegen den Grundsatz einer angestrebten Harmonisierung verstoßen (B07052020:15-19; B08012020:272-275).

Ein anderer Punkt, der im Rahmen der Datenerhebung erkennbar wurde, war das Verfolgen zur Supply Chain Resilience gegenläufiger Trends. So existiert in

vielen Unternehmen das Bestreben, Lagerbestände aufgrund der hohen Kapitalbindung zu reduzieren:

„Aber ich sage mal so, die Bestandsführung versucht man ja dann bei solchen Sachen eher nach unten zu fahren. {Mhm.} Also natürlich hat man dann diese Abhängigkeit, wenn es dann knallt und irgendetwas nicht geht. Dann sind Sie noch weniger in der Reaktion und können nicht so puffern.“ (R19072019:168-171)

Es handelt sich laut Aussagen der Ansprechpartner bei minimalen Lagerbeständen und Supply Chain Resilience um gegenläufige Ziele, die nur bedingt gleichzeitig erreicht werden können (B06022020a:355-361; B11032020:315-321). Gerade vor dem Hintergrund der Pandemie konnte beobachtet werden, dass das Ziel der Reduzierung von Lagerbeständen zugunsten der Supply Chain Resilience vernachlässigt wurde (O10032020a; O23042020b; O25062020). Einige Ansprechpartner der Fallstudie B erläutern, dass diese gegenläufigen Ziele durch das Einpreisen der Lagerbestände möglich wäre, was aber teilweise von höheren Hierarchieebenen nicht anerkannt wird (B06022020b:450-457; B29012020:147-151).

Auch innerhalb der genannten Praktiken lassen sich gegenläufige Aspekte erkennen:

*„What we see is, that they try usually to have less supplier active, but bigger volumes where there suppliers are to have more leverage {Mhm.} * to, but to control their risk * and to help to drive the change with their suppliers. And that's more the trend we see in the supply chain.“ (P27042018:224-227)*

Durch diese Vorgehensweise wird zwar das Ranking beim Lieferanten erhöht und damit die Kooperation mit Lieferanten im Sinne der Resilienz gestärkt, allerdings widerspricht das dem Gedanken der Second Source. Einige Interviewten berichten, dass es einfacher ist, die Lieferantenbasis zu reduzieren, als zu erhöhen, weshalb oftmals die erste Variante gewählt wird (B23012020:349-352).

Einen weiteren zur Resilienz gegenläufigen Trend stellt das einfache Akzeptieren der Risiken und Unsicherheiten dar. So berichtet ein Ansprechpartner, dass ähnliche Krisen wie zum Beispiel die Corona-Pandemie ganz ohne das Ergreifen von Maßnahmen überstanden werden konnten (B19022020:255-259). Teilweise wird auch geschildert, dass man sich in Teilbereichen auf andere Glieder der Supply Chain in Bezug auf Resilienz

verlässt oder ein aktives Management sich nicht lohnt, weil man solche Situationen gut überstehen kann (H04022019; B10022020:31-34).

Eine Erkenntnis, die sich insbesondere in der Fallstudie B zeigte, ist, dass der proaktive und der reaktive Part der Supply Chain Resilience unterschiedlich stark ausgeprägt sind. So bezeichnet sich das untersuchte Unternehmen als äußerst reaktionsstark:

*„Du hörst ja bei [Fimra] an ganz vielen verschiedenen Stellen, dass wir uns immer selbst das Zeugnis ausstellen, dass wir, wenn mal die Hütte am Brennen ist, wir extrem gute Feuerlöscher sind. Das war auch in dem Fall so. Wir haben großes Lob am Ende von der Truppe bekommen da und von den Beteiligten auch von der Kundenseite, weil da viel transparente Kommunikation, viel täglicher Aufwand hintendran {Mhm.} war und man in Summe einen Lieferplan erreicht hat oder herstellen konnte, der * in Summe dafür gesorgt hat, dass wir dort relativ glimpflich davon gekommen sind.“ (B20012020a:454-460)*

Nach Auffassung der Befragten ist der stark ausgeprägte personelle Zusammenhalt im Unternehmen die Basis der Reaktionsstärke (B17022020:390-395; B23012020:494-497). Dennoch attestieren einige Ansprechpartner, dass in verschiedenen Praktiken nur wenig proaktiv gearbeitet wird (B19122019:369-375; B29012020:403-409). Die Interviewten betonen, dass diese proaktive Herangehensweise immer mit sehr hohem Aufwand verbunden ist, wenn disruptive Ereignisse zum Tragen kommen (B06022020a:429-435; B20012020a:464-466).

Neben den bisher genannten zusätzlichen Themen findet sich auch in der Spielwarenbranche ein Aspekt, der untrennbar mit der Resilienz globaler Lieferketten verbunden zu sein scheint – die Produktsicherheit:

*„Aufgrund dessen, dass wir diesen Eckpfeiler, wie der [Name] schon sagt, den Servicebereich haben und dort dieses ganze Thema Produktsicherheit verankert sehen, haben wir natürlich tagtäglich mit den Firmen zu tun, die * Probleme damit haben in der * Erstgestaltung des Produktes bis eigentlich zum bemängelten (?) Produkt und aus dieser Gesamtkennntnis, ich sag mal eigentlich in den letzten 10 Jahren geht das so, wissen wir natürlich, dass genau dieser Punkt * ein Schwachpunkt, ich möchte mal sagen bei 70, 75% mindestens der Firmen ist, [...].“ (I01082018:86-91)*

Die Ansprechpartner der Branche erklären, dass viele Störereignisse entlang der Lieferkette aus Rohstoffproblemen im Sinne der Produktsicherheit entstehen (R24062019:168-170; H16032018:73-77). Somit haben auch Gesetzes-

änderungen zur Erhöhung der Spielzeugsicherheit große Auswirkungen auf die Lieferketten innerhalb der Branche (H16052019:72-76). Dieser Zusammenhang zwischen Resilienz der Lieferkette und Produktsicherheit wird von den Prüfhäusern, die an der Fallstudie teilgenommen haben, bestätigt (P27042018:23-26; P20072018:270-274; P10072018:70-73).

Auch wenn, wie bereits beschrieben, gegenläufige Trends zur Supply Chain Resilience sowie die dabei zu beantwortende Frage nach der Wirtschaftlichkeit im Raum stehen, so betonen einige Ansprechpartner dennoch die Notwendigkeit einer resilienten Lieferkette, da sonst nachhaltige Schäden im Geschäftserfolg zu erwarten sind:

*„Also gut, das Risiko * ist einmal die * Kundenbeziehung, die da Schaden leiden kann, wenn das große Kunden sind oder in der in der Branche da ein Image * aufgebaut wird, * dass [Firma] unzuverlässig ist. Dann können es individuelle Schäden sein am einzelnen Kunden oder es können Image Schäden sein. * Es können auch ganz konkret * Strafzahlungen, Penaltys sein, wo dann auf einen großen Auftrag halt Pönale drauf ist, * was dann durchaus hoch * hochfahren kann bis einige Prozentpunkte oder mehr * vom * gesamten Vertragswert.“
(B03022020:263-268)*

Dies spiegelt sich auch in der Tatsache, dass einige Interviewpartner die Lieferperformance im Sinne der Verfügbarkeit von Produkten für enorm wichtig halten, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben (B06022020b:31-37; B17062020:24-27). Diese Auffassung wird von anderen Interviewten bestätigt, die sich und ihrem Unternehmen durch entsprechend getroffene Maßnahmen eine robuste Lieferkette attestieren (Z17121018:121-123; R24062019:200-205). Auch wenn andere Bestrebungen entlang der Supply Chain tendenziell dagegen sprechen, ist ein Interviewpartner davon überzeugt, dass sich durch eine resiliente Lieferkette auch Geld sparen lässt (P10072018:404-410).

Während der Interviews kam überdies die Frage zur Sprache, welche Seite der Supply Chain aus Sicht des fokalen Unternehmen im Sinne der Resilienz leichter zu handhaben ist: Zulieferer oder Kunden. In der Spielwarenbranche wird betont, dass die Lieferanten leichter zu managen sind, da dafür mehr Praktiken zur Verfügung stehen (Z14062018:262-264; Z04082018:220-222). Dies liegt daran, dass die Absatzseite besser mittels Versicherungen abgedeckt werden kann und der Spielwarenmarkt generell sehr stabil sei (H20032018:353-355;

H13122018:81-84). Außerdem kenne man in der Spielwarenbranche seine Kunden, weshalb Ausfälle auf Kundenseite tendenziell weniger vorkommen:

*„Das passiert eher seltener Natur. * Der Kunde bei uns, (in der) Spielwarenindustrie, da sind wir ja schon sehr lange unterwegs. Das heißt, wir kennen unsere Kunden auch sehr gut. {Mhm.} * Entsprechend kaufen die ja auch sehr gezielt ein. * Dass da jetzt mal <hustet> ein Artikel floppt, das kann schon mal sein. Aber sind dann wirklich die Fragen, wie man ihnen auch vertriebsseitig da helfen kann.“ (H07022019a:135-139)*

Im Unternehmen der Elektroindustrie lässt sich keine Aussagen finden, welche der beiden Seiten, Zulieferer oder Kunde, die größere Herausforderung darstellt. Allerdings spricht sich ein Ansprechpartner aus dem Supply Chain Management dafür aus, den Blick auch stärker auf die Kundenseite zu richten (B20012020a:534-541).

Neben der reinen Identifikation von Praktiken zur Stärkung der Supply Chain Resilience, finden sich in den Interviews auch Aussagen zu einer abgestimmten beziehungsweise alternativen Nutzung:

*„Also das ist, also man muss entweder eine gute Single Source haben oder einen Backup Plan, wie man umgeht. Und es wäre eine reale Second Source, die man auch pflegt, oder, * ein Plan, wie man sozusagen, ein kurzfristiger Reaktionsplan. Also ich glaube auch nicht, dass jedes Bauteil so kritisch ist, dass ich sage, dafür brauche ich jetzt eine Second Source.“ (B06022020a:192-196)*

Es kann laut Aussagen der Interviewten sein, dass nicht alle Risiken und Unsicherheiten über identische Praktiken abgedeckt werden können, sondern alternative Strategien auszuwählen sind (B19122019:315-321; B29012020:418-425).

Ein letztes Ergebnis, das aus den Daten hervorgeht, ist, dass das Streben und aktive Umsetzen einer Supply Chain Resilience auch davon abhängig ist, auf welcher Lieferstufe sich ein Unternehmen befindet:

„Genau wir haben nur noch die Endkunden, da wir keine Franchise haben. {Ja.} Die Filialen müssen nehmen, was Sie von uns kriegen. <lacht>“ (R24062019:143-144)

Dies wird besonders in der Spielwarenindustrie deutlich, in der der Handel eine deutlich leichtere Position in Bezug auf Supply Chain Resilience hat, da er die Vorgaben einfach an die Lieferanten weitergeben kann (R19072019:41-44; P10072018:44-51). Auch die Unternehmensgröße spielt dabei eine wichtige

Rolle: als Großunternehmen lässt sich die Forderung nach Supply Chain Resilience entlang der gesamten Kette leichter durchsetzen, als dies bei KMUs der Fall ist (B20012020b:62-67).

Abschließend wurden nun alle Ergebnisse, die im Rahmen der beiden Fallstudien gewonnen werden konnten, ausführlich dargestellt und sollen nun im Folgenden interpretiert werden.

V DISKUSSION

Im Anschluss an die Darstellung der Ergebnisse werden diese nun umfangreich diskutiert. Nach einer anfänglichen Interpretation der Ergebnisse, werden sowohl die theoretisch-konzeptionellen als auch die Managementimplikationen herausgearbeitet. Das Kapitel schließt im Sinne einer kritischen Würdigung mit den Limitationen dieser Fallstudie sowie einem Ausblick für die künftige Forschung.

V.1 Interpretation der Ergebnisse

Im Rahmen der Ergebnisdarstellung wurden zunächst die Ergebnisse und Praktiken der Fallstudie A aufgezeigt. An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass die Vertreter der Spielwarenbranche die Lieferanten besonders in den Fokus rücken, um die Resilienz globaler Lieferketten zu stärken. Es beziehen sich knapp 44% der getätigten Aussagen auf Maßnahmen direkt bei oder mit den Zulieferern. Erst danach werden Praktiken angeführt, die auch auf andere Bereiche der Supply Chain abzielen. Eine weitere Erkenntnis aus der Spielwarenindustrie ist, dass mit Bezug auf die Lieferkette sehr oft auch das Thema Produktsicherheit im Vordergrund steht.

Beides lässt sich aus Sicht des Autors mit der sensiblen öffentlichen Wahrnehmung des Produktes „Spielzeug“ erklären. Die Eltern der angesprochenen Zielgruppe legen großen Wert auf qualitativ hochwertiges und schadstofffreies Spielzeug, weshalb auch die Akteure in dieser Branche sehr stark dafür Sorge tragen müssen, diese Anforderungen ihrer Konsumenten zu erfüllen. Diese Forderung wird auch durch die verschiedenen Auditprogramme, die auch zur Stärkung der Supply Chain Resilience zum Einsatz kommen, und das Streben nach mehr Transparenz entlang der Supply Chain bestätigt.

Solche Initiativen werden zunehmend auch von NGOs angetrieben, die die Akteure in der Spielwarenindustrie dazu veranlassen, einen starken Fokus auf die Zulieferseite zu legen. Dies wird zum Beispiel in der Detox-Kampagne von Greenpeace deutlich (Greenpeace, 2021). Die identifizierten Praktiken werden folglich nicht primär oder ausschließlich zur Steigerung der Supply Chain

Resilience eingesetzt, sondern dienen vor allem einem anderen Zweck: der Sicherstellung der Produktsicherheit auf Zulieferseite und somit auch zur Erfüllung der Anforderungen der Konsumenten.

Als weiterer Punkt ist im Rahmen der Fallstudie A aufgefallen, dass auch Praktiken, die sich formal gegenseitig ausschließen, da deren Ziele entgegengesetzt wirken, Anwendung finden. So beschreiben einige Vertreter der Branche beispielsweise, dass sie bestrebt sind, die Lieferantenbasis zu reduzieren, um bei den verbleibenden Zulieferern stärkeres Gewicht zu haben. Gleichermäßen sprechen sich andere Vertreter für das Aufbauen von Second Sources aus, was wiederum eine Vergrößerung der Lieferantenbasis bedeutet. Aus Sicht des Autors richtet sich die Auswahl der Resilienzpraktiken am Kontext des Unternehmens aus.

So kann beispielsweise die Reduzierung der Lieferanten in Verbindung mit einer starken Partnerschaft zu den verbliebenen Suppliern ebenso wirksam sein, wie das konsequente Identifizieren, Qualifizieren und Unterhalten von Second Sources. Um dahingehend eine passende Entscheidung zu treffen, ist es erforderlich, dass das fokale Unternehmen die Risiken und Unsicherheiten entlang seiner Lieferkette abwägt und daraus die weiteren Schlüsse zieht.

Als Fazit für die Fallstudie A kann festgehalten werden, dass primär Resilienzpraktiken mit Blick auf die Zulieferer zum Einsatz kommen. Dennoch konnten im Rahmen der Fallstudie A Praktiken entlang der gesamten globalen Supply Chain identifiziert werden. In der Spielwarenbranche liegt also die in dieser Arbeit geforderte ganzheitliche Herangehensweise zugrunde und wird im Rahmen der Fallstudie auch erkennbar.

Auch in der Fallstudie B ist eine ganzheitliche Vorgehensweise erkennbar, die alle Akteure entlang der Lieferkette mitberücksichtigt. Allerdings ist in dieser Studie auffällig, dass sich die meistgenannten Praktiken auf das fokale Unternehmen beziehen und somit intern umgesetzte Praktiken zuvorderst stehen. Dies liegt nach Auffassung des Autors an der hohen Fertigungstiefe und damit verbundenen Wertschöpfung, die das untersuchte Unternehmen aufweist. Dadurch besteht die Supply Chain des Unternehmens zu einem großen Teil aus intraorganisational vernetzten Standorten, was vornehmlich Maßnahmen mit

Bezug auf die eigene Organisation erforderlich macht. Es ist in diesem Kontext ein hoher interner Abstimmungsaufwand nötig.

Innerhalb des Vergleichs der Ergebnisse der beiden Fallstudien fällt auf, dass sich die identifizierten Praktiken zwar inhaltlich kaum unterscheiden, allerdings im Unternehmen der Fallstudie B teilweise stärker systematisiert zum Einsatz kommen. Dies wird zum Beispiel im Falle des Supplier Quality Managements oder des Supply Chain Monitorings deutlich. Trotzdem ist auch im Unternehmen der Elektroindustrie keine oder eine nur teilweise abgestimmte Nutzung der Praktiken erkennbar.

Der Vergleich zeigt auch, dass von insgesamt 29 identifizierten Praktiken 24 in beiden Fallstudien vorzufinden waren. Aus Sicht des Autors lässt sich daraus schließen, dass branchenübergreifend ein sehr ähnliches Verständnis zur Steigerung der Resilienz globaler Lieferketten vorliegt. Damit kann das ausgewählte Fallstudiendesign durchaus als repräsentativ für das aufgeworfene Forschungsdesiderat angesehen werden.

Im Rahmen des Vergleichs wurden zusätzlich aber auch Unterschiede zwischen den beiden Fallstudien deutlich. Die Tatsache, dass in einem einzelnen Unternehmen der Elektroindustrie mehr Praktiken zum Einsatz kommen, als in einer kompletten Branche herauszuarbeiten waren, lässt sich nach Auffassung des Autors durch verschiedene Faktoren begründen:

Wie bereits in Rahmen des Untersuchungskontextes erklärt, ist das untersuchte Unternehmen der Fallstudie B deutlich größer als die teilnehmenden Firmen der Fallstudie A. So beschäftigen sich im Unternehmen in der Elektroindustrie viele Personen mit Supply Chain Resilience. Dadurch werden verschiedene Perspektiven aus mehreren Abteilungen eingebracht, die zu einer größeren Vielfalt an bekannten Praktiken führen. Die befragten Mitarbeiter in der Spielwarenbranche waren häufig intrinsisch motiviert, die Resilienz der Lieferkette zu fördern. Somit konnte im Zuge der Fallstudie A nur auf individuelles Wissen zugegriffen werden, was aus Sicht des Autors ursächlich dafür ist, dass weniger Praktiken aufgezeigt werden konnten als in der Fallstudie B.

Erschwerend wurden die Unternehmen in der Spielwarenbranche wie schon erwähnt nicht während eines disruptiven Ereignisses analysiert, wohingegen das

Unternehmen aus der Fallstudie B gerade mit Auswirkungen der Corona Pandemie beschäftigt war. So bestand in diesem Fall ein akuter Bedarf an einer resilienten Lieferkette, weshalb mehr Praktiken zum Einsatz gebracht wurden als in den Firmen der Fallstudie A.

Dass in beiden Fallstudien Praktiken identifiziert werden konnten, die in der jeweils anderen nicht vorzufinden waren, erklärt sich aus Sicht des Autors dadurch, dass in den unterschiedlichen Branchen auch unterschiedliche Erfordernisse an eine resiliente Lieferkette gestellt werden. So ist festzustellen, dass in dem Unternehmen in der Elektroindustrie eine höhere Fertigungstiefe vorzufinden war, als in den meisten KMUs der Spielwarenbranche, die wiederum ein hohes Maß an Outsourcing vorweisen. Daher sind Praktiken wie die Bottleneck oder auch die Ist-Analyse in der Fallstudie B eher zu erwarten als in der Fallstudie A. Andererseits scheint es naheliegend, dass in der Spielwarenbranche, die von einem saisonalen Absatzgeschäft geprägt ist, eine Diversifizierung der Kundenbasis wichtiger ist als bei einem etablierten Unternehmen in der Elektroindustrie.

Die Gewichtungen der identifizierten Praktiken der beiden Fallstudien weichen voneinander ab. Dies ergibt sich aus den Spezifika des jeweiligen Kontextes der analysierten Unternehmen. Die in Kapitel IV.1 festgestellte Präferenz für auf Lieferanten ausgerichtete Praktiken innerhalb der Fallstudie A hängt aus Sicht des Autors mit dem Produkt „Spielware“ zusammen. Wie schon eingangs erwähnt ist die Zielgruppe für das Thema Produktsicherheit sehr sensibel, was die Zulieferer im Rahmen der Supply Chain Resilience in den Fokus rücken lässt (Breternitz, 2011, S. 3).

Des Weiteren spricht die Struktur der Lieferkette innerhalb der Spielwarenbranche stark für eine solche Ausrichtung. Zentrale Akteure sind die Spielwarenhersteller als fokale Unternehmen, die ihre Produkte entweder an den Handel oder direkt an den Endkunden verkaufen. Der Großteil der Wertschöpfung erfolgt somit auf Zulieferseite. Dies stellt einen weiteren Grund für die Konzentration von Resilienzpraktiken auf Seiten der Zulieferer dar.

Im Gegensatz hierzu ist in Kapitel IV.2 dargelegt, dass das Unternehmen in der Elektroindustrie stärker auf nach Innen gerichtete Praktiken setzt, um ein

hohes Maß an Supply Chain Resilience zu erzielen. Dies lässt sich aus Sicht des Autors einerseits mit der bereits erläuterten hohen eigenen Fertigungstiefe des Unternehmens begründen. Dadurch legen die Akteure einen großen Wert auf die interne Wertschöpfungskette, die für das Unternehmen einen wichtigen Bestandteil der gesamten Supply Chain darstellt. Andererseits sieht der Autor die Unternehmensgröße ursächlich dafür. Aus der Größe des Unternehmens ergibt sich eine entsprechend große Lieferantenbasis, die es zu managen gilt. Daraus ergibt sich eine gewisse Komplexität in der Gestaltung resilienter Lieferketten. Zuvorderst stehen deshalb Praktiken, die unmittelbar und ohne weitere Hürden zum Einsatz gebracht werden können.

Neben den unmittelbar auf die Forschungsfrage abzielenden Ergebnissen, konnten im Kontext der beiden Fallstudien weitere interessante Erkenntnisse gewonnen werden, angefangen mit dem Aspekt der Kosten-Nutzen-Relation. Es werden zahlreiche Praktiken genannt, die zwar als vielversprechend im Sinne der Supply Chain Resilience angesehen werden, deren Wirtschaftlichkeit aber gleichermaßen in Frage gestellt wird. Aus Sicht des Autors handelt es sich dabei um einen wichtigen, aber auch sehr interessanten Aspekt:

Auch wenn die Interviewten durchaus über die Wirtschaftlichkeit der angesetzten Praktiken diskutieren, so bleibt doch die konkrete Abwägung zwischen Kosten und Nutzen der Resilienzpraktiken offen. Es wird zwar darüber gesprochen, dass bestimmte Vorgehensweisen unwirtschaftlich seien, aber eine Messbarkeit der entstehenden Kosten gegenüber dem Nutzen fehlt. Das liegt nach Auffassung des Autors daran, dass durch die getätigten Aufwendungen Störereignisse vermieden oder abgemildert werden, so dass der wirklich entstehende Schaden, nicht gemessen werden kann. Eine Kosten-Nutzen-Abwägung gestaltet sich demnach aufgrund der vielfältigen theoretischen Betrachtungen schwierig.

Auch die Erkenntnis, dass die Befragten das Management von Unsicherheiten teilweise komplett ausklammern, stellt eine Besonderheit im Kontext der SCRES dar. Insbesondere da im Rahmen der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen davon ausgegangen wird, dass gerade das Vorliegen von Risiken und Unsicherheiten den gesteigerten Bedarf an resilienten Strukturen begründet. Eine

Fokussierung auf Risiken, die dennoch mit dem Streben nach einem höheren Grad an SCRES verbunden, ist daher nach Auffassung nur schwer möglich.

Bei näherer Betrachtung ist festzustellen, dass die Akteure solche Ereignisse nicht aus mangelndem Bewusstsein vernachlässigen, sondern der Auffassung sind, man könne sich darauf nicht in geeigneter Weise vorbereiten. Die meisten Interviewpartner teilen in diesem Fall die Auffassung, man könne in solchen Fällen nur noch reagieren. Ohne weitere Befragung lässt sich im Nachgang nun schwer beurteilen, warum einige der Ansprechpartner diese Auffassung vertreten. Eine naheliegende Vermutung führt wiederum auf den bereits erwähnten Kosten-Nutzen-Aspekt zurück: aufgrund der Seltenheit solcher kritischen Ereignisse rechtfertigt sich eine proaktive Auseinandersetzung damit aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht.

Eine weitere Auffälligkeit war, dass in unterschiedlichen Regionen und Märkten andere Praktiken zum Einsatz kommen. Dies ist mit verschiedenen regionalen Unterschieden zu erklären: so zeigen sich vor allem in der Spielwarenindustrie kulturelle Unterschiede zum Hauptliefermarkt China. Insbesondere abweichende Interessen innerhalb der Geschäftskultur (kurzfristiger Geschäftserfolg gegenüber langfristiger Partnerschaft) können an dieser Stelle genannt werden. Auch politische Randbedingungen, wie beispielsweise Zollbestimmungen in den verschiedenen Zuliefer- und Absatzländern, führen dazu, dass je nach Region unterschiedliche Praktiken zum Einsatz kommen. Regionale Rahmenbedingungen führen aber nicht nur zum Einsatz verschiedener Praktiken, auch die Umsetzung der Praktiken selbst kann abweichen. Damit tragen die Unternehmen dem Kontext ihrer Supply Chain, wie im Rahmen der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen beschrieben, Rechnung.

Darüber hinaus wurde erkannt, dass es gerade im Bereich globaler SCs gegenläufige Ziele gibt, die teilweise aber doch parallel zueinander verfolgt werden. So beispielsweise der Aufbau von Puffern entlang der Lieferkette bei gleichzeitiger Reduzierung der Lagerbestände, um Lagerkosten zu reduzieren. Dies lässt sich nach Auffassung des Autors darauf zurückführen, dass es keine übergeordnete Instanz gibt, die sich in systematischer Art und Weise für SCRES verantwortlich zeigt. Dadurch könnten die Wechselwirkungen einzelner Ziele

erfasst und damit die Aktivitäten zur Zielerreichung aufeinander abgestimmt werden.

Eine weitere Erkenntnis, die nicht unmittelbar mit der reinen Identifikation relevanter Praktiken zusammenhängt, ist die Beobachtung, dass die Unternehmen nach eigener Auffassung stärker reaktiv vorgehen als proaktiv. Aus Sicht des Autors besteht an dieser Stelle ein Zusammenhang zu der nur schwer messbaren Kosten-Nutzen Relation. Reaktive Maßnahmen werden erforderlich, sobald ein disruptives Ereignis entlang der Lieferkette eingetreten ist. Es geht ab diesem Zeitpunkt nicht mehr darum, einen potentiellen Schaden zu vermeiden, sondern den bereits eingetretenen Schaden so gering wie möglich zu halten.

Mit der Anwendung proaktiver Praktiken soll ein nicht genau bestimmbarer Schaden komplett vermieden werden. Es kann also auch hier im Nachgang nicht bestimmt werden, ob sich der vorgenommene Aufwand gelohnt hat. Ebenso wenig kann festgestellt werden, ob der verhinderte Schaden, auch ohne Praktiken nicht zustande gekommen wäre. Daher scheint es aus Sicht des Autors nachvollziehbar, dass sich die interviewten Unternehmen stärker reaktiv denn proaktiv einschätzen, auch wenn deutlich mehr Praktiken auf der präventiven Seite identifiziert wurden.

An dieser Erkenntnis ist besonders auffällig, dass die Wahrnehmung und die Einschätzung der befragten Akteure dies zwar bestätigt, die Datenerhebung aber dennoch mehr Praktiken im Bereich der Readiness identifizieren konnte. Dahingehend besteht eine Diskrepanz zwischen der erhobenen Datengrundlage und der geschilderten Wahrnehmung der Interviewpartner. Auch wenn im Rahmen dieser Arbeit keine tiefergehende Aufklärung dieser Tatsache geliefert werden kann, so liegt aus Sicht des Verfassers die Vermutung nahe, dass Interviewpartner eine Praktik schildern, ohne diese bewusst zum Zweck der Supply Chain Resilience anzuwenden.

Dies wird beispielsweise im Demand Management erkennbar. Die Ansprechpartner aus der Fallstudie B schildern diese Praktik, um eine konsequente und kontinuierliche Absatzplanung sicherzustellen. Supply Chain Resilience ist nicht die primäre Zielsetzung dieser Praktik. Aber als Forscher im Feld und somit auch als Experte für die hier untersuchte Thematik erkennt der

Autor darin auch einen Beitrag zur SCRES. Vor diesem Hintergrund erscheint es möglich, dass die Interviewpartner oft nur die reaktiven Maßnahmen mit dem Streben nach einer resilienten Supply Chain in Verbindung bringen und daher die Wahrnehmung von der vorgefundenen Datenlage abweicht.

In der Reihe dieser Erkenntnisse fällt weiterhin auf, dass die Interviewpartner die Zulieferseite als leichter in der Handhabung in Bezug auf Supply Chain Resilience einschätzen, als die Absatzseite. Aus Sicht des Autors handelt es sich auch dabei um eine nachvollziehbare Folge der zugrunde liegenden Kundenbeziehungen aus Sicht eines fokalen Unternehmens. Da ein fokales Unternehmen auf seine Kunden angewiesen ist, fällt es schwer beispielsweise konkrete Forecasts einzufordern, um die Resilienz der kundengerichteten Lieferkette zu stärken. Auf dieser Seite der Supply Chain hängt das Streben nach Resilienz also stark von der eigenen Motivation der Kunden ab. Bei den Zulieferern hingegen nimmt ein fokales Unternehmen die Stellung des Kunden ein. Forderungen in Bezug auf Supply Chain Resilience lassen sich also entsprechend leichter entlang der Lieferkette durchsetzen.

Als letzte zusätzliche Erkenntnis wurde festgestellt, dass der Grad an SCRES und auch der Einfluss darauf stark von der Unternehmensgröße und der Lieferstufe, auf der sich ein Unternehmen befindet, abhängen. Dies erklärt sich aus Sicht des Autors vor allem mit der Stellung der Unternehmen gegenüber anderen Partnern in der Lieferkette. Das fokale Unternehmen tritt bei seinen Zulieferern als Kunde auf. Wenn das fokale Unternehmen aufgrund der Umsätze eine entsprechende Wichtigkeit für den Zulieferer hat, so können auch Forderung in Bezug auf Resilienz besser durchgesetzt werden. Demnach ist diese Erkenntnis im Einklang mit der Beurteilung der Interviewten, dass die Zulieferseite besser in Bezug auf Resilienz gesteuert werden kann als die Nachfrageseite.

Im Rahmen der Ergebnisdarstellung wurden die identifizierten Praktiken entlang der drei Resilienzphasen eingeordnet. Zunächst ist dabei auffällig, wie die Praktiken entlang der Resilienzphasen verteilt sind. So ist eine deutliche Häufung im Rahmen der Readiness zu erkennen. Bei genauer Betrachtung der in dieser Phase aufgeführten Praktiken wird deutlich, dass einige der aufgezählten Praktiken nicht ausschließlich zur Supply Chain Resilience beitragen, sondern

prinzipiell für ein am Markt erfolgreiches Unternehmen von Bedeutung sind. So sind beispielweise ein funktionierendes CRM und Demand Management grundlegende Werkzeuge für eine strukturierte Vertriebsorganisation. Das wäre wiederum im Einklang mit der Annahme, dass solche Praktiken aus diesem Grund nicht als Beitrag zur SCRES gewertet werden. Zu dieser Art zählen auch andere im Rahmen der Readiness aufgeführte Praktiken. Unter diesem Aspekt ist es naheliegend, dass eine Häufung von Praktiken in dieser Phase vorzufinden ist.

Deutlich weniger Praktiken finden sich in der Phase der Response. An dieser Stelle ist wie schon erwähnt festzuhalten, dass einige Praktiken aus der Readiness-Phase auch bei der Response eingeordnet werden können. Diese sollen im Folgenden erläutert werden:

Das CRM stellt hierfür ein anschauliches Beispiel dar: Eine enge Zusammenarbeit und offene Kommunikation mit dem Kunden müssen nicht ausschließlich auf die Anbahnung eines disruptiven Ereignisses begrenzt sein. Auch nach Eintreten kann dies zu einer beschleunigten Reaktion führen, da die Kunden häufig aus Eigeninteresse die betroffene Firma unterstützen (O09042020b). Ähnliches gilt für das Sichern der Liquidität: auch wenn eine kontinuierliche Liquidität dafür sorgt, dass im Falle eines disruptiven Ereignisses ausreichend finanzielle Ressourcen vorhanden sind, so sind auch regulierende Maßnahmen nach einem Ereignis erforderlich. Maßnahmen zur Sicherstellung der Liquidität während der Krise sind der reaktive Part dieser Praktik. Allerdings zielten die meisten Akteure der Fallstudien darauf ab, ihr Unternehmen beziehungsweise die Unternehmen entlang der Lieferkette finanziell robust auszustatten, weshalb die Einordnung zur Readiness an dieser Stelle naheliegend ist.

Auch beim Second Sourcing finden sich reaktive Aspekte. So konnte zum Beispiel während der Pandemie innerhalb der Fallstudie B beobachtet werden, wie Zweitlieferanten einem beschleunigten Qualifikationsprozess unterzogen wurden, um schnell Engpässe ausräumen zu können (O25022020a; SekundB_043). Der Fokus beim Second Sourcing liegt auf der frühzeitigen Etablierung zweier (oder mehrerer) Lieferanten für bestimmte Rohwaren, so dass

eine Alternative bei Ausfall eines Lieferanten zur Verfügung steht. Das Second Sourcing ist somit eindeutig der Readiness zuzuordnen.

Zuletzt gilt es noch das Supply Chain Monitoring bezüglich der vorgenommenen Einordnung zu beleuchten. Auch hier geht es primär darum, durch präventive, kontinuierliche Beobachtung der Supply Chain eine Frühwarnung zu ermöglichen, wenn sich ein disruptives Ereignis anbahnt. Diese Logik kann auch in der Phase der Response beinahe bis hin zur Phase der Recovery angewandt werden. Durch die fortlaufende Beobachtung des Umfeldes der Supply Chain, können zusätzlich Anzeichen für das Abklingen einer Krise ausgemacht werden. So kann beispielsweise abgeschätzt werden, wie lange der Krisenmodus aufrechterhalten werden muss. In der Folge kann dies erhebliche Auswirkungen auf die weiteren Maßnahmen haben. Dennoch bleibt es bei der Zuordnung zur Readiness.

Abschließend wurden noch zwei Praktiken in der Phase der Recovery verortet, welche den kleinsten Bereich dieser beiden Fallstudien darstellt. Dafür lassen sich aus Sicht des Autors zwei Gründe angeben: zum einen kann insbesondere für die Fallstudie B festgestellt werden, dass die Corona Pandemie zum Zeitpunkt der Datenerhebung gerade begonnen hatte und noch nicht überwunden war. Die Phase der Recovery war somit bei Beendigung der Datenerhebung noch nicht erreicht und konnte entsprechend nicht gänzlich erfasst werden. Zum anderen lassen die in beiden Fallstudien gemachten Erfahrungen vermuten, dass die befragten Unternehmen auf diese Phase weniger Wert legen, da die Krise oder das disruptive Ereignis überstanden ist und keine aktiven Maßnahmen mehr ergriffen werden müssen. Damit einhergehend, dass die Recovery-Phase beinahe fließend in die Readiness-Phase vor dem nächsten Ereignis eingeht, entsteht eine gewisse Diskrepanz an dieser Stelle.

Interessanterweise konnten deutlich mehr Praktiken entlang der Readiness identifiziert werden, obwohl sich die Unternehmen stärker reaktiv denn proaktiv einschätzen. Womit dieser Sachverhalt zu erklären ist, lässt sich an dieser Stelle schwer ausmachen, da die Praktiken auch teilweise als implementiert gelten. Mögliche Gründe wurden bereits an früherer Stelle dargestellt. Deshalb soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher auf diese Diskrepanz eingegangen werden.

Zuletzt wurde im Rahmen der Ergebnisse noch dargestellt, dass die aufgezeigten Praktiken nicht nur anhand der drei Resilienzphasen eingeordnet werden können, sondern auch anhand deren Stand der Implementierung im Unternehmen. Aus der Verknüpfung dieser beiden Kategorien lassen sich weitere Erkenntnisse gewinnen, auf die im Folgenden näher eingegangen werden soll.

V.1.1 Supply Chain Resilience Matrix

Darauf aufbauend, dass die bisher vorgestellten Praktiken, sowohl entlang der drei Resilienzphasen als auch auf Basis des Standes der Implementierung eingeordnet werden können, lässt sich der bisherige Erkenntnisgewinn noch erweitern. Da in allen drei Resilienzphasen implementierte, geplante und auch vorgeschlagene Praktiken vorgefunden werden können, liegt es nahe, beide Kategorien gegeneinander aufzutragen. Daraus resultiert die in Abbildung V-1 dargestellte 3x3 Matrix. Im Folgenden wird zunächst die Resilienzmatrix näher erläutert, bevor deren Anwendung an einem Beispiel näher verdeutlicht wird.

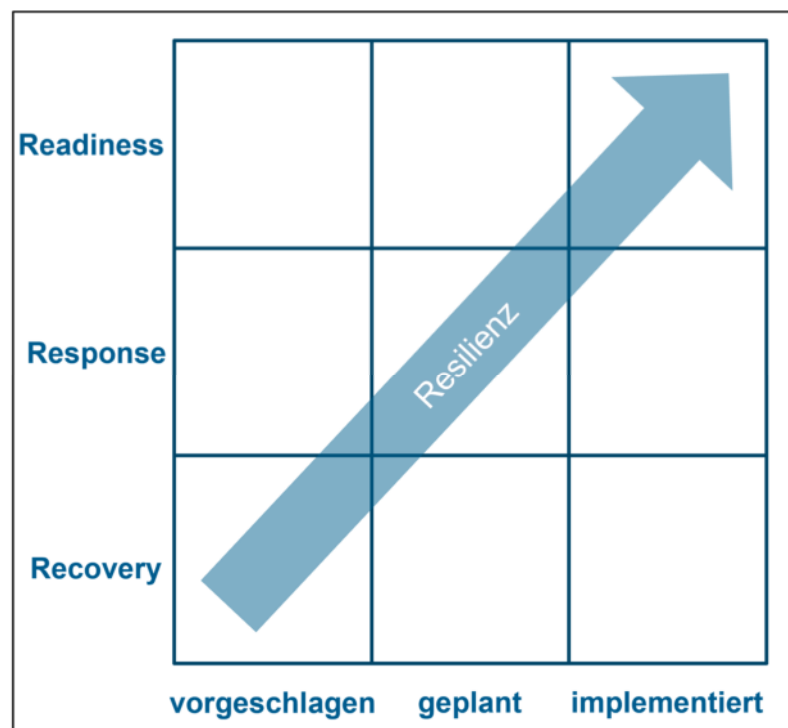


Abbildung V-1: Supply Chain Resilience Matrix

Anhand dieser Matrix können nun der aktuelle Stand der Supply Chain Resilience einer Firma sowie Handlungsempfehlungen zu deren Verbesserung abgelesen werden. Dazu ist zunächst eine Ist-Zustands-Erfassung der im Unternehmen vorzufindenden Praktiken vorzunehmen. Diese sind in einem ersten Schritt in der Matrix aufzutragen. Anschließend kann das so erzeugte Ergebnis interpretiert werden.

Dabei sind folgende Leitgedanken zu beachten:

1. Der Zielzustand sollte sein, möglichst viele Praktiken im oberen rechten Quadranten verorten zu können, um möglichst gut auf drohende disruptive Ereignisse vorbereitet zu sein. Allerdings darf daraus kein zu starkes Ungleichgewicht gegenüber den anderen Resilienzphasen entstehen. Sollte es trotz aller ergriffener präventiver Maßnahmen doch zu einem Störereignis entlang der Kette kommen, darf beim betroffenen Unternehmen keine Handlungsunfähigkeit entstehen. Daher sollte auch in den Phasen der Response und der Recovery ein entsprechendes Portfolio an Praktiken vorzufinden sein (Chen et al., 2019, S. 330).
2. Unabhängig von der Phase, in der die Praktiken eingeordnet werden, sollten möglichst viele Praktiken bereits implementiert sein, um einen hohen Grad an Supply Chain Resilience zu erreichen. Verfügt ein Unternehmen innerhalb einer Phase lediglich über Praktiken, die noch nicht umgesetzt sind, ist das Unternehmen für diese Phase nicht ausreichend vorbereitet.
3. Befinden sich innerhalb einer Phase mehr Praktiken in den Stadien „vorgeschlagen“ oder „geplant“ als im Stadium „implementiert“, so besteht im Bereich dieser Phase das größte Verbesserungspotenzial. Außerdem scheint es in der Phase einen hohen Interventionsbedarf zu geben, so dass Praktiken schnellst möglich umgesetzt werden sollten. In diesem Fall bestehen konkrete Ideen und Pläne, wie die Lieferkette in dieser Phase resilienter gestaltet werden kann, weshalb dieses Wissen genutzt werden sollte, um die Resilienz der Supply Chain auszubauen.

Diese Vorgehensweise soll nun am Beispiel des Unternehmens in der Elektroindustrie aus Fallstudie B durchgeführt werden. Die Einteilung der in der

Fallstudie B vorgefundenen Praktiken anhand deren Status der Implementierung wurde bereits in Kapitel IV.3 vorgenommen. Auf dieser Grundlage können die Praktiken in den Quadranten der Supply Chain Resilience Matrix aufgetragen werden. Die Ergebnisse dieses ersten Schrittes sind in Abbildung V-2 dargestellt.

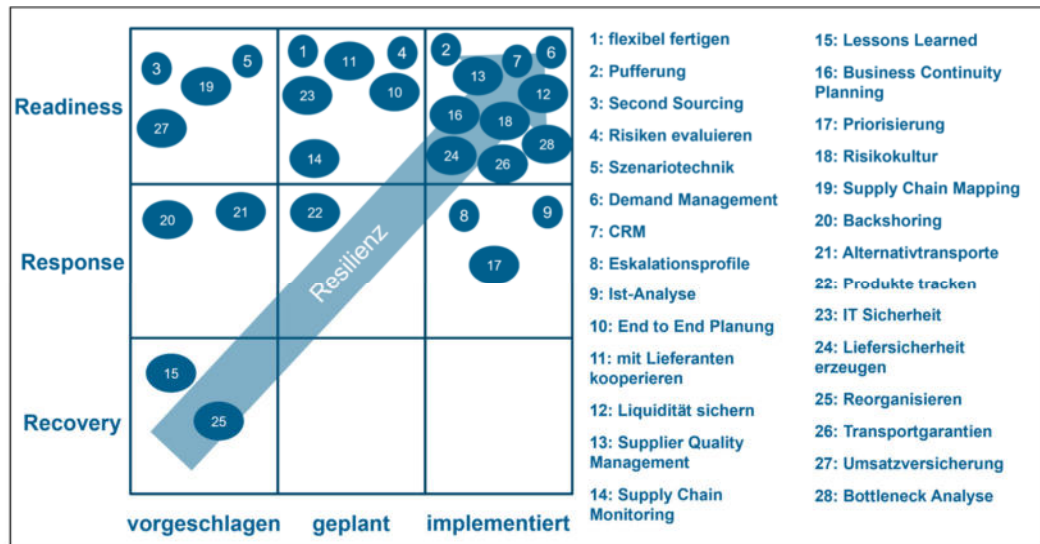


Abb. V-2: Supply Chain Resilience Matrix am Beispiel der Fallstudie B

Ohne auf die einzelnen Praktiken, die in der Fallstudie B vorgefunden werden konnten, nochmals en Detail eingehen zu wollen, kann aus der hier gezeigten Supply Chain Resilience Matrix abgelesen werden, wie der Status der SCRES im analysierten Unternehmen ist. So zeigt sich zunächst auf einen Blick, dass es sich um ein eher proaktives Unternehmen handelt, da die meisten Praktiken im Bereich der Readiness zu finden sind. Auch wenn die Teilnehmer der Studie sich selbst ein anderes Zeugnis ausstellen, zeichnen die Daten hier, wie bereits geschildert, ein anderes Bild.

Wie deutlich in der Matrix zu erkennen ist, finden sich die meisten Praktiken (auch absolut gesehen, nicht nur innerhalb der Readiness) im rechten oberen Quadranten. Es zeigt sich eine Häufung an Praktiken am oberen Ende des Pfeils und damit im anzustrebenden Zielzustand. Somit kann prinzipiell von einer resilienten Lieferkette im Unternehmen ausgegangen werden.

Deutlich weniger Praktiken kann das Unternehmen als Reaktion auf ein disruptives Ereignis vorweisen. Innerhalb dieser Phase ist bisher nur die Hälfte

der bekannten Praktiken implementiert. Damit ist das Unternehmen nach Eintreten eines Störereignisses innerhalb der Lieferkette zwar keinesfalls handlungsunfähig, dennoch sollte danach gestrebt werden, ein ausgewogenes Portfolio an Resilienzpraktiken entlang der drei Phasen vorweisen zu können. Es zeigt sich an dieser Stelle Verbesserungspotenzial im Bereich der Response.

Aufgrund der Aussage der Interviewpartner, dass sich das Unternehmen als stärker reaktiv denn proaktiv einschätzt, wäre an dieser Stelle nochmals eine konkrete Prüfung der Umstände erforderlich. Es ist denkbar, dass im untersuchten Unternehmen zwar mehr Praktiken im Bereich der Readiness implementiert sind, aber die Praktiken in der Wahrnehmung der Interviewten einen geringeren Beitrag zur Supply Chain Resilience leisten, als es bei den reaktiven Praktiken der Fall ist. Aus diesem Grund ist es von größter Wichtigkeit, dass die Supply Chain Resilience Matrix nicht isoliert betrachtet wird, sondern dass sie immer im Kontext des jeweiligen Unternehmens im Detail und in sich abgeschlossen interpretiert wird.

Das eben angesprochene Ungleichgewicht, zeigt sich noch deutlicher in der Phase der Recovery. Darin sind nicht nur die wenigsten Praktiken eingeordnet, sondern darüber hinaus ist auch keine der erwähnten Praktiken im analysierten Unternehmen implementiert. Für diese Phase zeigt sich der größte Handlungsbedarf für das Unternehmen: zum einen sollten die beiden bekannten Praktiken im Unternehmen eingeführt werden. Zum anderen sollte analysiert werden, welche weiteren Maßnahmen im Bereich der Recovery für das Unternehmen hilfreich sein könnten.

Die hier beispielhaft aufgestellte Matrix zeigt darüber hinaus, wo zusätzliche Verbesserungspotenziale zu finden sind: so sind insbesondere in der Phase der Readiness weitere Praktiken im Segment „vorgeschlagen“ und „geplant“ vorzufinden. Diese könnten durch konkretere Umsetzung in der Matrix weiter nach rechts verschoben werden und somit die Supply Chain Resilience weiter stärken, wenngleich im beschriebenen Fall dadurch nur eine marginale Verbesserung zu erwarten ist. Durch dieses allgemeine Prinzip lassen sich trotzdem generell Handlungsempfehlungen ableiten. Daher kann auch für die Phase der Response festgehalten werden: die noch nicht implementierten

Praktiken sollten weiterverfolgt werden. Dadurch würde einerseits das Unternehmen in der Phase der Response gestärkt, andererseits würde dadurch teilweise ein Gleichgewicht zur sehr stark ausgeprägten Readiness hergestellt.

Als Fazit kann für das betrachtete Unternehmen in der Elektroindustrie attestiert werden, dass es grundsätzlich über eine resiliente Lieferkette verfügt, die Praktiken in den Phasen der Response und der Recovery aber ausgebaut werden sollten. Weiterhin kann anhand der Matrix der Widerspruch aufgegriffen werden, dass das untersuchte Unternehmen augenscheinlich ein proaktives Vorgehen aufweist, dies in der Wahrnehmung der Interviewten aber nicht der Fall ist. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die in der Readiness implementierten Praktiken nicht effektiv zur Supply Chain Resilience beitragen. Möglicherweise sind die Handlungsweisen nicht abgestimmt oder verfolgen gegenläufige Ziele. Eine solche Differenz zwischen Wahrnehmung und erkannten Praktiken sollte zum Anlass einer eingehenden Prüfung genommen werden.

Zusammenfassend kann die Resilienzmatrix Entscheidungsgrundlage für Supply Chain Manager sein. Eine weitere Erhebung der Resilienzpraktiken im selben Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt würde weiterhin die Weiterentwicklung des Unternehmens in Bezug auf SCRES im direkten Vergleich aufzeigen. Dadurch wäre auch ein Maß für den Erfolg der Verbesserungsmaßnahmen gegeben. Somit bildet die Resilienzmatrix die Grundlage für den im folgenden Kapitel vorgestellten Ansatz.

An dieser Stelle sei aber angemerkt, dass die in Abbildung V-2 gezeigte Matrix lediglich den Zustand des Unternehmens aus der Fallstudie B abbildet. Würde die beschriebene Fallstudie in einem anderen Unternehmen mit einem anderen Kontext durchgeführt, könnte sich ein abweichendes Bild ergeben, auch wenn dabei dieselben Praktiken zu identifizieren wären. Damit ergeben sich aus der hier vorgestellten Supply Chain Resilience Matrix jeweils nur Handlungsempfehlungen für jenes Unternehmen, auf dessen Ist-Erhebung die Matrix beruht.

V.1.2 Entwicklung eines Supply Chain Resilience Management

Da es, wie im Rahmen der Forschungsfrage formuliert, an Praktiken orientierten Ansätzen in Bezug auf Supply Chain Resilience fehlt, soll nun auf Grundlage der Supply Chain Resilience Matrix ein Supply Chain Resilience Management (SCResM) aufgebaut werden.

Dazu stellte sich der Autor zunächst die Frage, welchen Anforderungen ein solcher Ansatz gerecht werden muss: gemäß der in Kapitel II vorgestellten theoretisch-konzeptionellen Grundlagen, muss es sich um einen ganzheitlichen Ansatz handeln, der sowohl die komplette Supply Chain vom Rohmaterial bis zum Endkunden in Betracht zieht als auch dem Kontext, in dem diese SC agiert, Rechnung trägt. Somit können alle Risiken und Unsicherheiten, die innerhalb und außerhalb der Supply Chain entstehen, mit einem solchen Ansatz verarbeitet werden.

Weiterhin muss der Ansatz eine Handlungsempfehlung für zu ergreifende Maßnahmen bieten. Eine reine Beurteilung der Ist-Situation erscheint nicht ausreichend. Stattdessen müssen Handlungen aus dem Ansatz heraus abgeleitet werden, deren Effekte wiederum durch eine neue Beurteilung erkennbar werden. Da der Kontext, in dem sich die Supply Chain befindet, überdies nicht statisch ist, sondern sich dynamisch mit der Zeit verändert, muss dies durch eine zyklische oder wiederkehrende Bewertung der Supply Chain Resilience abgefangen werden. Beurteilung der Situation und das Ergreifen von geeigneten Maßnahmen schreiten kontinuierlich im Wechsel fort.

Aus diesen vorgenannten Gründen bietet sich der grundlegende Prozess des Risikomanagements, wie er in Kapitel II.1 vorgestellt wurde, als Basis für ein SCResM an. Entsprechend ergibt sich für das SCResM der Ablauf wie in Abbildung V-3 gezeigt. Analog zum vorgestellten Risikomanagementprozess besteht das SCResM aus den 4 Schritten Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle.

Im ersten Schritt, der Identifikation, soll der aktuelle Zustand der globalen Supply Chain erfasst werden. Dabei sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen: zunächst ist festzuhalten, wie die Lieferkette des Unternehmens aufgebaut ist. Es muss Klarheit darüber bestehen, wie die Lieferanten- und

Kundenbasis strukturiert sind und wie groß die eigene Wertschöpfungstiefe des Unternehmens ist. Weiterhin ist zu erfassen, wie die Material-, Geld- und Informationsflüsse der Supply Chain gestaltet sind und welche äußeren Einflüsse auf die Supply Chain einwirken. Auf dieser Grundlage werden potentiell kritische Bereiche der Supply Chain erfasst.

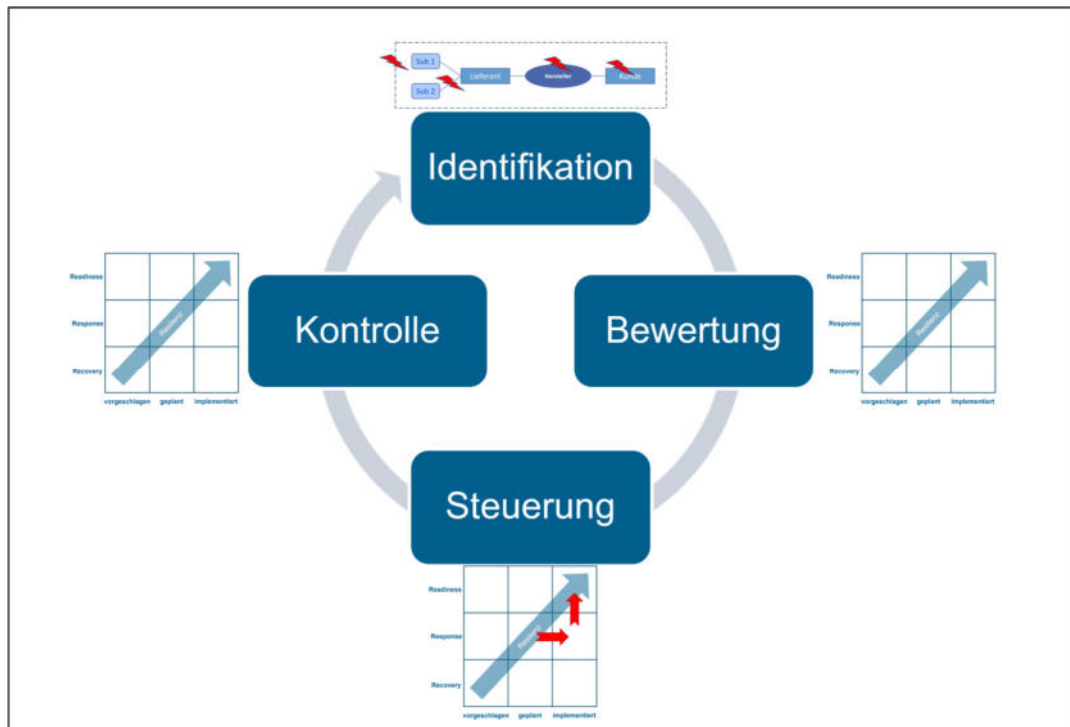


Abb. V-3: Ansatz des Supply Chain Resilience Management (SCResM)

Zweiter Baustein der Identifikation ist die Ist-Erfassung der im Unternehmen vorhandenen Praktiken zur Stärkung der Supply Chain Resilience. Dabei sind wie in Kap. IV.3 beschrieben auch geplante und bekannte Praktiken zu erfassen, die in die Supply Chain Resilience Matrix eingetragen werden. Diese erste Phase des SCResM kann durchaus mit verschiedenen bekannten Techniken zur Ist-Analyse, wie beispielsweise einer SWOT-Analyse, flankiert werden, um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten.

Anhand dieser Ausgangslage kann die erste Bewertung, deren Kern die SCRES Matrix darstellt, durchgeführt werden. Diese erfolgt nach dem Prinzip wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben. Die Praktiken werden in der Matrix aufgetragen und in Zusammenhang mit der identifizierten Supply Chain Struktur

ausgewertet. Anhand des so aufgezeigten Stadiums kann das Unternehmen nun entscheiden, an welcher Stelle die Resilienz der Lieferkette zuerst weiterentwickelt werden soll.

Die zugehörigen Maßnahmen werden dann wiederum im Rahmen der Steuerung definiert und abgestimmt. Dazu werden die Praktiken eines oder mehrerer Quadranten ausgewählt und festgelegt, in welchen oder welche anderen Quadranten der Matrix diese transferiert werden sollen. Somit entsteht ein Zielbild zu dessen Erreichung bestimmte Handlungen eingeleitet werden müssen. Dazu kommen verschiedene Vorgehensweisen in Betracht: es kann pro Iteration des in Abb. V-3 gezeigten Ablaufs eine Verbesserung oder direkt ein mehrstufiger Handlungsplan angestrebt werden. Die so geplanten Schritte zu Verbesserung der Supply Chain Resilience sind in Abbildung V-3 in Form der roten Pfeile in der Resilienzmatrix unter der Phase Steuerung beispielhaft angedeutet.

In dieser Phase empfiehlt es sich, konkrete Aktionspläne auszuarbeiten, um die Zielerreichung möglichst optimal zu unterstützen. Dies kann anhand der Response-Phase des ausgewählten Beispiels kurz aufgezeigt werden: um das vorhandene Ungleichgewicht gegenüber der Readiness-Phase auszugleichen, empfiehlt es sich, mehr Praktiken zu implementieren. In einem ersten Schritt sollte das „Produkte tracken“, das sich ohnehin in der Planung befindet, konsequent umgesetzt und somit zeitnah implementiert werden. In einem zweiten Schritt könnten dann die Ansätze zum „Backshoring“ und zu „Alternativtransporten“ aufgegriffen, geprüft und weiterverfolgt werden. Weiterhin können an dieser Stelle explizit bestimmte Tools, wie beispielsweise eine Supply Chain Risk Map, zum Einsatz gebracht werden, um die angewandten Praktiken zu unterstützen.

Abschließend muss dann die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen im Rahmen der Kontrolle überprüft werden. Es gilt eine weitere SCRES Matrix aufzustellen, die den Zustand nach dem Prozessschritt der Steuerung visualisiert. Diese muss dann der ersten erfassten Supply Chain Resilience Matrix gegenübergestellt werden, um einen direkten Vergleich anstreben zu können. Daran leitet sich ab, ob die getroffenen Maßnahmen zum Transfer der Praktiken

in einen anderen Quadranten erfolgreich waren oder ob nachgebessert werden muss.

Wie in Abbildung V-3 ebenfalls zu erkennen ist, handelt es sich beim SCResM um einen Kreislauf, der nach der Kontrolle von neuem mit der Identifikation beginnt. Hintergrund ist der sich verändernde Kontext, in dem sich eine Supply Chain befindet. Dieser muss ständig von Neuem und in regelmäßigen Zyklen überprüft werden. Dies gilt auch für die Resilienz der Lieferkette, deren Niveau kontinuierlich zu überprüfen ist.

Somit handelt es sich beim hier vorgeschlagenen SCResM um einen zyklischen Prozess, der in bestimmten Iterationen immer wieder durchlaufen werden sollte, bis ein gefordertes Zielbild und folglich auch das verfolgte Ziel erreicht ist. Auch nach der Zielerreichung empfiehlt es sich, in definierten zeitlichen Abständen ein Review entlang des SCResM-Prozesses durchzuführen, um sicherzustellen, dass die Supply Chain Resilience noch auf dem gewünschten Niveau ist. Dabei ist es angeraten, die zeitlichen Abstände nicht zu kurz zu wählen, da neu eingeführte Maßnahmen zunächst wirksam werden müssen, so dass deren Effekt im Anschluss auch messbar werden.

Durch diese Vorgehensweise wird ein systematisches und kontinuierliches SCResM gewährleistet, dass die gesamte Lieferkette mitberücksichtigt und den eingangs aufgezählten Anforderungen Rechnung trägt. Gleichzeitig wird die Umsetzung für Manager erleichtert, da es sich bei der beschriebenen Vorgehensweise um einen aus anderen Ansätzen bekannten Aufbau handelt.

V.2 Theoretisch-konzeptionelle Implikationen

Nachdem die Ergebnisse in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt und auch interpretiert wurden, soll nun aufgezeigt werden, welchen Beitrag diese Arbeit ergänzend zur bestehenden Literatur zur Supply Chain Resilience leistet. Aufgrund der Vorgehensweise und der dadurch gewonnenen Erkenntnisse, trägt diese Fallstudie in mehrerlei Hinsicht zur bestehenden Literatur bei:

Zunächst trägt die Fallstudie zum bestehenden Diskurs über Risiken und Unsicherheiten bei. Die Arbeit positioniert sich klar entlang des Kontinuums

zwischen Entscheidungen unter vollkommener Sicherheit und Entscheidungen unter Unsicherheit. Damit geht sie über die meisten Studien und Ansätze hinaus, die sich ausschließlich mit Risiken und deren Minimierung beschäftigen. Die vorliegende Arbeit adressiert auf diese Weise eine wichtige Forderung, die im Rahmen des gestellten Forschungsdesiderats aufgeworfen wurde. Dadurch liefert diese Arbeit, die Unsicherheiten in die Betrachtungen mit einbezieht, eine Erweiterung des bisher häufig in der Literatur eingenommenen Blickwinkels.

Gleiches gilt für die bestehende Literatur zum Supply Chain Management. Wie bereits in der Einleitung geschildert, werden oft nur dyadische Supply Chains mit wenigen Knoten betrachtet, die darüber hinaus lineare Beziehungen untereinander aufweisen. Diese Vorgehensweise dient der Reduktion der vorhandenen Komplexität. Aus Sicht des Autors, lassen sich daraus aber keine Schlüsse über reale Lieferketten ziehen. Stattdessen sollte der realen Komplexität von Zulieferbeziehungen im Rahmen dieser Arbeit Rechnung getragen werden, weshalb eine globale Lieferkette hier als komplexes Netzwerk angesehen wird. Damit liefert die Arbeit wiederum einen Beitrag zur SCM Literatur, der über rein lineare Strukturen hinausgeht.

So wird zusätzlich den Anforderungen der Netzwerkforschung entsprochen. Die bestehende Forderung nach Ansätzen, die nicht nur die Knoten, sondern auch die Verbindungen und damit die Logistik innerhalb des Netzwerkes berücksichtigen, wird an dieser Stelle aufgegriffen und konsequent umgesetzt (Pomomarov & Holcomb, 2009, S. 125; Rienkhemaniyom, 2016, S. 191). Dieser Ansatz ist auch daran zu erkennen, dass insbesondere im Rahmen der Fallstudie A Akteure entlang der kompletten Lieferkette in die Datenerhebung mit einbezogen wurden. In diesem Zusammenhang wurde nochmals die Tatsache unterstrichen, dass disruptive Ereignisse innerhalb des gesamten Netzwerkes als auch aus dessen Umwelt auftauchen können. An dieser Stelle bestätigen die Ergebnisse ebenfalls die dazu vorliegende Literatur.

Neben den bereits genannten Forschungssträngen leistet die Fallstudie weiterhin einen Beitrag im Sinne der Strukturierungstheorie: Aufbauend auf der gesichteten Literatur zum untersuchten Themenkomplex handelt es sich nach aktuellem Kenntnisstand um die erste Studie zur Supply Chain Resilience, die

eine strukturationstheoretische Perspektive einnimmt. Sie kann damit dem practice turn der Managementforschung zugeordnet werden und adressiert dadurch die Forderung nach mehr Praktikenorientierung. Die Studie erweitert somit auch die bestehende Literatur zur SCRES um einen strukturationstheoretischen Blickwinkel und unterstreicht die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von Forschung und Praxis (Tomlin & Wang, 2012, S. 100). Vor diesem Hintergrund ist der Bedarf einer stärkeren Praktikenorientierung aber noch nicht gedeckt.

Die strukturationstheoretisch motivierte Fallstudie beweist die Eignung für Praktiken orientierte Fragestellungen und liefert einen ersten Schritt in diese Richtung. Weiterhin wird durch das Zugrundelegen der Dualität der Struktur dem Kontext einer Unternehmung Rechnung getragen. Die durchgeführten Fallstudien zeigen zwar, dass die erhobenen Ergebnisse interdisziplinär belastbar sind, aber dennoch gibt es branchenspezifische Abweichungen in der Ausprägung der identifizierten Praktiken. Es wird unterstrichen, dass nicht eine einzige Vorgehensweise für alle Unternehmen gleichermaßen hilfreich ist (Tomlin & Wang, 2012, S. 98).

Neben diesen Beiträgen zu den bisher genannten Forschungssträngen, zeichnet sich das gewählte Fallstudiendesign durch seine Ganzheitlichkeit aus. Dies drückt sich unter anderem durch die gewählten Interviewpartner aus: in der Fallstudie A werden mehrerer Lieferstufen und andere Akteure entlang der Lieferkette berücksichtigt. In der Fallstudie B werden Ansprechpartner aus verschiedenen Unternehmensbereichen zum selben Thema befragt und dadurch eine Perspektive vom Rohwarenlieferanten bis zum Endkunden eingenommen. Dies wird durch die Einnahme der strukturationstheoretischen Perspektive unterstützt. Dadurch wird der geforderten Ganzheitlichkeit entsprochen und zusätzlich der Bedarf an solchen Ansätzen nochmals unterstrichen.

Das Fallstudiendesign entspricht weiterhin der Forderung nach interdisziplinärer Forschung entlang globaler Lieferketten (Manuj et al., 2014, S. 251). Sichergestellt wird dies insbesondere mit der Durchführung einer vergleichenden Fallstudie gemäß der Logik maximaler Abweichung. So weichen die beiden Fallstudien nicht nur bezüglich des Kontextes der Lieferketten

voneinander ab, sondern auch im Rahmen des Samplings, wodurch ein hoher Grad an Interdisziplinarität erreicht wird. Die Besonderheit der vergleichenden Fallstudie liegt aber nicht nur in der interdisziplinären Vorgehensweise, sondern im Vergleich an sich. So lässt sich feststellen, dass viele Fallstudien in diesem Kontext sich lediglich auf eine Branche oder nur ein konkretes Ereignis fokussieren. Ein Vergleich wird nur selten angestrebt. Auch hier wird ein weiterer Beitrag im Sinne der Erweiterung der bestehenden Literatur geleistet.

Die Ergebnisse der vergleichenden Fallstudie zeichnen sich auch dadurch aus, dass die über mehrere Unternehmen hinweg identifizierten Praktiken entlang in der Literatur herausgearbeiteter Phasen der Resilienz kategorisiert werden. Damit werden die Erkenntnisse der vergleichenden Fallstudie gegen die Literatur gespiegelt und mit dieser in Einklang gebracht. Dies bestätigt und erweitert wiederum die theoretisch-konzeptionelle Grundlage zur Supply Chain Resilience. Eine Betrachtung von SCRES vor dem Hintergrund der hier vorgestellten Phasen erweist sich in diesem Zusammenhang als sinnvoll und zielführend.

Es zeigt sich, dass die so zusammengestellten Praktiken, bereits vorhandene Sammlungen bestätigen und ergänzen. So wurden im Rahmen der beiden Studien Praktiken identifiziert, die sich auch bereits in der Literatur zur Supply Chain Resilience wiederfinden (siehe dazu beispielhaft Elkins et al., 2008, S. 60 ff.; Stecke & Kumar, 2009, S. 207; Thomas, 2012, S. 194). Die hier gewählte Vorgehensweise wird dadurch bestätigt.

Zuletzt liefert auch das SCResM einen Beitrag zur bestehenden Literatur, indem bestehende Ansätze zur Erreichung von Supply Chain Resilience um einen neuen zyklischen Ansatz erweitert werden. Dabei lehnt sich das SCResM an klassische zyklische Ansätze an, indem es ähnliche Phasen vorsieht, wie bereits aus der Literatur bekannt (Harland et al., 2003, S. 56; Ho et al., 2015, S. 5051). Somit wird einerseits die aus anderen Ansätzen bekannte prozessähnliche, immer wiederkehrende Vorgehensweise als nützlich bestätigt. Folglich ist klar, dass SCRES nicht durch ein einmaliges Vorhaben, sondern nur durch eine kontinuierliche Vorgehensweise erreicht werden kann (Curkovic et al., 2016, S. 6; Pettit et al., 2013, S. 56). Andererseits erweitert das SCResM das Portfolio bereits vorhandener Ansätze zur Steigerung der Supply Chain Resilience, wie

beispielsweise auch das Supply Chain Continuity Management. Allerdings stellt das SCResM stärker auf identifizierte Praktiken ab als die bisher bekannten modellartigen Ansätze.

Schließlich werden dadurch Teile und adressierte Aspekte bereits aufgespannter Forschungsrahmen aufgegriffen und auch beantwortet (Soni et al., 2015, S. 188).

V.3 Implikationen für das Management globaler Lieferketten

Neben den eben vorgestellten Beiträgen zum theoretisch-konzeptionellen Kontext der SCRES, liefert diese vergleichende Fallstudie auch wertvolle Implikationen für das Management globaler Lieferketten. So werden Supply Chain Manager in vielerlei Hinsicht durch die gewonnenen Erkenntnisse unterstützt:

Zunächst wird durch die Differenzierung von Risiken und Unsicherheiten das klassische (und auch häufig vorzufindende) Risikomanagement erweitert. Der Blick von Managern und anderen Entscheidungsträgern wird dadurch auch auf Risiken gerichtet. Es wird ein wichtiger Baustein zum Management unter Unsicherheit gelegt. Weiterhin wird durch die Einnahme einer Netzwerkperspektive der Blick über die Unternehmensgrenzen hinaus gerichtet, was deutlich über das reine ERM oder BCM hinaus geht. Die Entscheidungen der verantwortlichen Manager werden dadurch unter Berücksichtigung der korrekten Faktoren getroffen.

Diese beiden Aspekte führen ergänzend zur Schaffung und Stärkung eines Mindset zur Unterstützung der Supply Chain Resilience. Durch das Bewusstsein über die Schwierigkeiten beim Management von Unsicherheiten, wird eine über das übliche Verständnis von Risiken hinausgehende Herangehensweise erst ermöglicht. Die hier durchgeführte Fallstudie legt also einen wichtigen Grundstein für Praktiker, was insbesondere durch die strukturationstheoretische Vorgehensweise ermöglicht wurde.

In diesem Zusammenhang wird das klassische Supply Chain Management um eine weitere Handlungsdimension erweitert. Somit besteht neben den Zielen

Qualität, Zeit, Kosten und Flexibilität noch ein weiteres, das mit den anderen in enger Verbindung steht.

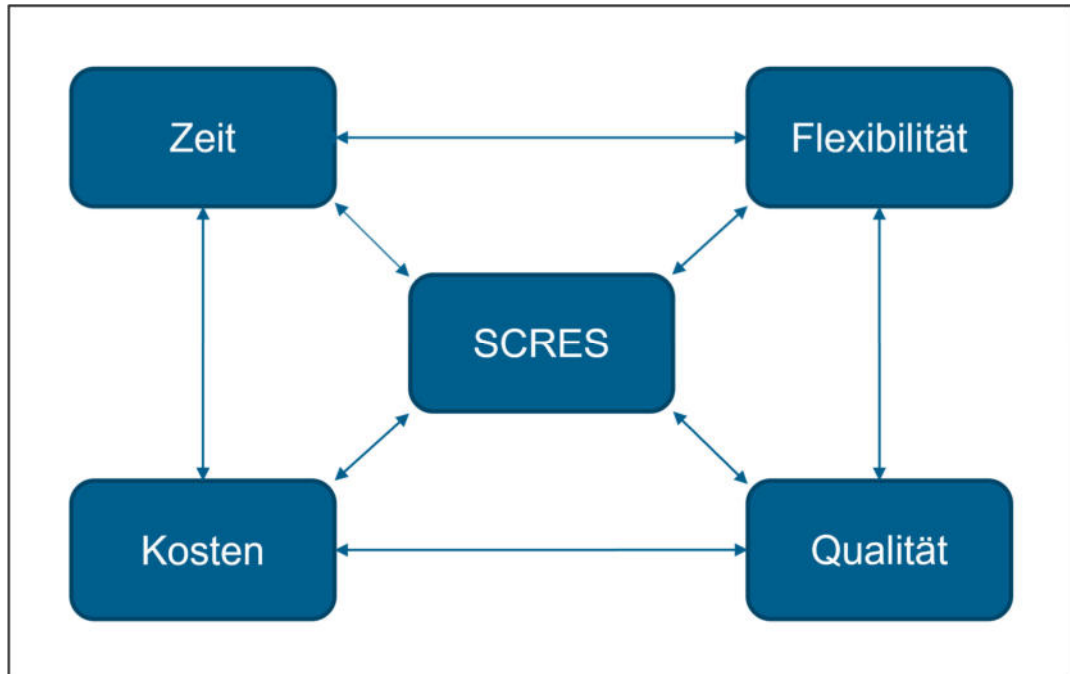


Abb. V-4: Erweiterter Zielrahmen des SCM (eigene Darstellung)

In Abbildung V-4 ist eindeutig zu erkennen, dass die vier aus Kapitel II.2 bekannten Ziele des SCM um ein weiteres erweitert werden. Supply Chain Resilience wird damit ein Zielzustand des SCM, der mit den anderen Zielen in Wechselwirkung steht. Daraus ergibt sich nicht nur eine Orientierung für Supply Chain Manager, sondern gleichzeitig die Herausforderung, die fünf Ziele miteinander in Einklang zu bringen.

Um zumindest das Ziel nach mehr SCRES besser verfolgen zu können, wird in dieser Arbeit der geeignete Handlungsrahmen geliefert. Dabei geht es aber nicht ausschließlich um das SCResM als kompletten Ansatz, sondern auch darum, wie einzelne Praktiken in bestimmten Phasen unterstützen können.

So zeigen die Ergebnisse nicht nur die einzelnen Praktiken auf, sondern verdeutlichen auch, wie diese Praktiken in der Umsetzung gehandhabt werden. Die Ergebnisse der beiden Fallstudien heben hervor, welche einzelnen Schritte zur Umsetzung einer Praktik hinreichend sind. In diesem Sinne bieten die in dieser Arbeit dargestellten Ergebnisse eine Orientierung für Supply Chain

Manager bei der Nutzung einzelner Praktiken. Da dies kontextspezifisch erfolgen muss, sei an dieser Stelle nochmal angemerkt, dass Praktiken nicht einfach eins zu eins übernommen werden sollten. Vielmehr ist das Grundprinzip einer Praktik auf den speziellen Kontext des eigenen Unternehmens (respektive der eigenen Supply Chain) zu übertragen und entsprechend zu adaptieren. Die Wichtigkeit des Unternehmenskontextes ist eine entscheidende Erkenntnis für Manager bei der Ausrichtung ihrer Entscheidungsfindung.

Dennoch soll an dieser Stelle nochmal auf die eingangs erwähnten „promising practices“ eingegangen werden. Nach Auffassung des Autors kann bei besonders häufig genannten Praktiken von „promising practices“ ausgegangen werden. In Bezug auf SCRES ist mit solchen „promising practices“ keine Erfolgsgarantie verbunden. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass die Supply Chain Resilience durch den Einsatz solcher Praktiken gesteigert wird, ist höher als bei anderen Praktiken. Nimmt man die Anzahl der Nennungen aus beiden Fallstudien zusammen, ergeben sich die in Tabelle V-1 dargestellten 10 promising practices.

Praktik	Σ
<i>Second Sourcing</i>	62
<i>mit Lieferanten kooperieren</i>	52
<i>flexibel fertigen</i>	47
<i>Pufferung</i>	46
<i>Customer Relationship Management</i>	43
<i>Supplier Quality Management</i>	39
<i>Demand Management</i>	36
<i>Liquidität sichern</i>	34
<i>Supply Chain Monitoring</i>	33
<i>Risiken evaluieren</i>	31

Tab. V-1: Zehn promising practices zur SCRES

Die aufgelisteten promising practices zeigen, dass sich diese weder hauptsächlich auf die Zuliefer- noch primär auf die Nachfrageseite beziehen. Praktiken in beide Richtungen sind in der Aufzählung vertreten. Auch Praktiken, die sich hauptsächlich auf das fokale Unternehmen beziehen tauchen in der Liste der promising practices auf. Aus Sicht des Autors wird dadurch erneut deutlich,

dass es zur Erreichung von Supply Chain Resilience einer ganzheitlichen Herangehensweise bedarf. Idealerweise sollten sich Praktiken mit verschiedenen Schwerpunkten im Portfolio der Supply Chain finden, um möglichst alle hier genannten Aspekte der SCRES abzudecken. Auch darin sieht der Autor eine Implikation für das Management globaler Lieferketten.

Des Weiteren liefert diese Arbeit nicht nur Orientierung in Bezug auf einzelne Praktiken, sondern auch innerhalb der einzelnen hier dargestellten Phasen der Supply Chain Resilience. Die hier vorgestellten Ergebnisse ermöglichen einem Supply Chain Manager, geeignete Praktiken auszuwählen je nachdem in welcher Phase sich die Lieferkette in Bezug auf ein disruptives Ereignis gerade befindet. Dadurch können die verantwortlichen Manager aus dem Portfolio vorhandener Praktiken eine geeignete Auswahl treffen.

Auch mit Bezug auf die Schwierigkeit, auch die Nachfrageseite im Sinne der SCRES zu managen liefert ein erneuter Blick auf die aufgezeigten promising practice eine weitere Erkenntnis für Manager. In Abbildung V-5 wird in einem Kreisdiagramm aufgezeigt, auf welche Seite der Lieferkette die promising practices abzielen.

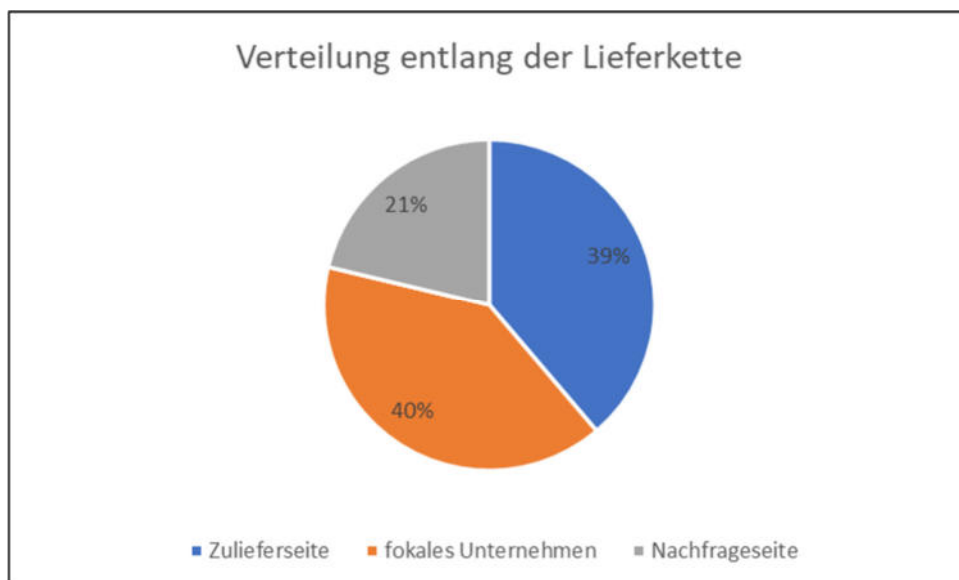


Abb. V-5: Verteilung von promising practices entlang der Lieferkette

Das Kreisdiagramm zeigt, wie viel Prozent der promising practices auf welchen Teil der Lieferkette ausgerichtet sind: Zulieferer, Nachfrageseite oder das fokale Unternehmen selbst. Es ist erkennbar, dass die Nachfrageseite in dieser Hinsicht deutlich zurückfällt, was sich mit der Aussage der Interviewten deckt, dass die Nachfrageseite in Bezug auf SCRES schwerer zu steuern ist. Praktiken, die sich auf das fokale Unternehmen richten, und Praktiken, die stärker auf die Zulieferer ausgerichtet sind, sind etwa gleich auf. Auch darin sieht der Autor eine Bestätigung darin, dass Praktiken entlang der kompletten SC erforderlich sind, um erfolgreich einen resilienten Zustand der Lieferkette erreichen zu können. Dies soll Manager wiederum in einer holistischen Herangehensweise bestärken.

Entscheidend bei der Umsetzung von SCRES Praktiken ist auch die Einbettung in den übergeordneten Rahmen des SCResM, das für Supply Chain Manager einen geeigneten Handlungsrahmen darstellt. Dieser liefert einen Leitfaden für Manager, um ein resilientes Design ihrer Lieferketten zu erreichen. Nachdem die zuständigen Manager sich ein konkretes Bild über ihre Supply Chain und den zugrunde liegenden Kontext gemacht haben, ermöglicht der SCResM-Ansatz gemäß der SCRES Matrix den aktuellen Status zur Supply Chain Resilience zu erfassen. Darauf aufbauend werden Supply Chain Manager angeleitet, wie mit dieser Erkenntnis umzugehen ist und wie die Supply Chain Resilience kontinuierlich weiterentwickelt werden kann.

Die prinzipiell als komplex wahrgenommene Thematik der Supply Chain Resilience wird durch den zyklischen Ansatz für Manager erleichtert, da ähnliche Ansätze aus anderen Bereichen, wie beispielsweise dem Risiko- oder dem Qualitätsmanagement bekannt sind. Dadurch wird die Hürde, sich einem unbekanntem Ansatz erstmalig zu nähern, zumindest teilweise abgebaut, da es sich beim zugrunde gelegten Prinzip um eine bekannte Vorgehensweise handelt.

Zuletzt dient das vorgestellte SCResM ebenfalls einem resilienzfördernden Mindset, das aus Sicht des Autors für Manager unerlässlich ist. Auch wenn die verantwortlichen Supply Chain Manager nicht beabsichtigen, die Resilienz ihrer Lieferkette aktiv zu steigern, so ist die ständige Frage, ob und wie bestimmte Handlungen zur Resilienz der Lieferkette beitragen, eine wichtige

Grundvoraussetzung, um mit den eingangs beschriebenen Unsicherheiten umzugehen.

Damit stellt das in Kapitel V.1 vorgestellte SCResM, unabhängig davon ob partiell oder ganzheitlich benutzt, ein wichtiges Werkzeug für Supply Chain Manager und andere Entscheidungsträger dar, um sowohl mit Risiken als auch Unsicherheiten entlang der Lieferkette umzugehen.

V.4 Limitationen und Ausblick

Auch wenn diese Arbeit in vielerlei Hinsicht zur bestehenden Literatur und auch der Managementpraxis beiträgt, so ergeben sich aus der gewählten Vorgehensweise doch auch Limitationen. Diese sollen nun abschließend dargestellt und daraus ein Ausblick für zukünftige Forschungsbedarfe abgeleitet werden.

Zunächst ist festzustellen, dass es sich bei der durchgeführten Multi-Fallstudie um ein rein qualitatives Vorgehen handelt. Die daran kritisierten Nachteile wurden zwar durch Datentriangulation und die Einhaltung weiterer Gütekriterien der qualitativen Forschung versucht auszugleichen, dennoch wäre die Thematik auch aus der Perspektive der quantitativen Forschung interessant, um beispielsweise über einen standardisierten Fragebogen die Aussagen einer sehr breiten Datenbasis zu erheben.

Neben den klassischen qualitativen und quantitativen Forschungsdesigns wären auch andere Strömungen interessant. Die gemeinschaftliche Wissensgenerierung aus der Zusammenarbeit von Forschern und Praktikern wäre als erste Methode zu nennen (van de Ven & Johnson, 2006, S. 803). Dadurch können beide Perspektiven gut miteinander vereint und daraus neue Erkenntnisse gewonnen werden. Ein anderer vielversprechender Ansatz ist die Untersuchung auf Basis mathematischer Modelle (beispielsweise Portillo, 2016). Auf diesem Gedanken aufbauend kann auch die Modellierung eines digitalen Supply Chain Zwillings zu weiterem Erkenntnisgewinn führen (Ivanov & Dolgui, 2021, S. 776). Mittels Simulationen kann das Verhalten einer SC auf diese Weise nachgebildet und daraus Schlüsse in Bezug auf die SCRES gezogen werden.

Weiterhin ist anzumerken, dass keine Supply Chain Krise von ihrer Entstehung bis zur Überwindung im Rahmen der Fallstudien beobachtet werden konnte. In der Fallstudie A konnten lediglich vergangene Ereignisse genauer betrachtet werden, wohingegen die Fallstudie B beendet wurde, als die Auswirkungen und die Tragweite der Corona Pandemie noch nicht abzuschätzen waren.

Neben diesen eher grundlegenden Einschränkungen, können auch ein paar inhaltliche Limitationen identifiziert werden. So ist an dieser Stelle nochmal klar festzuhalten, dass das in der Fallstudie B untersuchte Unternehmen eine sehr hohe eigene Fertigungstiefe aufweist. Insbesondere bei der Nachbetrachtung der Fallstudie zeigte sich, dass in Bezug auf die Supply Chain meist von der unternehmensinternen Lieferkette die Rede ist, externe Partner hingegen eher weniger Beachtung finden.

Auch wenn in beiden Fallstudien jeweils die kompletten Liefernetzwerke in Betracht gezogen wurden, so fokussiert diese Arbeit doch auf die Perspektive der fokalen Unternehmung. Eine ganzheitliche Netzwerk-Perspektive, bei der ein komplexes Netzwerk als System der Gegenstand der Betrachtung ist, bleibt an dieser Stelle aus. Somit werden auch negative Effekte für Netzwerkpartner, die aus positiven Bestrebungen des fokalen Unternehmens nach mehr SCRES resultieren, bei dieser Fallstudie nicht beachtet (Olson, 2011, S. 17).

Ebenso wenig finden Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen identifizierten Praktiken Beachtung. Es wird nicht in Betracht gezogen, dass sich die vorgefundenen Praktiken gegenseitig negativ beeinflussen können, wenn sie nicht in abgestimmter und systematischer Weise eingesetzt werden. Es handelt sich bei den Ergebnissen der Fallstudie also lediglich um mögliche Praktiken, die bisher nicht in einen systematischen Handlungsrahmen eingeordnet sind. Diese Arbeit geht also lediglich den ersten Schritt hin zu einer Praktikenorientierung im Bereich der Supply Chain Resilience. Eine Analyse der Wechselwirkungen ist daher noch anzustreben, da diese Erkenntnisse wiederum wichtig für Manager bei der Ausführung ihrer Handlungen sind (Pereira et al., 2014, S. 638).

Gleiches gilt für eine Kosten-Nutzen-Abschätzung der eingesetzten Praktiken (Olson, 2011, S. 34; van der Vegt et al., 2015, S. 975). Es wird im Rahmen der beiden Fallstudien nicht erhoben, mit welchem Aufwand die Praktiken in den

Unternehmen umgesetzt werden und ob dieser in Relation zum feststellbaren Nutzen in Bezug auf SCRES steht. Entsprechend kann anhand der hier vorliegenden Ergebnisse auch keine Aussage zur Effizienz der in Einsatz gebrachten Praktiken getroffen werden.

Auch hinsichtlich der Einordnung in die bekannte Literatur ergeben sich ein paar Grenzen, die an dieser Stelle Erwähnung finden müssen: bei Unsicherheiten ist in der Literatur auch oft von high impact low probability (HILP) Ereignissen die Rede (Sheffi, 2015, S. 47). Risiken und Unsicherheiten können anhand dieser Strömung in vier Kategorien (low impact – low probability, low impact – high probability, high impact – low probability, high impact – high probability) eingeteilt werden. Entsprechend differenziert können Praktiken gemäß der Kategorien zum Einsatz kommen. Die hier vorgestellten Praktiken werden nicht zu solchen Kategorien in Relation gesetzt.

Auch eine stringente Differenzierung der Material-, Geld- und Informationsflüsse bleibt aus. Bei beiden Fallstudien stehen eindeutig die Materialflüsse im Vordergrund; eine klare Differenzierung ist nicht zu erkennen, auch wenn implizit die Geld- und Informationsflüsse in die Betrachtung einbezogen wurden. Dies ist insbesondere daran zu erkennen, dass in der Fallstudie B auch Mitarbeiter aus der Finanzabteilung beteiligt waren. Eine an dieser Stelle stärkere Differenzierung könnte nach der Auffassung des Autors dazu führen, dass die Praktiken stärker an den Material-, Finanz- und Informationsströmen ausgerichtet werden und dadurch größere Effekte erzielt werden können.

Zuletzt bleibt als Limitation festzuhalten, dass die Ergebnisse nicht final in den klassischen SCM-Rahmen eingebettet werden. Zwar erfolgt die Einordnung von SCRES als Ziel des SCM in das Spannungsfeld der SCM-Ziele. Da es aber nicht Gegenstand dieser Arbeit war, bleibt eine tiefere Verknüpfung mit der bekannten SCM Literatur aus.

Somit ergibt sich aus Sicht des Verfassers weiterer wichtiger Forschungsbedarf rund um das Thema Supply Chain Resilience: wie eingangs erwähnt konnte während der beiden Fallstudien kein disruptives Ereignis über alle drei Phasen der SCRES begleitet werden. Aus Sicht des Autos empfiehlt es sich,

ein Krisenereignis von der Entstehung bis über die Recovery hinweg zu beobachten, um möglichst entlang aller Phasen Praktiken zu identifizieren.

Um weiterhin die Sammlung identifizierter Praktiken zu erweitern beziehungsweise die hier gewonnen Erkenntnisse zu festigen, empfehlen sich weitere Studien, die insbesondere in interdisziplinären Kontexten durchzuführen sind und auch kross funktional über das gesamte Liefernetzwerk ausgerichtet sind (Manuj et al., 2014, S. 251). Dabei sollten auch verschiedene Unternehmensgrößen berücksichtigt werden (Thun et al., 2011, S. 5522). Um eine möglichst große Erweiterung der bisherigen Erkenntnisse zu erzielen, bieten sich auch Studien in besonderen Kontexten an, wie beispielsweise die Analyse von SCRES Praktiken entlang der Food Chain, da die Lebensmittelindustrie nochmal besondere Anforderungen an die Lieferkette stellt, die zu einem erweiterten Verständnis einzusetzender Praktiken führen kann.

Ebenso sinnvoll wäre die Wahl eines anderen Forschungsdesigns zur Beantwortung derselben Forschungsfrage. So wäre ein quantitatives Design ebenso denkbar, wie die hier gewählte Vorgehensweise. Dadurch können die hier gewonnenen Ergebnisse einerseits manifestiert und verifiziert werden, andererseits auch um weitere Erkenntnisse erweitert werden.

Neben einer erweiterten Beantwortung der hier aufgeworfenen Forschungsfrage, besteht aus Sicht des Autors weiterer Forschungsbedarf zu anderen Fragestellungen, die im Rahmen dieser Studien erkennbar wurden: so zeigt diese Arbeit, dass die Untersuchung von Wechselwirkungen im Bereich der Supply Chain Resilience in zweierlei Hinsicht relevant ist: Einerseits sollte im Rahmen weiterer Studien untersucht werden, inwiefern sich die möglichen Praktiken gegenseitig beeinflussen. Andererseits sollte auch Fokus darauf gelegt werden, welchen Einfluss das Streben nach Supply Chain Resilience auf andere Ziele des SCM hat. Im Falle gegenläufiger Ziele sollten daran anschließende Studien darauf abzielen, diese Ziele in Einklang zu bringen.

Im Rahmen der Datenerhebung konnten auch gegenläufige Trends beobachtet werden, wie beispielsweise das Streben nach einer schlanken Lieferkette zur Erhöhung der Effizienz im Gegensatz zum Aufbau von Puffern zur Stärkung der

Resilienz. Wie sich solche Bestrebungen wechselseitig beeinflussen, sollte ebenfalls im Rahmen weiterer Studien näher untersucht werden.

Auch Studien, die sich mit der Einordnung der Praktiken vor dem Hintergrund sogenannter HILP-Ereignisse befassen, erscheinen aus Sicht des Autors als sinnvoll. Dadurch kann eine noch besser abgestimmte Vorgehensweise angestrebt werden, die für Supply Chain Manager eine noch stärkere Handlungsanleitung mit sich bringen. Gleiches gilt für die im Rahmen dieser Studie vernachlässigte Kosten-Nutzen-Relation von Resilienzpraktiken, die im Rahmen von systematischen Untersuchungen genauer analysiert werden sollten.

Anhand der vorliegenden Literatur empfehlen sich des Weiteren Studien, die SCRES vor dem Hintergrund der Einflussfaktortheorie untersuchen. Dabei treten Praktiken etwas in den Hintergrund. Stattdessen soll es darum gehen, welche Faktoren oder andere Eigenschaften sich positiv respektive negativ auf Supply Chain Resilience auswirken (Cohen et al., 2020; Tukamuhabwa et al., 2015). Einige Vertreter sprechen sich dafür aus, beispielsweise die Auswirkungen von Vertrauen entlang der Lieferkette auf das Entstehen von Supply Chain Resilience zu untersuchen (Christopher & Lee, 2004, S. 389; Pfohl et al., 2008b, S. 447). Analog kann auch die Untersuchung anderer Einflussfaktoren zu aufschlussreichen Ergebnissen führen.

Daneben drängt sich auch die Frage auf, welche Key Performance Indicators (KPIs) als Maß für Supply Chain Resilience aufgestellt werden sollten. Mit deren Hilfe soll die Performanz der Bestrebungen nach mehr Resilienz der Lieferkette messbar gemacht werden (Golan, et al., 2020, S. 234; Han et al., 2020, S. 4542). Ob sich dies beispielsweise durch die vergangene Zeit bis zur Rückkehr zur ursprünglichen Performance der Lieferkette oder durch den monetären Schaden, der durch ein disruptives Ereignis hervorgerufen wird, ausgedrückt werden kann, sollte Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.

Mit Blick auf die existierende Literatur zum Thema Supply Chain Resilience sollte überdies Augenmerk auf weitere konkrete Abgrenzungen zu ähnlich verstandenen Begriffen gelegt werden. So ist in der Literatur auch oft die Rede von Robustheit und Agilität; beides wird einstweilen mit Supply Chain Resilience gleichgesetzt (Mohd Rashid & Loke, 2014). Dies bedarf eingehender Studien, um

die Unterschiede diese Begriffe herauszuarbeiten und die Interdependenzen zwischen den genannten Eigenschaften einer Lieferkette aufzuzeigen.

Aus dem Kontext der hier vorliegenden Fallstudie ergeben sich weitere Forschungsfragen, die in anknüpfenden Studien verfolgt werden sollten. Im Rahmen der Limitationen wurde aufgezeigt, dass die Ergebnisse stark von der Perspektive des fokalen Unternehmens geprägt sind, auch wenn prinzipiell eine Netzwerkperspektive bei der Befragung der Teilnehmer zugrunde lag. Ergänzend empfiehlt sich also eine Studie, die ein komplettes Netzwerk, das auch als System agiert und kooperiert, analysiert und die Praktiken zur Stärkung der SCRES identifiziert (Kajüter, 2015, S. 24f.; Skipper & Hanna, 2009, S. 421; Waters, 2011, S. 180). Im Zuge dessen ist auch der Grad der SC Integration, als Grad der Vernetzung zwischen den Supply Chain Partnern, mit einzubeziehen (Wiengarten et al., 2016, S. 361).

In Zusammenhang mit einer umfassenden Netzwerkperspektive empfiehlt es sich darüber hinaus, den Kosten-Nutzen-Aspekt vor dem Hintergrund des Netzwerks erneut zu beleuchten. Es sollte untersucht werden, wie sich der Aufwand zur Unterhaltung des Netzwerks reduzieren lässt, während die Supply Chain Resilience gesteigert werden kann (Jabbarzadeh et al., 2016, S. 122). Weiterhin hält der Autor ergänzende strukturtheoretisch motivierte Studien zur Stärkung des practice turn für sinnvoll und angemessen.

Zuletzt ergeben sich aus den vorgestellten Ergebnissen weitere Forschungsbedarfe, die als Ausgangspunkt neuer Arbeiten dienen können. So wurde aus der Zusammenschau der Ergebnisse der SCResM-Ansatz entwickelt und im Rahmen dieser Arbeit vorgestellt. Weiterführend sollte die empirische Erprobung des vorgestellten Ansatzes ins Auge gefasst werden. Insbesondere die Umsetzung des Ansatzes im Unternehmens- beziehungsweise Supply Chain Kontext sollte wissenschaftlich begleitet werden. Dadurch können Stärken und Schwächen des SCResM aufgezeigt und eine Verbesserung des Ansatzes angestoßen werden.

Auch ein expliziter Vergleich mit anderen ähnlichen und bereits existierenden Ansätzen sollte angestrebt werden, um die Eignung der hier präsentierten Vorgehensweise zu überprüfen. Zusätzlich bedarf es an Studien, die die

Richtigkeit der aufgestellten SCRES-Matrix verifizieren. So wurde in Kapitel V.1.1 postuliert, dass diejenige Lieferkette den höchsten Grad an Resilienz aufweist, bei der die meisten Praktiken im Bereich der Readiness implementiert sind. Diese Hypothese ist aus Sicht des Autors durch geeignete Tests zu verifizieren oder zu falsifizieren.

Zuletzt zeigen auch die Ergebnisse Auffälligkeiten, die sich auch für eine weitere Analyse eignen. Zum einen steht im Rahmen der SCRES-Matrix auch die Aussage im Raum, dass in allen drei Phasen der Supply Chain Resilience Praktiken zur Verfügung stehen müssen, um einen optimalen Umgang mit disruptiven Ereignissen zu gewährleisten. Ob und in welcher Phase die Praktiken den höchsten Nutzen aufweisen, wird aber nicht weiter bewertet. Aus Sicht des Autors sollte dies im Speziellen vor dem Hintergrund untersucht werden, ob sich eine proaktive Vorgehensweise überhaupt lohnt oder ob ein rein reaktives Vorgehen ausreichend sein kann.

Andererseits wurde ihm Rahmen der Ergebnisse dargestellt, dass zwischen den vorliegenden Daten und der Wahrnehmung der Befragten (insbesondere in der Fallstudie B) eine gewisse Diskrepanz vorliegt: obwohl die Daten aussagen, dass es sich beim untersuchten Unternehmen um ein proaktives Unternehmen handelt, halten sich die Akteure dennoch für stärker reaktiv geprägt. Auch wenn diese Tatsache hier nicht weiterverfolgt werden konnte, sieht der Autor doch großes Potenzial dieser Frage nachzugehen. Ein möglicher Grund für die Diskrepanz in der Eigenwahrnehmung ist darin zu sehen, dass es zwar im untersuchten Unternehmen mehr Praktiken im Rahmen der Readiness gibt, diese aber in der Wahrnehmung der Mitarbeiter einen geringeren Beitrag zur Supply Chain Resilience leisten als die Praktiken im Bereich der Response. Somit drängt sich die Frage auf, ob das analysierte Unternehmen in der Phase der Readiness nicht effektiv agiert. Diese Fragestellungen sollten ebenfalls Gegenstand weiterer Untersuchungen sein, um das Verständnis der Resilienz globaler Lieferketten zu erweitern und abzurunden.

Die weitere Forschung sollte sich aber nicht ausschließlich auf das Phänomen Supply Chain Resilience beschränken. Jüngere Artikel zum Thema SCRES fordern beispielsweise die Beantwortung der Frage nach dem Beitrag von SCRES

zur Überlebensfähigkeit der Lieferkette (Ivanov & Dolgui, 2020) oder die Erweiterung hin zur Transilienz, einer Verknüpfung von Transformationsfähigkeit und Resilienz (Craighead et al., 2020, S. 840). Diese Ansätze gehen über Supply Chain Resilience hinaus und sollten daher weiter erforscht werden.

Auch das Thema der Nachhaltigkeit entlang der Lieferkette wird im Rahmen der Resilienz nicht beachtet. Allerdings finden sich in der Literatur Aussagen, dass Nachhaltigkeit und Resilienz sich gegenseitig bedingen beziehungsweise miteinander einhergehen (Fahimnia & Jabbarzadeh, 2016, S. 307; Levesque, 2011, S. 69).

Es bleibt abschließend festzuhalten, dass das Thema der Resilienz globaler Lieferketten vielschichtig ist und bleibt. Auch wenn an dieser Stelle nur einige Aspekte aufgezeigt werden konnten, sollte sich die weitere Forschung stets an dieser Vielschichtigkeit ausrichten, um sowohl für Wissenschaftler als auch für Manager ein möglichst umfassendes und vielseitiges Verständnis zu erzeugen (Adobor, 2018, S. 550; Shashi et al., 2020, S. 1216).

VI FAZIT

Wie eingangs festgestellt wurde, werden globale Lieferketten zunehmend komplexer und durch verschiedene Bestrebungen nach mehr Effizienz zugleich anfälliger für kritische Ereignisse entlang der Kette. Ausgehend von der Tatsache, dass deshalb das reine Management von Risiken entlang globaler Lieferketten nicht ausreichend ist, hat sich diese Arbeit der Thematik der Resilienz, die nicht quantifizierbare Unsicherheiten mit einschließt, gewidmet. Da häufig theoretische Ansätze in der bestehenden Literatur im Vordergrund stehen, wurde der Gegenstand der Untersuchung um die Frage erweitert, wie ein an Praktiken orientierter Ansatz zur Stärkung der Supply Chain Resilience aussehen kann.

Um einen möglichst breiten Eindruck der facettenreichen Problemstellung zu erhalten, basiert die Betrachtung auf dem Kontinuum zwischen Entscheidungen unter vollkommener Sicherheit und vollkommener Unsicherheit. Zusätzlich wurde eine Netzwerkperspektive eingenommen, um den komplexen Verbindungen und Abhängigkeiten einer realen Supply Chain Rechnung zu tragen. Insgesamt wurde auch eine ganzheitliche Perspektive verfolgt, die nicht nur die einzelnen Akteure des Netzwerkes berücksichtigt, sondern auch deren Verbindungen und Umwelt. Dieser Ansatz wurde ergänzend von der Strukturationstheorie nach Giddens gestützt, da diese eine Praktiken orientierte Vorgehensweise fördert und zusätzlich dem Kontext einer Organisation Rechnung trägt.

Darin zeigt sich bereits die erste Besonderheit dieser Arbeit: durch die strukturationstheoretische Vorgehensweise wird das Verhalten einer SC im Rahmen eines disruptiven Ereignisses nicht nur modelliert oder simuliert, sondern die Handlungen betroffener Akteure werden unmittelbar in deren volatilen Umfeld beobachtet. Dadurch wird unmittelbar der Komplexität einer globalen Lieferkette Rechnung getragen, um Praktiken identifizieren zu können.

Zu diesem Zweck wurde, eingebettet in diese theoretisch-konzeptionellen Grundlagen, ein qualitatives Fallstudiendesign zur Beantwortung des aufgeworfenen Forschungsdesiderats angewandt. Dabei wurden zwei Fallstudien in möglichst voneinander abweichenden Kontexten durchgeführt und verglichen. Zunächst wurden mehrere Akteure der deutschen Spielwarenindustrie befragt, wobei darauf geachtet wurde, möglichst Akteure aus dem gesamten Netzwerk

einzu beziehen. So konnten einerseits Zulieferer, Hersteller und Händler, aber andererseits auch Logistikdienstleister und andere Institute, die Einfluss auf die Supply Chain nehmen, befragt werden. Diese erste Fallstudie war vornehmlich von der Analyse mittelständischer Unternehmen geprägt.

In der zweiten Fallstudie wurden mehrere Ansprechpartner innerhalb eines großen Unternehmens befragt, wobei verschiedene Hierarchieebenen involviert wurden. Die Ansprechpartner kamen wiederum aus unterschiedlichen Abteilungen, vom Einkauf bis hin zum Vertrieb, um auch hier Perspektiven auf die komplette Supply Chain abzurufen. Außerdem wurde die Elektroindustrie als Untersuchungsgegenstand gewählt, weil die Lieferkette große strukturelle Unterschiede im Vergleich zur Spielwarenbranche, deren Supply Chains eher saisonal ausgerichtet sind, aufweist. Weiterhin zeichnete sich die zweite Fallstudie dadurch aus, dass vor dem Hintergrund der beginnenden Covid-19 Pandemie durchgeführt wurde.

Die Form des Samplings wurde gewählt, um die Validität der erhobenen Daten sicherzustellen. Um eine möglichst breite Datenbasis zu gewinnen, wurden halbstrukturierte Interviews, Sekundärdaten und die teilnehmende Beobachtung eingesetzt und trianguliert. Im Zuge einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Daten in mehreren Iterationen überprüft, kodiert und interpretiert. Dadurch konnten Daten aus mehreren Quellen generiert und folglich mehrere Praktiken zur Stärkung der Supply Chain Resilience herausgearbeitet werden.

Durch diese Vorgehensweise konnte ein umfassendes Verständnis von SCRES gewonnen werden. Auch wenn die Akteure teilweise nur unbewusst über Resilienz sprachen, konnten deren Motive durch die qualitative Methodik deutlich herausgearbeitet werden. Darüber hinaus konnten nicht nur die relevanten Praktiken identifiziert, sondern auch erweiterte Erkenntnisse, die richtungsweisend für die weitere Forschung sind, gewonnen werden.

Bezüglich der gefundenen SCRES Praktiken zeigten die beiden Fallstudien zwar ein paar geringe Unterschiede, zum großen Teil jedoch deckten sich die Praktiken, die in den beiden Branchen zum Einsatz kamen. Vor dem theoretisch-konzeptionellen Hintergrund wurde deutlich, dass die identifizierten Praktiken entlang der drei Resilienzphasen Readiness, Response und Recovery

eingeordnet werden können. Es wurde aufgezeigt, welche Praktiken in welcher Phase genutzt werden, aber auch, dass manche Praktiken auch über mehrere Phasen hinweg zum Einsatz kommen können.

Weiterhin war im Rahmen der Datenerhebung auffällig, dass die analysierten Unternehmen nicht nur bereits eingeführte Praktiken benannten, sondern auch über Praktiken, die sich noch in Planung befanden, sprachen und schließlich auch Praktiken aufzählten, die lediglich als sinnvoll eingestuft wurden, aber nicht einmal ein Plan zur Einführung bestand. Somit konnten die Praktiken nicht nur anhand der Resilienzphasen, sondern auch anhand des Status der Implementierung im Unternehmen eingeordnet werden.

Daraus resultierte eine 3x3 Supply Chain Resilience Matrix, anhand der durch Auftragen der Praktiken entlang der beiden Kategorien der SCRES-Status eines Unternehmens verdeutlicht werden konnte. Weiterhin ermöglicht die entwickelte SCRES-Matrix die Stärken und Schwächen eines Unternehmens bezüglich der Supply Chain Resilience zu identifizieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Aus diesem Grund wurde auf dieser Basis im weiteren Verlauf der Arbeit das SCResM entwickelt, das aus den vier Schritten Identifikation, Bewertung, Steuerung und Kontrolle besteht. Damit bildet dieser Ansatz den Ausgangspunkt für eine systematische und zyklische Vorgehensweise zur Steigerung der Resilienz einer globalen Lieferkette. Damit werden verantwortliche Manager entlang der Lieferkette unmittelbar adressiert und eine gewisse Methodik zur Erreichung von SCRES zur Verfügung gestellt. Die Besonderheit liegt darin, dass der vorgestellte Analyse alle Phasen von einer ersten Analyse bis zur zyklischen Kontrolle abdeckt und damit in die Routine einer SC eingebettet werden kann.

Somit konnte die Forderung nach einem an Praktiken orientierten Ansatz vor dem Hintergrund der Strukturierungstheorie erfüllt und die aufgeworfene Forschungsfrage umfänglich beantwortet werden. Entsprechend liefert diese Arbeit einerseits einen Beitrag zur bestehenden SCRES-Literatur, indem sie die Fallstudien zur Resilienz globaler Lieferketten um eine praktikenorientierte Perspektive erweitert. Andererseits wird ein wichtiger Beitrag zur Managementforschung geleistet, indem der SCResM-Ansatz eine auf Praktiken

ausgerichtete Handlungsanleitung liefert und damit unter anderem Supply Chain Manager beim Streben nach Supply Chain Resilience unterstützt.

Trotz dieser Beiträge weist diese Arbeit auch einige Grenzen auf. Diese sollten aus Sicht des Autors nicht als Schwachstellen der Fallstudie angesehen werden, sondern als aufgezeigte Chancen, die Forschungslandschaft zum Thema Supply Chain Resilience um weitere interessante Aspekte zu erweitern. Dadurch stellt diese Arbeit die Grundlage für weiterführende Studien dar, deren Absicht es sein sollte, die hier aufgezeigten offenen Punkte zu untersuchen und ebenfalls zu beantworten.

Dies zeigt die Vielfältigkeit, die die Resilienz globaler Lieferketten als Forschungsgegenstand bietet. Gerade vor dem Hintergrund immer komplexer werdender Lieferketten und der stets unsicherer werdenden Wirtschaft und zugehöriger Märkte zeigt sich die Brisanz und Aktualität der hier untersuchten Thematik. SCRES wird damit zunehmend zu einem zentralen Baustein der strategischen Ausrichtung vieler Unternehmen.

Deshalb ist es umso wichtiger, dass diese Fallstudie die in der Forschung oft vernachlässigte Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis schlägt. Dies sollte auch andere Forscher dazu motivieren, ähnlich ausgerichtete Fallstudien durchzuführen und damit ebenso wichtige Beiträge zur Wissenschaft und zur Managementpraxis zu leisten und dadurch Unternehmen bei der Implementierung dieses strategischen Bausteins zu unterstützen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adler, P. A., Adler, P., 1998. Observational Techniques. In: Denzin, N., Lincoln, Y. (Hrsg.) 1998. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage: S. 79-109.
- Adobor, H., 2018. Supply chain resilience: a multi-level framework, in: *International Journal of Logistics Research and Applications* 22(6): S. 533-556
- Adobor, H., McMullen, R. S., 2018. Supply chain resilience: a dynamic and multidimensional approach, in: *The International Journal of Logistics Management* 29 (4): S. 1451-1471.
- Al Hour, A., 2012. *Business Continuity Management. Choosing to survive*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
- Ali, A., Mahfouz, A., Arisha, A., 2017. Analysing supply chain resilience: integrating the constructs in a concept mapping framework via a systematic literature review, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 22 (1): S. 16-39.
- Apelt, M., Senge, K., 2015. Organisation und Unsicherheit – eine Einführung. In: Apelt, M., Senge, K. (Hrsg.) 2015. *Organisation und Unsicherheit*. Wiesbaden: Springer: S. 1-13.
- Arnold, U., 1999. Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management* 5 (3-4): S. 167-174.
- Asbjørnslett, B. E., 2009. Assessing the Vulnerability of Supply Chains. In: Zsidisin, G. A., Ritchie, B. (Hrsg.) 2009. *Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management, and Performance*. New York: Springer: S. 15-33.
- Astalin, P. K., 2013. Qualitative Research Designs: A Conceptual Framework, in: *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research* 2 (1): S. 118-124.
- Atteslander, P., 2010. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Aulinger, A., 2003. Supply Chains as Strategic Alliances – A Route Map for Cooperation Management. In: Seuring, S., Müller, M., Goldbach, M., Schneidewind, U. (Hrsg.) 2003. Strategy and Organization ins Supply Chains. Heidelberg: Physica: S. 225-238.
- Barac, N., Milovanović, G., Andjelković, A., 2011. Risk and the Resilient Supply Chain, in: Facta Universitatis 8 (2): S. 139-151.
- Barroso, A. P., Machado, V. H., Cruz-Machado, V., 2011. Supply Chain Resilience Using the Mapping Approach. In: Li, P. (Hrsg.) 2011. Supply Chain Management. Rijeka: InTech: S. 161-184.
- Baxter, P., Jack, S., 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers, in: The Qualitative Report 13 (4): S. 544-559.
- Bellmann, K., Hippe, A., 1996. Netzwerkansatz als Forschungsparadigma im Rahmen der Untersuchung interorganisationaler Unternehmensbeziehungen. In: Bellmann, K., Hippe, A. (Hrsg.) 1996. Management von Unternehmensnetzwerken. Interorganisationale Konzepte und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Gabler: S. 3-18.
- Berger, T. B., Gleißner, W., 2013. Modernes Risikomanagement, in: Das Wirtschaftsstudium 42 (4): S. 525-530.
- Berghoff, H., Sydow, J., 2007. Unternehmerische Netzwerke – Theoretische Konzepte und historische Erfahrungen. In: Berghoff, H., Sydow, J. (Hrsg.) 2007. Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft? Stuttgart: W. Kohlhammer: S. 9-43.
- Berthod, O., Müller-Seitz, G., Sydow, J., 2013. Interorganizational Crisis Management. In: Thießen, A. (Hrsg.) 2013. Handbuch Krisenmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien: S. 139-152.
- Bevilacqua, M., Ciarapica, F. E., Marcucci, G., 2017. Supply Chain Resilience Triangle: The Study and Development of a Framework, in: International Journal of Economics and Management Engineering 11 (8): S. 1977-1984.

- Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K., 2011. Resilience: the concept, a literature review and future directions, in: *International Journal of Production Research* 49 (18): S. 5375-5393.
- Biedermann, L., 2018. *Supply Chain Resilienz. Konzeptioneller Bezugsrahmen und Identifikation zukünftiger Erfolgsfaktoren*. Wiesbaden, Springer.
- Birkie, S. E., Trucco, P., Fernandez Campos, P., 2017. Effectiveness of resilience capabilities in mitigating disruptions: leveraging on supply chain structural complexity, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 22 (6), S. 506-521.
- Blackhurst, J., Dunn, K. S., Craighead, C., 2011. An Empirically Derived Framework of Global Supply Resiliency, in: *Journal of Business Logistics* 32 (4), S. 374-391.
- Blyth, M., 2009. *Business Continuity Management. Building an Effective Incident Management Plan*. New Jersey: John Wiley.
- Böhnlein, C.-B., Meier, S., 2009. *Supply Chain Management aus Sicht chinesischer Lieferante*. Würzburg: Oxygen.
- Borchardt, A., Göthlich, S. E., 2009. Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.) 2009. *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler: S. 33-48.
- Borgatti, S. P., Foster, P. C., 2003. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, in: *Journal of Management* 29 (6): S. 991-1013.
- Borrus, M., Ernst, D., Haggard, S., 2000. Introduction: cross-border production networks and the industrial integration of the Asia-Pacific region. In: Borrus, M., Ernst, D., Haggard, S. (Hrsg.) 2000. *International Production Networks in Asia. Rivalry or riches?* London, New York: Routledge: S. 1-30.
- Bortz, J., Döring, N., 2006. *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.
- Bradley, J. R., 2014. An improved method for managing catastrophic supply chain disruptions, in: *Business Horizons* 57 (4): S. 483-495.

- Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., Petersen, K. J., 2014. A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness, in: *Journal of Supply Chain Management* 50 (3): S. 55-73.
- Breternitz, C., 2011. Gefährliches Spielzeug aus China. Produktsicherheit in globalen Produktionsnetzwerken. Hamburg: Diplomica.
- Breuer, C., 2016. Entscheidungsunterstützung für ein operatives Supply Chain Risikomanagement. Frankfurt: Peter Lang.
- Briano, E., Caballini, C., Giribone, P., Revertria, R., 2010. Objectives and perspectives for improving resiliency in Supply Chains, in: *WSEAS Transactions on Systems* 2 (9): S. 136-145.
- Briano, E., Caballini, C., Revertria, R., 2009. Literature review about supply chain vulnerability and resiliency. *Proceedings of the 8th WSEAS International Conference on System Science and Simulation in Engineering, Italian Centre of Excellence in Integrated Logistics, University of Genoa.*
- Briner, R. B., Engwall, L., Juillerat, T. L., Mintzberg, H., Morgeson, F. P., Pratt, M. G., Tengblad, S., 2012. Bridging the management theory and practice gap. In: Tengblad, S. (Hrsg.) 2012. *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management.* Oxford: Oxford University Press: S. 318-336.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E., 2015. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research, in: *Long Range Planning* 48 (4): S. 265-276.
- Bromiley, P., Rau, D., 2014. Towards a Practice-based View of Strategy, in: *Strategic Management Journal* 35 (8): S. 1249-1256.
- Bromiley, P., Rau, D., 2016. Missing the point of the practice-based view, in: *Strategic Organization* 14 (3): S. 260-269.
- Brühwiler, B., 2016. Risikomanagement als Führungsaufgabe. Umsetzung bei strategischen Entscheidungen und operationellen Prozessen. Bern: Haupt Verlag.

- Busch, A., Dangelmaier, W., 2002. Integriertes Supply Chain Management – ein koordinationsorientierter Überblick. In: Busch, A., Dangelmaier, W. (Hrsg.) 2002. Integriertes Supply Chain Management. Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. Wiesbaden: Gabler: S. 1-21.
- Busco, C., 2009. Giddens' structuration theory and its implications for management accounting research, in: Journal of Management & Governance 13 (3): S. 249-260.
- Cappallo, S., 2009. Die Strukturierungstheorie als Grundlage der Strategischen Managementforschung. In: Wrona, T. (Hrsg.) 2009. Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven. Wiesbaden: Gabler: S. 105-126.
- Carter, C. R., Kosmol, T., Kaufmann, L., 2017. Toward a Supply Chain Practice View, in: Journal of Supply Chain Management 53 (1): S. 114-122.
- Carvalho, H., Azevedo, S. G., Cruz-Machado, V., 2014. Supply chain management resilience: a theory building approach, in: International Journal of Supply Chain and Operations Resilience 1 (1): S. 3-27.
- Carvalho, H., Maleki, M., Cruz-Machado, V., 2012. The links between supply chain disturbances and resilience strategies, in: International Journal of Agile Systems and Management 5 (3): S. 203-234.
- Chen, H. Y., Das, A., Ivanov, D., 2019. Building Resilience and Managing Post-Disruption Supply Chain Recovery: Lessons from the Information and Communication Technology Industry, in: International Journal of Information Management 49: S. 330-342.
- Chopra, S.; Sodhi, M. S., 2004. Managing Risk To Avoid Supply-Chain Breakdown, in: Sloan Management Review 46 (1): S. 53-61.
- Chowdhury, M. M. H., Quaddus, M., 2016. Supply chain readiness, response and recovery for resilience, in: Supply Chain Management: An International Journal 21 (6): S. 709-731.
- Chowdhury, M. M. H., Quaddus, M., 2017. Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability

- theory, in: *International Journal of Production Economics* 188: S. 185-204.
- Christopher, M., 2003. *Creating Resilient Supply Chains: A Practical Guide*. Centre for Logistics and Supply Chain Management, Cranfield School of Management.
- Christopher, M., Lee, H., 2004. Mitigating supply chain risk through improved confidence, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34 (5): S. 388-396.
- Christopher, M., McKinnon, A., Sharp, J., 2002. *Supply chain vulnerability*, Cranfield University, Report on Behalf of Department of Transport, Local Government and the Regions.
- Christopher, M., Mena, C., Khan, O., Yurt, O., 2011. Approaches to managing global sourcing risk, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 16 (2): S. 67-81.
- Christopher, M., Peck, H., 2004. Building the Resilient Supply Chain, in: *International Journal of Logistics Management* 15 (2): S. 1-13.
- Clark, I., 2016. Business Continuity Management. In: Hillson, D. (Hrsg.) 2016. *The Risk Management Handbook. A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. London et al.: Kogan Page: S. 141-163.
- Cohen, I. J., 1989. *Structuration Theory. Anthony Giddens and the Constitution of Social Life*. London: Macmillan Education.
- Cohen, M., Cui, S., Doetsch, S., Ernst, R., Huchzermeier, A., Kouvelis, P., Lee, H., Matsuo, H., Tsay, A. A., 2020. Putting Supply Chain Resilience Theory into Practice, in: *Management and Business Review*, forthcoming.
- Colicchia, C., Dallari, F., Melacini, M., 2010. Increasing supply chain resilience in a global sourcing context, in: *Production Planning & Control* 21 (7): S. 680-694.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., Pagh, J. D., 1997. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, in: *The International Journal of Logistics Management* 8 (1): S. 1-14.

- Corradi, G., Gherardi, S., Verzelloni, L., 2010. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?, in: *Management Learning* 41 (3): S. 265-283.
- Corsten, D., Gabriel, C., 2002. *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen: Grundlagen, Realisierung und Fallstudien*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Corsten, H., 2001. *Gestaltungsfelder des internationalen Supply Chain Management*, Technische Universität Kaiserslautern, Schriften zum Produktionsmanagement, Nr. 42.
- Corsten, H., Gössinger, R., 2008. *Einführung in das Supply Chain Management*. München, Wien: Oldenbourg.
- Craighead, C. W., Ketchen, D. J., Darby, J., 2020. Pandemics and Supply Chain Management Research: Toward a Theoretical Toolbox, in: *Decision Sciences* 51 (4): S. 838-866).
- Creswell, J. W., 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Curkovic, S., Scannell, T., Wagner, B., 2016. *Managing Supply Chain Risk. Integrating with Risk Management*. Boca Raton: CRC Press.
- Dani, S., 2009. Predicting and Managing Supply Chain Risks. In: Zsidisin, G. A., Ritchie, B. (Hrsg.) 2009. *Supply Chain Risk. A Handbook of Assessment, Management, and Performance*. New York: Springer: S. 53-66.
- Danner-Schröder, A., Müller-Seitz, G., 2017. *Qualitative Methoden in der Organisations- und Managementforschung. Ein anwendungsorientierter Leitfaden für Datensammlung und -analyse*. München: Vahlen.
- Darkow, I.-L., Wöhner, H., 2008. Supply Chain Risk Management for Robustness in a Logistical Framework. In: Kersten, W., Blecker, T., Flämig, H. (Hrsg.) 2008. *Global Logistics Management. Sustainability, Quality, Risks*. Berlin: Erich Schmidt Verlag: S. 187-204.
- Das, T. K., Teng, B.-S., 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, in: *Organization Studies* 22 (2): S. 251-283.

- Denk, R., Exner-Merkelt, K., Ruthner, R., 2008. Corporate Risk Management. Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe. Wien: Linde.
- Deppermann, A., 2008. Gespräche analysieren. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Dickie-Clark, H. F., 1984. Anthony Giddens's Theory of Structuration, in: Canadian Journal of Political and Social Theory 8 (1-2): S. 92-110).
- Dickinson, G., 2001. Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance Management 26 (3): 360-366.
- Dittmar, N., 2009. Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. Wiesbaden: VS Verlag.
- Dovers, S., Hutchinson, M., Lindenmayer, D., Manning, A., Mills, F., Perkins, P., Sharples, J., White, I., 2008. Uncertainty, Complexity and the Environment. In: Bammer, G., Smithson, M. (Hrsg.) 2008. Uncertainty and Risk. Multidisciplinary Perspectives. London: Earthscan: S. 245-260.
- Durach, C. F., Glasen, P. C., Straube, F., 2017. Disruption causes and disruption management in supply chains with Chinese suppliers, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 47 (9): S. 843-863.
- Duschek, S., Sydow, J., 2013. Netzwerkzeuge – Einführung und Überblick. In: Sydow, J., Duschek, S. (Hrsg.) 2013. Netzwerkzeuge. Tools für das Netzwerkmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler: S. 1-7.
- DVSI, 2018. DVSI Pressemitteilung 2018. Nürnberg.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., 2012. Management Research. London: Sage.
- Eberle, A. O., 2005. Risikomanagement in der Beschaffungslogistik – Gestaltungsempfehlungen für ein System. Bamberg: Difo-Druck.
- Ebers, M., Maurer, I., 2014. Netzwerktheorie. In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.) 2014. Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer: S. 386-406.

- Ebert, C., 2013. Risikomanagement kompakt. Risiken und Unsicherheiten bewerten und beherrschen. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ehrenhuber, I., Treiblmaier, H., Engelhardt-Nowitzki, C., Gerschberger, M., 2015. Toward a framework for supply chain resilience, in: International Journal of Supply Chain and Operations Resilience 1 (4): S. 339-350.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theory from Case Study Research, in: Academy of Management Review 14 (4): S. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, in: Academy of Management Journal, 50 (1): S. 25-32.
- Elkins, D., Handfield, R. D., Blackhurst, J., Craighead, C. W., 2008. A "To-Do" List to Improve Supply Chain Risk Management Capabilities. In: Handfield, R. D., McCormack, K. (Hrsg.) 2008. Supply Chain Risk Management. Minimizing Disruptions in Global Sourcing. Boca Raton: Auerbach Publications: S. 57-63.
- Elleuch, H., Dafaoui, E., Elmhamedi, A., Chabchoub, H., 2016. Resilience and Vulnerability in Supply Chain: Literature Review, in: IFAC-PapersOnLine 49 (12): S. 1448-1453.
- Elluru, S., Gupta, H., Kaur, H., Singh, S. P., 2017. Proactive and reactive models for disaster resilient supply chain, in: Annals of Operations Research online.
- Engel, H., 2009. Absicherung der Supply Chain durch ein unternehmensweites Business Continuity Management. In: Hilz-Ward, R. M., Everling, O. (Hrsg.) 2009. Risk Performance Management. Wiesbaden: Gabler: S. 75-86.
- Engemann, K. J., Henderson, D. M., 2012. Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience. Brookfield: Rothstein Associates.
- Faertes, D., 2015. Reliability of Supply Chains and Business Continuity Management, in: Information Technology and Quantitative Management 55: S. 1400-1409.

- Fahimnia, B., Jabbarzadeh, A., 2016. Marrying supply chain sustainability and resilience: A match made in heaven, in: *Transportation Research Part E* 91: S. 306-324.
- Fasse, F.-W., 1995. *Risk-Management im strategischen internationalen Marketing*. Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Faust, P., Yang, G., 2013. *China Sourcing. Beschaffung, Logistik und Produktion in China*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Feldman, M. S., Orlikowski, W. J., 2011. Theorizing Practice and Practicing Theory, in: *Organization Science* 22 (5): S. 1240-1253.
- Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, K. L., Pettit, T. J., 2015. From risk to resilience: learning to deal with disruption, in: *MIT Sloan Management Review* 56 (2): S. 79-86.
- Flick, U., 1991. Triangulation. In: Flick, U., von Kardorff, E., Keupp, H., von Rosenstiel, L., Wolff, S. (Hrsg.) 1991. *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. München: Psychologie Verlags Union: S. 432-434.
- Flick, U., 2017. *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U., 2018. *Designing Qualitative Research*. London: Sage.
- Freiwald, S., 2005. *Supply Chain Design. Robuste Planung mit differenzierter Auswahl der Zulieferer*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Fröhlich-Gildhoff, K., Rönnau-Böse, M., 2014. *Resilienz*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Gabath, C., 2011. Innovatives Risikomanagement im Einkauf. In: Gabath, C. (Hrsg.) 2011. *Innovatives Beschaffungsmanagement: Trends, Herausforderungen, Handlungsansätze*. Wiesbaden: Gabler: S. 15-48.
- Gabriel, S., 2007. *Prozessorientiertes Supply Chain Risikomanagement. Eine Untersuchung am Beispiel der Construction Supply Chain für Offshore-Wind-Energie-Anlagen*. Frankfurt: Peter Lang.
- Ganguly, A., Chatterjee, D., Rao, H., 2018. The Role of Resiliency in Managing Supply Chain Disruptions. In: Khojasteh, Y. (Hrsg.) 2018. *Supply*

- Chain Risk Management. Advanced Tools, Models, and Developments. Singapur: Springer: S. 237-251.
- Ganguly, K. K., Bandyopdhyay, P., 2014. Supply Risk Management Process: Modeling Enablers to Develop a Structural Framework, in: International Journal of Risk and Contingency Management 3 (4): S. 17-31.
- Geiger, D., 2009a. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing, in: Management Learning 40 (2): S. 129-144.
- Geiger, D., 2009b. The Practice-Turn in Organization Studies: Some Conceptual and Methodological Clarifications. In: Scherer, A. G., Kaufmann, I. M., Patzer, M. (Hrsg.) 2009. Methoden in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler: S. 187-205.
- Gereffi, G., 2020. What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies, in: Journal of International Business Policy 3: S. 287-301.
- Gerring, J., 2004. What Is a Case Study and What Is It Good for?, in: American Political Science Review 98 (2): S. 341-354).
- Gerring, J., 2007. Case Study Research. Principles and Practices. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ghavamifar, A., Makui, A., Taleizadeh, A. A., 2018. Designing a resilient competitive supply chain network under disruption risks: A real-world application, in: Transportation Research Part E 115: S. 87-109.
- Giddens, A., 1984. The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Giddens, A., 1991. Structuration theory: past, present and future. In: Bryant C. G. A., Jary, D. (Hrsg.) 1991. Giddens' theory of structuration: A critical appreciation. London/New York: Routledge: 201-221.
- Giunipero, L. C., Eltantawy, R. A., 2004. Securing the upstream supply chain: a risk management approach, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 34 (9): S. 698-713.

- Gläser, J., Laudel, G., 2010. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gleißner, W., 2017. Grundlagen des Risikomanagements. Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen. München: Vahlen.
- Gleißner, W., Romeike, F., 2015. Grundlagen des Risikomanagements. In: Gleißner, W., Romeike, F. (Hrsg.) 2015. Praxishandbuch Risikomanagement. Konzepte – Methoden – Umsetzung. Berlin: Erich Schmidt Verlag: S. 19-43.
- Glickman, T. S., White, S. C., 2006. Security, visibility and resilience: the keys to mitigating supply chain vulnerabilities, in: International Journal of Logistics Systems and Management 2 (2): S. 107-119.
- Göpfert, I., 2002. Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Management. In: Busch, A., Dangelmaier, W. (Hrsg.) 2002. Integriertes Supply Chain Management. Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse. Wiesbaden: Gabler: S. 25-44.
- Golan, M. S., Jernegan, L. H., Linkov, I., 2020. Trends and applications of resilience analytics in supply chain modeling: systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic, in: Environment Systems and Decisions 40: S. 222-243.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E., 2010. Introduction: What is Strategy as Practice? In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. (Hrsg.) 2010. Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press: S. 1-20.
- Govindan, K., Fattahi, M., Keyvanshokoo, E., 2017. Supply chain network design under uncertainty: A comprehensive review and future research directions, in: European Journal of Operational Research 263 (1), S. 108-141.
- Greenpeace, 2021. Detoxreport 2021, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.greenpeace.de/engagieren/nachhaltiger-leben/umweltfreundlich-textilindustrie>, letzter Aufruf am 22.11.2022

- Greening, P., Rutherford, C., 2011. Disruptions and supply networks: a multi-level, multi-theoretical relational perspective, in: *The International Journal of Logistics Management* 22 (1): S. 104-126.
- Groebe, N., Rustemeyer, R., 2002. Inhaltsanalyse. In: König, E., Zedler, P. (Hrsg.) 2002. *Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden*. Weinheim/Basel: Beltz: S. 233-258.
- Gummesson, E., 2000. *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Gupta, S., Goh, M., De-Souza, R., Meng, F., Garg, M., 2014. Supply Chain Risk Management: A Conceptual Framework and Empirical Validation, in: *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management* 7 (3): S. 1-23.
- Haas, H.-D., Neumair, S.-M., 2006. *Internationale Wirtschaft. Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse*. München: Oldenbourg.
- Haley, U. C. V., 2003. Assessing and controlling business risks in China, in: *Journal of International Management* 9: S. 237-252.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V.-M., Tuominen, M., 2004. Risk management processes in supplier networks, in: *Journal of Production Economics* 90 (1): S. 47-58.
- Hallikas, J., Virolainen, V.-M., Tuominen, M., 2002. Understanding risk and uncertainty in supplier networks – a transaction cost approach, in: *International Journal of Production Research* 40 (15): S. 3519-3531.
- Hallikas, J., Virolainen, V.-M., 2004. Risk Management in Supplier Relationships and Networks. In: Brindley, C. (Hrsg.) 2004. *Supply Chain Risk*. Farnham: Ashgate: S. 43-65.
- Han, Y., Chong, W. K., Li, D., 2020. A systematic literature review of the capabilities and performance metrics of supply chain resilience, in: *International Journal of Production Research* 58 (15): S. 4541-4566.
- Handfield, R. B., Blackhurst, J., Elkins, D., Craighead, C. W., 2008. A Framework for Reducing the Impact of Disruptions to the Supply Chain: Observations from Multiple Executives. In: Handfield, R. B.,

- McCormack, K. (Hrsg.) 2008. Supply Chain Risk Management. Minimizing Disruptions in Global Sourcing. New York, London: Auerbach Publications: S. 29-49.
- Harland, C. M., 1996. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks, in: British Journal of Management 7 (Special Issue): S. 63-80.
- Harland, C., Brenchley, R., Walker, H., 2003. Risk in supply networks, in: Journal of Purchasing & Supply Management 9: S. 51-62.
- Hearnshaw, E. J. S., Wilso, M. M. J., 2013. A complex network approach to supply chain network theory, in: International Journal of Operations and Production Management 33 (4): S. 442-469,
- Helfferich, C., 2011. Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., 2008. The effect of supply chain disruptions on shareholder value, in: Total Quality Management 19 (7/8): S. 777-791.
- Hendricks, K. B., Singhal, V. R., 2012. The Effect of Supply Chain Disruptions on Corporate Performance. In: Kouvelis, P., Dong, L., Boyabatli, O., Li, R. (Hrsg.) 2012. The Handbook of Integrated Risk Management in Global Supply Chains. New York: John Wiley: S. 51-78.
- Herbane, B., 2010. The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers, in: Business History 52 (6): S. 978-1002.
- Herbane, B., Elliott, D., Swartz, E. M., 2004. Business Continuity Management: time for a strategic role?, in: Long Range Planning 37 (5): S. 435-457.
- Hertel, J., Zentes, J., Schramm-Klein, H., 2011. Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hiles, A., 2011. Enterprise Risk Management. In: Hiles, A. (Hrsg.) 2011. The Definitive Handbook of Business Continuity Management. Chichester: John Wiley: S. 3-21.
- Hiles, A., Noakes-Fry, K., 2014. Business Continuity Management: Global Best Practices. Brookfield: Rothstein Publishing.

- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., Talluri, S., 2015. Supply chain risk management: a literature review, in: *International Journal of Production Research* 53 (16): S. 5031-5069.
- Hoffmann, G. P., 2016. *Organisationale Resilienz. Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte*. Berlin: Springer.
- Hoffmann, G. P., 2017. *Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen*. Berlin: Springer.
- Hohenstein, N.-O., Feisel, E., Hartmann, E., Guinipero, L., 2015. Research on the phenomenon of supply chain resilience. A systematic review and paths for further investigation, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 45 (1/2): S. 90-117.
- Holling, C. S., 1973. Resilience and Stability of Ecological Systems, in: *Annual Review of Ecology and Systematics* 4 (1): S. 1-23.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., Liu, Z., 2012. Mitigating the Impact of Disruptions in Supply Chains. In: Gurnani, H., Mehrotra, A., Rax, S. (Hrsg.) 2012. *Supply Chain Disruptions: Theory and Practice of Managing Risk*. London: Springer: S. 21-49.
- Hosseini, S., Barker, K., Ramirez-Marquez, J. E., 2016. A review of definitions and measures of systems resilience, in: *Reliability Engineering and System Safety* 145: S. 47-61.
- Hoyt, R. E., Liebenberg, A. P., 2011. The Value of Enterprise Risk Management, in: *The Journal of Risk and Insurance* 78 (4): S. 795-822.
- Hübner, D., Larsson, T., Wagner, S. M., Christ, A., 2014. Costly Supply Chain Disruptions, in: *Industrial Engineer* 46 (3): S. 32-37.
- Hummel, H. J., Sodeur, W., 2010. Dyaden und Triaden. In: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.) 2010. *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien: S. 379-395.
- Hunziker, S., Meissner, J. O., 2017. *Risikomanagement in 10 Schritten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huth, M., Romeike, F., 2016. Grundlagen des Risikomanagements in der Logistik. In: Huth, M., Romeike, F. (Hrsg.) 2016. *Risikomanagement in der*

- Logistik. Konzepte – Instrumente – Anwendungsbeispiele.
Wiesbaden: Springer: S. 13-47.
- Imboden, C., 1983. Risikohandhabung: Ein entscheidungsbezogenes Verfahren.
Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt.
- Ivanov, D., Dolgui, A., 2020. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak, in: International Journal of Production Research 58 (10): S. 2904-2915.
- Ivanov, D., Dolgui, A., 2021. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0, in: Production Planning & Control 32 (9): S. 775-788.
- Jabbarzadeh, A., Fahimnia, B., Sheu, J.-B., Moghadam, H. S., 2016. Designing a supply chain resilient to major disruptions and supply/demand interruptions, in: Transportation Research Part B 94: S. 121-149.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., Whittington, R., 2016. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research, in: Strategic Organization 14 (3): S. 248-259.
- Jarzabkowski, P., Spee, A. P., 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, in: International Journal of Management Reviews 11 (1): 69-95.
- Johnson, A. R., Nagarur, N., 2012. A Discussion on Supply Chain Robustness and Resiliency. Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference, Department of Systems Science and Industrial Engineering, Binghamton University, New York.
- Johnson, M. E., 2001. Learning From Toys: Lessons in Managing Supply Chain Risk from the Toy Industry, in: California Management Review 43 (3): S. 106-126.
- Jording, T., 2018. Entwicklung und Konzeption eines Reifegradmodells des Supply Chain Managements. Der Supply Chain Management Maturity Cube (SCMMC). Bamberg: University of Bamberg Press.

- Jüttner, U., 2005. Supply chain risk management. Understanding the business requirements from a practitioner perspective, in: *The International Journal of Logistics Management* 16 (1): S. 120-141.
- Käki, A., Salo, A., Talluri, S., 2015. Disruptions in Supply Networks: A Probabilistic Risk Assessment Approach, in: *Journal of Business Logistics* 36 (3): S. 273-287.
- Kamalahmadi, M., Parast, M. M., 2016. A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research, in: *International Journal of Production Economics* 171: S. 116-113.
- Kästner, M., 2012. *Risikomanagement im Mittelstand. Anforderungen und Ausgestaltung quantitativer Risikosteuerung*. Lohmar: Eul.
- Kajüter, P., 2003. Instrumente zum Risikomanagement in der Supply Chain. In: Stölzle, W., Otto, A. (Hrsg.) 2003. *Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis. Aktuelle Konzepte und Unternehmensbeispiele*. Wiesbaden: Gabler: S. 107-135.
- Kajüter, P., 2015. *Risikomanagement in der Supply Chain: Ökonomische, regulatorische und konzeptionelle Grundlagen*. In: Siepermann, C., Vahrenkamp, R., Siepermann, M. (Hrsg.) 2015. *Risikomanagement in Supply Chains. Gefahren Abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren*. Berlin: Erich Schmidt Verlag: S. 13-27.
- Kaya, M., 2009. Verfahren der Datenerhebung. In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.) 2009. *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler: S. 49-64.
- Ketchen, D. J., Craighead, C. W., 2020. Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19, in: *Journal of Management* 47 (8): S. 1330-1341.
- Kersten, W., Hohrath, P., Winter, M., 2008. Risikomanagement in Wertschöpfungsnetzwerken – Status quo und aktuelle Herausforderungen, in: *Wirtschaft und Management* 8: S. 7-21.

- Kildow, B. A., 2011. A Supply Chain Management Guide to Business Continuity. New York: Amacom.
- Kilubi, I., Haasis, H.-D., 2016. Supply chain risk management research: avenues for further studies, in: International Journal of Supply Chain and Operations Resilience 2 (1): S. 51-71.
- Kim, Y., Chen, Y.-S., Linderman, K., 2015. Supply network disruption and resilience: A network structural perspective, in: Journal of Operations Management 33/34: S. 43-59.
- Kirk, J., Miller, M. L., 1986. Reliability and Validity in Qualitative Research. London: Sage Publications.
- Knight, F. H., 1921. Risk, Uncertainty and Profit. Boston: Houghton Mifflin.
- Kochan, C. G., Nowicki, D. R., 2017. Supply chain resilience: a systematic literature review and typological framework, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 48 (8): S. 842-865.
- Kostova, T., 1999. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, in: Academy of Management Review 24 (2): S. 308-324.
- Kouvelis, P., Dong, L., Boyabatli, O., Li, R., 2012. Integrated Risk Management: A Conceptual Framework with Research Overview and Applications in Practice. In: Kouvelis, P., Dong, L., Boyabatli, O., Li, R. (Hrsg.) 2012. The Handbook of Integrated Risk Management in Global Supply Chains. New York: John Wiley: S. 3-12.
- Kruse, J., 2011. Reader "Einführung in die qualitative Interviewforschung". Freiburg.
- Kruse, J., 2015. Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kuhn, A., Hellingrath, B., 2002. Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. Berlin: Springer.
- Lakhal, S. Y., 2017. Towards a framework for a resilient supply chain in a turbulent environment: a review of its drivers, in: International Journal of Automation and Logistics 3 (1): S. 70-87.

- Lam, J., 2014. Enterprise Risk Management. From Incentives to Controls. New Jersey: John Wiley.
- Lamnek, S., 2002. Qualitative Interviews. In: König, E., Zedler, P. (Hrsg.) 2002. Qualitative Forschung. Grundlagen und Methoden. Weinheim: Beltz: S. 157-193.
- Lamnek, S., 2010. Qualitative Sozialforschung. Weinheim/Basel: Beltz.
- Larson, P. D., Halldorsson, A., 2004. Logistics Versus Supply Chain Management: An International Survey, in: International Journal of Logistics: Research and Applications 7 (1): S. 17-31.
- Lee, H. L., 2004. The Triple-A Supply Chain, in: Harvard Business Review 82 (10): S. 102-112.
- Leseure, M. J., Bauer, J., Birdi, K., Neely, A., Denyer, D., 2004. Adoption of promising practices: a systematic review of the evidence, in: International Journal of Management Reviews 5/6 (3/4): S. 169-190.
- Levesque, P. J., 2012. Building Resilience and Sustainability Into the Chinese Supply Chain, in: Global Business and Organizational Excellence 31 (3): S. 69-83.
- Li, G., Fan, H., Lee, P. K. C., Cheng, T. C. E., 2015. Joint supply chain risk management: An agency and collaboration perspective, in: International Journal of Production Economics 164: S. 83-94.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., Rao, S. S., 2006. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, in: Omega 34 (2): S. 107-124.
- Linnenluecke, M. K., 2017. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda, in: International Journal of Management Reviews 19: S. 4-30.
- Macdonald, J. R., Corsi, T. M., 2013. Supply Chain Disruption Management: Severe Events, Recovery, and Performance, in: Journal of Business Logistics 34 (4): S. 270-288.
- Macdonald, J. R., Zobel, C. W., Melnyk, S. A., Griffis, S. E., 2018. Supply chain risk and resilience: theory building through structured experiments

- and simulation, in: *International Journal of Production Research* 56 (12): S. 4337-4355.
- Mandal, S., 2012. An Empirical Investigation into Supply Chain Resilience, in: *The IUP Journal of Supply Chain Management* 9 (4): S. 55-61.
- Mandal, S., 2013. Towards a relational framework for supply chain resilience, in: *International Journal of Business Continuity and Risk Management* 4 (3): S. 227-245.
- Manuj, I., Esper, T. L., Stank, T. P., 2014. Supply Chain Risk Management Approaches Under Different Conditions of Risk, in: *Journal of Business Logistics* 35 (3): S. 241-258.
- Manuj, I., Mentzer, J. T., 2008a. Global supply chain risk management strategies, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 38 (3): S. 192-223.
- Manuj, I., Mentzer, J. T., 2008b. Global Supply Chain Risk Management, in: *Journal of Business Logistics* 29 (1): S. 133-155.
- Mari, S. I., Lee, Y. H., Memon, M. S., 2015. Complex network theory-based approach for designing resilient supply chain networks, in: *International Journal of Logistics Systems and Management* 21 (3): S. 365-384.
- Mascaritolo, J., Holcomb, M. C., 2008. Moving towards a resilient supply chain, in: *Journal of Transportation Management* 19 (2): S. 71-83.
- Mason, J., 2002. *Qualitative Researching*. London: Sage.
- Maxwell, J. A., 2005. *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Mayring, P., 1983. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim/Basel: Beltz.
- McNaughton Nicholls, C., Mills, L., Kotecha, M., 2014. Observation. In: Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., Ormston, R. (Hrsg.) 2014. *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage: S. 243-268.
- Meissner, J. O., 2018. Risikomanagement und Organisationale Resilienz. Vom tieferen Sinn eines Corporate Resilience Managements. In: Hunziker,

- S., Meissner, J. O. (Hrsg.) 2018. Ganzheitliches Chancen- und Risikomanagement: interdisziplinäre und praxisnahe Konzepte. Wiesbaden: Springer: S. 29-59.
- Melnyk, S. A., Closs, D. J., Griffis, S. E., Zobel, C. W., Macdonald, J. R., 2014. Understanding Supply Chain Resilience, in: Supply Chain Management Review 18 (1): S. 34-41.
- Mensah, P., Merkuyev, Y., 2014. Developing a resilient supply chain, in: Procedia – Social and Behavioral Sciences 110: S. 309-319.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G., 2001. Defining Supply Chain Management, in: Journal of Business Logistics 22 (2): S. 1-25.
- Meuser, M., Nagel, U., 2002. ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.) 2002. Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske + Budrich: S. 71-93.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldaña, J., 2014. Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook. Thousand Oaks: Sage.
- Minto, B., 2005. Das Prinzip der Pyramide. Ideen klar, verständlich und erfolgreich kommunizieren. München: Pearson Studium.
- Moradeyo, A. A., 2012. Supply Chain Disruptions and Best-Practice Mitigation Strategies, in: International Journal of Risk and Contingency Management 1 (3): S. 45-58.
- Müller-Seitz, G., 2014a. Von Risiko zu Resilienz – zum Umgang mit Unerwartetem aus Organisationsperspektive, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 66 (68): S. 102-122.
- Müller-Seitz, G., 2014b. Practising Uncertainty in the Face of Large-Scale Disease Outbreaks, in: Journal of Management Inquiry 23 (3): S. 276-293.
- Müller-Seitz, G., Braun, T., 2013. Erfolgreich Abschlussarbeiten verfassen. Im Studium der BWL und VWL. Hallbergmoss: Pearson.

- Müller-Seitz, G., Sydow, J., 2012. Umgang mit Unsicherheit in globalen Produktionsnetzwerken und Zulieferketten. Hans Böckeler Stiftung, Arbeitspapier 258. Düsseldorf.
- Natarajarathinam, M., Capar, I., Narayanan, A., 2009. Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 39 (7): S. 535-573.
- Nikookar, H., Takala, J., Sahebi, D., Kantola, J., 2014. A Qualitative Approach for Assessing Resiliency in Supply Chains, in: *Management and Production Engineering Review* 5 (4): S.36-45.
- Noor, K. B. M., 2008. Case Study: A Strategic Research Methodology, in: *American Journal of Applied Sciences* 5 (11): S.
- Norrman, A., Jansson, U., 2004. Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34 (5): S. 434-456.
- Norrman, A., Lindroth, R., 2004. Categorization of Supply Chain Risk and Risk Management. In: Brindley, C. (Hrsg.) 2004. *Supply Chain Risk*. Farnham: Ashgate: S. 14-27.
- Olson, D. L., 2011. *Supply Chain Risk Management: Tools for Analysis*. New York: Business Expert Press.
- Orlikowski, W. J., 2010. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. (Hrsg.) 2010. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press: S. 23-33.
- Ortmann, G., Sydow, J., Windeler, A., 1997. Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.) 1997. *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag: S. 315-354.
- Otto, A. 2002. *Management und Controlling von Supply Chains. Ein Modell auf Basis der Netzwerktheorie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- o. V., 2009. Entwurf DIN ISO 31000:2009: Risikomanagement – Grundsätze und Leitlinien. Berlin: Deutsches Institut für Normung e. V.
- o. V., 2018. Statista Dossier: China.
- o. V., 2020a. Statista Dossier: Spielwarenindustrie.
- o. V., 2020b. Statista Dossier: Elektroindustrie in Deutschland.
- o. V., 2020c. Statista Dossier: Industrielle Automation in Deutschland.
- Park, Y., Hong, P., Roh, J. J., 2013. Supply chain lessons from the catastrophic natural disaster in Japan, in: *Business Horizons* 56 (1): 74-85.
- Paroutis, S., Heracleous, L., Angwin, D., 2013. *Practicing Strategy. Text and Cases*. London: Sage.
- Patton, M. Q., 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Peck, H., 2005. Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (4): S. 210-232.
- Peck, H., 2010. Supply chain vulnerability, risk and resilience. In: Waters, C. D. J. (Hrsg.) 2010. *Global logistics: new directions in supply chain management*. London: Kogan Page: S. 192-207.
- Pedell, B., Pflüger, T., 2011. Kosten- und Resilienzmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken. In: Kemper, H.-G., Pedell, B., Schäfer, H. (Hrsg.) 2011. *Management vernetzter Produktionssysteme. Innovation, Nachhaltigkeit und Risikomanagement*. München: Verlag Franz Vahlen: S. 227-241.
- Pedell, B., Seidenschwarz, W., 2011. Resilienzmanagement, in: *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 23 (3): S. 152-158.
- Pereira, C. R., Christopher, M., Lago da Silva, A., 2014. Achieving supply chain resilience: the role of procurement, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 19 (5/6): S. 626-642.
- Pereira, C. R., Lago da Silva, A., 2015. Key Organisational Factors For Building Supply Chain Resilience: A Multiple Case Study Of Buyers And

- Suppliers, in: *Journal of Operations and Supply Chain Management* 8 (2): S. 77-95.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., Fiksel, J., 2013. Ensuring Supply Chain Resilience: Development and Implementation of an Assessment Tool, in: *Journal of Business Logistics* 34 (1): S. 46-76.
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., Fiksel, J., 2019. The Evolution of Resilience in Supply Chain Management: A Retrospective on Ensuring Supply Chain Resilience, in: *Journal of Business Logistics* 40 (1): S. 56-65.
- Pettit, T. J., Fiksel, J., Croxton, K. L., 2010. Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework, in: *Journal of Business Logistics* 31 (1): S. 1-21.
- Pfohl, H.-C., Gallus, P., Köhler, H., 2008a. Konzeption des Supply Chain Risikomanagements. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.) 2008. Sicherheit und Risikomanagement in der Supply Chain: Gestaltungsansätze und praktische Umsetzung. Hamburg: DVV Media Group: S. 7-94.
- Pfohl, H.-C., Gallus, P., Köhler, H., 2008b. Supply Chain Risikomanagement – Vision oder pragmatisches Konzept? In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.) 2008. Wissenschaft und Praxis im Dialog: robuste und sichere Logistiksysteme. Hamburg: DVV: S. 446-470.
- Pfohl, H.-C., Köhler, H., Thomas, D., 2010. State of the art in supply chain risk management research: empirical and conceptual findings and roadmap for the implementation in practice, in: *Logistics Research* 2 (1): S. 33-44.
- Pickett, C., 2006. Prepare for supply chain disruptions before they hit, in: *Logistics Today* 47 (6): S. 22-25.
- Ponis, S. T., Koronis, E., 2012. Supply chain resilience: definition of concept and its formative elements, in: *The Journal of Applied Business Research* 28 (5): S. 921-929.
- Ponnambalam, L., Long, D. H., Sarawgi, D., Fu, X., Goh, R. S. M., 2014. Multi-Agent Models to Study the Robustness and Resilience of Complex Supply Chain Networks. International Conference on Intelligent Autonomous Agents, Networks and Systems, Bandung, Indonesia.

- Ponomarov, S. Y., Holcomb, M. C., 2009. Understanding the concept of supply chain resilience, in: *The International Journal of Logistics Management* 20 (1): S. 124-143.
- Portillo, R. C., 2016. Designing Resilient Global Supply Chain Networks. In: Ravindran, A. R. (Hrsg.) 2016. *Operations Research and Management Science Handbook*. Boca Raton: CRC Press: S. 51-83.
- Pozzebon, M., 2004. The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research, in: *Journal of Management Studies* 41 (2): S. 247-272.
- Provan, K. G., Fish, A., Sydow, J., 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks, in: *Journal of Management* 33 (3): S. 479-516.
- Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M., 2014. *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.
- Purvis, L., Spall, S., Naim, M., Spiegler, V., 2016. Developing a resilient supply chain strategy during 'boom' and 'bust', in: *Production Planning & Control* 27 (7-8): S. 579-590.
- Raab, J., 2010. Netzwerke und Netzwerkanalyse in der Organisationsforschung. In: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.) 2010. *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien: S. 575-586.
- Radhakrishnan, S., Harris, B., Kamarthi, S., 2018. Supply Chain Resiliency: A Review. In: Khojasteh, Y. (Hrsg.) 2018. *Supply Chain Risk Management. Advanced Tools, Models and Developments*. Singapore: Springer: S. 215-235.
- Radowski, H., 2007. *Netzwerkrisiken und Krisenmanagement in strategischen Unternehmensnetzwerken*. Wiesbaden, GWV Fachverlage.
- Rajesh, R., Ravi, V., 2015. Supplier selection in resilient supply chains: a grey relational analysis approach, in: *Journal of Cleaner Production* 86 (1): S. 343-359.
- Rapley, T., 2016. Some Pragmatics of Qualitative Data Analysis. In: Silverman, D. (Hrsg.) 2016. *Qualitative Research*. London: Sage: S. 331-345.

- Rashid, A. H. M., Loke, S.-P., Ooi, K.-B., 2014. Strengthening supply chain risk management for business continuity: a case study approach, in: *International journal of management and enterprise development* 13 (3/4): S. 278-301.
- Reckwitz, A., 2002. Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing, in: *European Journal of Social Theory* 5 (2): S. 243-263.
- Reese, J., Waage, M., 2011. Krisenmanagement in Supply Chains – Eine verhaltenswissenschaftliche Simulationsstudie. In: Bekmeier-Feuerhahn, S., Martin, A., Merz, J., Weisenfeld, U. (Hrsg.) 2011. *Die Dynamik tiefgreifenden Wandels in Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen*. Berlin, Münster: LIT: S. 23-44.
- Revilla, E., Saenz, M. J., 2017. The impact of risk management on the frequency of supply chain disruptions, in: *International Journal of Operations & Production Management* 37 (5): S. 557-576.
- Ribeiro, J. P., Barbosa-Povoa, A., 2018. Supply Chain Resilience: Definitions and quantitative modelling approaches – A literature review, in: *Computers & Industrial Engineering* 115: S. 109-122.
- Rice, J. B., Caniato, F., 2003. Building a Secure and Resilient Supply Network, in: *Supply chain management review* 7 (5): S. 22-30.
- Rienkhemaniyom, K., 2016. Incorporating Disruption Risk in a Supply Chain Network Design Model. In: Ravindran, A. R. (Hrsg.) 2016. *Multiple criteria decision making in supply chain management*. Boca Raton: CRC Press: S. 189-223.
- Ritchie, J., Lewis, J., Elam, G., Tennant, R., Rahim, N., 2014. Designing and Selecting Samples. In: Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., Ormston, R. (Hrsg.) 2014. *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage: S. 111-145.
- Ritz, F., 2014. Organisationale Resilienz. Paradigmenwechsel, Konzeptentwicklung und Anwendung. In: Bargstedt, U., Horn, G., van

- Vegten, A. (Hrsg.) 2014. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft: S. 3-24.
- Rogers, H., Srivastava, M., Pawar, K. S., Shah, J., 2016. Supply chain risk management in India – practical insights, in: International Journal of Logistics: Research and Applications 19 (4): S. 278-299.
- Rosenberg, M., Christiansen, B., 2014. Organisationale Resilienz und Business Continuity Management. Eine kritische Betrachtung. In: Bargstedt, U., Horn, G., van Vegten, A. (Hrsg.) 2014. Resilienz in Organisationen stärken. Vorbeugung und Bewältigung von kritischen Situationen. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft: S. 63-76.
- Ruiz-Benítez, R., López, C., Real, J. C., 2018. The lean and resilient management of the supply chain and its impact on performance, in: International Journal of Production Economics 203, S. 190-202.
- Runde, J., 1990. Keynesian Uncertainty and the Weight of Uncertainty, in: Economics and Philosophy 6: S. 275-292.
- Runde, J., 1998. Clarifying Frank Knight's discussion of the meaning of risk and uncertainty, in: Cambridge Journal of Economics 22: S. 539-546.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., Daft, R. L., 2001. Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer Between Practitioners and Academics, in: Academy of Management Journal 44 (2): S. 340-355.
- Sabatino, M., 2016. Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises, in: Journal of Business Research 69 (5): S. 1924-1927
- Sandberg, J., Dall'Alba, G., 2009. Returning to Practice Anew: A Life-World Perspective, in: Organization Studies 30 (12): S. 1349-1368.
- Sandberg, J., Tsoukas, H., 2011. Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality, in: Academy of Management Review 36 (2): S. 338-360.
- Sartor, F. J., Bourauel, C., 2013. Risikomanagement kompakt. In 7 Schritten zum aggregierten Nettorisiko des Unternehmens. München: Oldenbourg.

- Schatzki, T. R., 2016. Introduction: Practice theory. In: Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K., von Savigny, E. (Hrsg.) 2016. *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London/New York: Routledge: S. 1-14.
- Schlegel, G. L., Trent, R. J., 2015. *Supply Chain Risk Management. An Emerging Discipline*. Boca Raton: CRC Press.
- Schmidt, A., Götze, U., 2008. Strategisches Supply Chain Management – Erklärungsansätze und Gestaltungsrahmen. In: Götze, U., Lang, R. (Hrsg.) 2008. *Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. Wiesbaden: Gabler: S. 67-96.
- Scholten, K., Fynes, B., 2017. Risk and Uncertainty Management for Sustainable Supply Chains. In: Bouchery, Y., Corbett, C. J., Fransoo, J. C. (Hrsg.) 2017. *Sustainable Supply Chains: A Research-Based Textbook on Operations and Strategy*. Basel: Springer International Publishing: S. 413-436.
- Scholten, K., Schilder, S., 2015. The role of collaboration in supply chain resilience, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 20 (4): S. 471-484.
- Scholten, K., Scott, P. S., Fynes, B., 2014. Mitigation processes – antecedents for building supply chain resilience, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 19 (2): S. 211-228.
- Schründer-Lenzen, A., 2013. Triangulation – ein Konzept zur Qualitätssicherung von Forschung. In: Friebertshäuser, B., Langer, A., Prengel, A. (Hrsg.) 2013. *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Juventa: S. 149-158.
- Schubert, H., 2008. Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In: Schubert, H. (Hrsg.) 2008. *Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: VS Verlag: S. 7-105.
- Seale, C., 1999. *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.
- Segal, S., 2011. *Corporate Value of Enterprise Risk Management: The Next Step in Business Management*. New Jersey: John Wiley.

- Sennheiser, A., Schnetzler, M., 2008. Wertorientiertes Supply Chain Management. Strategien zur Mehrung und Messung des Unternehmenswertes durch SCM. Berlin, Springer.
- Sewell, W. H., 1992. A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation, in: American Journal of Sociology 98 (1): S. 1-29.
- Sharma, S. K., Vasant, B. S., 2015. Developing a Framework for Analyzing Global Supply Chain Security, in: The IUP Journal of Supply Chain Management 12 (3): S. 7-34.
- Shashi, Centobelli, P., Cerchione, R., Ertz, M., 2020. Managing supply chain resilience to pursue business and environmental strategies, in: Business Strategy and the Environment 29: S. 1215-1246.
- Sheffi, Y., 2005. Building a Resilient Supply Chain, in: Harvard Business Review 1 (8): S. 1-4.
- Sheffi, Y., 2007. The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. Cambridge: MIT Press.
- Sheffi, Y., 2015. The Power of Resilience – How the Best Companies Manage the Unexpected. Cambridge/Massachusetts: MIT Press.
- Sheffi, Y., Rice, J. B. R., 2005. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise, in: MIT Sloan Management Review 47 (1): S. 41-48.
- Simangunsong, E., Hendry, L. C., Stevenson, M., 2012. Supply-chain uncertainty: a review and theoretical foundation for future research, in: International Journal of Production Research 50 (16): S. 4493-4523.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E., 2004. Managing the Supply Chain. The Definitive Guide for the Business Professional. New York: McGraw-Hill.
- Simons, H., 2009. Case Study Research in Practice. Los Angeles: Sage.
- Skipper, J. B., Hanna, J. B., 2009. Minimizing supply chain disruption risk through enhanced flexibility, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 39 (5): S. 404-427.
- Sodhi, M. S., Tang, C. S., 2012. Managing Supply Chain Risk. New York: Springer.

- Soni, U., Jain, V., Salmador, M. P., 2015. Coping with uncertainties via resilient supply chain framework, in: *International Journal of Procurement Management* 8 (1/2): S. 182-201.
- Spiegler, V. L. M., Naim, M. M., Wikner, J., 2012. A control engineering approach to the assessment of supply chain resilience, in: *International Journal of Production Research* 50 (12): S. 6162-6187.
- Stake, R. E., 1995. *The Art Of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Starman, A. B., 2013. The case study as a type of qualitative research, in: *Journal of Contemporary Educational Studies* 1: S. 28-43.
- Statistisches Bundesamt, 2017a. Umsatz in der Herstellung von Spielwaren in Deutschland in den Jahren 2002 bis 2017 (in Milliarden Euro), elektronisch veröffentlicht durch Statista unter der URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/236752/umfrage/umsatz-in-der-herstellung-von-spielwaren/>, letzter Aufruf am 22.04.2019.
- Statistisches Bundesamt, 2017b. Anzahl der steuerpflichtigen Spielwarenhersteller in Deutschland in den Jahren 2002 bis 2017, elektronisch veröffentlicht durch Statista unter der URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/235726/umfrage/anzahl-der-betriebe-im-bereich-spielwarenhersteller/>, letzter Aufruf am 22.04.2019.
- Stecke, K. E., Kumar, S., 2009. Sources of Supply Chain Disruptions, Factors That Breed Vulnerability, and Mitigating Strategies, in: *Journal of Marketing Channels* 16: S. 193-226.
- Stones, R., 2005. *Structuration Theory*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sucky, E., 2009. The bullwhip effect in supply chains – An overestimated problem?, in: *International Journal of Production Economics* 118 (1): S. 311-322.
- Süß, S., 2009. Strukturationstheorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 38 (9): S. 458-462.
- Sydow, J., 1992. *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.

- Sydow, J., 2010. Editorial – Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen. In: Sydow, J. (Hrsg.) 2010. Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. Wiesbaden: Gabler: S. 1-6.
- Sydow, J., Duschek, S., 2011. Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke – Cluster – Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sydow, J., Frenkel, S. J., 2013. Labor, Risk, and Uncertainty in Global Supply Networks – Exploratory Insights, in: Journal of Business Logistics 34 (3): S. 236-247.
- Sydow, J., Müller-Seitz, G., 2009. Strategien, Projekte und Praktiken – Eine Praxisperspektive auf strategisches Projektmanagement. In: Wagner, R. (Hrsg.), 2009. Projekt als Strategie – Strategie als Projekt. Nürnberg: GPM: S. 62-70.
- Sydow, J., Schüßler, E., Müller-Seitz, G., 2016. Managing inter-organizational relations: debates and cases. London: Palgrave.
- Sydow, J., Windeler, A., 1997. Managing Inter-Firm Networks: A Structurationist Perspective. In: Bryant, C. G. (Hrsg.) 1997. Anthony Giddens: Critical Assessments. London: Routledge: S. 455-495.
- Sydow, J., Windeler, A., 1998. Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness, in: Organization Science 9 (3): S. 265-284.
- Sydow, J., Windeler, A., Krebs, M., Loose, A., van Well, B., 1995. Organisation von Netzwerken. Strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Tang, C. S., 2006a. Perspectives and supply chain risk management, in: International Journal of Production Economics 103: S. 451-488.
- Tang, C. S., 2006b. Robust strategies for mitigating supply chain disruptions, in: International Journal of Logistics: Research and Applications 9 (1): S. 33-45.

- Taylor, L., 2016. Enterprise Risk Management. In: Hillson, D. (Hrsg.) 2016. The Risk Management Handbook. A practical guide to managing the multiple dimensions of risk. London et al.: Kogan Page: S. 15-33.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., 1984. Introduction to Qualitative Research Methods. The Search for Meanings. New York: John Wiley.
- Tengblad, S., 2012. Conclusions and the way forward: Towards a practice theory of management. In: Tengblad, S. (Hrsg.) 2012. The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management. Oxford: Oxford University Press: S. 337-356.
- Thomas, C., 2012. Practical Approaches to Supply Chain Continuity: New Challenges and Timeless Principles. In: Khan, O., Zsidisin, G. A. (Hrsg.) 2012. Handbook for Supply Chain Risk Management. Case Studies, Effective Practices and Emerging Trends. Fort Lauderdale, J. Ross Publishing: S. 191-203.
- Thomas, G., 2001. A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure, in: Qualitative Inquiry 17 (6): 511-521.
- Thompson, J. B., 1989. The theory of structuration. In: Held, D., Thompson, J. B. (Hrsg.) 1989. Social theory of modern societies: Anthony Giddens and his critics. Cambridge: Cambridge University Press: S. 56-76.
- Thun, J.-H., Drüke, M., Hoenig, D., 2011. Managing uncertainty – and empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises, in: International Journal of Production Research 49 (18): S. 5511-5525.
- Thun, J.-H., Hoenig, D., 2011. An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry, in: International Journal of Production Economics 131 (1): S. 242-249.
- Tierney, K., Bruneau, M., 2007. Conceptualizing and Measuring Resilience. A Key to Disaster Loss Reduction, in: TR News 250: S. 14-17.
- Tomlin, B., Wang, Y., 2012. Operational Strategies for Managing Supply Chain Disruption Risk. In: Kouvelis, P., Dong, L., Boyabatli, O., Li, R. (Hrsg.)

2012. *The Handbook of Integrated Risk Management in Global Supply Chains*. Hoboken: Wiley: S. 79-101.
- Torabi, S. A., Baghersad, M., Mansouri, S. A., 2015. Resilient supplier selection and order allocation under operational and disruption risks, in: *Transportation Research Part E* 79: S. 22-48.
- Trkman, P., McCormack, K., 2009. Supply chain risk in turbulent environments – A conceptual model for managing supply chain network risk, in: *International Journal of Production Economics* 119: S. 247-258.
- Trkman, P., Štemberger, M. I., Jaklič, J., Groznik, A., 2007. Process approach to supply chain integration, in: *Supply Chain Management: An International Journal* 12 (2): S. 116-128.
- Tse, Y. K., Tan, K. H., 2011. Managing product quality risk in a multi-tier global supply chain, in: *International Journal of Production Research* 49 (1): S. 139-158.
- Tukamuhabwa, B. R., Stevenson, M., Busby, J., Zorzini, M., 2015. Supply chain resilience: definition, review and theoretical foundation for further study, in: *International Journal of Production Research* 53 (18): S. 5592-5623.
- Tummala, R., Schoenherr, T., 2011. Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP), in: *Supply Chain Management: An International Journal* 16 (6): S. 474-483.
- Vaara, E., Whittington, R., 2012. Strategy-as-Practice. Taking Social Practices Seriously, in: *The Academy of Management Annals* 6 (1): S. 285-336.
- Vakharia, A. J., Yenipazarli, A., 2009. *Managing Supply Chain Disruptions*. Hanover: now Publishers.
- van de Ven, A. H., Johnson, P. E., 2006. Knowledge for Theory and Practice, in: *Academy of Management Review* 31 (4): S. 802-821.
- van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., George, G., 2015. Managing Risk and Resilience, in: *Academy of Management Journal* 58 (4): S. 971-980.

- Vilko, J., Ritala, P., Edelman, J., 2014. On uncertainty in supply chain risk management, in: *The International Journal of Logistics Management* 25 (1): S. 3-19.
- Wagner, S. M., Bode, C., 2006. An empirical investigation into supply chain vulnerability, in: *Journal of Purchasing & Supply Management* 12(6): S. 301-312.
- Wagner, S. M., Bode, C., 2009. Dominant risks and risk management practices in supply chains. In: Zsidisin, G. A. Ritchie, B. (Hrsg.) 2009. *Supply Chain Risk. A Handbook of Assessment, Management, and Performance*. New York: Springer: S. 271-290.
- Wald, A., 2010. Netzwerkansätze in der Managementforschung. In: Stegbauer, C., Häußling, R. (Hrsg.) 2010. *Handbuch Netzwerkforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien: S. 627-634.
- Walgenbach, P., 2006. Die Strukturierungstheorie. In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.) 2006. *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer: S. 403-426.
- Walther, J., 2001. Konzeptionelle Grundlagen des Supply Chain Management. In: Walther, J., Bund, M. (Hrsg.) 2001. *Supply-Chain-Management. Neue Instrumente zur kundenorientierten Gestaltung integrierter Lieferketten*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH: S. 11-31.
- Waters, D., 2011. *Supply Chain Risk Management. Vulnerability and resilience in logistics*. London: Kogan Page.
- Weber, A., 2015. CSR und Produkttraceability am Beispiel Spielwaren. In: Weber, T. (Hrsg.) 2015. *CSR und Produktmanagement. Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler: S. 197-207.
- Weber, D., 2015. *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschaftswissenschaftler. Untersuchungen planen, durchführen und auswerten*. Weinheim: Wiley.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., 2007. *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Wiley.

- Werner, H., 2013. Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. Wiesbaden: Springer.
- Whittington, R., 2010. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., Vaara, E. (Hrsg.) 2010. Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press: S. 109-126.
- Whittington, R., 2011. The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity, in: Accounting, Organizations and Society 36 (3): S. 183-186
- Wicher, P., Lenort, R., 2012. The Ways of Creating Resilient Supply Chains. Proceedings of Carpathian Logistics Congress.
- Wieland, A., Schinz, P., 2015. Risikobasiertes Supply Chain Management. Ein Paradigmenwechsel hin zum Supply-Chain-Denken, in: ZRFC: risk, fraud & compliance 10 (1): S. 6-8.
- Wieland, A., Wallenburg, C. M., 2013. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 43 (4): S. 300-320.
- Wiengarten, F., Humphreys, P., Gimenez, C., McIvor, R., 2016. Risk, risk management practices, and the success of supply chain integration, in: International Journal of Production Economics 171: S. 361-370.
- Wilson, M. C., 2007. The impact of transportation disruptions on supply chain performance, in: Transportation Research Part E 43: S. 295-320.
- Windeler, A., 2005. Netzwerktheorien: Vor einer relationalen Wende? In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) 2005. Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler: S. 211-233.
- Wong, C. Y., Altbjørn, J. S., Johansen, J., 2005. Supply chain management practices in toy supply chains, in: Supply Chain Management: An International Journal 10 (5): S. 367-378.
- Wong, C. Y., El-Beheiry, M. M., Johansen, J., Hvolby, H.-H., 2007. The implications of information sharing on bullwhip effects in a toy supply

- chain, in: International Journal of Risk Assessment and Management 7 (1): S. 4-18.
- Woodside, A. G., 2010. Case Study Research: Theory – Methods – Practice. Bingley: Emerald.
- Wrona, T., 2006. Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung. In: Zelewski, S., Akca, N. (Hrsg.) 2006. Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen. Wiesbaden: GWV Fachverlage: S. 189-216.
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., McNaughton Nicholls, C., Lewis, J., 2014. In-Depth Interviews. In: Ritchie, J.; Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., Ormston, R. (Hrsg.) 2014. Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers. Los Angeles: Sage: S. 177-210.
- Yin, R. K., 1981. The Case Study as a Serious Research Strategy, in: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization 3 (1): S. 97-114.
- Yin, R. K., 2014. Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks: Sage.
- Zahn, E., 2011. Strategisches Management globaler Produktionsnetzwerke. In: Kemper, H.-G., Pedell, B., Schäfer, H. (Hrsg.) 2011. Management vernetzter Produktionssysteme. Innovation, Nachhaltigkeit und Risikomanagement. München: Franz Vahlen: S. 9-23.
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D., 2005. Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Entwicklung der Forschung und Kurzabriss. In: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg.) 2005. Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler: S. 3-32.
- Ziegenbein, A., 2007. Supply Chain Risiken. Identifikation, Bewertung und Steuerung. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Zimmer, M., Ortmann, G., 2001. Strategisches Management, strukturationstheoretisch betrachtet. In: Ortmann, G., Sydow, J. (Hrsg.), 2001. Strategie und Strukturation. Strategisches Management

- von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: Gabler: S. 27-55.
- Zimmermann, N. A., Gericke, J., 2018. Supply Chain Risikomanagement – Analyse des Status quo und neuer Entwicklungstendenzen. ISM International School of Management, Arbeitspapier 11. Dortmund.
- Zomorodi, M., 2016. Supply Chain Risk Management: A Review of the Literature. In: Christiansen, B. (Hrsg.) 2016. Handbook of Research on Global Supply Chain Management. Hershey: IGI Global: S. 516-530.
- Zsidisin, G. A., Ellram, L. M., Carter, J. R., Cavinato, J. L., 2004a. An analysis of supply risk assessment techniques, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 34 (5): S. 397-413.
- Zsidisin, G. A., Melnyk, S. A., Ragatz, G. L., 2005. An institutional theory perspective of business continuity planning for purchasing and supply management, in: International Journal of Production Research 43 (16): S. 3401-3420.
- Zsidisin, G. A., Ragatz, G. L., Melnyk, S. A., 2004b. Effective Practices and Tools for Ensuring Supply Continuity. In: Brindley, C. (Hrsg.) 2004. Supply Chain Risk. Farnham: Ashgate: S. 175-196.
- Zsidisin, G. A., Ritchie, B., 2009. Supply Chain Risk Management - Developments, Issues and Challenges. In: Zsidisin, G. A. Ritchie, B. (Hrsg.) 2009. Supply Chain Risk. A Handbook of Assessment, Management, and Performance. New York: Springer: S. 1-12.

Sperrvermerk

Die folgenden Anhänge beinhalten interne vertrauliche Informationen der an den Fallstudien beteiligten Unternehmen. Die Weitergabe der Inhalte dieser Anhänge sowie beiliegender Zeichnungen und Daten, im Gesamten oder in Teilen, ist grundsätzlich untersagt. Es dürfen keine Kopien oder Abschriften – auch in digitaler Form – angefertigt werden.

Ort, Datum

Unterschrift

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich,

§ 5, Abs. 2 d

dass ich die vorgelegte Arbeit selbst angefertigt, alle benutzten Hilfsmittel in der Arbeit angegeben und alle wörtlichen und sinngemäßen Entlehnungen deutlich als solche gekennzeichnet sind und dass die Dissertation nicht schon als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder eine andere Hochschulprüfung eingereicht wurde

§ 5, Abs. 2 e

dass bei keinem anderen Fachbereich oder bei einer anderen Hochschule ein Promotionsverfahren beantragt wurde

§ 5, Abs. 2 f

dass bisher keine Abhandlung der Dissertation weder ganz noch in Teilen veröffentlicht wurde.

Ort, Datum

Unterschrift

Sperrvermerk

Die folgenden Anhänge beinhalten interne vertrauliche Informationen der an den Fallstudien beteiligten Unternehmen. Die Weitergabe der Inhalte dieser Anhänge sowie beiliegender Zeichnungen und Daten, im Gesamten oder in Teilen, ist grundsätzlich untersagt. Es dürfen keine Kopien oder Abschriften – auch in digitaler Form – angefertigt werden.

Ort, Datum

Unterschrift

Leitfaden Version A – Fallstudie A

(für Hersteller, Händler, Zulieferer)

I. Grundlagen

1. Erzählen Sie mir von Ihrem Unternehmen.
2. Welche Tätigkeit üben Sie in diesem Unternehmen aus?
3. Aus welchen Ländern bezieht das Unternehmen Waren, Rohstoffe, Halbfabrikate etc.?

II. Erfahrungen mit Lieferausfällen

4. War Ihr Unternehmen bisher von Störungen/Ausfällen entlang der Lieferketten betroffen (auch auf Nachfrageseite ansprechen)?

Ja → weiter mit 5 Nein → direkt zu III

(siehe dazu auch bisherige Aussage im Fragebogen)

5. Was war das für ein Ereignis? Welche Konsequenzen für das Unternehmen gingen damit einher?
6. Wodurch/Wie sind Sie auf das Ereignis aufmerksam geworden?
7. Welche messbaren Konsequenzen hatte das Ereignis (kurz-, mittel- und langfristig)?
8. Wie ist das Unternehmen mit der Situation umgegangen? Welche Strategien kamen zum Einsatz?
9. Wie schnell und wodurch konnte das Unternehmen seinen ursprünglichen Zustand (oder einen besseren) zurückgewinnen?
10. Was hat das Unternehmen aus dem Vorfall gelernt?

III. Stand des Managements

11. Wie geht das Unternehmen heute mit der Gefahr eines (erneuten) Vorfalles um? Wie haben sich die Strategien ggf. geändert.
12. Welche Strategien im Umgang mit SC Risiken haben sich aus Ihrer Sicht bewährt?
13. Welche konkreten Maßnahmen/Vorgehensweisen nutzt das Unternehmen heute, um solchen Risiken vorzubeugen?
14. Nehmen wir an, Ihrer Strategie wären keine finanziellen Grenzen gesetzt, welche Maßnahmen würde Sie einleiten?

IV. Abschluss

15. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte, die wir bisher noch nicht angesprochen haben?
16. Sind Sie bereit, mir zu den besprochenen Punkten weiteres Datenmaterial zur Analyse zur Verfügung zu stellen (Archivdaten, Dokumente, Mailverläufe, etc.)?
17. Abschließend möchte ich Ihnen anbieten, mich unterstützend zu kontaktieren, falls es erneut zu einem Störfall entlang der Lieferkette kommt (teilnehmende Beobachtung).

Leitfaden Version B – Fallstudie A

(Logistik)

I. Grundlagen

1. Erzählen Sie mir kurz von Ihrem Unternehmen.
2. Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?
3. Welche Art der Logistik bieten Sie Ihren Kunden an?

II. Erfahrungen mit Lieferausfällen bei Kunden

4. War einer Ihrer Kunden schon einmal mit Lieferengpässen/-ausfällen konfrontiert?
5. Wie konnten Sie ihm helfen?
6. Arbeiten Sie mit Ihren Kunden in irgendeiner Weise zusammen, um die Resilienz der Lieferkette zu stärken? Strategien, Maßnahmen, etc.

III. Erfahrungen mit eigenen Lieferausfällen

7. War Ihr Unternehmen selbst schon einmal von Störungen betroffen oder gar für Lieferausfälle verantwortlich? Erzählen Sie mir, wie es dazu kam.
8. Wodurch/Wie sind Sie auf die Situation aufmerksam geworden?
9. Welche messbaren Konsequenzen hatte diese Situation für das Unternehmen (kurz-, mittel- und langfristig)?
10. Wie sind Sie mit der Situation umgegangen (reaktiv)?
11. Wie schnell und wodurch konnte Ihr Unternehmen zurück in den ursprünglichen Zustand (oder einen besseren) gelangen?
12. Welche Maßnahmen ergreifen Sie heute, um sich vor solchen Vorfällen zu schützen (proaktiv)?
13. Nehmen wir an, Ihrer Strategie wären keine finanziellen Grenzen gesetzt, welche Maßnahmen würden Sie einleiten.

IV. Abschluss

14. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte, die wir bisher nicht angesprochen haben?
15. Sind Sie bereit, mir zu oben genanntem weiteres Datenmaterial zur Analyse zur Verfügung zu stellen (Dokumente, Archivdaten, Mailverläufe, etc.)?
16. Abschließend möchte ich Ihnen anbieten, mich unterstützend zu kontaktieren, falls es erneut zu einem Störfall bei Ihnen oder einem Kunden kommt (teilnehmende Beobachtung).

Leitfaden Version C – Fallstudie A

(Prüfinstitute)

I. Grundlagen

1. Erzählen Sie mir kurz von Ihrem Unternehmen.
2. Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

II. Art des Supports für Kunden

3. Wie sind Sie als Prüfhaus auf die Thematik aufmerksam geworden?
4. Welche Art des Supports bieten Sie für Ihre Kunden in dieser Hinsicht?
5. Welche Strategien/Maßnahmen halten Sie für besonders effektiv zur Stärkung von SC Resilienz? Warum?

III. Erfahrungen mit Lieferausfällen bei Kunden

6. War einer Ihrer Kunden schon einmal mit Lieferengpässen/-ausfällen konfrontiert?
7. Wie/Wodurch ist Ihr Kunde auf das Ereignis aufmerksam geworden?
8. Welche messbaren Konsequenzen hatte das Ereignis für Ihren Kunden (kurz-, mittel- und langfristig)?
9. Konnten Sie ihm helfen? Wie?
10. Konnte der Kunde durch gezielte Maßnahmen zurück zum ursprünglichen Zustand (oder einem besseren) gelangen?

IV. Abschluss

11. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte, die wir bisher nicht besprochen haben?
12. Sind Sie bereit, mir zu oben genanntem weiteres Datenmaterial zur Analyse zur Verfügung zu stellen (Dokumente, Schulungsunterlagen, Berichte, etc.)?
13. Abschließend möchte ich Ihnen anbieten, mich unterstützend zu kontaktieren, falls es erneut zu einem Störfall bei einem Ihrer Kunden kommt (teilnehmende Beobachtung).

Leitfaden Version D – Fallstudie A

(Institute/Verbände)

I. Grundlagen

1. Erzählen Sie mir kurz von Ihrem Unternehmen.
2. Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

II. Art des Supports für Kunden/Mitglieder

3. Wie sind Sie auf die Thematik aufmerksam geworden?
4. Welche Art des Supports bieten Sie (für Ihre Mitglieder) in dieser Hinsicht?
5. Welche Strategien/Maßnahmen halten Sie für besonders effektiv zur Stärkung von SC Resilienz? Warum?

III. Erfahrungen mit Lieferausfällen bei Kunden

6. Waren Sie schon einmal mit Lieferengpässen/-ausfällen (bei einem Mitglied) konfrontiert?
7. Wie/Wodurch wurden Sie auf das Ereignis aufmerksam?
8. Welche messbaren Konsequenzen hatte das Ereignis (kurz-, mittel- und langfristig)?
9. Konnten Sie helfen? Wie?
10. Konnte der betroffene Akteur durch gezielte Maßnahmen zurück zum ursprünglichen Zustand (oder einem besseren) gelangen?

IV. Abschluss

11. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte, die wir bisher nicht besprochen haben?
12. Sind Sie bereit, mir zu oben genanntem weiteres Datenmaterial zur Analyse zur Verfügung zu stellen (Dokumente, Schulungsunterlagen, Berichte, etc.)?
13. Abschließend möchte ich Ihnen anbieten, mich unterstützend zu kontaktieren, falls es erneut zu einem Störfall (bei einem Ihrer Mitglieder) kommt (teilnehmende Beobachtung).

Leitfaden Fallstudie B

I. Einstieg

1. In welchem Bereich/Abteilung sind Sie für das Unternehmen tätig?
2. Was ist Ihre genaue Funktion in diesem Bereich/Abteilung?
3. Wo haben Sie in Ihrer täglichen Arbeit/in Ihrer Abteilung Schnittstellen zur Supply Chain?

II. SCRES im Tagesgeschäft

4. Spielen Themen wie Supply Chain Risk Management oder Supply Chain Resilienz bei Ihrer Arbeit eine Rolle? Welche?
5. Gibt es derzeit Maßnahmen/Projekte/Strategien, die zur Steigerung der Widerstandsfähigkeit der Lieferkette beitragen? Welche?
6. Halten Sie die eingeführten Maßnahmen/Strategien für effizient, auch hinsichtlich eine Kosten-Nutzen-Abwägung?

III. Rückblickende Betrachtung

a. Bisherige Ereignisse

7. War das Unternehmen/Ihre Abteilung bisher von Krisen/disruptiven Ereignissen im Allgemeinen (oder insb. entlang der Supply Chain) betroffen (auch nachfrageseitig)?
8. Was war das für ein Ereignis und welche Konsequenzen gingen damit einher? Sind die Konsequenzen (kurz-, mittel-, langfristig) zu beziffern?
9. Wie wurden Sie auf das Ereignis/die Krise aufmerksam?
10. Wie wurde damit umgegangen? Welche Strategien/Maßnahmen kamen zum Einsatz (abteilungsintern und –übergreifend)?
11. Wie schnell und insbesondere wodurch konnte der ursprüngliche Zustand (oder ein besserer) wieder hergestellt werden?

b. Lessons learned

12. Was hat das Unternehmen/der Bereich aus dieser Situation gelernt?
13. Wie geht das Unternehmen/der Bereich heute mit der Gefahr eines (erneuten) Vorfalles um? Wie haben sich die Strategien ggf. geändert?
14. Welche Strategien im Umgang mit SC Risiken haben sich aus Ihrer Sicht bewährt?
15. Welche konkreten Maßnahmen/Vorgehensweisen nutzt das Unternehmen heute, um solchen Risiken vorzubeugen?
16. Wie müssten vorhandene Strategien/Maßnahmen verändert/verbessert werden, um den Anforderungen einer robusten Lieferkette gerecht zu werden?
17. Welche zusätzlichen Strategien/Maßnahmen wären aus Ihrer Sicht nötig/wünschenswert?

IV. Abschluss

18. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte zu diesem Thema, die wir bisher noch nicht angesprochen haben?
19. Gibt es zu den geschilderten Ereignissen/Strategien/Maßnahmen weiteres Datenmaterial (wie Präsentationen, Mailverläufe, Flowcharts, o.ä.), die Sie für die weitere Analyse zur Verfügung stellen können.
20. Welche weiteren Personen/Projekte im Unternehmen halten Sie für die Betrachtung interessant?

Regeln zur Transkription

*	:	Pause
*3, *4, *5, ...	:	Pausen in Sekunden wenn > 3s
I	:	Interviewer
P	:	Proband
...{Überschneidung}...	:	überschneidende, gleichzeitige Rede
<lacht>, <hustet>	:	außersprachliche Handlungen
(?)	:	unverständlicher Redebeitrag
[Name], [Ort]	:	Anonymisierung

Regeln in Anlehnung an Kruse (2015) und Flick (2017)

1 Transkription H16032018

2 Dauer: 39:41 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5

6

7 I: Okay, gut, Herr [Name], dann würde ich sagen, fangen wir einfach ganz kurz an, * dass Sie
8 mir vielleicht das Unternehmen so grob, in Grobzügen vorstellen, was Sie machen, welche
9 Produkte Sie produzieren? Das wäre schon mal interessant für den Anfang.

10

11 P: Okay. Also, Hersteller von klassischem Spielzeug. * Betonung liegt tatsächlich auf
12 klassisch. * Das heißt, wir sind als Anbieter von trendigen Produkten eher ungeeignet, weil zu
13 langsam. Unsere Produkte bedürfen oftmals, also im Kunststoffbereich, eine relativ lange
14 Vorlaufzeit in der Entwicklung. Das kennen Sie ja {<lacht>} von Ihrem Unternehmen {Ja.} und
15 das ist bei uns auch nicht besser. * Und * deswegen wird man sich immer nur mit Produkten
16 beschäftigen, die auch eine * relativ lange Lebensdauer versprechen. Also das hängt mit den
17 Investitionen, mit der Art des Produktes zusammen. Zweitens machen wir allerdings noch * im
18 * Importbereich aus Fernost Kreativprodukte, gewisse Handelswaren aus Holz * und
19 Bastelartikel und so weiter, * die wir zum Teil selbst entwickeln. Den größeren Teil machen wir
20 in unserer Produktentwicklung. * Oder * adaptieren von * geeigneten * Anbietern aus China, *
21 sozusagen dann auf die Marke umsetzen, vielleicht kleine Änderungen vornehmen und so
22 weiter.

23

24 I: Da haben Sie schon ein gutes Stichwort gebracht, Sie beziehen Waren aus China. Welche
25 Länder haben Sie denn noch als Zulieferländer?

26

27 P: Ja, unser eigenes Werk für die Kunststoffprodukte ist in Tschechien {Mhm.} * ansonsten *
28 kaufen wir homöopathisch irgendwas in Schweden ein, ein spezielles Produkt. Aber sonst
29 kommt alles aus China.

30

31 I: Okay. Und verkaufen tun Sie in welche Länder? Überwiegend Europa oder dann eher...?

32

33 P: Verkaufen tun wir tatsächlich ganz überwiegend in Europa. * Wir haben einen sehr starken
34 Schwerpunkt auf Deutschland, also, und der Schweiz. Indirekt auch Österreich. Also DACH. *
35 In den anderen europäischen Ländern tun wir uns zum Teil schwieriger, weil unsere Produkte
36 sehr auf den deutschen Geschmack ausgerichtet sind. Und bei den Kunststoffprodukten * oft
37 der Transportweg, * also die Transportkosten da eine Rolle spielen. Unsere Produkte sind eh
38 im oberen Qualitätslevel * angesiedelt. Das heißt, südeuropäische Kunden interessieren sich
39 weniger für das Qualitätslevel, sondern mehr für einen sehr attraktiven Preis, was natürlich
40 dann ein Widerspruch ist. {Mhm.} Wo wir natürlich * auch noch gut sind, ist in Osteuropa. Da
41 haben wir eine zweite Vertriebsseinheit sitzen, am Werk halt.

42

43 I: Okay. Das heißt also, Ihre * Lieferkette ist von internationalen Materialflüssen * schon mal *
44 geprägt.

45

46 P: Das kann man so sagen. Also für die Kunststoffprodukte ist es mehr ein europäischer
47 {Mhm.} oder ist es ein europäischer Materialfluss. Es kommen ein paar Zubehörteile, die wir
48 dort auch aus China kaufen, klar, aber die sind, sagen wir mal, nicht sonderlich relevant. * Die
49 anderen Produktserien kommen aus China, ist also ein internationaler Warenfluss.

50

51 I: Ja. Dann würde mich interessieren, ob Sie denn in Ihrer Vergangenheit oder in kürzester
52 Vergangenheit schon mal Fälle hatten, wo Sie mit einem Ausfall in der Lieferkette kämpfen

53 mussten. Sei es in Richtung Nachfrage beim Kunden oder auch beim Zulieferer. Gab es da
 54 irgendwann mal was? Ganz klassisch wäre, dass eine Fabrik zumachen muss, insolvent geht
 55 oder dass * Untergang der Ware auf Grund vom Transport. Gab es da mal was in Ihrer
 56 Historie?

57

58 P: * Es wäre toll, wenn ich Ihnen jetzt sagen könnte, nee, aber es ist leider nicht so. <lacht>

59

60 I: <lacht> Für mich ist das jetzt die bessere Aussage.

61

62 P: <lacht> Das ist wie bei allen anderen, haben wir mit den gleichen Problemen zu kämpfen.
 63 Also jetzt auf Asien bezogen. * Diese Konstanz, wie wir sie in Europa gewohnt sind auf der
 64 Lieferantenseite * und Zuverlässigkeit, ist dort einfach schlichtweg so nicht gegeben. * Die
 65 Bindung, die zwischen * Kunde und Lieferant hier in Europa oftmals besteht, * diese
 66 Vertrauensverhältnisse, sind dort auch so nicht gegeben. Natürlich haben wir Ausfälle gehabt.
 67 * Wir haben * verschiedenste Arten von Ausfällen gehabt. * A, dass die Firma dann kam und
 68 sagte: Oh, wir brauchen jetzt für eine ganze Serie, was wir, eine ganze Produktserie, die wir
 69 dort hergestellt haben, 25 Prozent Preiserhöhung. Da hab ich dann fragen müssen, ja, warum
 70 sagt ihr nicht gleich, dass ihr es nicht mehr machen wollt? <lacht> * Wir haben eine
 71 Preisvereinbarung für dieses Jahr, aber die liefern dann einfach nicht mehr, ne? {Mhm.} Die
 72 schieben Argumente vor, dann wird das Produkt nicht mehr geliefert und wir konnten natürlich
 73 dann die Kundenwünsche auch nicht mehr erfüllen. * Anderer Art von Ausfall sind * einfach
 74 qualitative Ausfälle, das heißt, die Produkte * werden in einem * vereinbarten Zustand qualitativ
 75 und Produktsicherheits-mäßig geliefert und plötzlich funktioniert das nicht mehr. Diese Art von
 76 Ausfällen, die dann natürlich auch wieder zu Ausfällen bei, Richtung Kunden geführt haben
 77 auf unserer Seite, die haben wir leider doch relativ regelmäßig.

78

79 I: Jetzt gehen wir mal auf diesen speziellen Fall, dass Sie sagen, die plötzliche Preiserhöhung
 80 kam {Ja.}, nehmen wir mal dieses Ereignis als Beispiel. Wie * welche Konsequenzen hat denn
 81 dieses Ereignis für Sie konkret gehabt, außer, dass Sie jetzt die Kundenwünsche nicht
 82 bedienen konnten? Kam es zu einer Abwanderung von Kunden oder irgendwas dergleichen?

83

84 P: In dem Fall handelt es sich um ein Produkt, was nur wir herstellen, wo es quasi mit Mattel
 85 einen großen Wettbewerb gibt, <lacht> also der natürlich viel mächtiger ist, wie wir, aber wir
 86 hier eine Nische besetzt haben als Zweiter, sozusagen. Und * ja, was hat das für eine
 87 Bedeutung? Wir hatten dort unsere Maschinen stehen. Das Know-How war inzwischen quasi,
 88 also das Fertigungs-Know-How, beim chinesischen Lieferanten und jetzt mussten wir
 89 feststellen, ja okay, der will das einfach nicht mehr machen, * dass uns natürlich das gar nicht
 90 so leicht war, die Produktserie umzuziehen zu einem anderen Lieferanten, weil wir ja * ein
 91 gewisses Know-How nicht mehr gehabt haben. * Und das ist eine ganz schwierige Situation.
 92 Das heißt, wir haben * erstens mal Probleme beim Umzug gehabt, * weil auch Maschinen,
 93 viele Maschinen verlagert werden mussten. Und wir hatten * im Start dann die Probleme
 94 gehabt, dass die Produktion wieder anlief * und riesige Qualitätsprobleme, weil es ein relativ
 95 komplexes Produkt ist.

96

97 I: Und wie sind Sie in diesem konkreten Fall dann damit umgegangen? Haben Sie es, hatten
 98 Sie irgendwelche Strategien, die dann zum Einsatz kamen?

99

100 P: Die Strategie war natürlich: * wir haben * bei dem Chinesen, * also sagen wir mal, technische
 101 Meister abgeworben. Also der es nicht mehr machen wollte, das ist uns Gott sei Dank geglückt.
 102 Der hat uns dann unterstützt beim Wiedereinrichten der Produktion. * Allerdings, * und was
 103 die qualitativen * Probleme anging, ja, gibt es nur eins: Laufend vor Ort sein. Also statt zweimal
 104 im Jahr, sechsmal im Jahr da rüber fliegen, gucken, unterstützen. * Wir haben dann sogar so
 105 weit gegangen, dass wir einen Techniker, einen Chinesen allerdings, eingestellt haben, der
 106 sich nur darum gekümmert hat, * also der dann auf unserer Payroll * war und sogar noch ist.
 107 Der sich nur darum kümmert, dass das richtig funktioniert und dass wir da wieder einen
 108 qualitativ vernünftigen Standard * erreicht haben.

109
110 I: Denken Sie Ihr Unternehmen hätte auf solch einen Fall besser vorbereitet sein können?
111 Oder müssen?
112

113 P: * In diesem Fall, in diesem speziellen Fall * war es schwierig. Also Tatsache ist, wir haben
114 diese ganze Produktlinie selber gekauft gehabt, einige Jahre vorher von einer amerikanischen
115 Firma. * Wir waren schon länger Lizenznehmer, also Vertriebspartner für das Produkt in
116 Europa. * Da war es tatsächlich etwas schwierig, es war sehr komplex. Ja, natürlich, man hätte
117 gleich, nachdem wir das übernommen hatten, schon anfangen müssen, * Strategien zu
118 entwickeln, was passiert, wenn der plötzlich pleite ist und so weiter, ne? * Wie Sie wissen,
119 Pleiten hatten auch Ihre, sind ja noch viel schlimmer, weil wenn die, wenn der chinesische
120 Lieferant insolvent geht, kommen Sie normalerweise nicht mal mehr an Ihre Werkzeuge oder
121 Maschinen ran. Die sind dann einfach weg. Das wäre die Oberkatastrophe gewesen, das wäre
122 noch schlimmer gewesen. * Ist also ziemlich schwierig * in einem solchen Fall, bei so einem
123 speziellen Produkt * da richtig, die richtigen Maßnahmen zu treffen. Also im Vorfeld. {Mhm.}
124 Ich glaube, das ist ziemlich schwierig. * Natürlich das Beste ist immer, man hat zweit Standorte,
125 <lacht> ich kann aussuchen und wechseln, aber da reicht das Volumen einfach nicht für aus.
126

127 I: Das wäre jetzt meine * nächste Frage gewesen. Nehmen wir mal an, wir hätten keine
128 finanziellen Limits gesetzt. <lacht> {Ja.} und Sie dürften an Strategien aus dem Vollen
129 schöpfen. Denken Sie ein Backup-Supplier oder ein zweiter * Lieferant wäre hier eine gute
130 Lösung?
131

132 P: Also alternativ wäre noch eine Lösung gewesen in Europa. Also tatsächlich * bei so einem
133 schwierigen oder technisch anspruchsvollen Produkt * wäre vielleicht sogar die Lösung
134 gewesen, nur mit einem Lieferanten, aber dann in Europa, weil hier einfach eine bessere
135 Kontrolle und eine bessere Bindung zu den Lieferanten besteht. So, wir haben auch weniger
136 Angst, wenn einer in Insolvenz geht und so weiter, weil wir hier eher eine andere Rechtslage
137 haben, wir kommen an unsere Werkzeuge und Maschinen auch wieder ran. Das ist halt anders
138 wie in China. * Wenn das aus Kostengründen überhaupt auszuschließen wäre, dann sicher, *
139 wenn ich jetzt nicht an die finanziellen Folgen denken müsste, ein zweiter Lieferant wäre dann
140 so eine Möglichkeit.
141

142 I: Sie haben die Alternative eines Lieferanten oder eines, ja, * Partners in Europa
143 angesprochen. Würden Sie da eher auf das Vertrauen setzen oder eher auf die räumliche
144 Nähe, was Sie da beruhigen würde?
145

146 P: Was mich beruhigen würde wäre *3, die räumliche Nähe spielt da keine so große Rolle,
147 sondern Vertrauen ist eine ganz wichtige Geschichte. Wir sind * ja, aus der Erfahrung
148 eigentlich auch gewohnt, wenn was nicht so richtig funktioniert oder Probleme gibt, unser
149 europäischer Lieferant, sagt uns das auch. * Der sagt nicht: nein, kriegen wir hin, sondern der
150 benennt Probleme, der sagt, wo die Schwierigkeiten oder wo die Risiken liegen, während
151 unsere chinesischen Lieferanten da sehr zurückhaltend sind.
152

153 I: Würden Sie behaupten, es ist transparenter * {Ja.} mit denen zu arbeiten?
154

155 P: Transparenz, * Transparenz ist in Europa normalerweise bei einem durchschnittlichen
156 Lieferanten deutlich höher.
157

158 I: Mhm. Was hat denn Ihr Unternehmen aus diesem Vorfall für Schlüsse gezogen? Hat sich
159 was geändert im Nachhinein? Haben Sie irgendetwas getan im, auf der Managementebene,
160 wo Sie gesagt haben: ja, ab jetzt gehen wir anders mit diesen Risiken oder potenziellen
161 Gefahren um?
162

163 P: Wir haben daraus Schlüsse gezogen. Also das erste, was wir gemacht haben, jetzt nach
164 und nach, die ganz kritischen, also * wirklich hochpräzisen Teile *, die wir für dieses Produkt

165 brauchen, stellen wir nicht mehr in China her. {Mhm.} Die werden jetzt inzwischen alle in
 166 Europa hergestellt. Wir wollen auch, * wir sind gerade dran, eine Automatisierung zu betreiben.
 167 Das sind ja alles Kleinstteile, die müssen montiert werden. * Die mit, * die Montage zu
 168 automatisieren hier in Europa und denen dann diese * Baugruppen, * da wo die größten
 169 Risiken in Qualität und Know-How auch liegen, fertig zu liefern. Also das ist jetzt für uns die
 170 Lehre daraus und das kostet uns natürlich 30, 40 Prozent, 20, 30 Prozent mehr {Mhm.} wie *
 171 made in China, aber die Qualitätsprobleme sind auf Dauer viel teurer. Wir haben in dieser
 172 Produktserie, wegen dieser ganzen Querelen, ungefähr zwei Drittel des Umsatzes verloren.

173
 174 I: Mhm. Interessant. * Also, Sie sagen, * Sie sind da bereit, quasi die höheren Kosten in Kauf
 175 zu nehmen, weil die Risiken, die Sie damit abfangen, * das wiegt es deutlich auf. {Ganz klar.}
 176 Übertragen Sie diese Strategie auch auf andere * komplexe Produkte oder ist es jetzt so ein
 177 Stand-alone-Fall * bei ihnen?
 178

179 P: Nein, wir haben auch Blechprodukte. Die sind zwar, * das ist ein sehr traditionelles Produkt,
 180 also das sind die Kreisel. {Mhm.} Und * die haben wir, * da gab es auch eine Verlagerung, weil
 181 auch der Lieferant das nicht mehr machen wollte, *3 zu anderen chinesischen Herstellern und
 182 dabei hat sich herausgestellt, dass das gar nicht so einfach ist. Blechverarbeitung ist in China
 183 nichts Ungewöhnliches, also es wird sehr viel Blech verarbeitet, also viel mehr wie hier. *
 184 Dosen was weiß ich, Teedosen, Verpackungsmaterialien und so weiter. Also das ist nicht der
 185 Engpass. *3 Das haben wir auch ganz gut hingekriegt, allerdings * wo das Problem liegt, ist in
 186 der Konstanz, in der * Fertigungskonstanz, in der Qualität. Wir haben immer wieder
 187 zwischendurch, man glaubt es nicht, plötzlich ein neues Qualitätsproblem. * Bei diesen
 188 Blechprodukten * haben wir dann auch entschieden, dass wir die Produktion zurückverlagern
 189 nach Europa. Da sind wir gerade dabei. Ein Teil wird schon hier hergestellt. Auch hier müssen
 190 wir uns das Know-How total neu erarbeiten, weil diese Linie, die ist irgendwann in den Mitte
 191 Neunzigern, also 1995 oder was, nach China abgewandert, die Produktion. Und * damit
 192 natürlich das Know-How. Und das muss sich wieder neu erarbeitet werden. Und aber auch
 193 hier * riskieren wir * höhere Herstellkosten * zugunsten von einer zuverlässigen gleichmäßigen
 194 Produktion.
 195

196 I: Mhm. Und das ist also auf jeden Fall sehr * sehr interessant. Spiegelt eigentlich das wider,
 197 was ich vermute von vorneherein. Wie würden Sie denn heute den Stand Ihres Unternehmens
 198 in Bezug auf, ich nenne es jetzt mal Risikomanagement, entlang der Lieferkette beurteilen?
 199 Hat sich das verbessert?
 200

201 P: Das hat sich deswegen nur verbessert, weil wir kritische Teile, immer mehr kritische Teile
 202 aus China rausgezogen haben. * Noch eins, eine andere Geschichte * in dem
 203 Zusammenhang: Aus den vielen Problemen haben wir natürlich eine Strategie entwickelt, also
 204 auf der Unternehmensseite. {Mhm.} Wir haben gesagt: okay, 60 Prozent unseres Umsatzes
 205 kommt aus China. Wir wollen, dass es umgekehrt ist, dass nur noch 40 Prozent unseres
 206 Umsatzes aus China kommt. Wir sind jetzt letztes Jahr bei 37 Prozent oder sowas gewesen.
 207 * Das heißt, wir haben natürlich umgesteuert, ne? {Mhm.} * Wir investieren deutlich mehr in
 208 unsere eigene Produktionsstätte in Tschechien {Mhm.} * und steigen natürlich, oder verstärken
 209 die Kunststoffsparte, sozusagen, die vorher nicht mehr ganz so wichtig war, * um einfach von
 210 diesem Liefermarkt unabhängiger zu werden. {Mhm.} Also das ist schon mal eine generelle
 211 Strategie, {Ja.} strategische {Ja, mhm.} Ausrichtung. Und wir überlegen sogar, bei Produkten,
 212 die klassischerweise in China gemacht werden, * ob wir nicht sie wieder hier machen können,
 213 ne? Unter *3 gewissen höheren Kosten, klar. * Ja. Außer wir kennen die Zulieferanten. Wir
 214 haben natürlich auch zwei, drei vier, ja, Zulieferer in China, von denen wir Produkte seit vielen,
 215 vielen Jahren kaufen, die perfekt funktionieren {Mhm.}, ja? Wo ich mir gar keine Sorgen
 216 mache, ne. Die gibt es natürlich auch. {Ja, ja.} Also * man kann das nicht über einen Kamm
 217 scheren, ne? Aber es ist halt schon schwierig, ne? Man muss die wirklich lange kennen und
 218 so weiter. {Mhm.} Und * ja, man muss sie auch immer wieder besuchen. Es sind in der Regel
 219 wirklich spezialisierte...Spezialisten, also, die sich auf eine bestimmte Produktrange
 220 konzentriert haben. Also, die so eine Art Kernprodukt haben. Die sind in der Regel besser.

221
222 I: Mhm. *3 Was mich interessieren würde: Also Sie haben gesagt, Sie haben dann
223 umgesteuert, also die Strategie {Ja.} geändert. Glauben Sie, Sie hätten die Strategie geändert,
224 wenn Sie keine negative Erfahrung gemacht hätten? {Ähm.} War die nötig, um das
225 Umdenken...

226
227 P: Herr [Name], * wir wären dann die allereinigsten in der Branche gewesen, die keine
228 negativen Erfahrungen gemacht hätten. Also das heißt, * wir sind auch nur ein
229 durchschnittlicher * Importeur von Spielwaren aus China {Mhm.} und deswegen sind wir mit
230 den gleichen Problemen behaftet, wie unsere Kollegen-Firmen auch. Das heißt, * ja, das wäre
231 gekommen, weil * die Probleme sind einfach da. Wir haben diese Lieferketten, also auch diese
232 Zulieferketten dann, die Zulieferer zu unseren Lief... * für unsere Lieferanten, also die
233 Unterlieferanten, das haben wir nicht im Griff und da können wir machen, was wir wollen. * Da
234 gibt es immer wieder ein Problem.

235
236 I: Sie kommen also, wenn ich das richtig verstehe, bis zu Ihrem Direktzulieferer {Ja.} und dann
237 ist die Lieferkette für Sie...

238
239 P: Ja! Dann ist sie für uns {beendet oder...} abgeschottet.

240
241 I: ...abgeschottet.

242
243 P: Ja. Außer in einigen wenigen speziellen Fällen, wo wir dann die Zulieferer selbst, die
244 Zulieferung selbst organisiert haben. * Ne? Wir haben zum Beispiel bei Farben und *
245 Klebstoffen * die Zulieferung selbst organisiert. Also das heißt, wir haben * Spezialisten
246 gefunden {Mhm.}, die in unserem Auftrag produziert haben und unseren Lieferanten damit
247 beliefert haben.

248
249 I: Mhm. Machen Sie das auch für Rohstoffe oder nur für Halb *, Halbzeuge?

250
251 P: * In dem Fall haben wir also das gemacht nur bei Farben und Klebstoffen. Bei Rohstoffen *
252 haben wir bis jetzt * eigentlich keine Probleme gehabt {Mhm.}, also wir haben eigentlich in den
253 letzten 15 Jahren kann ich mich nicht, kann ich mich an keinen Fall erinnern, dass wir bei den
254 Prüfungen - es wird ja fast alles geprüft. * Bei den Rohstoffen, also insbesondere bei
255 Grünstoffen, aber auch bei den Blechen und so weiter, dass wir da jemals einen Fail gehabt
256 haben. Das kriegen die schon hin. Das ist dann in der Regel die Verarbeitung selbst.

257
258 I: Mhm. Wenn Sie jetzt Ihr * Unternehmen heute betrachten, in Anbetracht all dessen, was Sie
259 jetzt so beschrieben haben. Würden Sie jetzt sagen, dass Ihre Mitarbeiter * ne, ich nenne es
260 jetzt bewusst eine Risikokultur, dass die wacher geworden sind, aufmerksamer für solche
261 Dinge?

262
263 P: *3 Hundertprozentig, ja. * Ja, wir haben verschiedene Erfahrungen gemacht. Das geht bis
264 dahin, dass ich von Mitarbeitern, also einen Mitarbeiter habe ich verloren, weil den hat es
265 einfach zu sehr genervt, dass immer wieder <lacht> Probleme auftauchen und er immer der
266 Blödmann war, auf gut Deutsch, der von uns, vom Management zitiert wurde. So wie, was ist
267 denn da los schon wieder. <lacht> Kriegt der das nicht in den Griff? Das führt natürlich auch
268 zu Frust, ne? * Das ist unvermeidbar. Also wenn Sie immer nur mit Problemen zu tun haben,
269 sind Sie irgendwann auch ein bisschen frustriert {Mhm.} und versuchen sich dann irgendwann
270 was anderes zu suchen. * Aber sagen wir mal so: Im Unternehmen ist defacto angefangen
271 von, selbst beim Vertrieb, die wissen schon genau, uh nein, das bieten wir den Retailern da
272 lieber nicht an, da könnte ein Problem auftauchen. Also selbst die verzichten lieber auf
273 irgendwas, als dass dann * da Probleme auftauchen. Außerdem wissen die halt um die Risiken
274 also {Mhm.} * wir haben eine ausgesprochen, sagen wir mal, progressiven Umgang mit
275 Qualitätsproblemen {Mhm.} im Unternehmen. * Also das betrifft nicht nur das Produkt, das
276 betrifft alle Prozesse {Ja.}, egal was. Und wir haben unsere wöchentliche

277 bereichsübergreifende Besprechung, wo alle Bereiche dran beteiligt sind. {Mhm.} Und da
 278 werden * auch die Probleme jeweils besprochen, die vielleicht die zwei, drei Bereiche gar nicht
 279 so interessiert, aber was ich damit bezwecke ist die Sensibilisierung {Mhm.} überhaupt. Und
 280 es wird immer auch die Konsequenz angesprochen und * dann hört auch der Lagerverwalter,
 281 was das für eine Konsequenz hat, wenn da und da, was schief geht oder, was wir tun sollten,
 282 um das Risiko zu minieren, weil das und das könnte passieren. Das ist halt, das halte ich für
 283 wichtig, weil ich dann alle - wir sind ja ein kleines Unternehmen - aber ich kann alle quasi
 284 miteinbinden und sensibilisieren auf dieses Thema.

285
 286 I: Das, das klingt aus meiner Sicht so, als hätte sich das, was Sie jetzt beschreiben, diese *
 287 Praktiken - wie ich es in meiner Forschung auch bezeichne - als hätten die sich bewährt, aus
 288 Ihrer Sicht. Kann ich das so {* Best Practice, ja} verstehen? Also als Best Practice.

289
 290 P: Ja, also auf jeden Fall. *3 Ich kann nur jedem empfehlen, * die Probleme nicht nur zwischen
 291 den betroffenen zu diskutieren, sondern immer auch mit anderen (miteinzubinden). {Mhm.}
 292 Außerdem haben die auch immer bessere, oder gute Ideen, davon abgesehen. Aber die
 293 Sensibilisierung ist das Thema überhaupt. * Nur so kriegen Sie die Probleme mit der Zeit, also,
 294 ja - es tauchen ja immer neue auf, durch neue {Mhm.} Vorgaben und so weiter - aber, können
 295 Sie Probleme eigentlich abschreiben oder versuchen zu reduzieren.

296
 297 I: Wir haben jetzt über diese Probleme zulieferseitig gesprochen. Sehen Sie solche Probleme
 298 auch nachfrageseitig?

299
 300 P: Nachfrageseitig haben wir natürlich auch Probleme. Da sind die Probleme: wir haben
 301 Kunden, die, zum Beispiel Retailer, die haben extrem hohe Anforderungen. * Zum Beispiel an
 302 Prüfungsaufwand für die zu liefernden Produkte. {Mhm.} Ist sehr hoch und es ist denen völlig
 303 egal, ob das Produkt in der Woche vorher durch das gleiche Labor in der Woche vorher schon
 304 mal geprüft hab, sie prüfen es nochmal. {Ja.} Dadurch werden natürlich auch Geschäfte aus
 305 unserer Sicht verhindert oder die Margen werden entsprechend schlechter, weil diese
 306 Prüfkosten sind ziemlich hoch. {Ja.} *3 Wir haben natürlich auch andere Kunden, * die schicken
 307 uns mehr oder weniger irgendwelche Unterlagen, die sollen wir alle unterschreiben und
 308 bestätigen, die auch relativ sinnfrei sind, also das heißt wir kämpfen * mit allem. Also der
 309 Retailer, der jetzt sehr hohe Anforderungen hat, der Anforderungen hat, die über die
 310 gesetzlichen Anforderungen hinaus gehen. Wenn wir jetzt wieder von Ihrem Unternehmen,
 311 grad von der Lieferung, von der {Ja.} wir vorhin gesprochen haben, da ist das ja so, {Ja.} * die
 312 im Prinzip, * ja, das übertragen haben, an das Labor. * Und das Know-How so eingekauft
 313 haben, die wissen genau, was sie tun, ja? Und den, die ihre Lieferanten quasi Dinge bestätigen
 314 lassen, also die eigentlich nicht wissen, was sie tun. Und ja, und dazwischen ist eben alles.
 315 Also natürlich, da gibt es immer wieder Probleme.

316
 317 I: Und haben Sie eine Art und Weise damit umzugehen? {Ja.} Oder {Klar, Kommunikation.}
 318 bleibt das oft offen?

319
 320 P: Also mit den Retailern kann man nichts machen {<lacht>}, man akzeptiert das oder lässt es
 321 bleiben. Lässt man es bleiben, hat man das mit dem Auftrag auch schon erledigt. Mit den
 322 anderen * muss man sich manchmal * telefonisch auseinandersetzen und dann versuchen,
 323 jemand von der Qualitätssicherung dort ans Telefon zu kriegen und denen versuchen zu
 324 erklären, du willst hier was von uns, was einfach nicht, keinen Sinn macht. Das kann ich so
 325 nicht unterschreiben, ich unterschreibe das Papier und das streiche ich raus und so weiter.
 326 Also * klar, das kommt schon vor. Das kriegt man auch schon wieder hin. Man muss es
 327 natürlich verstehen. Wenn ich zum Beispiel an so einem SB *-Haus denke, ich nenne einen
 328 Namen, Real oder Rewe oder wie die alle heißen. Dort sitzen Einkäufer, die von der Thematik
 329 ja gar nicht wirklich Bescheid wissen. Die wissen zwar, es gibt diese Norm, die Norm ist
 330 einzuhalten. Aber in den Details * können die sich nicht auskennen. Das ist nicht ihre Aufgabe.
 331 Dafür <lacht> haben sie auch nicht genug Manpower in der Abteilung. Die verlassen sich
 332 einfach auf das, was ihnen vorgegeben wird und das versuchen sie durchzusetzen. Ne? Und

333 da Spielware * bei solchen Konzernen eher in Prozenten eine sehr geringe Rolle spielt, * sagen
334 sie sich halt, also da kann ich mich jetzt auch nicht drum kümmern. Ich habe die Vorgabe, das
335 muss ich jetzt durchsetzen. Also mit der Problematik kämpfen wir natürlich immer mal wieder
336 und ja, da fallen Gespräche, um da auch wieder zu Lösungen zu kommen. Ich will nicht sagen,
337 dass das Umsatz verhindert, {Mhm.} also für unser Unternehmen, {Mhm.} aber es macht halt
338 Arbeit, {Mhm.} das immer auf die Reihe zu kriegen. {Ja, ja.}

339

340 I: Ex... Wenn wir jetzt grad beim * Retail sind, die * ja eben versuchen, wie wir das beide
341 kennen, über Unterschrift quasi den Freifahrtsschein zu bekommen. {Ja.} Was da * dahinter
342 steckt, wird den meisten nicht ganz so bekannt sein. Nun, mit der Unterschrift werden Sie ja
343 sicherlich auch bestätigen, dass Sie auch Ihren Zulieferern diese Standards abverlangen.

344

345 P: Ja, das tun wir auch.

346

347 I: Und wie, jetzt möchte ich mal zwei Punkte zusammenbringen. Zum einen, diese
348 Sicherstellung der Standards über die gesamte Lieferkette und der andere Punkt, dass die
349 Lieferkette beim Zulieferer eigentlich aufhört und die Subzulieferer unbekannt sind. Haben Sie
350 da irgendwie Mittel, mit denen Sie versuchen...

351

352 P: <lacht> Versuchen, Herr [Name]. Also ich habe hier zwei * wir machen eine Prüfplanung.
353 {Mhm.} Da sind wir zwar auch noch nicht perfekt, für jedes Produkt. {Mhm.} Das ist, sozusagen,
354 * eine Stufengeschichte. {Mhm.} Abhängig von der Anforderung der Produkte tun wir dann die
355 Sachen einstellen und {Mhm.} betreiben die auch. Können Sie auch gerne mitnehmen.

356

357 I: Sehr gerne.

358

359 P: Und hier habe ich so ein Formular, was unsere Zulieferer bekommen. {Mhm.} Hier sollen
360 sie uns schreiben, wenn sie den Unterlieferanten gewechselt haben {Mhm.} und welche
361 Maßnahmen sie getroffen haben, um sicherzustellen, dass die Produktsicherheit, also die *
362 Produktsicherheit und Qualität auch weiterhin sichergestellt sind.

363

364 I: Okay, das kommt bei Ihnen auch an?

365

366 P: Teilweise.

367

368 I: Teilweise?

369

370 P: Das ist schwierig. * Also, wir kriegen es von einigen zurück, aber wir setzen uns natürlich
371 immer mehr durch. {Mhm.} Also, * natürlich ist es so, dass wir unsere Bezüge auf ungefähr,
372 was weiß ich, zehn, acht bis zehn Lieferanten begrenzen. Also wir versuchen, so wenig wie
373 möglich Lieferanten zu haben {Mhm.} in Asien, um bei jedem, bis zu einem gewissen Grad,
374 ich sage mal, wichtig zu sein {Mhm.} oder ein gewisses Gewicht zu haben, ja? Sonst
375 interessieren die sich schon mal gar nicht für sowas. Und * ja umso besser sie mit denen
376 zusammenarbeiten, umso besser auch die Größe vom Lieferant zu uns als Abnehmer passt,
377 sage ich mal, {Mhm.} * umso größer ist die Chance, dass ich sowas wieder kriege.

378

379 I: Okay. Sehr schön.

380

381 P: (Man ist) schon abhängig. Wenn Sie mit einem Giganten arbeiten, dann ist das wie hier,
382 wenn Sie bei der BASF einkaufen, wo die irgendein spezielles Bestätigungsformular haben.
383 <lacht> Dann werden Sie auch lange drauf warten dürfen.

384

385 I: <lacht> * Ja. Sehr interessant. Ich sehe, Sie machen einiges {Mhm.} in die Richtung. Das
386 finde ich sehr, sehr gut, sehr vorbildlich sogar und * bestätigt auch das, was ich bisher so *
387 schon weiß, wie man mit solchen Dingen umgeht. * Gibt es jetzt aus Ihrer Sicht Punkte, die
388 Sie noch erwähnenswert finden, in diesem Zusammenhang?

389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444

P: Ja.

I: Es kursiert ja, wenn ich kurz vorgreifen darf {Mhm.}: Es kursiert ja dieser * moderne Begriff der Supply-Chain-Resilienz im * Management. Wie... * Ist das ein Begriff? Ein Thema?

P: Jetzt erläutern Sie mir erstmal die Resilienz.

I: <lacht> Jetzt könnten wir anfangen, von der, vom ganz physikalischen Sinne, wo man Resilienz beschreibt als die Eigenschaften eines Materials oder eines * Rohstoffs, in seine Ursprungsform zurückzukehren. {Mhm.} Das * würde bedeuten im Management-Kontext: Die Lieferkette erfährt eine * Krise, ein Ereignis, ein Störereignis, wodurch sie ins Wanken gerät oder gar abreißt * und umso resilienter eine Lieferkette, umso schneller kehrt sie zurück in den ursprünglichen Zustand oder einen besseren.

P: Mhm. Ja, das verstehe ich. Sagen wir mal so: Wir haben uns mit * einer Geschichte mal beschäftigt, aber die ist eingeschlafen. * Da ging es weniger um die Lieferkette, sondern um *3 schon um die Lieferkette, aber nicht um die Zuverlässigkeit der Lieferkette, dass sie liefert, sondern um die Qualität. Einhaltung von Qualität und * stofflichen Vorgaben. Und * das war ein Projekt, wo quasi eine Datenbank aufgebaut werden sollte oder aufgebaut wurde, in dem (Test)system, wo man Stücklisten eingepflegt hat, die dann runtergebrochen * wurden auf die wirklichen Materialien, also wie beim Rohstoff, beim Kunststoff eben in den, in Batch und {Mhm.} * den Rohstoff selber und wegen dem Additiv und bei anderen Materialien bis halt zu dem Grundmaterial. {Mhm.} Und was * dann * verarbeitet wurde, vom Lieferanten. Und * dann hat man ja vielleicht 50, 60 Stücklisten bei den Lieferanten und der verwendet natürlich * auch immer denselben Rohstoff für eine bestimmte Anzahl von Produkten {Mhm.} und * die Idee war, dass man dort dann quasi * den Lieferanten mit einzieht, dass er dann *, zum Beispiel bei den Rohstoffen, - also das ist dann so eine Beziehung gewesen, also Sie wissen schon: {Mhm.} Eins zu N. N wird zu M. {Mhm.} * Dann jeweils sein Prüfzeugnis, also sein Okay {Mhm.} einschaltet, dass es grün wird, ne? {Mhm.} * Und wenn man das durchgängig betreibt, dann habe ich mit einem relativ geringen Aufwand * über so eine Datenbank die Möglichkeit, * zumindestens die Kontrolle zu bewahren über die Verkehrsfähigkeit meiner Produkte, ne, {Mhm.} in der Lieferkette. Also das heißt, der Lieferant, also unser Lieferant, hätte dann auch quasi die Verpflichtung gehabt, seinen Zulieferer für den Kunststoff, dafür zu sorgen, dass der irgendein Zertifikat bringt {Mhm.} oder ein Prüfergebnis bringt und was er dann hätte einstellen können. Damit (wären dann) wieder so viele Punkte auf Grün gegangen, und so weiter. Also diese Art der Kontrolle * hatten wir uns mal angeschaut und auch getestet, ist aber dann an Manpower letztendlich gescheitert {Mhm.} bei uns. * Es waren nur zwei oder drei Spielwarenfirmen, die an dem Projekt beteiligt waren, * aber sowas kann man sich vorstellen. Ich weiß, dass der * TÜV auch an sowas, an so einer Lösung mal gebastelt hat, oder noch bastelt. {Mhm.} Da sehe ich eine gewisse Zukunft im * Informationsfluss, {Mhm.} um hier Verbesserungen in der Zuverlässigkeit, also dass man wirklich weiß, okay meine Produkte sind wirklich verkehrsfähig, {Ja.} erfüllen meine Vorgaben und so weiter, dass man sowas hinkriegen kann. * Das ist das eine, aber * das Managen der Zulieferungsketten, das * sehe ich jetzt bei uns * nicht. Also da glaube ich nicht dran, dass wir das hinkriegen.

I: *5 Würden Sie...

P: Also zumindest in Asien.

I: Stellen wir uns mal vor, einige Firmen, wie Ihre oder auch die, in der ich arbeite, würden eine, ich nenne es bewusst, strategische Allianz, ein Netzwerk an Herstellern bilden, um eine größere strategische {Einheit zu bilden} Reichweite, Einheit zu bilden...

P: Bei sowas kann ich mir gut vorstellen, * Sowas könnte ich mir gut vorstellen, ja.

445 I: Glauben Sie, das würde dazu beitragen, dass man die Lieferkette auch in Asien besser
446 managen kann, weil man dann * stärkere Position einnimmt
447

448 P: Nicht auf alle Produkte, aber auf einen *, sagen wir mal, wesentlichen Teil der (Vor)produkte,
449 ja, das könnte ich mir schon vorstellen {Mhm.}, das könnte ich mir schon vorstellen.
450

451 I: Ich persönlich sehe nämlich in so einem Konzept sehr viel Potential, muss ich sagen, aber...
452

453 P: Ja, also wir sind als Einheit einfach zu klein, wir haben keine Chance, {Ja.}, ne? {Ja.} * Das
454 müssten dann schon größere Einheiten sein. * Strategische Allianzen, ja, wenn das denn
455 erlaubt ist - weiß man nie so genau <lacht> mit den ganzen Kartell-Vorschriften, die es da
456 gibt, ne? Gut, da geht es ja nicht um Preise, sondern * um andere Dinge, ne? * Ja, ich kann
457 mir das vorstellen. {Mhm.} So strategische Allianzen, das muss ja natürlich vermutlich Geld
458 wert sein, {Mhm.} bestimmt. {Ja.} * Aber wenn das der * Zuverlässigkeit, der eignen Sicherheit
459 dient, kann ich mir sowas vorstellen, dass das Firmen sogar Geld wert ist.
460

461 I: Mhm. Sonst Ihrerseits noch irgendwelche offenen Punkte, zu dieser Thematik, die Sie für
462 ansprechenswert halten?
463

464 P: <stöhnt> Nee, ich glaube, wir haben jetzt schon einiges angesprochen.
465

466 I: Ja, haben wir. Ich möchte noch einmal zum Abschluss ganz kurz auf dieses * Ereignis mit
467 dem chinesischen Zulieferer zurückkommen. * Haben Sie vielleicht in Ihrem Unternehmen
468 dazu * E-Mail-Verläufe, Sekundärdaten, Archivdaten, irgendetwas, was Sie bereit wären, mir
469 zur Verfügung zu stellen, um als Teil, Sekundärteil der Datenerhebung zu nutzen. Das würde
470 auch anonymisiert werden. Ich würde das sichten, um meine Schlüsse quasi zu bestätigen,
471 am Ende.
472

473 P: * Wir haben sicherlich da noch Daten. Ich habe auch kein Problem Ihnen die zu geben. *
474 Aber das sind so mehr so Ereignisdaten, ne? Also Sie kriegen eine Mail von Ihrem Lieferanten.
475 {Ja.} Sie haben eine Preisvereinbarung getroffen im Oktober und * dann sagt er, er kann sich
476 nicht mehr dran halten, er muss * ich weiß gar nicht mehr wie es genau war, der hat nicht mal
477 die Preiserhöhung angekündigt. Der hat einfach was anderes angekündigt. Da habe ich sofort
478 solche Ohren gekriegt und saß am übernächsten Tag {Mhm.} im Flugzeug <lacht> {Mhm.} für
479 eine Nacht <lacht> nach Hong Kong. Und dann hat er mir angekündigt, er tut die Preise -
480 also im mündlichen Gespräch - * um 25 Prozent erhöhen. Das war so der Auslöser, also der
481 Auslöser unserer Aktivitäten, ne? {Ja.} Andere Lieferanten suchen, Gott sei Dank hatte ich
482 dann vorher schon mal bei jemand anders nachgefragt, {Mhm.} der das dann auch, wo ich die
483 technischen Fähigkeiten vermutet hätte {Ja.} ne? Und * ja. Ja, und da kann ich schon noch
484 gucken.
485

486 I: Das wäre noch sehr interessant.
487

488 P: Also ich habe irgendwann mal eine Notiz zusammengeschrieben, wie der Verlauf der Dinge
489 war.
490

491 I: Das würde schon reichen. {(?)}. Also es muss jetzt nicht vollumfänglich sein, was Sie haben,
492 das könnten auch Fragmente sein...
493

494 P: Wie der * Verlauf der Dinge war, so eine Art Aktennotiz, meine ich, hätte ich. {Ja.} Müsste
495 ich mal raussuchen.
496

497 I: Ja, das wäre * schön. Ansonsten, denke ich, haben wir relativ viel abgedeckt und dann
498 bedanke ich mich für das gute und offene Gespräch.
499

500 P: Gerne.

1 Transkription H20032018

2 Dauer: 52:12 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5
6

7 I: Nein, {<lacht>} keine Sorgen machen Herr [Name], * keine Prüfung. Gut, also ganz vorab
8 würde es mich freuen, wenn Sie mir einfach kurz vom Unternehmen selbst erzählen. Welche
9 Artikel Sie herstellen? Auf welchem Markt Sie tätig sind?

10

11 P: Ja, wir sind ein mittelständisches Spielwaren-Unternehmen. Wir sind beheimatet in [Ort],
12 einem Ort im Kreis [Ort]. Wir sind schon seit 1949 sind wir auf dem Spielwaren-Sektor tätig.
13 Mein Vater hat mit meiner Mutter, haben die Firma gegründet. Und der erste Artikel das war
14 so ein [Produkt] und nach und nach haben wir die Produktpalette, haben wir erweitert,
15 insbesondere durch den Eintritt vom Herrn [Name], meinem Bruder. Da hat sich das
16 Unternehmen grundlegend gewandelt. Wir haben angefangen Kunststoffprodukte herzustellen
17 und da haben wir verschiedene Produktgruppen entwickelt, zum Beispiel alle Produktgruppen
18 im Bereich Rollenspiel. Wir haben angefangen halt, wie gesagt, mit den Bürsten-Artikeln. Dann
19 haben wir auch Arztkoffer hergestellt, Frisierkoffer und so weiter. Und das hat sich, das
20 Unternehmen hat sich sehr positiv entwickelt und wir haben auch dann, * im, * also die
21 Produktgruppen haben wir erweitert. Haben dann aber * in den Jahren von 1990 bis 1998,
22 haben wir doch Probleme gehabt, mit Billig-Importen aus China. Und in der Zeit
23 neunzehnhundert, das weiß ich noch, 1998 haben wir zwei grundlegende Entscheidungen
24 getroffen. Und zwar einerseits, dass wir angefangen haben, * mit * Marken
25 zusammenzuarbeiten, mit Firmen, die Markenartikel herstellen, und dass wir begonnen haben,
26 in Fernost zu produzieren. Und der erste Lizenzpartner war die Firma [Firma]. Mit denen haben
27 wir 1998, haben wir begonnen, und zwar mit zwei Artikeln. Das war eine [Produkt] und eine
28 [Produkt]. Und * das war im ersten Jahr ein sehr großer Erfolg. Wir haben dann im folgenden
29 Jahr, haben wir das dann erweitert mit einer [Produkt] und mit anderen Produkten, Lizenz-
30 Produkten, und das war eigentlich der Beginn von einer sehr erfolgreichen Zusammenarbeit.
31 Wir haben außerdem im selben Jahr, haben wir auch angefangen, in Fernost zu * angefangen
32 zu produzieren. Aber im Gegensatz zu vielen anderen Firmen haben wir nicht * haben wir
33 eigene Artikel konzipiert, das heißt haben wir selber praktisch die Artikel vom Design her
34 entwickelt und haben dort Lieferanten gesucht, die uns praktisch die Artikel als sogenannte
35 OEM-Manufacturer herstellen. Und * da haben wir das Glück gehabt muss ich sagen, 1998,
36 dass wir gleich zu Beginn einen sehr guten Partner gefunden haben, die Firma CPI. Die hat
37 zu Beginn, haben wir angefangen mit vier Artikeln im Kaufladenbereich, das war so eine
38 Registrierkasse, eine Zeigerwaage und ein Mikrowellenherd und zudem die zwei [Firma]-
39 Artikel, die [Produkt] und die [Produkt]. Die Artikel, die wurden sehr gut am Markt
40 angenommen, aufgrund dessen haben wir die Produktpalette, wie schon im Vorgang erläutert,
41 haben wir das erweitert. * Vorher haben wir in Deutschland, nur in Deutschland produziert, bis
42 1998. Und zwar haben wir circa 150 Mitarbeiter gehabt, ne. * Der Umsatz 1995, das war mit
43 der schwächste Umsatz, der war in Euro, war der etwa um 8 Millionen gelegen damals, ne.
44 Wir hatten aber in früheren Jahren, 1990, beziehungsweise 1986 bis 1990, da hatten wir sagen
45 wir mal einen wesentlich höheren Umsatz schon, da hatten wir etwa 12 ein halb Millionen.
46 {Mhm.} Nur durch diese zahlreichen * Importe aus Fernost, weil wir damals nur generische
47 Produkte hergestellt haben, also Doktorkoffer, Frisierkoffer, da wurden wir sehr oft kopiert in
48 Fernost. Und deswegen ist der Umsatz gefallen und damals war auch der Dollar, der war recht
49 günstig und deswegen haben wir da so große Probleme gehabt in den Jahren. Und aus dem
50 Grund auch die zwei Entscheidungen, dass wir in Fernost produzieren und dann mit Marken
51 angefangen haben. Diese ganze Marken-Entscheidung hat sich dann * auch, hat sich sehr
52 positiv herausgestellt. Wir haben dann nach dem Erfolg mit [Firma], mit der guten Entwicklung,

53 haben wir dann noch andere Lizenzgeber * bei anderen Lizenzgebern angefragt, bei [Firma],
54 [Firma] etc. Und das war eigentlich auch der Beginn von einer sehr guten
55 Geschäftsentwicklung und inzwischen machen wir, mit Fernost machen wir einen Umsatz von
56 circa 55 Millionen Euro. Und * jetzt vom Produktportfolio, also etwa 50% von unseren
57 Produkten, die wir derzeit vertreiben, werden in Fernost hergestellt {Mhm.} und 50% in
58 Deutschland. Derzeit haben wir in Deutschland, haben wir * circa 200 Mitarbeiter und in
59 Fernost arbeiten wir mit circa 7, 8 * OEM-Manufacturer, das heißt Lieferanten zusammen und
60 die, sagen wir mal, von unserer Sicherheits- und Qualitätsabteilung ständig geprüft werden,
61 weil für uns ist eigentlich das Geschäftsmodell ist die Qualität und da müssen wir halt darauf
62 Wert legen, dass sagen wir mal die * Bedingungen und die Anforderungen, die der Konsument
63 und auch die Behörden an unsere Produkte stellt, dass die eingehalten werden.

64
65 I: Ok, Herr [Name], Sie haben jetzt erwähnt, Sie beziehen Waren * aus Fernost, ich vermute
66 überwiegend China. * Gibt es noch andere Länder, aus denen Sie Waren beziehen?
67 Halbfabrikate, Rohstoffe?

68
69 P: Ja, wir haben, vor zwei Jahren haben wir angefangen, eine Zusammenarbeit in der Ukraine.
70 {Mhm.} Da stellen wir so * Fahrzeuge her, so Kunststofffahrzeuge, im Maßstab von 1:24.
71 Anfangs muss ich sagen hatten wir bei dem Beginn der Zusammenarbeit ein bisschen
72 Bauchschmerzen, aufgrund von der politischen Instabilität. Aber inzwischen muss ich sagen,
73 haben wir da ein gutes Verhältnis aufgebaut und die Qualität war gut und die Zusammenarbeit
74 muss ich sagen, die ist reibungslos. Der Hersteller, das ist auch gleichzeitig unser Vertreiber
75 in Fern... {Mhm.} * in der Ukraine. * Ansonsten von * fällt mir jetzt andere Länder *

76
77 P2: <flüstert> Die Kosmetik.

78
79 P: Kosmetik machen - ja, das ist ein guter * Hinweis. Also die Kosmetik, die wir verwenden für
80 unsere Kosmetikkoffer, beziehungsweise für die Schminkköpfe, die werden in Taiwan
81 hergestellt. {Mhm.} Wurden in Taiwan hergestellt, inzwischen haben wir auch einen
82 Lieferanten in China, den [Lieferant]. {Mhm.}

83
84 I: Und ihre Absatzmärkte, {Die Ab...} beziehen die sich nur auf Europa {Nein.} oder erstrecken
85 die sich auch in andere Länder?

86
87 P: Ja, die Absatzmärkte, die sind nicht nur in Europa, sondern wir liefern unsere Produkte
88 weltweit. Also größter Absatzmarkt mit 30% ist immer noch Deutschland, aber 70% aller
89 unserer Produkte werden im Ausland verkauft und Schwerpunkt-Verkaufsländer sind
90 Frankreich, das ist das zweitstärkste Land mit 20% Anteil, dann kommt schon Amerika, das in
91 den letzten Jahren bei uns, ich sage mal, sehr gewachsen ist, bedingt dass wir, ich sage mal
92 ein paar Lizenzen haben, wie [Firma], [Firma], die in dem * in Amerika sehr bekannt sind und
93 was auch gefördert hat unseren Abverkauf. Und grundsätzlich gilt zu sagen, dass gerade die
94 Schwellenländer wie jetzt zum Beispiel Osteuropa, dass die in den letzten Jahren bei uns auch
95 immer stärker wachsen. Und dass man allgemein feststellen kann, dass, sagen wir mal,
96 weltweit, ich sage mal, doch ein Zuwachs ist von den Spielwaren, dass viele Länder jetzt auch,
97 die man früher als Entwicklungsländer angesehen hat, dass die schon in der Lage sind unsere
98 Spielwaren zu kaufen. Generell muss man dazu sagen, dass unsere Artikel auch durch die
99 Zusammenarbeit mit diesen Lizenzpartnern * im Allgemeinen * Level * von den Produkten auf
100 einem sehr hohen Qualitätsstandard ist. Was natürlich auch bedingt ist durch den Lizenzgeber,
101 der eine entsprechende Qualität von uns voraussetzt. Und * trotzdem haben * ist in den letzten
102 Jahren, haben wir, gerade von den Entwicklungsländern, haben wir ein steigendes Interesse
103 an unseren Produkten. Und was natürlich den Markt sehr verändert hat, das ist das ganze *
104 der ganze Onlinehandel, praktisch weltweit.

105
106 I: Dann, wie man hört, haben Sie ja dann * eine Lieferkette * vom Rohmaterial zum Endkunden,
107 die sich * über den ganzen Globus {Ja.} quasi {Ja.} erstreckt. * Da ist jetzt für mich besonders

108 interessant: hatte ihr Unternehmen denn bisher irgendwelche Ereignisse in der Lieferkette, die
109 zu Ausfällen, Lieferausfällen, zu Störungen, {Mhm.} * Untergang * eines Lieferanten?
110

111 P: Ja, also * das stärkste Ereignis, das uns geprägt hat, das war der Ausfall unseres
112 Hauptlieferanten aus Fernost. Das ist die Firma CPI, die ich schon eingangs genannt habe.
113 Die Firma CPI, die war lange Jahre, ab 1998, war das unser Hauptlieferant für alle Artikel, die
114 in Fernost hergestellt wurden. Und die ersten Jahre, von 1998 bis 2005, war das * die einzige
115 Firma, die Produkte der Firma [Firma] in Fernost, in China hergestellt hat. * Da wir in dieser
116 Zeit sehr gewachsen sind und wir die Abhängigkeit ein bisschen vermindern wollten von CPI,
117 haben wir uns danach geöffnet, auch gegenüber anderen Firmen. Ich muss dazu sagen, dass
118 in der Zeit auch die Preise * von CPI gegenüber dem Markt sehr gewachsen sind, weil er halt
119 durch seine Alleinstellung als Lieferant, hat er das natürlich kaufmännisch genutzt und wir
120 haben zum Teil, haben wir keine Vergleichsangebote bei den Produkten eingeholt und da
121 hatten wir schon den Eindruck, dass wir bei manchen Artikeln nicht mehr wettbewerbsfähig
122 sind. {Mhm.} Deshalb haben wir uns dann in der Folgezeit, haben wir uns geöffnet, auch
123 gegenüber anderen Lieferanten, damit wir * im Lieferantenbereich mehr Wettbewerb in
124 Fernost praktisch entwickeln. Und * in der Folgezeit, der CPI, dem haben wir gleich gesagt zu
125 der Zeit, er soll sich noch ein zweites Bein - praktisch - er kann sich nicht auf uns verlassen,
126 weil er 100% mit uns zusammengearbeitet hat, ne? * Er soll sich noch ein zweites Bein
127 entwickeln und er hat auch dann in der Folgezeit, hat er auch andere Produkte im
128 Konsumbereich entwickelt, die aber leider sich nicht so positiv entwickelt haben, wie jetzt
129 sagen wir mal der Bereich Spielwaren mit der Firma [Firma]. Und * in der Folgezeit * hat die *
130 war immer noch CPI, mit circa 70, 80% von unseren Produkten der Hauptlieferant. Ist peu à
131 peu, wurde der Bereich weniger, aber was dazugekommen ist, ab * etwa 2008/9, wenn ich
132 mich richtig erinnere, hat er zunehmend geklagt, dass die Profitabilität nicht stimmt und dass
133 er mit der Firma [Firma] Verluste macht, und bzw. im Spielwarenbereich. {Mhm.} In der
134 Folgezeit * hat er halt von uns * immer öfters nachgefragt, die Zahlungsbedingungen zu
135 ändern, früher haben wir immer bezahlt * nach Lieferung der Ware. In der Folgezeit, durch
136 diese wirtschaftlichen Probleme, hat er nachgefragt, dass er schon vor dem Auftrag bereits
137 praktisch die Zahlungen teilweise erhält {Mhm.} und erst nach Fertigstellung einen anderen
138 Teil. Und das hat sich dann * in der Folgezeit * hat sich die Lage immer weiter verschlechtert,
139 dass er * dass es zu einer Situation gekommen ist, dass er gesagt hat: Also Firma [Firma],
140 wenn sie mir jetzt keinen Kredit geben von einer bestimmten Höhe, muss ich den
141 Spielwarenbetrieb einstellen. Und * wir haben * wir wollten * wir waren sehr verbunden, der
142 Geschäftsführer von der Firma muss ich sagen, der war * den haben wir sehr geschätzt, als
143 Fachmann in dem Bereich und als Persönlichkeit. Und wir haben auch sehr geschätzt, dass
144 er uns in den Anfangsjahren, dass er uns da so unterstützt hat und ohne ihn wären wir
145 eigentlich auch nie so weit gekommen, * wie das der Fall war. {Mhm.} Und aus dem Grund,
146 Hintergrund, haben wir uns dann entschieden, immer entschieden, wir möchten ihm helfen. Er
147 hat uns in den vergangenen Jahren immer viel geholfen und deswegen, in schlechten Zeiten
148 helfen wir unseren Partnern. Und wir haben * dann hat sich aber in der Folgezeit, hat sich der
149 Schuldenstand gegenüber uns hat sich halt immer weiter erhöht und leider, muss ich sagen, *
150 hat sich die Situation nicht verbessert. Wir haben dann ab einer gewissen Schuldengrenze,
151 haben wir dann beschlossen, dass * wir einen unabhängigen Wirtschaftsprüfer einschalten
152 und die Firma überprüfen, in * ob, sagen wir mal, diese Schulden*thematik wirklich so zutrifft,
153 wie er das darstellt. Ne? Weil uns da * weil wir uns nicht vorstellen konnten, dass er mit diesen
154 Preisen, die wir ihm zahlen für die Produkte, dass er praktisch solche Schulden anhäuft.
155 {Mhm.} Und wir haben dann eine Prüfung über * durch einen Wirtschaftsprüfer vornehmen
156 lassen, ich muss dazu sagen, dass er, sagen wir mal, viele Informationen, die der
157 Wirtschaftsprüfer verlangt hat, von sich aus nicht preisgegeben hat. {Mhm.} Und, sagen wir
158 mal, dass es sehr unübersichtlich war {Mhm.} und er, sagen wir mal, nicht sehr * kooperativ
159 war. Wir haben * das war vielleicht der Anfang, dass wir ein bisschen misstrauisch geworden
160 sind gegenüber ihm {Mhm.} und auch nicht so freigiebig waren zukünftig in den Krediten. Und
161 * mit dem Zeitablauf, ich glaube, haben Sie es *...? Ich glaube 2014/15 wurde die Situation
162 immer prekärer und * deswegen, da hat er zum Schluss hat er dann, die Firma CPI, die hat

163 dann verlangt, ich glaube das war im Oktober 2015, glaube ich, dass wir ihm noch einen
164 bestimmten Betrag als Kredit geben oder er muss nächste Woche, muss er Konkurs
165 anmelden. Wir haben das dann, wir wollten uns nicht weiter verschulden * und haben dann
166 uns entschieden, lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende, und haben
167 praktisch * keine weiteren Kredite mehr gegeben und wir haben noch einen Kredit gegeben
168 für die Bezahlung von den Mitarbeitern in China, {Mhm.} noch zum Schluss, {Mhm.} aber die
169 Woche darauf dann, das war im Oktober 2015 * ist dann Konkurs angemeldet worden von *
170 von CPI, was zur Folge hatte, dass der Betrieb in China geschlossen wurde und wir keine
171 Produkte mehr aus diesem Unternehmen praktisch verschiffen konnten. {Mhm.} Und das war
172 halt natürlich für uns ein herber Schlag, weil wir von heute auf morgen, war ein Hauptlieferant
173 von uns, war praktisch, konnte nicht liefern und wir sehr große *... Der einzige Vorteil war noch,
174 dass Anfang Oktober, das da schon die, zum Großteil, die Weihnachtslieferungen praktisch
175 schon getätigt {Mhm.} wurden, weil die in Fernost, die Weihnachtslieferungen, die finden statt
176 von Mai bis September. Und im Oktober sind es nur noch Nachaufträge etc. Dass * die
177 Aufträge, die konnten wir nicht mehr liefern, also es war noch Glück im Unglück. Und wir haben
178 dann danach * sind wir dann gleich, unmittelbar nach dem Konkurs, haben wir dann erstmal
179 einen Anwalt eingeschaltet, der uns in China vertritt. Und zwar haben wir mit der Firma CPI,
180 hatten wir Verträge über die Werkzeuge. {Mhm.} Haben wir vorher schon abgeschlossen, dass
181 die Werkzeuge also der Firma [Firma] gehören und dass im Konkursfall, dass sagen wir mal
182 die Firma [Firma], dass sie die Werkzeuge zurückverlangen kann. Und * wir haben den Anwalt
183 haben wir da * eingeschaltet, einen chinesischen Anwalt, der im Übrigen sehr teuer war, als
184 <beide lachen> als Nebenbemerkung. Also die Honorare, die bewegen sich auf
185 amerikanischem Niveau, ne? Und * der hat dann in der Folgezeit, hat er, haben wir * versucht,
186 wir müssen, wir mussten gegenüber den Behörden in China den Nachweis führen, dass wir
187 Eigentümer der Werkzeuge sind. Und * dafür mussten wir praktisch die ganzen
188 Vereinbarungen, die mussten wir hier, mussten wir noch ab * beim Notar praktisch mit Apostille
189 versehen, mussten die noch in China, mussten wir die noch * auf dem * bei der IHK und so
190 weiter mussten wir da übersetzen lassen und mussten da zahlreiche * formelle *
191 Voraussetzungen erfüllen, damit die unseren Anspruch auf Rückgabe unseres Eigentums,
192 dass das überhaupt erfüllt wird. Und * es ist jetzt so, dass in China das Hauptinteresse * bei
193 diesem Konkurs ist, dass die zurückliegenden Gehälter von den * Arbeitern und Angestellten
194 bezahlt werden. {Mhm.} Und * deswegen * formalrechtlich war zwar, waren die Werkzeuge
195 zwar in unserem Eigentum, aber * der einzige Value von der Firma, von CPI, waren die
196 Werkzeuge, die sie hatten von uns {Mhm.} und die praktisch ein Faustpfand war für die
197 Behörden gegenüber uns. Wir haben auch anfangs, haben wir versucht, sagen wir mal, einen
198 Vergleich mit den Behörden zu schließen, damit wir die Werkzeuge auch ohne irgendwelches
199 Verfahren bekommen. Aber die sind auf den Vergleich, sind sie nicht eingegangen. Und (?)
200 soll ich das ausschmücken oder ist das *?

201
202 I: * Dürfen Sie gerne, {Weil...} stört mich nicht, aber Sie sind ja jetzt schon, wir sind ja jetzt
203 schon mittendrin in den Konsequenzen, was dieser * Konkurs für Sie bedeutet hat. * Das war
204 ja wie man hört schon ein herber Rückschlag, {Das wär...} nicht nur, dass die Produkte nicht
205 mehr geliefert werden konnten, sondern auch die Werkzeuge, um diese Produkte herzustellen,
206 waren ja {Ja.} zunächst mal nicht verfügbar. {Ja.} Was für, * das hatte doch sicherlich auch *
207 Konsequenzen in der Folge, sprich * kam es zu Verlusten? Oder kam es bei Ihren Kunden
208 dann auch an?

209
210 P: Ja, wir hatten erst * wir hatten Verluste, und zwar der Konkurs, der hat im, war im Oktober
211 2015 und zwischen Oktober und Januar, da finden normal die Verschiffungen statt für das
212 Frühjahr 2016. Und wir hatten durch diesen * Ausfall, hatten wir, sagen wir mal, für das
213 Frühjahr, zum Beispiel liefern wir an myToys oder Amazon und so weiter, sehr viele
214 Feuerwehr- oder Artikel, beziehungs...das hat damals die Firma CPI, hat die produziert.
215 Aufgrund von dem Konkurs, konnten diese Artikel damals, konnten nicht verschifft werden.
216 Und auch, sagen wir [Firma]-Artikel, besondere [Firma] - wir hatten, muss ich dazu sagen, im
217 Vorfeld hatten wir schon für unsere wichtigste Marke, [Firma], hatten wir zwei Lieferanten.

218 {Mhm.} Also einen Auswechllieferanten hatten wir schon parallel aufgebaut {Mhm.}, und
 219 dennoch war die Firma CPI der Hauptlieferant. Und bestimmte Produkte von [Firma] hat nur
 220 die Firma CPI produziert. Und diese Produkte konnten wir in der Folgezeit nicht mehr liefern.
 221 Und * deswegen hatten wir halt einen erheblichen Umsatzausfall durch den Konkurs von der
 222 Firma CPI. Und auch was halt noch nachteilig war, dass viele Artikel, die wurden dann in der
 223 Folgezeit, wurden ausgelistet von den Liefer...{Mhm.} von den Kunden und wurden parallel,
 224 wurden Kon...Wettbewerber {Mhm.} eingelistet. {Mhm.} Und es war für uns dann doch ein
 225 bisschen schwierig wieder, ich sage einmal, die im nächsten Jahr wieder, die Kunden zu
 226 überzeugen, das umzulisten. Ich würde sogar sagen, dass wir ab dem Zeitpunkt, hatten wir
 227 mit unserer Feuerwehr- und Polizeilinie, wir hatten, vorher hatten wir mehr Umsatz. Das war
 228 doch für uns eine gewisse Zäsur, dass wir damals, ich sage mal, ein halb, dreiviertel Jahr
 229 konnten wir keine Produkte liefern. Wir haben dann, wir waren dann vor der Entscheidung
 230 gestanden im Oktober, November, ob wir für alle Produkte neue Werkzeuge erstellen {Mhm.}
 231 oder, ob wir versuchen noch jetzt warten, bis, sagen wir mal, diese Verhandlungen mit diesen
 232 chinesischen Behörden fertiggestellt sind. Wir haben uns dann für den sichereren Weg
 233 entschieden, wir haben dann von (?) Feuerwehr und Polizei, da haben wir praktisch noch einen
 234 zweiten Lieferanten aufgebaut, so wie bei den [Firma]-Werkzeugen {Mhm.} und haben dann *
 235 die Werkzeuge dann innerhalb einem halben, dreiviertel Jahr haben wir die bei einem anderen
 236 Lieferanten, das war die Firma [Firma], haben wir dann praktisch entwickelt und hergestellt,
 237 damit wir wieder für die Herbst-/Wintersaison, dass wir da wieder die Artikel verfügbar haben.
 238

239 I: *3 Was mich jetzt noch interessieren würde: rückblickend, denken Sie das Unternehmen
 240 hätte darauf besser vorbereitet sein können oder rückblickend, was haben Sie daraus gelernt,
 241 um heute eventuell besser vorbereitet zu sein, gibt es da {Das...} gewisse Punkte?
 242

243 P: Ja, persönlich habe ich gemerkt, also das, also erstmal darf man sich nicht in die
 244 Abhängigkeit von einem Lieferanten begeben, so wie das damals der Fall war. Wir waren
 245 praktisch gezwungen durch die Kreditvergabe, mussten wir, waren wir praktisch gezwungen,
 246 viele Artikel zu überhöhten Preisen bei der Firma CPI herzustellen. Wir hatten praktisch zum
 247 Schluss gar keine Möglichkeit, nach kaufmännischen, betriebswirtschaftlichen Gründen, die
 248 Artikel woanders produzieren zu lassen, weil durch diese Kreditvergabe und dadurch, dass er
 249 praktisch von dem erwirtschafteten Umsatz die Kredite zurückzahlt, waren wir gezwungen
 250 {Mhm.}, ihm praktisch immer einen bestimmten Umsatz zu garantieren, ne? Egal, ob die Preise
 251 gegenüber dem Markt höher oder {Mhm.} schlechter waren und wir waren immer gezwungen
 252 praktisch, das war praktisch eine * also in dieser Abhängigkeit * das war für uns ein Lehrstück,
 253 * dass wir im Geschäftsleben, sagen wir mal, uns niemals in eine Abhängigkeit von einem
 254 Lieferanten be...so begeben {Mhm.}, auch durch Kredite.
 255

256 I: * Und * was tun Sie heute, damit diese Abhängigkeit nicht mehr entsteht? Ich denke Sie
 257 haben ja sicherlich noch Lieferanten, * die besonders wichtig sind, * gerade, weil Sie auch
 258 diese Lizenzprodukte {Ja.} haben.
 259

260 P: Wir haben, sagen wir, von den, von unseren Hauptmarken haben wir jetzt * verschiedene
 261 Doppel-Werkzeuge {Mhm.}, zum Beispiel mit [Firma]-Werkzeugen, * [Firma]-Küchengeräte.
 262 Wir möchten nicht mehr als Hauptlieferant einen Lieferant haben, sondern wir möchten auf
 263 mehreren Beinen stehen. Wir möchten unser ganzes Produktportfolio auf vier, fünf *
 264 zuverlässige Lieferanten stellen. Das ist * mit diesen * und die Lieferanten, die müssen auch
 265 praktisch, was Qualität betrifft, * muss da überprüft werden, dass da alles gut ist, weil * Rückruf
 266 können wir uns nicht erlauben. Zweitens, * finanziell, werden wir auch jährlich, werden wir
 267 untersuchen, dass die, sagen wir mal, in finanzieller guter Verfassung sind, weil die
 268 Konsequenz ist, wenn jemand, haben wir auch bei CPI gemerkt, dass zum Schluss, wenn bei
 269 der Firma kein Geld ist, bei dem Lieferant, da werden auch Leute eingestellt, die vielleicht nicht
 270 diese Fähigkeiten haben, um bestimmte Produkte herzustellen. Deswegen legen wir auch
 271 Wert darauf, dass wir einen stabilen Partner haben, als Lieferant in Fernost, das ist auch mit
 272 ein Hauptgrund {Mhm.} für uns. Wir machen auch jährlich, * machen wir, gehen unsere

273 Mitarbeiter für Qualität, aber auch für die Produktentwicklung, die machen jährlich zweimal,
274 besuchen sie die Firmen in China, gehen vor Ort, schauen sich die Betriebe an, die
275 Verhältnisse, die dort herrschen, wie die Einstellung der Firmen hinsichtlich der Qualität. Es
276 wird praktisch ein umfangreiches Controlling gemacht für diese Lieferanten, damit uns solche
277 Sachen nicht mehr passieren, wie in der Vergangenheit.

278

279 I: Mhm. * Jetzt haben wir ja so einen Fall besprochen, der ja Zulieferseitig passiert ist.

280

281 P: Ja.

282

283 I: * Gab es solche Fälle auch nachfrageseitig? Ich könnte mir vorstellen, dass wenn ein großer
284 Kunde beispielweise ausfällt, dass das ähnliche Konsequenzen haben kann. Haben Sie damit
285 Erfahrungen schon gemacht?

286

287 P: Ja, Konsequenzen bei Kunden ist, muss ich sagen, die Konsequenz ist immer
288 Forderungsverlust, ne? {Mhm.} Und da haben wir auch schon Erfahrung gemacht, wobei ich
289 dazu sagen muss, dass die Forderungsabschreibungen bei unserem Unternehmen, sagen wir
290 mal im Vergleich, also zumindest nach Finanzamtsangaben, <lacht> {Mhm.} im Vergleich zu
291 anderen Firmen recht gering ist. {Mhm.} Und * wir hatten, * speziell in * Amerika, hatten wir
292 vor, nein in England, da hatten wir vor vier, fünf Jahren, hatten wir die Firma Woolworth,
293 bekannter {Mhm.} Kunde. Und da haben wir * waren wir etwas leichtgläubig, muss ich sagen.
294 Da haben wir mehr den Umsatz gesehen, wie die finanziellen Verhältnisse und haben, sagen
295 wir mal, leider nicht entsprechend gehandelt, dass wir, sagen wir mal, entsprechende
296 Zahlungssicherungen eingebaut {Mhm.} haben. Da haben wir auch, sagen wir mal, einen
297 größeren Betrag, haben wir da verloren. Und * deswegen auch was * auf Kundenseite, das ist
298 gerade jetzt in 2018, ist es, sagen wir mal, das beherrschende Thema im Spielwarenhandel, *
299 durch den starken Online...den Zuwachs vom Online-Handel haben wir; das ist ein Merkmal,
300 dass sich in allen, praktisch in allen Ländern bemerkbar macht, ob das jetzt in Amerika ist, in
301 Europa, überall, sind auf Händlerseite, haben viele Traditionsfirmen haben Probleme,
302 finanzielle Probleme. {Mhm.} Bei uns macht sich das damit, dadurch bemerkbar, wir haben
303 eine Kredit-Versicherung und wir lassen, sagen wir mal, * unsere Umsätze lassen wir immer
304 absichern {Mhm.} und fragen nach, inwieweit der Kunde praktisch sicher ist vom Finanziellen,
305 weil wir nicht in alle Bilanzen reinschauen können. Und in, gerade in 2018 wurden uns viele
306 Handelsunternehmen, wurden uns abgelehnt und {Mhm.} unter anderem sehr bekannte
307 Firmen, wie jetzt zum Beispiel Kaufhof, {Mhm.} bzw. Early Learning, Intertoys. {Mhm.} Sind
308 alles Firmen, mit denen wir schon lange Jahre zusammenarbeiten und für uns das sehr
309 überraschend kommt. {Mhm.} Und es ist natürlich, führ ich ein bisschen zurück auf die Firma
310 Amazon {Mhm.}, dass halt im Handel die Margen, sagen wir mal, sehr knapp sind. Und das ist
311 sagen wir mal ein Thema, das uns für die Zukunft sehr beunruhigt.

312

313 I: * Wie denken Sie denn, werden Sie damit umgehen, wenn Sie jetzt hören, so ein langjähriger
314 Kunde wie Kaufhof könnte Probleme kriegen? {Ja.} Gibt es da schon Maßnahmen, dass Sie
315 sagen: Ok, ich reduziere das Volumen mit ihm oder ich beliefere nicht mehr, * gibt es da Pläne?
316 Oder haben Sie da, ich nenne es mal Notfallstrategien {Ja.} in der Hinterhand?

317

318 P: Ja, also {<lacht>} wir, unsere Firma, wir sind auch ein treuer Lieferant, wir möchten die
319 Firmen, möchten wir auch in den schlechten Zeiten unterstützen. {Mhm.} Und wir * eine Nicht-
320 Belieferung, das ist wirklich nur das letzte, letzte, letzte Mittel. {Mhm.} Und, speziell bei Kaufhof
321 zum Beispiel, die arbeiten in * die beziehen unsere Waren ab China. Über die Firma [Firma],
322 das ist der Partner in China. {Mhm.} Und * da habe ich, gerade heute habe ich da
323 hingeschrieben, dass, die machen auch, die Firma [Firma] macht auch Kreditversicherung für
324 {Mhm.} Kaufhof, und zwar im Rahmen vom Factoring, aber auch in der reinen
325 Kreditversicherung und da habe ich nachgefragt, dass, sagen wir mal, die Firma [Firma] die
326 Versicherung übernimmt. Ansonsten muss ich sagen, bei den anderen Firmen habe ich * die
327 Zahlungsziele, die habe ich gekürzt. {Mhm.} Und zwar früher zum Beispiel, ToyRUs * das ist

328 noch ein Sonderfall, die hatten 45 Tage Zahlungsziel ab Fernost, da bin ich jetzt * auf
 329 Zahlungsziel Cash gegen Delivery, ne? Auch bei Early Learning, da habe ich gesagt ich kann
 330 nicht so * mit 60 bis 90 Tagen Zahlungsziel ausliefern, das geht nur noch gegen Zahlung,
 331 Lieferung gegen Zahlung {Mhm.}, sofortige Zahlung. {Mhm.} Und wir werden jetzt praktisch
 332 umstellen * die Zahlungsbedingungen von den Firmen. Und wir haben noch einen kleinen,
 333 kleines Mittel, und zwar als Zahlungsbedingung wurde meistens vereinbart, oder wird von mir
 334 bei europäischen Kunden immer vereinbart, Zahlung gegen Bill of Lading. {Mhm.} Gegen
 335 Kopie of Bill of Lading. {Mhm.} Das heißt, dass dann die Ware, die wird verschickt und die
 336 müssen dann bezahlen innerhalb der, den vier Wochen, also meistens dann direkt nach
 337 Verschiffung und wenn der Kunde nicht bezahlt, dann bekommen nicht, bekommt der Kunde
 338 kein Original BL und dann kommt er auch nicht an die Ware. {Mhm.} * Im Worst Case könnten
 339 wir dann praktisch die Ware, könnten wir in Europa, könnten wir zu uns holen dann. {Mhm.}
 340 Das ist, sage ich mal, ein Sicherheitmittel. Das geht aber nur, wenn wir die
 341 Zahlungsbedingungen verkürzen praktisch, damit wir noch in der Lage sind die Ware, das Bill
 342 of Lading nicht wegzuschicken, sondern selber die Ware zu bekommen. {Mhm.} Das ist, sagen
 343 wir mal, wir wün...wir hoffen, dass diese Firmen wieder, dass die wieder in eine gute
 344 Verfassung kommen. {Mhm.} Wir haben einen italienischen Kunden, der war vor zwei, drei
 345 Jahren war der auch nicht gut gestanden, mit dem haben wir auch dann geholfen, dass er
 346 wieder {Mhm.}, also nicht wir alleine, sondern auch andere Lieferanten <leicht lachend>. Aber
 347 der hat sich jetzt wieder positiv entwickelt und wir hoffen, dass das bei einzelnen Kunden, dass
 348 das nur {Mhm.} vorübergehende {Mhm.} Schwäche ist.

349
 350 I: Wenn ich das jetzt mal zusammenfassen kann, glaube ich herausgehört zu haben, dass *
 351 die Zulieferseite ein größeres Risikopotenzial aufweist, als die Nachfrageseite.

352
 353 P:Nein, Nachfrageseite ist wesentlich weniger ein Risiko {Mhm, ja.}, weil * hier hat man Hebel
 354 mit Kreditversicherung, mit Zahlungsbedingungen und *. Natürlich braucht man Kunden, die
 355 unsere Artikel kaufen. {Ja.} Das ist das Wesentliche. {Klar.} <beide lachen> * Und * zum
 356 Beispiel als Fall, ist ToysRUs zum Beispiel {Mhm.}, der, * die Firma ToysRUs in Deutschland,
 357 die ist hochprofitabel und hat auch eine sehr gute Umsatzrendite und ist das Schmuckkästchen
 358 von ToysRUs. Nur ist es eine Tochtergesellschaft von Amerika und * Amerika, die haben jetzt,
 359 die gehen jetzt in Konkurs, die schließen alle Geschäfte und die ToysRUs Deutsch...die
 360 ToysRUs * Amerika, der Konkursverwalter, der möchte mit Sicherheit, sagen wir mal sein
 361 Sahnestück ToysRUs Deutschland, möchte er das * in der, verkaufen, damit er noch für seine
 362 Gläubiger, sagen wir mal entsprechende Werte bekommt. Und aus diesem Grund hoffe ich,
 363 dass ToysRUs Deutschland von einem Investor übernommen wird {Mhm.}, * der, sagen wir
 364 mal, diese Firma weiterführt. Ne? Also für ToysRUs Frankreich, Spanien, sehe ich ein bisschen
 365 schwarz, weil die die letzten Jahre in den roten Zahlen waren {Mhm.} und, sagen wir mal, es
 366 sehr schwierig wird, da einen Investor zu finden, der die übernimmt. Aber was... * andererseits
 367 muss man sagen, auch für ToysRUs Deutschland gilt, dass auf er Sourcing-Seite in China,
 368 dass es ein sehr großes Problem gibt, weil ToysRUs, die haben sich ausgezeichnet, ToysRUs,
 369 durch Eigenmarken {Mhm.}, die sie entwickelt haben und auch um dem Amazon
 370 auszuweichen. {Mhm.} Und die sind halt natürlich in China bei den Lieferanten mit Mengen
 371 zwischen 10 bis 30.000 Stück immer eingetreten {Mhm.}, aufgrund von ihrer Eigenmarken-
 372 Politik {Mhm.} und 600 Geschäften in den USA. Jetzt durch den Wegfall von ToysRUs USA
 373 kommen halt die deutschen * ToysRUs, wenn die alleine kaufen, die kommen dann auf
 374 Mengen zwischen 2 und 4.000 Stück. {Mhm.} Und das ist natürlich für die chinesischen
 375 Lieferanten nicht mehr so lukrativ, Eigenmarken überhaupt zu entwickeln. {Mhm.}

376
 377 I: Ja. Nehmen wir mal an, den finanziellen Mitteln wären keine Grenzen gesetzt, welche
 378 Strategien würden Sie sich denn wünschen für die Zulieferkette? Die Sie einführen wollten,
 379 könnten oder welche Mittel...?

380
 381

382 P: Meinen Sie für die Zulieferer, für die...?

383
384
385
386
387
388
389

I: Für Ihre Zulieferer. Für Ihre eigenen Zulieferer. Nehmen wir mal an, wir müssten jetzt nicht, * wenn * ich Risiko oder Risiken über irgendwelche Maßnahmen minimiere, ist das mit Kosten verbunden, klar. Das heißt eine Abwägung ist (?) {Ja, wenn ich, wenn ich...} Nehmen wir an, die Kosten gäbe es nicht.

390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403

P: Wenn ich, dann würde ich natürlich alle Artikel bei den A-Lieferanten in China herstellen lassen, ne? Die sagen wir mal ein sehr gutes Rating haben {Mhm.}, ne? Sowohl finanziell als auch...es gibt Großfirmen, wie Mattel oder Hasbro und so weiter, da gibt es, sagen wir mal, solche Vorzeige-Lieferanten in China, die natürlich ein bisschen teurer sind {Mhm.} wie unsere, weil in der Lieferkette, auch im Vertrieb her, arbeiten die mit sehr viel Fernsehwerbung {Mhm.} und so weiter. Da werden ganz andere Mittel eingesetzt {Mhm.} wie bei uns. {Mhm.} Und aus dem Grund, für uns als Partner kommt mehr eine mittelständische Firma in Frage, die aber auch ein sehr gutes Qualitätsbewusstsein hat, {Mhm.} ne? Wir können nicht die, den billigsten Billigsten nehmen, sondern man braucht ein gewisses Vertrauen. Und, sagen wir mal, eine mittlere Firma, die, sagen wir mal, auch unserer Firma im Vertrieb entspricht. {Mhm.} Das ist eigentlich eher ein Partner {Mhm.} wie ein Großunternehmen, * das, sagen wir mal, * ein sehr großes Overhead hat und wo vielleicht, weil wir ja sehr stark im Wettbewerb mit anderen Firmen sind, {Mhm.} wo wir auf die Kosten schauen müssen.

404
405
406
407
408
409

I: Mhm. Das heißt, * es kommt mir scheinbar darauf an, dass Sie gegenüber dem Lieferanten auch eine gewisse Stellung haben, {Genau.} habe ich das so richtig verstanden? {Genau.} Das heißt, * wenn die Firma [Firma] jetzt ein kleiner * Kunde wäre von dem Zulieferer, wäre das vielleicht nicht {Ja, ja.} unbedingt förderlich, {Ja.} um Ihren Qualitätsgedanken abzusichern.

410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429

P: Der Hinweis, der ist gut, weil wir müssen darauf achten, dass, und zwar, da muss ich vielleicht vorschicken, wir arbeiten auch mit sehr vielen Großfirmen wie Sam's Club zusammen, {Mhm.} Carrefour, Leclerc. {Mhm.} Und wir arbeiten mit denen, die haben sehr ausgeklügelte Lieferverträge, {Mhm.} und zwar sind die auch verbunden mit sehr hohen Penalty-Zahlungen, wenn man nicht pünktlich liefert. {Mhm.} Und in der Vergangenheit - leider - * hat sich gezeigt, dass, sagen wir mal, bei größeren Firmen, wir haben schon teilweise auch bei, mit größeren Firmen zusammengearbeitet, z.B. mit der Firma [Firma], ich {Mhm.} weiß nicht, ob Sie sich erinnern? {Mhm.} Und wenn wir nicht bei den Firmen die Bedeutung haben, dann werden wir nicht wahrgenommen und im Zielkonflikt, ob für uns produziert wird, bei einer Produktionslinie, oder für einen größeren Kunden, dann werden wir immer den Kürzeren ziehen. {Mhm.} Deswegen, und die Folge ist, dass wir zum bestimm...oder [Firma] z.B., mit den Schminkköpfen, ne? Das ist auch ein Beispiel, der liefert schon seit zwei Jahren im September keine Ware mehr, weil er auch als Lieferant größere Firmen in Amerika beliefert. {Mhm.} Und offensichtlich hat er in den Lieferverträgen höhere Strafzahlungen, wie er sie bei uns hat. {Mhm.} Und insofern * ziehen wir da gegenüber solchen Firmen immer den Kürzeren. Deswegen ist es gefährlich, wenn man, sagen wir mal, sich verlässt auf einen Lieferanten, der, sagen wir mal, sehr viel * eine sehr große starke Marktstellung hat {Mhm.} und auch Firmen beliefert, die wesentlich ein größeres Volumen haben wie wir, weil wir bei einem Zielkonflikt, was Lieferungen betrifft, da ziehen wir immer den Kürzeren.

430
431
432
433
434

I: Mhm. Ok, ja, das ist alles furchtbar interessant, Herr [Name]. Ich denke, wir könnten da * sicherlich noch sehr lange darüber sprechen, aber wir sind schon fast am Abschluss. Gibt es zu diesem gesamten Themenkomplex, den wir jetzt besprochen haben noch irgendwelche Punkte, die Sie für erwähnenswert halten, die Sie gerne noch ergänzen würden?

435
436
437

P: Gut, was ich ergänzen möchte ist * grundsä...der Ausblick für die Lieferanten in China. Es hat, es entwickelt sich derzeit, ich meine, das haben Sie wahrscheinlich auch schon festgestellt, wir bekommen jetzt auch von unserem Hauptlieferant, Eastern Progress,

438 bekommen wir jetzt in den letzten Tagen ständig die Nachricht, dass es in China, speziell im
 439 südlichen China, dass eigentlich immer in den vergangenen Jahren, nach Chinese New Year
 440 sind immer diese Wanderarbeiter von Nord-China {Mhm.} in den Süden gegangen. Und jetzt
 441 * nach Chinese New Year, die stellen dann, die Firmen stellen dann ab März, April immer die
 442 neuen Arbeiter ein. {Mhm.} Und in diesem Jahr jammern die ganzen Lieferanten sehr stark,
 443 dass nicht genügend Leute mehr in den Süden kommen. {Mhm.} Das ist halt bedingt, dass der
 444 Norden sich industriell auch jetzt entwickelt, dass das Lohngefälle zwischen Süden und
 445 Norden nicht mehr so hoch ist {Mhm.} wie früher, deswegen gehen nicht mehr so viele Leute
 446 mehr in den Süden und aus dem Grund arbeiten auch nicht mehr so viele in den Fabriken.
 447 Was wahrscheinlich auch noch dazukommt, ist, dass halt auch in China in der For...dass viele
 448 Leute auch Fortbildungen machen, {Mhm.} * wie jetzt in Europa, dass es halt auch schwieriger
 449 wird * mit Fabrikkräften. {Mhm.} Und es wird halt für uns ein Problem, dass halt, wir sind
 450 gewohnt, dass wir immer produzieren in dem „Speckgürtel“ von Hongkong, im Süden {Mhm.}
 451 von China. Und * zukünftig müssen wir uns darauf einstellen, dass wir auch Firmen mehr im
 452 Norden praktisch als Zulieferer, Lieferant haben, weil einfach durch diese * Labour Shortage
 453 werden wir gezwungen, * wahrscheinlich mehr in den Norden zu gehen und da Alternativen
 454 zu suchen für den Süden. {Mhm.} Das, sagen wir mal, ist ein bisschen, ist ein beunruhigender
 455 Faktor für uns. Und was wir auch festgestellt haben halt, dass inzwischen viele Firmen in
 456 Europa * auf Nachfrageseite, dass die nicht so sehr im Lizenz-Bereich, aber im generischen
 457 Bereich, dass die ihre Produkte nicht mehr von Fabriken beziehen möchten um Hongkong,
 458 {Mhm.} sondern dass, sagen wir mal, viele Firmen jetzt nach, in Gegenden gehen wie Shantou,
 459 weil dort die Firmen , die haben halt geringere Löhne, die bieten halt sehr viel günstigere
 460 Preise, {Mhm.} auch viele Kopien, ne? Aber das ist sagen wir mal, im Moment merke ich das
 461 ganz deutlich, dass viele Firmen nur noch ein, zwei Tage nach Hongkong gehen und die
 462 restlichen fünf bis zehn Tage in China die Fabriken besuchen und dort vor Ort in Shantou ihren
 463 Bedarf decken. {Mhm.} Also das wird für uns, sagen wir mal, schwierig.

464
 465 I: Hm. Ok. Wenn Sie sonst nix mehr haben, * was Sie hinzufügen wollen? Zeit hätten wir noch.

466
 467 P: Ja von...in welchem Bereich? Also was Lieferanten betrifft, * da, glaube da wurde schon
 468 alles gesagt.

469
 470 I: Ja. Das * glaube ich auch. Das ist auch * der Hauptpunkt, der mich interessiert. * Eine...

471
 472 P: * Was halt, was von der Vertriebsseite, was halt, was wir halt merken, wir stellen sehr viele
 473 Kunststoffprodukte her, und da ist halt, in den letzten Jahren hat es auch ein bisschen einen
 474 Wandel gegeben, dass, sagen wir mal, der Markt immer mehr, aus Nachhaltigkeitsgründen,
 475 {Mhm.} Holzprodukte verlangt, ne? Das ist, sage ich mal, eine Tendenz, wo wir zum Teil auch
 476 schon z.B. mit einer Holzküche haben wir dem Rechnung getragen. {Mhm.} Und da müssen
 477 wir vielleicht zukünftig müssen wir vielleicht in bestimmten Produktsegmenten, müssen wir
 478 auch gucken, dass wir da Alternativen an den Handel {Mhm.} haben.

479
 480 I: Mhm. Vielleicht wäre dann am * vielleicht eine Idee, jetzt ganz am Rande von meiner
 481 Thematik, vielleicht eine, ein "fairer" Spielzeug herzustellen. Könnte ich mir gut vorstellen im
 482 Vertrieb. Ne? {Fair...} * Fair gehandeltes Spielzeug, das nachhaltig produziert wird und so
 483 weiter. Was trotzdem aus Kunststoff sein kann, {Ja.} könnte * eine Idee sein, {Ja, und auch...}
 484 die man verfolgen kann in der Hinsicht.

485
 486 P: ...dass die Ideen vom Herr Habeck, von den Grünen, dass sich die nicht umsetzen. <beide
 487 lachen> Der eine * Kunststoff-Steuer einführen möchte, ne?

488
 489 I: Ja, hat man * schon gehört.

490
 491 P: Ja, wobei natürlich Lego und so weiter, Playmobil, das sind natürlich, hoffentlich große
 492 Lobby-Gruppen, <beide lachen> die sagen wir mal das vermeiden, ne?

493

494 I: Ja, das bleibt zu hoffen. Gut. * Am Ende hätte ich vielleicht noch * eine letzte Frage. * Dieses
495 Ereignis * mit der Insolvenz bei Ihrem {Ja.} Hauptzulieferer CPI ist natürlich ein Fall, der mich
496 insbesondere interessiert, da wäre es interessant, falls es dazu noch Datenmaterial gibt, was
497 Sie * als Sekundärdaten, als Archivdaten zur Verfügung stellen würden, wenn es vorhanden
498 ist. {Mhm.} Aber wenn dies nicht der Fall ist.

499

500 P: Ja wir könnten, da könnte ich durchaus noch ein paar Daten haben wir noch. Auf meinem
501 Rechner sind auch die ganzen Korrespondenz noch, ne? Von...

502

503 I: Also, * wenn Sie sowas bereit wären, zur Verfügung zu stellen, {Ja, ja.} das muss auch nicht
504 aufbereitet sein, das würde dann von mir aufbereitet werden, {Ja, ja.} wäre ich dafür dankbar.
505 Ansonsten bedanke ich mich für das sehr interessante Interview und die Ergebnisse
506 bekommen Sie dann, sobald vorhanden. <kleines Lachen>

507

508 P: Also, ok.

1 Transkription P27042018

2 Dauer: 26:02 Minuten

3 Typ: Prüfinstitut

4 Person: Audit Services Manager

5
6
7 I: Ok, perhaps we can start and you * tell me something about your company and what you are *
8 doing. So I can draw my conclusions * later, for what I can use the information you give me.

9
10 P: Ok. * So [firm], we are doing, * we are a supply chain, what we call a supply chain partner, your
11 eyes in the supply chain. And so we offer quality control and supply chain services, actually, to *
12 secure and to improve supply chain. It's organised about three activities: * the first one which is
13 our, * I would say, original activity, the one where the company was created about 15 years ago,
14 is QC, product inspection. * And so we are, we have a team * now of more than 2000 * (?) people
15 all around the world. * Basically we are doing * quality control on behalf of our clients. I have clients
16 in more than 100 and 20 or 40 countries and we had operation in more than 85 countries last year,
17 where our clients are basically purchasing products anywhere, in mostly in (?) the * manufacturing
18 areas such as China or Asia but not only. And * what they ask us is to send * a inspectors to the
19 factories to the manufacturer site, basically open the box* check the products and verify the * that
20 the products are within the requirements in terms of quality and safety * before they can be shipped
21 to the point of sale and * be sold in the country where they are going to be sold. So this is the
22 original activity that we have and which is more than 70% still of our activity up to this date. {Mhm.}
23 And over this 15 years we have developed other activities so we also do lab testing. {Ok.} So now
24 we have labs in Hong Kong, (Guangzhou), US, and a few more location and a big network also of
25 lab partners * here again for the * product safety and * product quality, chemical and physical
26 testing. * And audits, so is the last activity, actually that's my position, I'm the audit services
27 manager for [firm], so I'm handling all the operations of audits for [firm]. * And in audits, we usually
28 don't check a product but we check the organization of the factory, the management system
29 {Mhm.} and our clients ask us to verify whatever criterias * they fix * usually before selecting a
30 supplier to manufacture the products.

31
32 I: Ok, this sounds * really good and basically is the core of what I'm interested in. {<laugh>}. So, *
33 you said you first started with all the inspection business and all this. So, how did you * get aware,
34 that there is a need to check the suppliers or to be the eyes {laugh} of your clients in the supply
35 chain?

36
37 P: * Actually it's interesting, because it's, [firm] was * it's been created about 15 years ago. And
38 our CEA and founder, he used to be in Asia and to walk in * trading actually, so import export
39 {Mhm.} from Asia to Europe mostly, * for gifts and premium, so for products which are, how to say,
40 * the reactivity, the price is quite cheap, you know, very * it's a very big battle on the price. the
41 reactivity and the capacity to go very fast is very important and that's how he as an importeur
42 actually * of course realized that he needed to check before the products were shipped, that it was
43 meeting the requirements of, * by the legal requirements for the countries namely in Europe for
44 example all the EU regulations. Also the requirements from the clients, that it was, what there
45 clients was expecting. * And so * that you could just, * cannot just buy the product and ship it. You
46 had to check before * leaving the * country, to make sure that it's up to the standard of what was
47 expected by the clients <interruption of the recording or connection>.

48

49 I: Ok, I understand. *3 So you check * the factories according to their management system and all
50 this. Do you also have an insight, which suppliers the factories you are auditing are using?

51
52 P: *3 Yeah, I think what's interesting to see is that, well, to come back on the * this is more on the
53 audits, (?) the inspection was really 15 years ago. I think one interesting point we see, and that is
54 why we are developing new activities, is this, is that for a long long time actually what was gone
55 is that the clients are buying product from a factory and they go to * and they are asking us to * to
56 go to the factories to * check the products and that the products are shipped. And there was a shift
57 a bit recently, you know {Mhm.} that's *3 the clients, they prefer to, well, know which factory * their
58 products are manufactured in. Which was not always the case before <laugh> actually. {Ok}
59 Actually since, I would say since internet and * you know, * <laugh> I mean China become open,
60 you know, you go to one (?) once or twice a year, you find supplier, you buy products* they are
61 manufactured somewhere, shipped * and * usually the only visibility that many clients had for years
62 was just * by the last moment, when we have to do the inspection and the quality control. * We
63 know the products are here, but they did not know before that really clearly, where the products
64 were. And that's where actually are coming in is that more and more clients now, and all big
65 companies now, * they cannot just walk like that and they want to know, where the product are
66 being manufactured and that's why they are asking audits, because what they want to do is to
67 make sure, that * before they pass any order * that they can identify where are the factories, where
68 the products are manufactured and what's the factories look like, what's the organization of the
69 factory, does this factory has a management? And (at least) there are risks of subcontracting, for
70 example: is it really a factory or is it just another import export company? or a company which will
71 subcontract again?

72
73 I: Ah, ok. So * you have the feeling, that some of your clients are also afraid of subcontracting,
74 which means, their product is actually not produced in the factory they are paying. <laugh>

75
76 P: Yeah, that's * but that's a big big concern, I think for everybody on the supply chain. {Yeah.}
77 And that's one of the big challenge actually which has not yet been (?) completely actually and it's
78 still * something which * is being * (where) there is a person who will have the solution to * tackle
79 subcontracting * completely in the supply chain is going to * is not yet born, I would say. <laugh>

80
81 I: Ok. Does * does your company have any ideas how * we could improve in this point? To prevent
82 subcontracting or something...

83
84 P: Yeah, we work with one of our clients. I think it's * what we see is several things: * one is * one
85 the * buying behaviour and that's also coming with many companies now, trying to have a, * you
86 know, buying, perform their own purchase department changing the behaviour to not just be
87 looking after the cheapest supplier and then switch every year. You know, every order to find like
88 the neighbour is doing the product for 10 cents less, so I'm going to switch supplier. And this we
89 see a lot of change, now many big companies especially what they try to do is to be in some
90 partnership with their supplier, so to identify a good supplier and work in long term with them. And
91 like that already you have more * how to say * a good base to build something where you trust
92 each other. <laugh> {Yeah, so...} And then in times of control, what we do, what we see a lot in
93 our (trance) is that we see more and more. Originally, 15 years ago we used to do almost what
94 we call pre-shipment inspection * you know, when the product is already finished, we finish, we
95 open the box and check the finished products. Now we do more and more in * for example in
96 textile what we call the in-line check. So that means we send our inspectors, when the product is
97 like 50% completed and the inspector is also checking the product on the lines and on the same
98 time making sure that the product is really on the line and not in another factory being
99 subcontracted. So that's one of things, that we see. * Anyhow the (train) on transparency as well,
100 to explain to the suppliers that it's not forbidden to subcontract, but what is important is * to do it

101 transparently with the client, because there might be some, you know, good explanation, {Yes,
102 sure.} if they don't have the capacity, if they don't have the machines, what is important is not
103 hiding the fact, that they are subcontracting.

104

105 I: Yeah, so * there is also a strive for visibility of the * whole supply chain, right?

106

107 P: (Well), yeah, there is * clearly a strive (?) something, you know supply chain mapping, * you
108 know there is a lot of initiatives, which have been * put in place to map the supply chain. *
109 Everything related to transparency I know that, * I don't know, some * brands like (?), you say it's
110 confidential, but I mean if I said my (?) for example in textile, {Yeah.} they have * you know * track
111 back all their supply chain and they even share * the name of their suppliers actually on their
112 website. So that means it's an open information, * where they share the list of all their supplier for
113 all their products on their website. So there is really a strive for transparency and * (?) information
114 and trying to change the behaviour from I would say previous behaviour, which was a bit like
115 nobody want to disclose their factories you know, where the products are made. {Yes.} They want
116 to keep this a bit like a secret, you know. * To * questions which is you know in 2018, I would say
117 * you can just (?) internet and you will find any factory you want, so there is not really strong, you
118 know, business secret to know, where the product is made.

119

120 I: Yeah, I think that's what * many of my colleagues in toy business face, * because when * when
121 we... * What I found out is, when we try to find an alternative * supplier of a certain product, I
122 actually... <interruption on partners side> {Sorry.} No problem. I actually see, that the * alternative
123 supplier already knows our <laugh> existing supplier. {Yeah, I think it's *...} And they know the
124 market quite well. So I think there is no need hiding, who your suppliers are.

125

126 P: * There is some, * you know like, don't know, in some * industries, where it's really * there might
127 be a technological (?) you know in some suppliers or something, but if we talk indeed about (?), I
128 mean consumer goods in general, * I think in 2018, we just like, I don't know, if you saw this app I
129 was using, is the Alibaba app in China and you just take a picture of the product and it's just giving
130 you the name of the suppliers who can give you this product. You know just (for) a picture actually.
131 <laugh> {Yes.} I think, there is not really a secret about * yeah, which manufacturers doing what,
132 except in some special case, there is really a technological edge, but i don't think it's most of the
133 cases. It's not really <laugh> a * big advantage.

134

135 I: Yeah, this is <laugh> all really interesting. So, let's * move one step * further: to, I said what I
136 want to research is, how to prevent a * disruption of the supply chain. So you already mentioned
137 some strategies like supply chain mapping or * having more transparency along the supply chain,
138 having supplier relationships. Which other * strategies would you think can be effective to prevent
139 a supply chain disruption?

140

141 P: So what you gonna disruption, is like a disruption of the supply or like * that you cannot get your
142 supply?

143

144 I: Yes, * let's describe it as, * perhaps do it with an example: supplier insolvency or * bankruptcy
145 of a supplier. So you suddenly cannot get your good anymore.

146

147 P: *3. Yeah, I think, hm *5 yeah, what else they can do? I think what's, that's where the audits
148 actually are coming in place what we <laugh> are doing actually a lot, because just an example:
149 also is on the, it's on the sustainability actually. So one example last year was in China, there was
150 for example * there was the sudden (crack) down from the Chinese government on environmental
151 issues, started from August last year and last for a few months. {Yes.} So * basically what
152 happened here what we see * from audits perspective, is that we had * we had only a few like

153 early clients who were doing like audits, environmental audits. {Mhm.} And (we) checking you
 154 know in depth what the suppliers were doing for environmental compliance, because * it was kind
 155 of understood that there is some rules and there is a practice and the rules, the practice is not
 156 matching the rule. And that's * the government was not really pushing strongly on that. And then
 157 actually what happened is that the government suddenly decided to apply the rule and * they did
 158 it the way <laugh> they do it in China, that means, from one day to the day after, they just like
 159 close like 1000 of factories {Yeah.} to send a very strong message. And this created a big * issue
 160 for (firms) except those who are * from the very beginning actually considered this possibility and
 161 this requirement too, but who comply with the legal requirement regarding environmental
 162 compliance. So that's one example I think and that's one thing, which is * that's where I would say
 163 for (?) sustainability and social compliance and this kind of stuff. That's why actually these topics
 164 are not, they were I would say PR at one point of time, 30 years ago when you talk about social
 165 compliance or environmental compliance used to be about more like for communication, {Yeah.}
 166 used to be after that more about good to have, good practice, best practice, you know. {Yeah.} *
 167 And right now, i think we have the moment we everybody realize it's also actually a business
 168 continuity issue, you know, and that you <laugh> if you want to avoid any disruption in your
 169 business, if you want any problem you need to * associate with the good suppliers and the good
 170 suppliers is not just the cheap one. It's also the one, where you can plan to work with them on
 171 longer term and that means they comply with any regulation which is applying in the country where
 172 they are operating.

173
 174 I: Yeah, this is all really interesting, sure. So, what is also interesting for me: did you in your history
 175 or did your company in it's history: was it once faced with a disruption of one of your clients?
 176

177 P: *3. Where we had * one of our clients, disruption of one of our clients?
 178

179 I: Yes, * did you witness a supply chain disruption at one of your clients?
 180

181 P: (Well), it's * for example: one interesting thing is, related to that for example, *3 strange to say
 182 that, but actually * related to this case last year, we saw, I mean (?) our clients, big client in * textile
 183 and apparel, they suddenly got a big disruption of their supply. {Mhm.} * (?), because of the crack
 184 down, because many of their products, it was mostly the dying and * you know, some special
 185 technologies being used, they could not get it. I don't know if it's the good solution, but what we
 186 saw, is that suddenly * Vietnam, Cambodia, South East Asia activities started to increase very fast
 187 for these clients. {Mhm.} * And they were very quick to adapt, <laugh> because they just actually
 188 moved their production quicker than what was supposed to happen against to South East Asia (?)
 189 China before.

190
 191 I: So, and did * one of your clients in such a case ask * for any support?
 192

193 P: * Yeah, what * I mean, *3 what we can see, I think (?) did you saw maybe the * you know [firm]
 194 we issued some barometer like (?) or things like that?
 195

196 I: Oh, i didn't see it yet, but it sounds interesting.
 197

198 P: <laugh> Well, I think that's something that can be interesting. I can send you the link on our
 199 website also. Because we * can see actually a quite good * trend, you know, on that, actually on
 200 * our clients are coming to see us and asking us: ok, I'm going to have some need in * usually for
 201 example in textile in South East Asia recently and there suddenly many, many of our clients and
 202 we can see in barometers actually, that it's * moving, the supply chain is moving. We have a client
 203 in South Africa actually, one of the big clients of [firm], which is a South African brand of textile
 204 and apparel, {Mhm.} and they had this project to bring back some of the production to South Africa,

205 Zwasiland, Lesoto. And that's when they ask as well, * to accompany them, to kind of bring back
206 some of the production closer to South Africa <laugh> compared to being completely in China.
207 {Mhm} *3 This is the kind of things that we see.
208

209 I: Ok, yeah. This sounds * interesting. So I would appreciate if you can send me this link. {Yeah,
210 sure.} So I could * have a look. this might also be interesting for my * future research. So, basically,
211 * my main or core issues are covered now or are settled. So any * other interesting issues in this
212 whole context you think are worth mentioning?
213

214 P: *5 Well, in terms of supply chain disruption, *3 I don't know, I can see, * yeah just to (?) for that.
215 What we see actually, I don't know, if it's related, but especially in * social compliance you know
216 and all this kind of topics and on consumer goods, just is a bit what we talk about, but I think really
217 see a trend on * transparency, you know really working together with suppliers. More for the big
218 brands of course. But this is really something, * I think that's interesting to notice and that's * that
219 is linked I think, also to have stronger ties between the brands and the suppliers. After I would say,
220 it's a bit <laugh> of a * how to say, more of a trend, I don't know, if it's directly related, but that's
221 really the trend that we see now. * To, * yeah, what we said, transparency, knowing where the
222 products have been (down), going on side, working together with the suppliers to * improve
223 together, you know, and potentially also really reducing the number of suppliers to consolidate for
224 the big brands. What we see is, that they try usually to have less supplier active, but bigger
225 volumes where there suppliers are to have more leverage {Mhm.} * to, but to control their risk *
226 and to help to drive the change with their suppliers. And that's more the trend we see in the supply
227 chain.
228

229 I: Yeah, this sounds good. Actually this is, this confirms what academic research has
230 recommended <laugh>. So this is... *
231

232 P: (?) see, I mean, I can give you a quick example: we have an Australian client, actually biggest
233 retail in Australia, who was, they used to have like, (?) years ago they had like 8000 active
234 suppliers {Mhm.} on their * system, * when we worked with them. And now they have a bit more
235 than 4000, so they reduced by 2 their supplier base. {Yeah}. Some of them is because of bad
236 maintenance, you know, some suppliers were active for * years without order (?) for years. But
237 generally speaking is more the idea of consolidating * the base of suppliers and (that's) just after
238 I would say a few years, where we realized that, yeah, what I was saying, you know, you go online
239 in alibaba.com and you can find any product you want, you know, (?) sourcing is very simple
240 <laugh> actually. To find a supplier in China, it's..., * there is nothing more easy than finding a
241 supplier in China for most of the type of products that you * want to. But the prime after is to find
242 a reliable supplier, that's why everybody suddenly realized that it might be more important <laugh>
243 to find and to work (?).
244

245 I: Yeah, this sounds * great. So, this whole * issue is really interesting, I think. and what you * tell
246 me right now * (?) is a confirmation of what I already learned from * several other business cases.
247 So, if there are no more issues from your side, I'm fine at the moment.
248

249 P: Great, no (problem), (?) no more actions for me. <laugh> As you know you need more
250 information, i will try to take less time to answer.
251

252 I: Yeah, no problem. So it would be great if I can back the interview, if I re-do the interview for *
253 myself and there are some open issues and perhaps some question arises, I would appreciate if
254 I can contact you {Ok, no problem.} for further information. And for the moment I'm fine and so I *
255 think one last thing to say is thanks a lot again for your time {Welcome.} and for the great
256 information and * yeah, * that's all, [name]. I hope you have good rest of the day, {Thank you, you

257 too.} and yeah, it was nice meeting you.

258

259 P: Thanks. Nice meeting you. Thank you very much.

260

261 I: Thank you, [name], bye bye.

1 Transkription Z29042018

2 Dauer: 36:05 Minuten

3 Typ: Zulieferer

4 Person: Geschäftsführer

5
6

7 I: *4 Ok, [name]. For the beginning perhaps you can just give me * some information on your *
8 company, what you are doing and just basically to know what company I'm talking to.

9

10 P: *3 Alright. In fact, * we (?) two companies. and then one company is [firm] and then there is
11 an OEM company doing projects for different customers for different countries, right? {Mhm.} We
12 have customers from Germany, we have customers from France, we have customers from
13 America, we have customers from <(interruption)> * even from Korea, alright? {Yeah, ok.} (?) is
14 an OEM company (?) alright, that's going well...<interruption>

15

16 I: [name], perhaps we just wait for a moment, our internet connection is really bad. *{(??)} I nearly
17 cannot hear you at the moment. {Oh, sorry, sorry.} No problem, I think it's on my side. Ok, it's
18 better now.

19

20 P: Ok. * We're two companies and the first one is [firm] and that I mentioned already it's basically
21 production (?), taking projects from different customers from different countries. {Yeah.} Another
22 one is [firm]. {Yeah.} That's a company producing animal figurines. we design the product and
23 then we also produce the products and we also sell direct to different * countries all over the world
24 and then (we put) in China. And right now we are selling over 35 countries and so basically two
25 different companies producing different kind of products. One is production based, one is * design
26 based and also direct selling, alright? {Yeah, got it.}

27

28 I: Ok. So you just told me, that you are delivering your goods to different countries all over the
29 world. How about your raw materials? Where do you get your raw materials from? Only from Asia
30 or also other countries?

31

32 P: * Because we are using quite a lot of plastic resin, alright? {Yeah.} We are buying from different
33 countries. Right now we are buying from Taiwan, Korea, Japan, Saudi Arabia, Singapore and also
34 some from America, alright? {Yeah.} The * well is some, that's plastic resin, alright. And for
35 paintings and then they are, well is supplied by the paints factory, which are * actually Hong Kong
36 companies, but they have their factories in China. As well as I know, most of the chemicals are
37 either from Japan or from Germany, {Ok.} alright? {Yeah.} And then as well as packaging material
38 is concerned yet, say polybag and also carton boxes, they are all, we are all, you know, buying
39 from vendors in China. {Ok.} The origin of the * materials are basically from America or from
40 Taiwan and Korea, alright? {Yes.} As far as * equipment is concerned yet, our injection machines
41 they are all from Hong Kong and also from Japan. And * you know, our 3D printer is from America.
42 I think that covers most my materials and the equipments that I'm now using and then for the
43 production and also for I mean doing our projects.

44

45 I: Ok, so summing up, this * sounds that your supply chain from raw material to your customer is
46 stretched on the whole globe. <laugh> So, I think... {Hello?} yeah, do you still hear me?

47

48 P: Sorry, I can't hear you clearly. I cannot, I can't hear you clearly, alright. Can you repeat?

49
50 I: Yeah, I can repeat, no problem. So from what you told me now, your supply chain starting from
51 your suppliers going over you to your customers is stretched all over the world. *5 So, do you still
52 hear me, [name]?

53
54 P: Sorry, the transmission is very poor. I don't know why... {So I * think...} (?) hm...

55
56 I: Perhaps let me * move to another room. Is it better now?

57
58 P: *3 Now it is better. It was all in all (?), but now it's better

59
60 I: Yeah, so, it's better, ok. So, to * repeat again. Your supply chain is stretched all over the world
61 from what I hear *3 so...

62
63 P: * Yes. {Yeah.} From Asia to Europe and also America.

64
65 I: Yeah, so * you know supply chains...

66
67 P: But mostly from our neighbouring countries.

68
69 I: Yeah, ok, but anyway, you know supply chains are * sometimes really vulnerable to disruptions.
70 So, did you, your company face any disruptions during the last years, meaning some * disruption
71 in demand or some * sub-supplier who could not deliver goods, anything like this?

72
73 P: Hello? Hello?

74
75 I: Yeah, [name]?

76
77 P: Sorry, could you repeat your last sentence (?)?

78
79 I: Yeah, did your company ever face a disruption on any * side of the supply chain, demand or
80 supply?

81
82 P: *5 Ok, * you asking me, * if I experienced any disruptions, {Yes.} (say) last year about the supply
83 chain?

84
85 I: Yes

86
87 P: Alright then, ok. * Yes, * I did. And * I can give you some examples. {Yeah.} Alright. In 2016 to
88 2017 and then we got one very serious problem * for the supply of clear ABS, that I have been
89 using and then for producing the medical case and also some beauty case for [firm]. {Yeah.} We
90 have been buying basically from South Korea, from Korea, from (Rotec). {Yeah.} There is a
91 company called (Rotec) and then we just * the material they disappeared. They have been
92 supplying is better than the other companies, * but because of some political reason as the (?)
93 had heard of that. Because China was very unhappy with (?) of their government *3 for the set up
94 of a missile defensive system, {Yeah.} with America, {Yeah.} Alright? In order to stop North
95 Korean's, * I mean, this (side) had (a) nuclear power test, alright? {Yeah.} So, at that time, we had
96 problems to import materials from Korea. especially materials which were produced by (Rotec)
97 companies. And even there have been a lot of damages against (Rotec) supermarket China. They
98 actually got a lot of projects in China. They got (some like), if i remember correctly, about 1000
99 supermarkets there is run by (Rotec), ok?

100

101 I: Yeah, I understand.

102
103 P: And * there are a lot of, I mean, * mobs, {Yes.} ok? Chinese mobs, alright? And that entering
104 into the supermarket and then destroying a lot of products. And at the end, because * the Chinese
105 government had been using an excuse saying that all, * they are all not bought by the (fire), the
106 fire, I mean the (vacalations) all of them closed. Alright, and for materials producing from Korea
107 and then we cannot import them into China for production. So, I got problems, because I was told
108 by my * customs officer, that we need to switch to other countries material, {Yeah.} say from
109 Malaysia or from Japan. Because Chinese government, they don't like and then * we import Korea
110 materials. That was the serious case, alright? {Yes.} And that happened in early 2017, {Yeah.}
111 alright? Yah, that was some of the most important and then * you know, or the most disruptive *
112 experience that we got {Yeah.} and then in * 2017, alright?

113
114 I: Yeah, so what is interesting for me now, {Mhm.} so suddenly you could not get your raw
115 materials. {Mhm.} So, could you * switch quickly to another supplier?

116
117 P: Ah, * ok. In fact, there are different chemical companies producing clear ABS. That is (?) ABS
118 clear, ABS-C, ABS means transparent ABS, alright? {Yeah.} * Are... the origins just * are from
119 America or from Malaysia or another one from Japan. But the * problem is, the base colour of the
120 material from Malaysia is a bit yellow. {Mhm.} The base colour of the material, I mean clear ABS
121 from Japan is a bit blue, alright? {Yeah, I understand.} But the material that I've been using from
122 Korea is comparatively speaking more clear. So I hesitated, whether I should switch, I mean * well
123 to Malaysians or to Japanese or to Americans. I stopped considering (under) the Americans,
124 because the supply is very limited and the price is about 30% higher, than what I have been using,
125 alright? {Yeah, ok.} The supply from * Malaysia and from Japan * are of similar prices to the
126 Koreans. So I was * considering whether I should use Malaysian that was a bit * yellow or the
127 Japanese. And then at the end, I switched to the Japanese. And then, because * it's a, well, it's a
128 light blue, it's a little bit light blue. {Yeah.} And then but, you know, unless you are using magnifier
129 to, well, to check. Well otherwise, and then you just * cannot and then differentiate which is which.
130 and in fact, before I switched to using the Koreans material, I was using the Japanese, alright?
131 {Yeah, ok.} So at the end, I switched back to the japanese, * which a... (?) I mean clear ABS and
132 then for two months. Because that happened in april last year, alright? {Yeah ok.} But just after
133 two months, after passing through a most critical period, I was told by my custom officers that and
134 then (wow) it's now not that critical. and then well* the customs is closing one night, (while) opening
135 another is that, oh, ok, and then well * you can import the Korean material. And also because at
136 that time (Rotec), they sold and then their company, the chemical company, to Samsung, alright?
137 {Yeah.} And * that's why for clear ABS that we were using, all the * bags were printed with (?)
138 (Rotec) logo, and after two months and then they switched to Samsung polybag, alright? Because
139 the * chemical section of the (Rotec) had been sold to Samsung. So, I switched to, I mean buying
140 the Samsung material, and then that's not so sensitive, because the Chinese government were
141 trying to ban the (Rotec) chemicals. but not the Samsungs. So I switched back to the Korean and
142 then clear ABS, and that after two months. So it's not a big problem to me for my production,
143 because at that time, it was June and but, you know, we just* we were just lucky, because after
144 June, well we were getting very busy for our production.

145
146 I: Ok. So and is it *3 easy to switch the supplier in this raw material * sector.

147
148 P: It's not that easy, ok. Because and * as I mentioned, some of the material, I mean the base
149 colour is a bit well yellowish, alright? {Yeah.} You can, well, you can see that is not totally
150 transparent if you are using magnifier, alright? {Yeah ok.} And (?) companies and then save (?)
151 they are a little bit blue, ok? Are a little bit blue, but not a (great). But the best one is still from
152 (Rotec), which now and then * under the brand name of Samsung, alright? That's the best one,

153 but * you know, * it's difficult to have another one, especially * well my customers has mentioned
154 that whenever I switch to an well and then another (?) material, I have to notify them because they
155 need to do the re-testing. {Yes, yes.} They need to... * they do have a concern about that the (?)
156 material that I * switch to is safe enough. And then, you know, for safety concern and also for
157 quality concern. So, but it happened so quickly, that I couldn't have chance and then to ask my
158 customers whether I should say yes or no. But just, * I just made the decision myself, without
159 telling my customer. but because, well, I was using a Japanese * I mean material (?), but not
160 another supportive standard. I didn't think that i have a big concern about it, because they provide
161 me also material and I also and then (ran for) all those kind of data before I use it. And actually
162 was using that material before I switched to the Koreans. So I did * have confidence, alright? But
163 if you asking me, whether it's easy or not. It's actually not that easy.

164
165 I: Ok, ok I understand. So, * remembering this event, this case you just explained me. What * did
166 you and your company learn from this? Did you change your strategies in buying, in sourcing or
167 anything?
168

169 P: *3 Well, yeah, (because) * I actually checked already a lot of time before I switched from the
170 Japanese material to Koreans. {Yeah.} * But not because of the prices and the (risk...?...). so the
171 material from Korea is the best still, I mean in terms of * I mean transparency {Yeah.} and also (?).
172 And the supply is very stable. So I * don't have * you know I don't have * too many choices at all.
173 {Yeah, yeah.} The backup, but the backup could be the one from Japan. That's a (Mitsubishi),
174 alright? So my first choice is still and then now Samsung, but the second choice is (Mitsubishi).
175 Alright, but I (really) have, don't have too many choices. {Yeah.} I keep on buying from the Korean
176 unless and then there is ban from the (Chinese government). And then sometimes, because of
177 political reasons, but not because of commercial reasons, it's difficult for small companies like
178 ours, I mean to be able to very flexibel and to have another plan b, because it happened
179 sometimes, especially when Chinese government has been very, I mean politically oriented
180 {Yeah.} and so that's difficult.

181
182 I: So yeah, this.. {Alright?} yeah yeah, alright. This is fine. So you... * so now you try to have some
183 * backup. Some * supplier you can * switch to if neccessary, right?
184

185 P: * That, well, that's plan b, just in case * that happens again, that is, well, that the Korean material
186 is not allowed I mean to be imported, {Yeah.}, than I have to switch back to the Japanese one and
187 then, yeah.
188

189 I: Ok, I understand. And, so as you * have a plan b for this special case and learning from this one
190 case, do you have a plan b for * other similar risks, too?
191

192 P: Ah, yes. Say we are buying our * paints, {Yeah.} from (...?...?) just supplier, alright? {Yeah.} It's
193 * the biggest paint supply in Hong Kong and then is public company and then a very big company
194 and * you know * that we have been using and then for over ten years. But at the same time we
195 have been also keeping good relationship with another small one, which is also in a Hong Kong
196 company, but not * that big. {Yeah.} But that * small vendors, all the paints are also, I mean * as
197 well safety and quality concerned. Ah ok, because that * well that's (our) plan b basically and then
198 I mean for painting, that I have been using for, i mean * some special projects. I'm trying to * (keep)
199 some business relationship with them, because * we need them to be our plan b just in case that
200 plan a is having problems, because we don't know when there might be a problem, {Yeah.} so we
201 can switch to plan b just in case, alright?
202

203 I: Yeah, i understand. So, actually you already covered my core issues, which i wanted to adress
204 today. {Mhm.} So, would you like to add anything on the whole context of managing supply chain

205 risks, anything like that? Or anything to mention further on this * whole context?

206

207 P: * Sure. And then, if you don't mind {yeah}, ok. I'm just * trying to give you some inspiration.

208

209 I: Oh, yeah sure.

210

211 P: * Ok. That's not about my company. {yeah} Not about my company. There is a very typical
212 example I'm sure you have heard of that. There is a company called ZTE, alright? {Yeah.} Do you
213 know about that company?

214

215 I: Yes, I heard of it.

216

217 P: The second largest * Chinese Telecom, I mean * the high tech (?). They produce router, cell
218 phone, a lot of I mean products, and they like computer, alright? {Yes.} The company ZTE and
219 then the US * company a kind of seven year ban on * that * on purchasing American components,
220 especially chips, {Yes.} alright? {Yeah.} That's a very typical example and then (talking) about,
221 and then the thesis you are now working on, {Yeah.} especially I mean with this kind of, well,
222 disruption. That company, is a very big company. It should be one of the ten biggest in the world.
223 It's the second largest in China. And then they have been selling a lot of cell phones, mainly to
224 many developing countries and also even to America, alright? And just because, they * it seems
225 that they don't have any plan b, {Yeah.} for the core components that they have been using for
226 many years. {Yeah, yeah.} But now, because they didn't * (apply) by the agreement that they made
227 with the American, you know, government, alright? Because they secretly export and then many
228 chips to Iran and also to Cuba, Syria and also North Korea and that's why the American
229 government has just and then imposed a seven ban on that and the chairman of the company
230 ZTE has been immediately, if this ban (real) be put into practice, their company will be closing in
231 no more than two months. {Ok.} So, * ok for such a big company, because their turnaround is
232 really huge, alright? {Yeah.} If they don't have a plan b of their major components, alright, because
233 without their chips and then the cell phone they * are now producing will be useless. And well,
234 nobody is going to buy their cell phone, and then nobody is going to buy their products, and the
235 company will be finished in one or two months. So, this is something very up to date, {Yes.} which
236 is to me, * it's quite in correlation to the subject you are now working on, {Absolutely.} that you
237 should, * that you can take * into consideration whether you should I mean (?) about this kind of
238 subject, alright?

239

240 I: Yes, I * should take a look on this case actually, because what you are telling me is really
241 interesting and perhaps I can also find some * media on it and something.

242

243 P: And then, * not just because of ZTE, there's another company called (Huawei), I'm sure you
244 have heard of that. {Yes, of course.} That's also another cell phone maker and then, I mean now
245 the American government is also investigating that company to see, whether they are also stealing
246 their intellectual properties, and then because * ZTE has mentioned in some of their (?) that
247 Huawei is using another kind of method and then to avoid being checked by the American
248 government, they mentioned, they are also trying, they have been selling some of the restricted
249 components to Iran, North Korea and also Syria. So it seems that that company will also have
250 problems. And it seems that they cannot have another plan b for their major components. That
251 will be another big blow and then to the company, ok? So, that's another company, (Huawei), and
252 another one is *4 Lenovo. I'm sure you've heard of that. {Yes.} Lenovo is a company producing
253 notebooks and then they bought IBM, {Yes, I know this company.} They bought IBM. Ya, and the
254 American (government), well, well, and then basic on the, well, * news that I read alright, on the
255 internet and also you know from different kind of sources, it seems that the American government
256 is also trying to investigate into Lenovo, to see if they are also, you know, doing the same as ZTE

257 and also Huawei have been doing. That means, and then those three (big) companies in China,
 258 which are producing, I mean, computers, cell phone so called high technology products, would be
 259 in big trouble, just because they don't apply by the agreement they signed with the American
 260 government, alright? {Yeah.} And they don't have a plan b and then they are going to be finished,
 261 they are going to be finished. And, ok, this is another part, I want to share with you {Yeah.} about
 262 those companies. {Thanks. * And then from the American com...; from the American government,
 263 another one that I like to share with you, alright, is basically from the German * from the German
 264 government. {Yes.} Alright. Did you, I'm sure you have heard of a German company called Kuka;
 265 k u k a; if I remember correct, I'm not sure if i remember correctly or not, it's a company in Germany
 266 as far as I know producing robots {Yeah, ok.} or robotic kind of equipments, just check yourself,
 267 I'm not sure. {Yeah, yeah, I will look it up.} k u k a, ok please check with your computer later,
 268 {Yeah.} alright. That company was bought by a very major household electrical appliances
 269 produced in China, (omd ma de), ok? {Yeah.} The pronunciation is ma de, ok. The brands m for
 270 mother, d for david, alright? A very big household appliances producer in southern part of China.
 271 That company already bought kuka, k u k a, which is a German robotic equipment maker, {Ok.}
 272 alright? {Yeah.} The reason why I mention this, is because * in the past (especially) in the past
 273 five years, alright, {Yeah.} China have been doing a lot of bad things. They have been purchasing
 274 quite a lot of high tech companies, kuka is one, ok? Now in the hand of the Chinese people and
 275 because of that, that involved quite a lot of high technology and the knowledge. And then they
 276 have been using that kind of knowledge, alright, from Germany or from the western countries and
 277 then, by reversed engineering, they learned the knowledge, alright, by themselves. And then they
 278 also re-export that kind of I mean knowledge, to different countries in competition with the original
 279 western countries. And that's why, you know, as a kind of * it seems that to me, the European
 280 Union and also America and (cause) Canada, Australia, they are trying to form an alliance, ok?
 281 Trying to stop China for stealing that kind of intellectual property. {Ok.} And that's why they are
 282 going to stop all the major, I mean, the components, alright, or equipment. Another example is:
 283 there is a company in Holland. I'm not sure whether it's ATML, please check. {Yeah.} That
 284 company is a very famous company for producing equipment to produce I mean * the chips, there
 285 is basically chips {Yeah ok.} That * well and then there is the company (?) producing, they are
 286 paid for producing chips, alright? {Yeah ok.} Basing on the agreement with America and also with
 287 Germany, I mean * European Union, that company will not sell anything, any equipment to China.
 288 And China will have problems also.

289
 290 I: Mhm, ok. I understand.

291
 292 P: And then, ok, well because of, well of course this is not just * I mean * about this is always in
 293 relations or in association with international politics, {Yes.} alright. And then this is what share with
 294 you only <laugh>. And then * [name], ok? {Yeah.} I'm not sure whether this is helpful or not.

295
 296 I: Yes it is. These are really interesting examples for me, which * will try to * figure out. {Ok, ok.}
 297 So actually we are already done. I have covered * all the issues I wanted to know from you. All is
 298 fine and I also appreciate your final examples you gave me, which I will look up of course. So the
 299 only thing for me to ask * is it ok for you, if I get back to you, if there are any open question * later.
 300 I would analyse the interview and what you said. So, may I get back to you, if necessary?

301
 302 P: Absolutely, any time.

303
 304 I: Ok, [name]. So, for me it's fine. * I * say thank you very much for your time.

305
 306 P: Ok, you are most welcome. And then, well I'm well as I said in my email, {Yeah.} it's my honour
 307 to be I mean * to, well, to be able to help you, well if I can, alright?

308
 LXXXIII

309 I: Yes, you really could. This is really helpful for me.
310
311 P: And then * to do your * thesis. Because * it's my pleasure.
312
313 I: Thank you very much, [name]. And finally, if I have, if I will got some * conclusion later, when I
314 finalized my research, of course I will share for you, with you and give you some * perhaps some
315 {suggestions} ideas and suggestions later. That's what I will do with all my partners after my
316 research.
317
318 P: Very good, very good. And then I will appreciate that [name], alright.
319
320 I: No problem, [name]. So thanks a lot, and have a nice evening.
321
322 P: Ok, thank you. Have a nice day.
323
324 I: Yeah. Thank you, [name]. Bye bye.
325
326 P: Bye bye. Say hi to your children.
327
328 I: Yes, I will.
329
330 P: I will send my dinosaurs, ok. <laugh>
331
332 I: Yes, I will tell them <laugh>. Thank you very much. Bye bye.
333
334 P: Thank you, bye bye.

1 **Transkription Z30042018**

2 Dauer: 16:00 Minuten

3 Typ: Zulieferer

4 Person: P: CEO, P2: Ingenieur

5

6

7 I: So, ok. At the beginning perhaps you can just tell me a little * of your * company. What is
8 your business? And just to know how to, yeah, where I can place you, the information you give
9 me.

10

11 P: I will let [Name] to start and I will back up and refill any * other information, ok?.

12

13 I: Yeah, sure. Sure.

14

15 P2: Our company actually is called [Firma]. You can * check our, we have * a website in the
16 internet and then you can * check our profile. We have set up profile in the internet and at our
17 website so that you can find our * company information. *3 How do you say that? And also, we
18 have a mainly doing the toys business and then we are a factory and then produce mainly only
19 toys products. We have an injection and spray and also some kind of decoration and all related
20 to toys category. The product mainly is the toys. And then perhaps that maybe, few years
21 before, we also have some experience on doing the * toothbrush. And then many years,
22 actually now we are concentrate on the toys business, production. That is our factory
23 background.

24

25 I: Ok. And to which countries do you sell your products?

26

27 P2: Mainly is * United States and European country. Mainly is. And then...

28

29 I: Ok. And your, as an injection company or factory. You also need raw materials. So, where
30 do you get them from?

31

32 P2: Mainly is import from the Taiwan. Our main resin is come from, is for the ABS, that is from
33 Taiwan. That's a (chemie) 757. And for the PP that is, I don't very remember it is *. Maybe
34 some is from, LG is Korean and it's a, I don't remember. Mainly its Taiwan and Korea.

35

36 P: Korea

37

38 P2: Korea.

39

40 I: Yeah, ok. So, when I see your factory or your company and I see your * supply chain, so
41 your supply chain is stretched over the whole world, yeah? (P2: Yeah, sure). So, I think, your
42 company might once be faced with a critical event, which led to a * disruption of your supply
43 chain. Was this the case?

44

45 P2: Actually, we have only some...* to say that this disturbance is on some small and not the
46 main supply chain. {Ok.} For the main supply chain, there's very concern and then not this
47 usually happens before. We only have for the * disturbance only on the one of the carton printer
48 {Ok.} and the other is the blowmold.

49

50 I: So, what was this disturbance? Can you describe it a little?

51

52 P2: This is, just say that, (once) they needed to say that, no, as just they wanted to close their
53 business.

54

55 P: When they retired.

56

57 I: Ok. * So, did you * need to move to another supplier in this * case?

58

59 P2: Yes, one is for the blowmold supplier. We needed to, just say that, get better move from
60 there.

61

62 I: Ok. It is really interesting for me. Because you are telling me, that the main suppliers are
63 stable and really constant. What measures do you have in place to keep your supply chain that
64 constant?

65

66 P2: Actually, we have, basically we have fourth feet. We have a leader to get the test report,
67 MSDS and also declaration of conformity and annually. {Ok.} And then doing, actually we have
68 monitor, our PMC-guy, we monitor this kind of *, just say that, whether the supplier is healthy
69 or not is mainly by four categories. One is the quality, pricing, delivery and service. Just say
70 that, if they have something (poor) of them in this four category, we will just say that, we think,
71 that maybe something happened in their company and then we will just say that in the first
72 beginning we will change from annually to a quarter a year. To say that, we come seasonally
73 doing, just say that, for our internal audit and the investigation.

74

75 I: Ok. So, did I get you right? Do you perform audits at your suppliers?

76

77 P2: Yeah, sure. Our eyes. It is mentioned in our ISO-system for the purchasing material, yeah.

78

79 I: Ok. This is really good. So, <lacht> you already have some * good measures in place. And
80 do you also have some kind of double-sourcing or more than one supplier for one * thing?

81

82 P2: Sure. Actually, in general we will comparing the cost from a big hand of suppliers to say in
83 the same material. And then, * we have a back-up and second source for each material except
84 some very special one. * Just say that, IC and also the, maybe, we only have one set of
85 blowmold {Yes.} In that * kind of supplier, we will, just say that, maybe, (?) for the IC there is a
86 low rate and then we just say that we will monitor them by our, just annually and then once we
87 place the order to them and then we will know their situation and then if the IC is * maybe they
88 have sometimes their body will become end of life we needed to set up another IC. So that it
89 will only affect the production * time become longer. And then if for the * have two ones we
90 think; we cannot monitor them well and then some may happen we can get better (?) and then
91 we don't think it affects us but still in our experience.

92

93 I: Sounds * already really * strategical. And, you said you have some suppliers like the IC
94 supplier which is * single source. Do you cooperate with this supplier or do you do any, yes,
95 anything like supplier development or something like this?

96

97 P2: Yeah. * From time to time we have some new * design. And then we will share with them
98 to build some demo. Also, we will keep in touch on * some of that.

99

100 I: Ok. This is already really good. Perhaps let * me go to another issue. So, you might be aware
101 of the fact that along the whole supply chain there are a lot of risks which might * happen, like
102 some logistics not * working or some natural catastrophes which may * disrupt or disturb your
103 supply chain. Are you aware of such risks?

104

105 P2: Aware...I think actually, for the raw material, mainly we have to...sorry {No problem.}

106 <Telefonanruf beim Interviewpartner> For the raw material, I think * we have *3 only the ABS
107 maybe * just to say that, we have raw material actually our factory has some kind of material
108 to be replaced the ABS, but not mentioned in the technical file <unverständlicher Einwurf durch
109 P> ok, ok, and then but, just say that, for the ABS we didn't have the second source *
110 mentioned in your technical file but we have, just say that, our inventory will have a 60 days
111 storage for * our usage. That's why I think, or we think, we still have time if we needed to
112 change the raw material for the ABS. For the PP-one we actually have a two-kind mentioned
113 in the technical file already. That means that we have a backup source, a second source
114 already. * One is BJ 500 and then the other is 7032 E3. That is, I think, I think we have (?). As
115 for the logistics we have actually (we have) 4 different kinds of, not a single source * but that
116 one, I'm not really familiar with them. I need further checking.

117
118 P: For the transportations and the logistics we have so few of the supporting in China and
119 Hong Kong. So, we don't have any problems in case there is anyone they close down.

120
121 I: Ok. Ok. This sounds, yeah, ok. This sounds good. So, actually, from what I have on my list
122 here on hand. Actually, we already covered most of the issues, I wanted to address, because
123 you are really, * you have a good structure. I see. So, to finalize already the interview may I
124 know, if there are any more issues from your side, you want to highlight in this context?

125
126 P2: I think, now, we have, just say that, we have just healthy on our supply chain. Maybe just
127 is to say that in some *, actually, this also we will monitor by some; your end-customer and you
128 audit. These are some core strategies for the...

129
130 P: ...risk evaluations.

131
132 P2: ...risk evaluations. Our systems still need do some, to say that, continues keep on modify.
133 And others is, I think, now our supply chain is quite {P: strong} strong and healthy.

134
135 I: Yes. Yes, it sounds * it really sounds like this. And so, your supply chain is really robust at
136 the moment. This is good. So, actually, that's already * <lacht>, I'm already fine after a few
137 minutes. But it is okay. I have all the information I need. And is it okay for you, if I contact you
138 once more, if I have some questions doing the analysis or something like this or if I need some
139 further information based on what you said. Is it okay if I can contact you once more, if
140 necessary?

141
142 P: Yeah, our pleasure.

143
144 I: Ok, this sounds great, [Name]. And perhaps as you said you have this * structure * in place.
145 I know you already sent me some documents on it. * If you have any more you can share on
146 this, some * formats, you send to your suppliers or something like this, or contracts, anything.
147 I could also use it to do some * analysis on what you are doing. So, if you can share any more
148 documents, I would appreciate, but it's not necessarily, ok?

149
150 P: Understand.

151
152 P2: Ok. But as you know, actually, our system is on the Chinese * wordings, our system. So
153 that maybe, if you need it, if you really need it, we needed to translate it to English or you
154 needed just the raw * material in Chinese?

155
156 I: No, I think what you, you sent me two documents as far as I remember, which already shows
157 something which is fine. But It's not necessary that you put a lot of work. That is not problem.
158 If there was anything more, I would * have a look on it. But not necessary to translate, ok.

159

160 P2: Ok. Ok. Thank you very much. Ok.

161

162 I: Ok. So, after these few minutes, I'm already done. It's fine. And I thank you a lot for your time
163 {P2: Yeah, yeah, ok.} and I appreciate your support, of course.

164

165 P: You're welcome.

166

167 I: For...what I offer for all my interview partners: when I have finished my research, which might
168 take at least a year more, * I will * get back to you and give some suggestions for your, based
169 on the conclusions I found. {P: Thank you.} So this is * this is my offer for you as a good partner.

170

171 P: Ok. Good.

172

173 I: So, Thank you very much. I hope you will have good week this week.

174

175 P2: Yeah, thank you.

176

177 I: And probably see you in November.

178

179 P: Alright.

180

181 I: Bye bye.

182

183 P2: Bye bye

184

185 P: Bye bye.

1 **Transkription Z14062018**

2 Dauer: 27:12 Minuten

3 Typ: Zulieferer

4 Person: Sales Manager

5

6

7 I: So, ok. To start, [Name], perhaps you can * just let me know some basic information about
8 your company. What is your business? What are your products? And so on.

9

10 P: Ok. So, we are * an OEM toys manufacturer, right. Located in Shenzhen, China. We are
11 specialized in the plastic molding injection. And * toys and games development, right. So, as
12 it says, what we do is that we * make the development of toys and games. * We make, once
13 the development is clear, we make the tooling and then later we produce the items, normally
14 for third parties. I mean OEM customers.

15

16 I: Yeah. Ok. {That is (?).} Yeah. Great. So, and * could you please let me know. I think, you
17 need to source several * raw material as well as semi-finished items or half-finished items.
18 What are the countries you are sourcing from?

19

20 P: * [Name], {Yeah}, [Name], the quality * of the sound, I think since you have started the
21 recording is not * really good.

22

23 I: Yeah, ok. Is it * better now?

24

25 P: Is it a little bit better, yes? Maybe you pull it very close to the computer, maybe?

26

27 I: Yeah, I'm now closer to the computer, yes.

28

29 P: Ok, so try again. Make the question again.

30

31 I: Yeah. So, what I'm interested in, is the countries you are sourcing from, means, your raw
32 material, semi-finished parts and all this. * Is it only from China or also from other countries?

33

34 P: Our plastic raw material comes from abroad. Overseas. Rest of materials are all local from
35 China. So only plastic raw material comes from abroad. Import materials.

36

37 I: Ok. And * I think your customers are located mainly in Europe. Or also in other countries?

38

39 P: 75 to 80 percent of our * customers are located in Europe. Right.

40

41 I: Ok. And the rest also US market or... *3

42

43 P: * The rest are located in Australia and U.S. and North America.

44

45 I: Yeah. Ok. So, you * as an OEM manufacturer... Yes of course, you are a part of a global
46 supply chain.

47

48 P: Exactly.

49

50 I: So, you may know that the supply chains due to global sourcing and globalization become
51 more and more fragile. So, did your * company ever face a disruption of supply or did * some

52 of your * sub-suppliers face a disruption? Anything like this? Do you have some experience on
53 this?

54

55 P: * I think every manufacturer may have had this * experience in the past. I mean, there are
56 many degrees of disruption but {Yeah.} I mean, even one delay in the delivery can be somehow
57 considered a disruption. I make this question, right?

58

59 I: Well, perhaps not as disruption but as a risk along the supply chain, which may cause a
60 disruption so a delay, it may you ripple up or ripple down the supply chain. Yeah, so, * is there
61 a special experience, a special event you faced? *3

62

63 P2: *3 Yeah, maybe I have an example. For example, at the beginning of this year. That, you
64 know, that the paper price is coming crazy, right? Is rising up. Many of the printing factories,
65 they don't accept orders at that moment. This is probably for instance you can take as example,
66 right?

67

68 I: Yes, this is a really good example. Yeah. So, and what did * you do to face this special
69 situation?

70

71 P2: No, no.

72

73 P: At that time, the only way to * solve that situation was to pay, whatever they were asking.

74

75 P2: One side is that, but another side is for example that, as you know, that even * for us. We
76 have a multi suppliers. {Yeah.} for one thing. {Yeah.} For example, that we have the factories
77 which can be as alternative * options. {So...} But since the paper, let's come back with the
78 paper * topic. {Yeah.} Since that action is, we can call it for entire domain a Chinese market
79 and many of the suppliers rounding us, they are doing the same. They hold * raise the price
80 crazily or they just * hold on without accepting orders. {Yeah. Yeah, ok...} Just for short timing,
81 right. But what we can do, as [Name] said, either we accept * the prices which is that much
82 higher than what we have quoted to our customers or we just *...

83

84 P: ...request the customer to explain the customer this situation and ask the customer to please
85 wait, if it could be an option.

86

87 P2: Yeah, * the situation becomes more clear, right?

88

89 I: Yeah. Yeah. Ok, so but if I understood it right. * In general, you try to, yeah, to * avoid
90 disruptions by having multiple suppliers for one component, right?

91

92 P: Exactly. I mean, the theoretical way to avoid, to * fight against the disruptions is to have
93 different * sources for the materials. But as [Name] says, in this case, it was something general,
94 so {Yeah.} it was really a kind of disruption, because nobody wanted to * supply and the only
95 way to get an immediate supply was paying a very high amount of money for the goods, right.

96

97 I: Yeah, yeah. But let's *...

98

99 P: But this is something exceptional. {Yeah, yeah, I know.} Like * the September 11. Yes, us,
100 I see in your, * yes, just saying.

101

102 I: Yeah, yeah. <lacht> I understand. So, but one question getting back to having multiple
103 suppliers. How do you * guarantee you can do this in a cost-effective way? Because I think,
104 having contracts with multiple suppliers is really, causes high costs. How do you handle this?

105

106 P: Sorry? Say it again. Can you repeat?
107

108 I: I think having contracts with multiple suppliers and * keeping multiple suppliers causes high
109 costs. So how do you handle this in a cost-effective way?
110

111 P: Why do you think it costs more money? Because we have to do the work several times? I
112 think it's one part of the process. I mean, every time that we purchase a material we have,
113 according to our procedure, we have, we ask for at least five different quotations, right. {Ok.}
114 This is...* {So you are...}* So, we, * we always have a kind of listing. I mean, for the same
115 material, we have five suppliers. Different... <Gemurmel im Hintergrund> Then we have five
116 different options. And it doesn't mean we always choose the cheapest one {Yeah.} or the most
117 expensive one. So, I mean, we always have options.
118

119 I: Yeah. Ok, I understand. So, your basic * structure is already cost-effective. Yeah. So, this
120 sounds good. Sounds like a good way. So, {Aha.} basically you sent me some documents. I
121 already had a * quick look, but not in detail. So, besides disruption risks or any risks in delay.
122 What * measures do you have in place to * have a secure, a robust supply chain? *3
123

124 P: Make the question again, because it really, the recording machine maybe a little bit too close
125 to the computer or pull it a little bit more far away.
126

127 I: Yeah, ok. I will try it again. So, {Ok.} the question is what measures do you have in place to
128 make your supply chain stable? To have a stable supply or a * robust supply chain, so no risks
129 may affect you? What other measures are in place here?
130

131 P: Ok. We are translating. {Yeah, yeah.} <chinesische Diskussion im Hintergrund> But I think,
132 this is somehow a little... In the meantime, they are talking, I also want to talk, because I think
133 it's a little bit general to say that we want to keep all the sources active, ok? {Yeah.} So, from
134 the experience, when, I mean, active means that if we really need to use an alternative source
135 this source must be active. I mean, if you ask for five quotations always and you always choose
136 the same supplier and you leave down the other four suppliers you are never going to get a
137 proper reaction in case of emergency. {Yeah.} So, I think what we do, we always * distribute
138 the orders between our suppliers in something, that we consider equal * or average way just
139 to prevent this, ok? {Yeah.} Otherwise, so this is the logic way that we have been discussing
140 in the past. Otherwise the procedure is right. However, you never can apply it properly in case
141 of emergency. So, I hope I have answered your question.
142

143 I: Yes. Yes. This is a good answer. <lacht> Really good answer, [Name]. And, do you...
144

145 P: Wait a moment. [Name] is also here to put his sound....
146

147 I: Yeah. Yes sure.
148

148 *50 <Im Hintergrund ist eine lebhafteste Diskussion im Gange, an der mehrere Personen
149 teilnehmen.>
150

151 P: Ok, I think, we also have another internal way, but I think this is a little bit more like it is more
152 related to the, * it's more a strategy than a theory, right. We used to work with our suppliers,
153 and I tell you openly, we used to work and I don't know if it is, but it's a quite used procedure
154 here in China. {Yes.} In the local business is, that we used to work with the customer, with the
155 suppliers with open credit line, which means that we always owe money to our suppliers, right.
156 And, I mean not delay the payment. But there is an open credit line like 30 or 60 days so
157 somehow you have always a frying pan in your hand or the power in your hand, because you
158 always, * you don't need to remind the supplier that if they don't meet their commitment you
159 will not meet yours in the * financial part of the due amount, ok?
160

161 I: Ok. Yes.

162

163 P: That's what I mean. It's not really, because there shouldn't be a relation between one thing
164 and the other, but sometimes you also need to keep your strategies. And here in China it's not
165 really easy to do local business. There are many difficulties, ok? {Yeah.} And with, * I think,
166 maybe some people will not recognize this, but it's a very extended measure to * proceed in
167 this way.

168

169 I: Yeah, ok, this is no problem. So, it's good that you let me know this, because it's also... {Ok.}
170 You know, this is important also for my research to review the context, yes, you know?

171

172 P: Because [Name], here in China it's still, there is not this, how to say, vision of a long-term
173 relationship. Here it is more a one short relation. I mean, people is more interested in not losing
174 money in short turn rather than to earn money in the long term. So sometimes, when there is
175 a disruption, they don't care the final effect if * they save some money. Do you understand?

176

177 I: Yes, I understand. So, there is a * there is a quite common management strategy here in
178 Europe, which is called supplier relationship.

179

180 P: Aha, ok.

181

182 I: And I think this is not the case in China, right? *

183

184 P: No <lacht>, no. {<lacht>}. It is more difficult. Still there is a long way for that.

185

186 I: Yes, yes. Ok, I understand. So, it is * important for me to know, because it makes a difference
187 if my supply chain is * regionally limited to Europe or if it goes also across borders to China,
188 yeah. This makes a difference for the management strategy. It is good to know this.

189

190 P: Ok, ok.

191

192 I: Ok, fine. And, * at the moment, we just talked about * supply disruptions or delays or anything
193 like this. {Yeah.} This may also occur on the demand side. Means, that your * customer does
194 not want the goods or the items anymore, anything like this. Did you ever face such a situation?

195

196 P: In these so many years of experience, we have faced all kinds of situations, ok. Because, I
197 mean, it might not be * this supplier disruption, it could be also one production problem. Ok.
198 But for sure, we have faced these situations but everything goes to negotiation with the
199 customer and always, what I can say is that after so many years of experience, there haven't
200 been any time that we didn't find a friendly agreement in one way or in another. {Ok.} Accepting
201 * the delay on the shipment, having to airfreight at surcost. I mean many, many, many different
202 situations. My experience here almost 15 years. But also, I am proud to say that we never were
203 left with the goods in the factory, unless there was a bankruptcy or something like that from
204 the customer side.

205

206 I: And did you face a bankruptcy on the customer side? * Did you experience this?

207

208 P: Well, we have faced a couple of bankruptcies in the customer side. Yes.

209

210 I: So, and then, what happened with the goods. Did you find a way to * yes, to still get your
211 money or what could you do in such a situation?

212

213 P: In some cases, * most in that case, in the case of the bankruptcy, it has been 90 percent of
214 the cases, is pure lost. And * we have the recent case. I don't know how we finished with this

215 Canadian company, but I think we sold the goods here in the local market. But basically, at the
216 price of the junk, right. It was like this.

217

218 I: Yeah, ok. So, comparing...

219

220 P: There has been a couple of cases. There has been also now a case with Toys R Us, you
221 know. {Yeah, I know.} In our case, it's a very small thing, what we keep here but it's also one
222 example. Mhm.

223

224 I: Ok. Ok. I understand. So, comparing both...

225

226 P: But only bankruptcies of the customers. Because for disruptions, really, we have always
227 found one a way to make an agreement.

228

229 I: So, two questions on this. The first question: Going back to relationships. Do you think
230 customer relations are * worth more than supplier relations in your special case in China?

231

232 P: I think both cases are important, but are handled by different people. I think, * of different
233 teams. I think, it is as important to have good relations with suppliers as it is to have it with the
234 customers. One thing doesn't make any sense without the other.

235

236 I: Yeah. Ok. Ok. I understand.

237

238 P: So, it's about...

239

240 P2: The customer relationship should be more active, right. Rather than another side because
241 we are the customer for our suppliers.

242

243 P: Yeah, by logic.

244

245 I: Yeah.

246

247 P: By definition, a customer always has a (vision).

248

249 I: Yes. Yes. <lacht> Ok, I understand. So, and second question: Comparing both sides,
250 demand * risks and supply risks. What do you think is * yes. What is the * harder part for you
251 to handle?

252

253 P2: The difficult part, you mean?

254

255 P: You mean supplier side or customer side?

256

257 I: Yes.

258

259 P: Well again. In this company or in one company like this it is handled by the two different
260 teams. So, if it would be handled only by one team, I would give a more accurate answer. I
261 think again it is the same difficult for both sides. Because for the customer side it presents
262 some difficulties for supplier side it presents another difficulties. I would say I will dare to say
263 that it is easier to handle the supplier part. I would say that, because you have more tools to
264 control, right? {Yeah.} You always have...For customer, you only * have one option, supplier
265 you have many, because you can ask for many different options. Then later correct (decision)
266 is always a critical issue. But I would like in my case I have been (purchasing before than sales
267 person). That's why I think it's easier to handle the supplier part.

268

269 I: Ok. This, ok. So, ok, we are almost done with the interview. So, any * other interesting points
270 you want to mention in this context, or you want to tell me *3 from your side. Do you think,
271 there is some more interesting cases worth mentioning?

272
273 P: No, it doesn't come to my mind anything. I think we have already done a kind of
274 brainstorming about different situations {Yeah.} happening here. I mean, if you don't have any
275 other question, a little bit more specific, it doesn't come to my mind something relevant. I think,
276 how to say?

277
278 I: Yeah. No, basically, we covered the most interesting points for me, yeah. So, probably you
279 don't have the feeling that we did, but actually we did. <lacht> {<lacht>} Yeah. So, some really
280 interesting information you gave me, which of course I can use, yes, for my research. So, {Ok.}
281 perhaps, * to come to an end. I want to make you an * offer from my side. If you, {Yes.} * want
282 to and if this case happens, what I do not want to happen, if you face a disruption or anything
283 like this and you * think it's worth mentioning, just let me know and so I can * take a look into
284 the case, if necessary. So this is what I want you to offer. If you face a disruption in the near
285 future, just * drop me a line and let me know and perhaps my research is already, yes, is
286 already a bit more mature and I can give * some help or can * take a look into the case, that's
287 what I want to offer you.

288
289 P: Absolutely. Ok, don't hesitate about that. We will do it *.

290
291 I: Because I, this is also interesting...yeah *3 Yeah go on, sorry.

292
293 P: No, no. I say that...no, no, no. I say that for sure, we will do it. We will do it. But again for us,
294 we suffer almost daily * some * small disruptions like, as I tell you, something might be delayed
295 one or two days, some unexpected matters happen. So, we cannot really put this situations or
296 qualificate this situations as real disruptions. But if it happens a real, real disruption, for sure, I
297 will tell you. Don't worry.

298
299 I: Yeah, this would be great. Because then I can * see * or I can * go back to my findings and
300 * yes, and compare them to what happens exactly, yeah? This is some interesting thing * so I
301 don't wish, that it happens to you, but if, please let me know and I see how * I can help or what
302 we can do.

303
304 P: For sure, for sure, [Name]. ok.

305
306 I: Ok. So, [Name], many, many thanks for taking the time. It was really interesting to know *
307 this information. And as I told you on email, when I'm ready with my research and once the
308 results are ready, I will give you a summarized information on what I found out, ok?

309
310 P: Thank you. Thank you. And please, if you need anything else, don't hesitate to ask. As I
311 say, it looks like, from the very beginning, I always thought that maybe, maybe we were not
312 the best source of information, because of the nature of our business. But still, after having *
313 gone further in the information line, I realized, that there are always this more practice
314 examples, right? So, don't hesitate to ask anything else, because it also helps us to do some
315 kind of mind thinking.

316
317 I: Yeah, ok. Sounds really good. So again. Many thanks, [Name]. {You are welcome.} I
318 appreciate your support and I hope you and the rest of the team will have a good rest of the
319 week.

320
321 P: Thank you very much. And the same to you, [Name] {Thank you.} And all the best! All the
322 luck for the work come.

323

324 I: Thank you. That's what I need. <beide lachen> Ok. So, have a good time. Bye bye!

325

326 P: Bye bye!

1 Transkription P10072018

2 Dauer: 29:48 Minuten

3 Typ: Prüfinstitut

4 Person: Head of Sales

5
6
7 I: Gut, wunderbar. Ich denke, die Aufnahme sollte laufen. Wir legens hier, das ist sicher, das
8 funktioniert. Ok, ich bleib jetzt etwas formell, was den Daten geschuldet ist, [Name]. {<lacht>}
9 Ganz kurzer abriß: wo arbeiten, oder erzählen Sie mir kurz was zu Ihrem Unternehmen und was
10 ist Ihre Tätigkeit.

11
12 P: Ok, also arbeiten tu ich beim, bei der [Firma]. [Firma] ist das größte Prüfhaus der Welt, nach
13 dem umsatz von, knapp 4,6 Milliarden Schweizer Franken Umsatz, ist an der Schweizer Börse
14 notiert, *3 meine Aufgabe ist * im Verbund der [Firma] einmal der Bereich International Sales für
15 die Bereiche Spielware und juvenile products und auf der anderen Seite für den deutschen
16 Bereich die Leitung des Bereich Sales und Marketing.

17
18 I: Ok. Wunderbar. Wie Sie wissen, geht es bei mir ja um die Resilienz oder Widerstandsfähigkeit
19 von Lieferketten, von Supply Chains, die sich möglichst weltweit erstrecken, ja. * Ich komm jetzt
20 auf Sie als Prüfinstitut zu, weil Sie ja durch Supports an Ihre Kunden, wie Audits, Schulungen,
21 sonstiges, deren Entscheidungen mit beeinflussen, deshalb sind auch die Prüfhäuser für mich ein
22 interessanter Aspekt, den ich bei dieser * Forschung abdecken möchte. Wie sind Sie denn
23 generell * auf die Thematik robuster, widerstandsfähiger Lieferketten aufmerksam geworden?
24 Oder wie * steht denn die [Firma] dazu bzw. Sie als Person?

25
26 P: Also die [Firma] an sich ist im Endeffekt als Prüfhaus in der Neutralität verpflichtet, das heißt
27 wir sind im Endeffekt immer auf die Ehrlichkeit der Kunden angewiesen, das heißt, wenn * der
28 Kunde heute eine, ein Audit oder eine Inspektion oder egal was erwartet oder bei uns bucht, gehen
29 wir genau auf den Punkt zu, der auch von dem Kunden erwartet und auch verlangt wird. Das
30 heißt, * ein Prüfhaus kann da relativ schnell auch hinters Licht geführt werden, wenn vom
31 Inverkehrbringer bzw. von dem Beauftragter einfach mit Absicht falsche Daten * dargestellt, ich
32 nehm hier das Thema golden sample als Beispiel. Ich persönlich, meine persönlich Meinung ist,
33 es ist ein sehr wichtiges Thema, Da wir aktuell in * einer Situation sind, wo genau dieses Thema
34 einfach immer mehr belastet werden muss, auch was das Thema angeht, Druck aus dem Markt,
35 Druck aus dem Handel, ist dieses Thema Supply Chain immer wichtiger, um im Endeffekt wirklich
36 auch den Artikel an sich in der europäischen und in anderen * Ländern der Welt dementsprechend
37 sicher darzustellen und auch sicher in Verkehr zu bringen, was natürlich wenn ich eine unsichere
38 Supply Chain hab nur sehr sehr schwer kontrolliere aber auch nach (?).

39
40 I: Sie, * haben jetzt den * Druck seitens des Handels oder seitens des Marktes auf die * Hersteller
41 oder generell auf die Supply Chain erwähnt. Wie* kristallisiert sich denn dieser Druck heraus?
42 Oder wie wird denn dieser Druck ausgeübt?

43
44 P: Der Druck* ist eigentlich ganz einfach erklärbar: der Druck wird vornehmlich durch den Bereich
45 Retail verlangt. Es gibt relativ wenige * Inverkehrbringer bzw. Produzenten, die auch auf freiwilliger
46 Inspektionen, Audits durchführen. Das ist eher so, dass die * Kunden auf uns zukommen und
47 dann dementsprechend ein Audit oder auch eine Inspektion verlangen, weil diese vom Retail
48 sprich von den Großkunden, mit denen man dann zusammenarbeitet in Europa, (?) im Endeffekt

49 ein Aldi, ein Lidl, es kann ein Carrefour egal Corte Ingles Spanien * sein, wo dann gewisse
50 Vorgaben gemacht werden, und dann die Hersteller oder Inverkehrbringer gezwungen werden,
51 diese Voraussetzung zu erfüllen.

52
53 I: Dann möchte ich vielleicht kurz beim Retail bleiben. * Haben Sie denn ein (?) oder wie würden
54 Sie das einschätzen: macht das der Retail, *3 weil es ihm tatsächlich um die saubere oder um die
55 robuste Lieferkette geht oder ist das ne weiße Weste nach außen aus Ihrer Sicht, wie würden Sie
56 das...?

57
58 P: Das ist definitiv die weiße Weste nach außen. Bestes Beispiel: siehe das Thema NGO
59 Greenpeace mit dem Thema waste water testing. Da ist im Endeffekt genau dieses Thema hoch
60 getragen worden. * Ich glaube, der Retail ist * daran interessiert möglichst kostengünstig
61 einzukaufen und sich natürlich dann auch im Handel zu platzieren und zu sagen: wir machen alles
62 perfekt.

63
64 I: Mhm. Ja, sehr interessant. * Dann ok, jetzt sind Ihre Kunden ja teilweise mit den* Anforderungen
65 des Retail konfrontiert und teilweise auch damit konfrontiert, dass die Lieferkette aufgedeckt wird,
66 transparent gemacht wird, weil das der Retail so verlangt. Wie* können Sie Ihre Kunden denn
67 dabei unterstützen? Was bieten Sie Ihren Kunden an Support, um hier widerstandsfähiger in der
68 Lieferkette zu werden?

69
70 P: Wir bieten eigentlich die komplette Supply Chain. Also wir bieten vom Produkttest über den
71 Bereich Audits bis hin zu dem Bereich Inspektionen. Wir bilden da die komplette Supply Chain ab,
72 die wir im Endeffekt auf Kundenwunsch darstellen können, aber natürlich immer bis in den Grad,
73 wo auch der Kunde bereit ist, sich in die Karten schauen zu lassen. Wenn der Retail die
74 Anforderung hat, wird diese Anforderung direkt an uns weitergetragen und wir erfüllen dann diese
75 Anforderung auch zu 100%, da wir auch Vertragspartner des Retail sind und dementsprechend
76 bestimmt das eigentlich nicht das Prüfhaus, sondern das wird im Endeffekt mehr oder weniger zu
77 100% über die Anforderungen des einzelnen Partners des Inverkehrbringers bestimmt.

78
79 I: Und* wie * siehts denn mit * ner Art Risikoabschätzung entlang der Lieferkette aus? Also gehen
80 wir mal nicht nur auf die Materialschiene, sondern es könnte ja auch theoretisch sein, dass ein
81 Spielwarenhersteller *damit konfrontiert wird von heute auf morgen, dass eine Fabrik insolvent ist,
82 die Tore sind zu, die Werkzeuge sind weg. Gibts * da ne Art der Unterstützung oder* sag ich mal,
83 Frühwarnindikatoren, {Nein.} die die {Nein.} [Firma] bieten kann oder wird das {Nein.} auch nur
84 über die Audits abgedeckt.

85
86 P: Nein, das können wir nicht, weil sind zum einen der Neutralität verpflichtet, das heißt wir dürften
87 Ihnen keine Information über nen Dritten geben, ein Dritter wäre in dem Fall auch ein Hersteller
88 zum Beispiel * könnten wir nicht als* Unterstützer anzusehen sein.

89
90 I: Und generell, das Thema Risikomanagement? Ich hab mal, ich glaub bei ner Recherche, auf *
91 Ihrer Homepage auch das Thema Business Continuity Management gesehen, was ja auch so ein
92 bisschen in diese Richtung geht, aber schon eher auf das einzelne Unternehmen. Also
93 sensibilisieren Sie ihre kunden auf ein *3 ja auf ein risikobasiertes Denken, nicht nur auf die
94 Produktschiene, sondern auch generell für den Managementprozess? Gibt es sowas bei der
95 [Firma]?

96
97 P: Das gibt es. Dafür haben wir eine eigene Business Organisation, die diese Themen vorantreibt.
98 {Mhm.} Aber: auch da gehen wir nicht direkt in das einzelne Unternehmen und würden ihnen dann
99 Informationen geben gut oder schlecht, sondern wir würden dann sagen, worauf sie achten
100 müssen. Also wir sind wie ich es vorhin erwähnt habe, einfach dieser Neutralität verpflichtet und

101 würden niemals ihnen jetzt ne Information geben die (da raus geht) zum Kunden a oder b, um ihre
102 Produkte zu produzieren, weil wir da aufgrund der Audits oder egal was * sehr gute Erfahrungen
103 gemacht haben.

104
105 I: Mhm, sehr interessant. Was * würden Sie denn, * was würden denn sagen, wenn * ein Kunde
106 jetzt an Sie herantreten würde und sagt: achtung, ich muss meine Lieferkette in irgendeiner Art
107 absichern, ja? Ich will das meine Materialflüsse kontinuierlich funktionieren. Was würden Sie ihm
108 denn empfehlen? Gibt es konkrete Maßnahmen, die Sie für * sinnvoll erachten oder die * sich
109 bewährt haben (?) Ihren Erfahrungen bisher?

110
111 P: Natürlich. Natürlich gibts die. Das ist im Endeffekt natürlich das eine, das Thema Audit, um im
112 Endeffekt auch sicherzustellen dass im Endeffekt die * Betriebsprozesse soweit sauber gestellt
113 sind. Geht dann weiter wie wir es jetzt auch schon mehrmals gesagt haben in den Bereich der
114 Inspektionen, wo man sagt, wie stell im Endeffekt auch die Produktseite sicher, beginnend im
115 Endeffekt bei ner vorab(?) und hin zu nem Screening vor * pre-shipment. Diese Themen könnte
116 man theoretisch ausbauen bis * zu ner Warenprüfung, wenn der Artikel dann wirklich in Europa
117 im Hafen ist, um wirklich sicherzugehen. Die Schwierigkeit, die die meisten Hersteller haben, die
118 in Fernost produzieren: sie * arbeiten oftmals so, dass der Artikel sobald er aufs Schiff geht zu
119 100% gezahlt ist und dann eben auch die Information für den Inverkehrbringer wichtig ist, ist die
120 Ware, die ich dann dementsprechend auf das Schiff gebe wirklich auch safe und ist das auch die
121 Ware, die ich genauso geordert habe. Das ist ein Teil der Inspektionsdienstleistung, die wir
122 abbilden. Also von der * Supply Chain an sich bilden wir alle Themen ab. Wir empfehlen dann
123 auch den Kunden natürlich die Themen, wo man sagt: schau dir irgendwo, je nachdem welcher
124 Bereich das ist, mach ein 9001-Audit, nur als Beispiel zu nennen, geh auf ICTI, mach gewisse
125 Dinge. Aber oftmals ist es auch so, dass der Kunde auf uns zukommt und sagt: er arbeitet mit
126 dem und dem Hersteller zusammen, der ist bereits ICTI zertifiziert und dann gehen wir oftmals in
127 den Bereich der Materialprüfungen bzw. * Inspektionen und (dann) ganz normale Prüfungen nach
128 den chemischen und (?) mechanischen (?) Parametern.

129
130 I: Ich möchte das Thema Audits nochmal kurz aufgreifen: die, * diese Audits, machen Sie ja bei
131 den sag ich mal Zulieferern vor Ort. Dient es Ihren Kunden dazu, mehr * oder ne gesteigerte
132 Transparenz in der Lieferkette zu generieren oder ist das nur, eher nur oberflächlich, was die
133 Kunden von ihnen verlangen? Wie tief werden Sie denn beauftragt, in die Lieferkette
134 einzusteigen?

135
136 P: Das kann man, das kann man so pauschal nicht sagen: das hängt von den * von den Kunden
137 ab, was sie auch für Ziele in ihrer Supply Chain haben. {Mhm.} Oftmals ist es aber wie ich es
138 eingangs auch erwähnt habe: der Druck des Retails, der einfach ein Audit verlangt und das wird
139 dann auch (?) 1 zu 1 von Kunden beauftragt. Und dementsprechend ist der Kunde eigentlich eher
140 nicht bestrebt, viel in Audits und solche Dinge zu investieren, weil er natürlich sagt: das ist wieder
141 Geld, das mir am Ende des Tages fehlt. Und von da *3 habe ich die Erfahrungen gemacht, dass
142 * es bei vielen Unternehmen so ist, dass die, der druck ein Audit durchzuführen, oftmals von
143 Großkunden kommt, die diese Themen dementsprechend erwarten und verlangen.

144
145 I: Würden Sie bestätigen, dass die Spielwarenbranche nicht das Ziel hat, eine transparente
146 Lieferkette zu haben?

147
148 P: <lacht>

149
150 I: Oder noch nicht das Ziel hat, eine transparente Lieferkette zu haben?

151
152 P: Sie wird die; aktuell ist es so, ja das kann ich bestätigen, wenn ich das ganze mit der Softlines

153 Branche vergleiche, wo man da ganz klar sagen muss, aufgrund der * NGO * aufkommend auch
 154 des Drucks der NGOs, die es zum Beispiel im Bereich des waste water testings * gemacht wurde
 155 auch in dem food Bereich, wo deutlich höhere Anforderungen bereits auch von * Kunden
 156 bestehen, ist es so, dass die Spielwarenbranche noch nicht diesem gänzlichen Druck ausgesetzt
 157 ist, obwohl Spielware eines der oder das am meisten reglementierte Konsumgut ist, das wir in der
 158 Euroäischen Union verkaufen. Nichts desto trotz ist es aber so, dass * gerade wenn ich dann in
 159 den Tier 2, Tier 3, Tier 4 gehe, die Spielware noch nicht gänzlich angekommen ist. Ich würde eher
 160 sagen, die sind im, irgendwo im Tier 1, maximal, maximal im Bereich Tier 2, wenn man in den
 161 Bereich Softlines schaut, ist es da deutlich tiefer, da sind wir teilweise wirklich in der * Kette so,
 162 dass man sagt: ich bin teilweise wirklich beim Grundmaterial angekommen, weil einfach vom *
 163 NGO der Druck sehr sehr hochgehalten wird.

164
 165 I: Mhm. Das * klingt sehr interessant erstmal für mich. Die Frage, die ich mir dabei noch stelle, ist:
 166 * die Spielwarenhersteller, die Sie ja zum Teil betreuen, das klingt so, als würden die noch nicht
 167 nach einer strategischen Kooperation mit ihren Zulieferern streben. Was würden Sie denn dazu
 168 sagen?

169
 170 P: *6 Ich glaube, man versucht schon, das ist im Endeffekt jetzt für mich nicht die Frage der
 171 Sicherheit, sondern eher die Frage der Partnerschaft, nach ner strategischen Partnerschaft zu
 172 suchen. Es gibt auch viele Spielwarenhersteller, gerade deutsche Spielwarenhersteller, die haben
 173 eine strategische Partnerschaft und auch langjährige Kundenbeziehungen zu Partnern in China.
 174 Was man aber merkt, und das ist im Endeffekt die Schwierigkeit und das ist jetzt nicht nur mit dem
 175 Supply Chain (Management), dass sie ein Thema der Marktveränderungen, die wir in Deutschland
 176 versus in Europa haben, dass einfach die Partner unter Umständen von den deutschen
 177 Spielwarenherstellern abrücken, weil nicht mehr die Mengen in dieser Art und Weise von den
 178 deutschen Herstellern platziert werden und sich dann diese Partner wieder umschaun und sich
 179 unter Umständen neue Partner suchen. {Mhm.} Oder aber, und das ist für (mich) einer der
 180 entscheidenden Kriterien, sich mehr oder weniger auf den lokalen chinesischen Markt
 181 konzentrieren, der gerade richtig aufmacht.

182
 183 I: Was für eine * Entwicklung prognostizieren Sie denn in dieser Hinsicht? Denken Sie es (wird)
 184 ein * ich nenn es jetzt, mal Backshoring geben der Produktion, dass man die zurück holt nach
 185 Deutschland, oder...?

186
 187 P: Man merkt das teilweise. Man merkt das teilweise, dass, also Deutschland ist nicht unbedingt
 188 der Zielmarkt. Ich glaube, das sind eher die Ost- * Ostblockstaaten, {Mhm.} * wo man ja vor 15,
 189 20 Jahren die Produktion abgezogen hat, sie nach China gebracht. Das ist mittlerweile was, wo
 190 man deutlich merkt, die kommen teilweise auch wieder zurück, kommt immer drauf an, welche
 191 Artikel ich hab. Gerade so die Holzartikel, die gehen deutlich wieder Richtung* Ostblock,
 192 Plastikartikel gehen deutlich Richtung Ostblock, da hab ich aktuell aber die Schwierigkeit, dass
 193 ich die Produktionen, die ich vor 20 Jahren hatte, einfach nicht mehr habe, und dass wieder diese
 194 Bereiche aufgebaut werden müssen. Was wir deutlich merken, ist, dass im Endeffekt China nicht
 195 mehr unbedingt der Hauptmarkt ist. Sie haben immer noch im Moment um die 90% der
 196 Kapazitäten für den * Weltmarkt, man sagt auch nach wie vor das ist die Werkbank der Welt.
 197 Indien ist ein ganz starker Partner der aktuell noch sehr uninteressant ist, Aber das * Ziel oder die
 198 Strategie da, dass Indien das ganze Thema soweit aufzubauen, dass man sagt, wir wollen in 10
 199 bis 15 Jahren die Werkbank der Welt sein. Sie haben im Endeffekt die Power dazu, was die
 200 Arbeitskräfte angeht. Sie haben aktuell noch nicht das Know-how und auch noch nicht die Qualität,
 201 wie sie in China herrscht. Man sagt immer in Indien hat man im Endeffekt jetzt China wie vor 30
 202 Jahren, das heißt sehr sehr günstig, ein 10tel bis ein 15tel der Lohnkosten, aber bei weitem nicht
 203 das Niveau, wie es jetzt in China herrscht. Das ist aber auch genau das Problem, das wir haben:
 204 China ist jetzt auf nem sehr sehr hohen Niveau, wir haben sehr sehr viel zertifizierte, auditierte

205 Unternehmen, die aber einfach nicht mehr zu dem Preis produzieren können, wie man es
206 benötigen würde.

207
208 I: Dann möchte ich den Begriff des Risikos nochmal in den Ring werfen: darf ich das so verstehen,
209 dass man mit dem abwandern nach Indien zwar die Kosten für die Produkte senken könnte, aber
210 damit wieder ein höheres Risiko {Ja.} in Kauf nehmen würde? {Definitiv, definitiv.} Und ist das der
211 Trend, würden Sie das als Trend in der Branche bezeichnen, dass man sagt: ok ich produziere
212 lieber wieder günstiger und nehme die höheren Risiken dafür in Kauf?

213
214 P: Ich glaube nicht, dass es das Thema der Romantik ist, dass es ich es da lieber mache, sondern
215 es wird oftmals einfach ein Preis vorgegeben, den ich erfüllen muss. {Mhm.} Also da ist Romantik
216 glaub ich absolut fehl am Platz, da es einfach um den harten Wettbewerb, dem * ich standhalten
217 muss und da geht (es) darum, wo kann ich am günstigsten produzieren, mit dem möglichst *
218 möglichst hohem * Risikobewusstsein, wo ich sag, das kann ich auch eingehen. Man sieht das im
219 Endeffekt in anderen Ländern. Myanmar zum Beispiel ist im Moment relativ stark in
220 amerikanischer Hand, da sind relativ wenig deutsch. Aber man sieht das im Endeffekt am
221 vietnamesischen Markt, an dem Markt in Indonesien, wo wir wieder viele deutsche Unternehmen
222 haben, die jetzt auch da wieder produzieren. Das machen sie nicht, weil sie sagen, das ist ein
223 schönes Land, sondern es ist einfach günstiger als China. Natürlich auch im Umkehrschluss nicht
224 mehr auf diesem, unter Umständen, diesem hohen Niveau, das man jetzt in China hätte.

225
226 I: Mhm, ok. Soweit mal das Allgemeine zum Thema. Was mich natürlich interessiert, sind *
227 konkrete Ereignisse ohne jetzt Kunden zu nennen: wurden Sie schonmal kontaktiert von nem
228 Kunden, der sagt: jetzt schmiert mir gerade ein Lieferant ab, was kann ich tun? Gab so einen Fall,
229 den Sie selbst mal erlebt haben?

230
231 P: Den gibt es natürlich, aber das ist jetzt kein Fall, der mich über die [Firma], sondern der mich
232 meine * Kontakt erreicht, weil ich einfach mit * vielen Kollegen aus der Spielware auch immer
233 wieder spreche. * Warum ist das so? Weil man natürlich die Kontakte hat, aber auf der anderen
234 könnte ich diesen Kunden auch nicht helfen, weil wir eben wie ich es eingangs erwähnt habe, der
235 Neutralität verpflichtet bin, das heißt ich könnte dem jetzt nicht sagen, gehst zu dem oder dem,
236 der ist gut und safe; * das dürfen wir nicht tun.

237
238 I: Können * oder dürfen Sie mir ein beispielhaftes Ereignis schildern, wie gesagt, ohne * Ihre
239 Kontakte jetzt zu nennen. Was war da was markantes für Sie?

240
241 P: Klar, es ging zum Beispiel jetzt vor, ist jetzt eineinhalb Jahre her, um einen relativ großen
242 Retailauftrag, der im Endeffekt platziert war, wo es um hohe Konventionalstrafen ging, wo einfach
243 dann während der Üroduktionsphase der * das Unternehmen dicht gemacht hat. Und da ging es
244 im Endeffekt drum, der musste dann relativ schnell natürlich aufgrund dessen, dass sie die
245 Konvetionalstrafen diese ganzen Themen irgendwo abfedern mussten, {Mhm.} * neue
246 Produktionen finden, was aber im Umkehrschluss dazu geführt hat, dass sie auch nochmal neu
247 testen mussten, weil natürlich neue Materialeinkäufe {Mhm, mhm.} etc. dann anstanden. Solche
248 Themen hat man immer.

249
250 I: Ja.

251
252 P: Oder es sind dann Themen, wo man sagt, man wird zu ner Inspektion gerufen. * Diese soll in
253 der Shenzhen Area sein, was in, relativ tief in der Nähe von Hong Kong und am Ende des Tages
254 wird dann der Inspektor dann nicht in die Fabrik gelassen und nach mehrmaligem Anrufen des
255 deutschen Unternehmens heißt es dann, ja gut wir produzieren nicht hier, sondern wir produzieren
256 irgendwo Ningbo oder Tsingtau, also (?) von oben Richtung Nordchina, weil man da einfach auch

257 von der chinesischen Seite Geld spart.

258
259 I: Bei dem * Ereignis mit der Konventionalstrafe möchte ich kurz bleiben. Wissen Sie, wie * der *
260 damalige Kontakt, der sie darüber informiert hatte, auf dieses Ereignis aufmerksam wurde? War
261 das ad hoc ne Information, die er bekam oder hatte weiche Signale am Anfang gehabt, {Nein, gar
262 nicht. Gar nicht.} das heißt...

263
264 P: Das ging von * heute auf morgen.

265
266 I: Und dann war die Fabrik zu?

267
268 P: Genau.

269
270 I: Wie wurde da reagiert?

271
272 P: Von seiner Seite oder...

273
274 I: Von seiner Seite, {Ja, indem er halt...} wissen sie das?

275
276 P: Ja klar. Er ist dann nach China geflogen und hat dann versucht, diese Themen soweit zu
277 platzieren, um dann auch nach Möglichkeit, diesen Artikel in time * nach Deutschland zu
278 bekommen, dass er im Endeffekt dann auch diesen Retailauftrag durchführen konnte, was dann
279 auch im nNchgang funktioniert hat. {(?)} Ja, also auch da ist es so, das war ein * Markenartikel für
280 * Plüschartikel. er hat natürlich nicht nur ein Unternehmen gehabt, mit dem er
281 zusammengearbeitet hat. Das war dann auch sein großer Vorteil: er konnte dann auf eine andere
282 Firma zurückgreifen, die ihm dann diesen Auftrag auch dementsprechend umgesetzt hat.

283
284 I: Das * da kommt bei mir jetzt das Stichwort Flexibilität * hoch. Wäre oder sollten die Unternehmen
285 in der Branche vielleicht danach streben, ihre Lieferkette möglichst flexibel* zu gestalten, so dass
286 Kapazitäten entlang der Lieferkette vorhanden sind, so dass ein schneller Wechsel * stattfinden
287 kann. Weil ich stelle mir das jetzt so vor, ob das jetzt ein Plüschartikel oder andere
288 Spielwarenartikel ist, das sind ja nicht Artikel wie * die genormt sind wie eine Schraube, wo ich
289 schnell sag ich mal open market einfach woanders kaufen kann. Sondern es sind ja schon eher
290 komplexe Artikel, wo ich einen * Lieferanten auch ein bisschen einarbeiten muss.

291
292 P: *6 Flexibilität kann * gut sein. Die große Schwierigkeit, die wir bei vielen Unternehmen haben,
293 wenn * man zu den branchengrößten gehört, ist das glaube ich kein Thema, dann kann man diese
294 Flexibilität auch aufrecht erhalten, wenn man (aber) im mittelständischen Bereich und der ist im
295 Endeffekt in Deutschland sehr hoch geprägt, habe ich oftmals diese Chance der Flexibilität
296 aufgrund dessen nicht, da ich nicht genügend Artikel habe, die ich dann * von links nach rechts
297 (oben) platzieren kann. Da hab ich irgendwo meine 2, 3 Lieferanten, die Fokus-Lieferanten sind
298 und das ist glaube ich eher schwierig, da dann nochmal zu sagen, ich hab da nochmal ne
299 zusätzliche Flexibilität, wenn ich eh nicht diese Stückzahlen darstellen kann, die (ich) vielleicht vor
300 5 oder 10 Jahren dargestellt habe.

301
302 I: Mhm. *3 Hatte der * Kontakt, dem das passiert ist, hatte der irgendwelche messbaren
303 Konsequenzen? Sie haben gesagt, er hat es geschafft, das heißt, er ist da relativ gut *
304 rausgekommen, also...

305
306 P: Für ihn war es definitiv ein Verlust, weil natürlich aufgrund dessen, die andere Firma konnte
307 nicht sofort * bedienen, das heißt das ganze Thema wurde dann mit fast 3 Wochen Verzögerung
308 fertiggestellt, das hatte dann zur Folge, dass das ganze per Sea-Air-Freight * nach Deutschland

309 musste. Für ihn war es ein Verlustbringer; am Ende des Tages war es aber trotzdem besser, als
310 wie wenn er irgendeine Konventionalstrafe hätte zahlen müssen; Auftrag wurde platziert,
311 Großkunde war zufrieden, der nächste Auftrag oder Folgeauftrag wurde auch wieder vergeben
312 und von da war es für ihn am Ende des Tages einfach * eine Notsituation, die ihn mit Sicherheit
313 viel Geld gekostet hat, aber die er jetzt auch über die letzten eineinhalb zwei Jahre durch andere
314 Aufträge wieder amortisiert haben wird, ja.

315
316 I: Also eher eine mittelfristige Konsequenz.

317
318 P: Genau.

319
320 I: Ok. *4 Die* Frage wäre noch, ob Sie wissen, ob dieses Unternehmen heute aufgrund dieser
321 Erfahrung proaktiv irgendetwas geändert hat? Also gibt es Maßnahmen, die heute im
322 Unternehmen vorhanden sind, um solche * um ein Wiederholungsfall quasi auszuschließen oder
323 das Risiko zu minimieren?

324
325 P: Ich * bin mir nicht sicher, das weiß (ich) nicht. So tief bin ich jetzt nicht in der Information. Aber
326 ich sage es ist natürlich sehr sehr schwer, wenn ich irgendwelche mass products hab, da brauche
327 ich irgendwo China. Das will ich natürlich ausschließen, wenn ich irgendwo in kleineren
328 Produktionssteps wie wir es vorhin auch hatten Richtung Osteuropa gehe, um dann da auch
329 relativ schnell vor Ort sein können, um da auch immer wieder ein eigenes Bild zu machen. Die
330 Schwierigkeit, die man in China hat, ich hab hier irgendwo ein Vorzeigeunternehmen, aber ob
331 dann wirklich auch das Produkt in diesem Unternehmen produziert wird ist die zweite Frage und
332 das ist natürlich auch ne sehr sehr spannende gerade für den Themenbereich der Supply Chain.

333
334 I: Mhm. Das ist jetzt vielleicht * ne Randfrage, aber was mich persönlich interessieren würde: die
335 Kulturunterschiede, * die vorliegen zwischen China und uns * Deutschen. Spielen die dabei eine
336 Rolle?

337
338 P: Nicht mehr.

339
340 I: Nicht mehr?

341
342 P: Nicht mehr. Also ich * war 1996 das erste Mal in China, da war es definitiv schon ein anderes
343 Thema. da waren wir aber auch mit einer viel viel höheren Priorität in China. Diese Priorität haben
344 wir jetzt natürlich nicht mehr, {Mhm.} einfach aufgrund dessen weil * es nen globalen Handel gibt.
345 Wir haben einige sehr sehr wichtige deutsche Unternehmen, die auch in China nen unheimlich
346 hohen Stellenwert haben. Aber wir haben auch sehr viele mittelständische Unternehmen, die
347 einfach jetzt bei den Produzenten nicht mehr den Stellenwert oder nicht den Stellenwert haben,
348 den einfach andere Unternehmen haben und da muss man einfach dann punktuell schauen von
349 Unternehmen zu Unternehmen, welche Priorität und welche Wichtigkeit hat dieses Unternehmen
350 bei dem chinesischen Hersteller und dementsprechend wird dann auch bei diesem Hersteller
351 gerankt, ähnlich wie wir es auch in Deutschland bei unseren Kunden machen, die wir dann im
352 Endeffekt angehen; da hab ich einen sehr sehr wichtigen Kunden, dem ich sehr viel verkaufen
353 möchte und dann hab ich einen Kunden, dem ich einfach nicht so viel verkaufe, und der ist dann
354 auch in meinem Ranking dementsprechend etwas niedriger angesiedelt, als der, der für mich die
355 größten Stückzahlen verkauft und genauso läuft das mittlerweile in China. Ich finde in China * von
356 bis, also ich finde vom * top organisierten, top auditieren, top geschulten Unternehmen mit sehr
357 hohen Preisen bis zur Garagenfirma, wo ich dann im Endeffekt einfach den günstigsten Preis
358 bekomme. Auch das ist immer die Frage, was möchte ich haben {Mhm.} und welches Risiko gehe
359 ich ein.

360

361 I: Da möchte ich vielleicht noch, auch wenn wir jetzt weiter beim Exkurs bleiben, vielleicht noch
362 das Schlagwort des strategischen Fit * noch...

363
364 P: Des strategischen?

365
366 I: Strategischer Fit. {Mhm.} Ne, dass...würden Sie sagen, dass man als Unternehmen besser
367 beraten ist, wenn man sich passende Partner sucht, sprich an Unternehmensgröße? Ich mach
368 jetzt ein Beispiel: ein kleiner * deutscher Spielwarenhersteller sucht sich nen riesen chinesischen
369 Konzern, der Millionen Stückzahlen macht, ich brauche aber nur 3000 von dem. Würden Sie
370 sagen, dass der, dass die strategische Anpassung der Zulieferer * auch hilft...

371
372 P: Das kann natürlich auch ein Thema der Risiko, des Risikomanagements sein: es kann (jetzt)
373 sein, dass ich mir irgendwo, wenn ich jetzt ein kleines Unternehmen bin, ein kleines Unternehmen
374 in der Garage suche, wo ich im Endeffekt nicht weiß, wo er seine Sachen einkauft. Da bin ich
375 vielleicht besser beraten, ich gehe vielleicht zu einem etwas größeren Unternehmen mit dem
376 Risiko, dass ich dann vielleicht nicht die Nummer 1 bei diesem, bei diesem bin. Das kommt dann
377 oftmals auch darauf an, wie * lebe ich in der* Zusammenarbeit...

378
379 I: (?) vielleicht nur bis zu einem gewissen Punkt realisiert.

380
381 P: Natürlich. Natürlich. Also das ist * glaube ich sehr schwierig, schwierig zu * beantworten. Ich
382 kann jetzt nur aus meiner Erfahrung bis 2011 * das ganze Thema darstellen und da war es so,
383 dass wir natürlich auch immer versucht haben, im Ranking mit den Unternehmen, bei denen wir
384 eingekauft haben, immer in den Top 3 zu sein, {Mhm.} um einfach da auch genau diese Priorität
385 und auch den Druck dementsprechend aufzubauen, hatte aber auch zur Folge, dass oftmals nicht
386 die Möglichkeit hatten, ein zweites oder drittes Unternehmen reinzuholen, weil wir so viel gesplittet
387 hätten, dass wir dann entweder wirklich zu einem, wie Sie es gesagt haben, zu einem sehr kleinen
388 Unternehmen hätten gehen müssen und das für uns immer strategisch der Grund, warum wir
389 gesagt haben: wir bleiben bei einem, platzieren da alles und haben dann auch ne hohe Priorität,
390 wo wir auch etwas Druck aufbauen können.

391
392 I: Mhm. Ok. Wunderbar. Dann sind wir eigentlich schon ziemlich (am) Ende * {Hat mich gefreut,
393 danke.} des Interviews. <lacht> Ein * letzter Punkt vielleicht noch von Ihrer Seite: wir haben jetzt
394 viel über das Thema Supply Chain gesprochen, ich habe meine Fragen soweit platziert. Gibt es
395 aus Ihrer Sicht vielleicht noch wichtige Punkte, die * Sie für erwähnenswert halten oder für
396 interessant in diesem Kontext?

397
398 P: Also ich hab zwei Meinungen dazu: ich hab zum einen die * offizielle Meinung oder die Meinung
399 aus der Branche und da ist es so, wie ich es eingangs gesagt habe. Ich glaube, es gibt sehr
400 wenige Unternehmen, die * diese Themen gerne proaktiv voran treiben, sei es im Endeffekt von
401 der Audit-Inspektions-Schiene, aber auch von der Testing Seite. Warum? Weil es einfach Geld
402 kostet, das die Marge dementsprechend schmälert. Auf der anderen Seite ist es, und das ist meine
403 persönliche Meinung, ein eminent wichtiges Thema, das glaube ich auch in nächster Zeit immer
404 mehr * Priorität gewinnt, weil wenn ich eine saubere Supply Chain habe* spare ich mir definitiv
405 Geld und das ist oftmals das, was bei vielen noch nicht angekommen ist, nämlich dieses
406 ganzheitliche denken, wenn ich von A bis Z meine komplette Struktur durch dekliniere, ist es
407 vielleicht, * das ist ein bewusstes vielleicht, etwas teurer, nicht viel teurer, aber ich spare mir am
408 Ende des Tages sehr sehr viel, weil ich einfach eine schmalere saubere Struktur habe und am
409 Ende des Tages vielleicht auch vor irgendwelchen bösen Überraschungen, die mir dann im
410 Nachgang wieder Geld kosten, einfach * verschont bleiben werden. Und das sind für mich immer
411 so die Themen der * Supply Chain, wo ich als sehr sehr wichtig empfinde, aber eben man muss
412 im Endeffekt die Branche anschauen, schauen Sie sich die NPD-Zahlen an: es gibt sehr sehr viele

413 Unternehmen auch im mittelständisch Bereich, die haben nicht mehr diese Margensituation, wie
414 sie einfach mal vor 10 Jahren war * und da wird schon auch jeder * Euro umgedreht. Ich kann
415 Ihnen aus meiner eigenen Erfahrung sagen, ich habe bisher * immer wiederkehrend
416 Unternehmen, die auf mich zukommen mit sehr aufwändigen Produkten, wo es einfach heißt: ich
417 hab eigentlich nichts weiter gemacht und habe für den Artikel noch * Betrag x 500, 800, (900) Euro
418 übrig, mach bitte noch einen risikobasierten Test, mit dem wahrscheinlich größten Risiko, was
419 passieren kann. Und der musste da vielleicht einen Test machen und Inspektionen machen, die
420 wirklich auch wichtig gewesen wären, aber da ist einfach das Geld nicht mehr da. {Mhm.} Und ich
421 glaube, das ist im Moment immer so ein Thema, was auch immer als Damoklesschwert über dem
422 ganzen ist. Ich glaube, es würden sehr viele mehr machen, aber es ist einfach margentechnisch
423 oftmals nicht abbildbar. Und wenn es von den NGOs nicht getrieben wird, versucht man da
424 natürlich auch, unter Umständen berechtigt, * auf diese Dinge zu verzichten.

425
426 I: Ok. Ja, für mich immer wieder sehr spannend. Alles, was Sie bisher gesagt haben, passt sehr
427 sehr gut und bestätigt eigentlich das, was ich bisher so * an Erkenntnissen gewonnen habe.
428 Vielleicht noch abschließend die Frage: wir haben über das ein oder andere gesprochen, über
429 Audits. Gibt es Datenmaterial im Sinne von Flyern, Auditprogramm, was Sie als [Firma] anbieten
430 oder auch zum Business Continuity Management, was Sie mir zur Verfügung stellen können, als
431 unterstützendes Datenmaterial zu dem gesagten oder eher nicht?

432
433 P: *3 So, jetzt erwischen Sie mich genau da. Gut, dass ich bei der [Firma] arbeite. Kann ich Ihnen
434 ad hoc nicht sagen. Aber ich denke schon, dass wir Daten...also Datenmaterial definitiv, wir haben
435 mit Sicherheit Präsentationen, die im Endeffekt diese Themen darstellen. Ob wir Flyer zu dem
436 Bereich Audits, bin ich ehrlich gesagt überfragt, weil das doch ein sehr spezifisches Thema ist,
437 aber...

438
439 I: Kein problem. Aber wenn es * wenn es ne Präsentation gibt zu diesem * Themenbereich, die
440 Sie zur Verfügung stellen können, {Mhm.} können Sie mir die gerne schicken. {Sehr gerne.} Wäre
441 super. Ansonsten, das von mir vorhin schon angesprochene Angebot, sehr gerne in Form von
442 Workshops mit Ihnen zusammen zu arbeiten und da weitere Erkenntnisse, {Ja.} die Erkenntnisse
443 zu streuen und weitere Erkenntnisse zu generieren.

444
445 P: Nein, ist auch sehr interessant.

446
447 I: Ansonsten bedanke ich mich für die Zeit. Sehr, sehr gutes Interview und ja, wir hören dann
448 wieder voneinander. {Vielen Dank.}

1 **Transkription P20072018**

2 Dauer: 36:55 Minuten

3 Typ: Prüfinstitut

4 Person: Director Global Project & Service Management

5
6

7 P: Wir können auch gerne, wenn wir wollen können wir auch rein gehen.

8

9 I: Ne, das passt, das passt wunderbar. {Ok.} Das ist ein * ganz gutes Gerät. Ok, [Name], dann zu
10 Beginn * würde ich Sie bitten, mir ganz kurz von * Ihrem Unternehmen und Ihrer Tätigkeit dort zu
11 erzählen, grad in groben Zügen, {Ja.} damit ich das Gespräch einordnen kann.

12

13 P: Ja, ok gerne. [Firma] ist einer der global Player im Bereich * Qualität und Sicherheit *
14 mittlerweile mit 43.000 Mitarbeitern weltweit, * mal gegründet worden 1886 und heute, ich denke
15 mal, die Nummer 4 in der Welt mit nem großen Netzwerk und wir unterhalten viele Labore,
16 Standorte, über 1000 weltweit in über 100 Ländern und unterstützen Unternehmen bei ihren
17 Export- und Produktionsaktivitäten und da speziell natürlich bei * der Qualitätssicherung ihrer
18 Produkte, Systeme * Lieferantenaudits und so weiter. Also im Prinzip die komplette, das komplette
19 Serviceportfolio für das Thema Qualitätssicherung. Und da ist natürlich interessant gerade jetzt *
20 für unsere Kunden im deutschen Sprachraum, Deutschland ist ja * Exportland, das heißt, viele
21 Kunden kommen zu uns und * bitten uns, einmal natürlich beim Sourcen zu unterstützen und auf
22 der anderen * Seite aber auch das Identifizieren der rechtlichen Anforderungen in
23 unterschiedlichen Vertriebsregionen, die Produkte dann dementsprechend prüfen und
24 zertifizieren, dass sie bspw. in Europa, in den Vereinigten Staaten, in China, in Südkorea, wo auch
25 immer, verkehrsfähig sind. Und ich selbst bin jetzt bei <hustet> [Firma] seit 11 Jahren und betreue
26 mit meinem Team strategische Kunden genau bei diesen Aktivitäten * mit dem Schwerpunkt bei
27 mir * Retail und Konsumgüter.

28

29 I: Mhm. Dann * haben Sie ja schon einen ganz wichtigen Aspekt angesprochen, der mich ja auch
30 interessiert, * das ist das Sourcing. {Ja.} Sie wissen, es geht bei (mir) um * die, ja strategische
31 Ausrichtung der Lieferkette, hin zu einer resilienten, widerstandsfähigen Lieferkette. * Wie sind Sie
32 denn als Prüfhaus auf diese Thematik oder auf diese Problematik in, * auch verschiedenen
33 Branchen evtl., aufmerksam geworden? War das durch die Kunden getriggert oder {Na gut, wir
34 haben natürlich...} wie kam es?

35

36 P: Wir haben natürlich bei [Firma] ein sehr großes Know-how in dem Bereich. Ich denke mal, wir
37 sind der Marktführer was so * Lieferantenaudits angeht. Da machen wir im Jahr über 100.000,
38 sowohl Sozialaudits als auch Qualitätsaudits nach unterschiedlichen Standards. Haben natürlich
39 auch eigene Standards und Auditprogramme entwickelt und können natürlich auf ne jahrelange
40 Erfahrung zurückgreifen und auch Daten intern auswerten. Ja, das * wir können quasi ganz klar
41 sagen, wie bspw. die Lieferanten in China aus dem Textilbereich, wie die aufgestellt sind. Einmal,
42 indem wir die chinesischen Lieferanten selbst untereinander vergleichen können {Mhm.} und
43 festzustellen, wer ist ein guter, wer ist ein schlechterer chinesischer Lieferant für Textilien, für
44 Spielwaren für was auch immer. Und können natürlich die wiederum vergleichen mit bspw.
45 osteuropäischen Lieferanten, mit brasilianischen {Mhm.} Lieferanten, mit europäischen
46 Lieferanten, um eben da zu erkennen, was sind so die typischen Probleme. Sind die Probleme *
47 länderbezogen, also gibt es besondere negative Auffälligkeiten, die jetzt mal speziell in China oder
48 in Indien oder in Bangladesch oder in Rumänien auffallen und kommen natürlich zu dem Ergebnis,

49 dass es tatsächlich so {Mhm.} ist. Und dementsprechend * können wir, * auch wenn wir (unsere)
50 Lieferantenaudits durchführen, zum einen verhältnismäßig genau sagen, wie der Lieferant im
51 Verhältnis zu anderen Lieferanten sich darstellt.

52
53 I: Das klingt schonmal sehr, * also sehr interessant, * diese Art des Supports, die sie bieten, über
54 diese Audits hinweg und diese, * ja diese Vergleiche der Regionen oder auch der Lieferanten
55 untereinander. {Mhm.} Gibt es noch andere Arten des Supports, was Sie Kunden anbieten, sei es
56 Schulungen, Workshops irgendwas derart?

57
58 P: Natürlich bieten * wir Schulungen an, * unterschiedlichster Art. Einmal dass wir natürlich die
59 Lieferanten in der Hinsicht unterstützen, ein für Sie passendes Auditprogramm überhaupt zu
60 nutzen, also nicht jetzt mal von der Stange, sondern auch ein bisschen individuell zugeschnitten,
61 weil natürlich der * das Spielwarenunternehmen möglicherweise andere Bedürfnisse hat als der
62 Textil * unter Umständen {Mhm.} jetzt mal produktbezogen. {Mhm.} Und *wir bieten natürlich an,
63 um die Audits herum ein Service von A bis Z, also dass wir erstens mal * <hustet> unterschiedliche
64 Auditlösungen haben, angefangen von reinen Desktop-Audits, wo wir quasi einfach Dokumente
65 prüfen und verifizieren, bis hin dann zu den Besuchen bei den Unternehmen und natürlich auch
66 den Lieferanten helfen, ne Risikoklassifizierung für Ihre * Zulieferer aufzustellen. {Mhm.} Wenn
67 Sie jetzt mal so ein * Unternehmen nehmen, wie vielleicht die BASF als Beispiel, * da ist ja
68 bekannt, dass Sie auf einen Lieferantenpool von vielleicht 80.000 * blicken, und natürlich macht
69 es keinen Sinn, wenn wir jetzt beim Lieferant A anfangen und arbeiten uns bis Z durch. Sondern
70 Sinn macht im Endeffekt, die Lieferanten nach Risiken zu klassifizieren. Da unterstützen wir, weil
71 wir natürlich, angenommen jetzt SAP wäre ein Softwarelieferant von der BASF, müssen wir nicht
72 unbedingt jetzt nach Walldorf fahren und gucken, ob es da {Mhm, ja.} mit rechten Dingen zugeht.
73 Aber der Lieferant, der möglicherweise Rizinusöl aus Indien liefert, mag einer sein, der tatsächlich
74 dann für BASF ein Risiko darstellt und das wäre auch dann derjenige, den wir empfehlen würden
75 mal anzuschauen. Und so haben wir, * sagen wir mal, im ersten Schritt eine Art
76 Risikoklassifizierung der Lieferanten {Mhm.} von, mal einfach gesagt, Ampelsystem rot bis grün.
77 {Mhm.} Die grünen Lieferanten lassen wir erstmal außen vor, weil deren Produkte oder deren
78 Herkunft erstmal ungefährlich erscheint, {Mhm.} während natürlich die Lieferanten, die * vielleicht
79 sogar unbekannt sind und dann in Bangladesch oder Pakistan oder * China sitzen, auch
80 landestypisch möglicherweise agieren und für das Unternehmen unter Umständen ein Risiko
81 darstellen. Und so ist quasi der erste Schritt eine Klassifizierung nach Risiko, zweiter Schritt dann
82 wieder die Risikoklassen unter sich nochmal genauer anschauen und dann im ersten * weiteren
83 Auditschritt mal aufgrund von den Dokumenten, die wir von diesem Lieferanten bekommen, * auch
84 wiederum da nochmal ein Risikofilter ansetzen: wer schickt uns seine Dokumente {Mhm.}
85 umgehend, sind die vollständig und wer schickt uns nen gelben Zettel und sagt, * ich habe keine
86 Dokumente. <beide lachen>

87
88 I: Das klingt schon sehr, * also sehr strukturiert diese Vorgehensweise. Und wenn ich das so
89 richtig verstehe, dann * tragen Sie dabei auch vor allem auch dem, * also dem
90 Unternehmenskontext Ihres Kunden Rechnung. Also {Genau.} das heißt, Sie analysieren vorher,
91 in welchem Kontext sich der Kunde bewegt {Ja.} und lassen das mit in die Risikoklassifizierung
92 einfließen?

93
94 P: Genau. und dann haben wir an sich verschiedene Auditansätze für diese Kunden. Wie gesagt,
95 bei einigen Kunden * prüfen wir quasi einfach nur auf ner Dokumentenbasis. Bei anderen Kunden,
96 die wir dann rausgefiltert haben, empfehlen wir, dass tatsächlich dann ein Audit vor Ort
97 durchgeführt wird, um den Lieferanten dann tatsächlich mal zu sehen: das ist er, wie stellt er sich
98 dar, * wie kooperativ ist er, macht er die Türen auf oder gibt es Bereiche des Unternehmens, die
99 für uns nicht sichtbar sind {Mhm.} quasi. *3 Und dann haben wir natürlich, * nachdem das Audit
100 durchgeführt wurde, ein Auditergebnis. Dieses Ergebnis kann man auch wiederum klassifizieren

101 als rot, gelb, grün. {Mhm.} Ja, also angenommen der Lieferant * ist gut, alle Dokumente, die wir
 102 sehen wollten konnten wir sehen, die Begehung des Unternehmens hat nicht negativ auffälliges
 103 gebracht, Interviews mit den mitarbeiten zeigen auf, dass die Mitarbeiter wohl gut behandelt
 104 werden und so weiter und so fort. Und dann natürlich * im negativen Fall quasi ein orangenes oder
 105 ein rotes Unternehmen, wo wir quasi feststellen, da wird gegen die lokale Gesetzgebung an vielen
 106 * Seiten verstoßen. Weil wir prüfen ja in China bspw. oder in Indien im ersten Schritt, ob die lokale
 107 Gesetzgebung eingehalten wird {Mhm.} und nicht irgendwie jetzt * deutsche Vorstellungen von
 108 ner {Mhm, ja.} Unternehmensführung, {Ja.} sondern die Unternehmen sollen sich ja <hustet> (?)
 109 absolut an die eigene Gesetzgebung halten. {Ja, ja.} Und wenn wir dann in Indien bspw. auf ein
 110 Textilunternehmen stoßen, * sehen schon beim Hinfahren, dass die Abwässer in den nächsten
 111 Fluss geleitet werden, ohne * irgendwie geklärt zu werden, dann wissen wir natürlich auch in
 112 Indien gibt es Gesetze, wie mit Firmenabwässern umzugehen ist. Und wenn wir quasi sehen, der
 113 hat da überhaupt nichts gemacht, muss man sich natürlich die Frage stellen, wieso macht er das,
 114 wieso hat er quasi von den lokalen Behörden scheinbar ein Freifahrtsschein. {Mhm.} * Werden
 115 die gelegentlich beschenkt, ja also {Mhm.} da kann man im Prinzip von den Erkenntnissen ne
 116 Menge ableiten und können dann wiederum hier dem, unserem Kunden ziemlich genau sagen,
 117 ok, * die Lieferanten, die wir uns jetzt angesehen haben, haben die und die Bewertung bekommen
 118 und können dann wiederum mit diesen Erfahrungen sogenannten Corrective Action Plan {Mhm.}
 119 entwickeln, also quasi den Lieferanten Stichpunkte an die Hand geben, wie er aus dem Rotbereich
 120 bspw. wieder in den Grünbereich kommt. Weil es geht ja tatsächlich erstmal um die lokalen
 121 Gesetze. {Mhm.} Und dann sehen wir im Endeffekt, wenn wir das dann wiederum prüfen nach
 122 einiger Zeit, ob er die Negativpunkte abgearbeitet hat. {Mhm.} Dann sehen wir natürlich war, ob
 123 er willens war, das zu tun {Mhm.} oder ob er das aussitzt und im Endeffekt gar nicht darauf
 124 reagiert. Weil das ist genau dann der Punkt, wo * wir mit unseren * Auditergebnissen den
 125 deutschen Unternehmen * quasi eine Art * Hilfestellung {Mhm.} bieten, den Lieferant für sich zu
 126 klassifizieren und evtl. auszusondern. {Mhm.} Ja, also * das heißt, also wir helfen quasi unseren
 127 Kunden, * einmal * aus dem Wust der Lieferanten schonmal eine Risikofilterung hinzubekommen,
 128 um quasi bei den besonders riskanten erstmal anzusetzen und die Lieferanten, die schonmal von
 129 vornherein * problemlos erscheinen, die werden erstmal hinten angestellt, weil wir wollen natürlich
 130 erstmal die Hauptrisiken identifizieren und da wenn möglich * ne schnelle Hilfestellung anbieten.

131
 132 I: Mhm. Wie * wie würden Sie denn den Trend * abschätzen? Man könnte ja jetzt sagen, wenn ich
 133 jetzt (als) Kunde zu Ihnen komme und sage ok, alles was rote Lieferanten sind, die sondere ich
 134 erstmal aus. Oder geht es eher dahingehend, dass man versucht, diese Lieferanten in einen
 135 gelben bis grünen Bereich zu bekommen?

136
 137 P: * Ich denke, es geht erstmal darum, die Lieferanten aufzubauen und besser zu machen, {Mhm.}
 138 weil wir haben natürlich auch die Erfahrung, dass diese Corrective Action Pläne für die Lieferanten
 139 an sich eine ganz gute Guideline darstellen. Und wir sehen ja auch bei den Re-Audits, * dass
 140 durchaus eine hohe Lieferantenzahl bereit ist, besser zu werden, {Mhm.} weil sie natürlich einfach
 141 (?) sind und erkennen natürlich, dass sie speziell jetzt mal * bei westlichen Unternehmen * gut
 142 ankommen, wenn sie in ihren * Aktivitäten letztlich gesetzeskonform agieren, weil darum geht es
 143 ja. Und * hier die westlichen Unternehmen haben natürlich auch erstmal das Interesse, ihre
 144 Lieferanten aufzubauen und zu binden. Diejenigen, die natürlich gar nicht mitspielen, ok, die muss
 145 man nach einiger Zeit tatsächlich * im Firmeninteresse aussondern, aber an für sich ist das
 146 Erstinteresse, die Lieferanten aufzubauen.

147
 148 I: Mhm. * Also das klingt jetzt, * das klingt jetzt für mich so, als wären die Kunden interessiert
 149 daran, wie es in der Lieferkette aussieht.

150
 151 P: Absolut.

152

153 I: Wie * tief geht denn dieses Interesse? Bleibt das beim Tier 1 oder haben Sie auch Kunden, die
 154 sagen, ich möchte die Lieferkette transparent haben? Ich möchte auch dessen * die Zulieferer
 155 meines Zulieferers kennen und sehen?
 156

157 P: * Im Prinzip wollen natürlich alle die Lieferkette so transparent * aufarbeiten wie es irgend geht,
 158 {Mhm.} was natürlich schwierig ist. {Mhm.} Das heißt, bleiben wir mal bei so nem
 159 Großunternehmen, wenn die 30, 40, 50, 80.000 Lieferanten haben, Tier 1, {Mhm.} das sind ja die
 160 Lieferanten, die im Adressbuch hier stehen {Ja, ja.} sozusagen, dann wissen wir natürlich je nach
 161 Produktgruppe, dass da noch Zusatzlieferanten hinten dran hängen. Das heißt, wenn Sie das jetzt
 162 mal verdoppeln, verdreifachen, vervierfachen kommen Sie ja auch irgendwo zu ner
 163 Größenordnung, wo es vom Volumen her gar nicht zu bewältigen ist so einfach. {Mhm.} Ja, es ist
 164 ja auch eine Frage der Manpower, wie viel Energie setzt man ein, seine Lieferkette transparent
 165 zu gestalten. {Mhm.} Und ich denke, * dass im ersten Schritt natürlich, die ganzen Unternehmen
 166 Interesse haben, ihre Key-Lieferanten überhaupt erstmal in den Griff zu bekommen und die (?)
 167 Kleinstlieferanten, die für 5000 Euro was geliefert haben so ungefähr, * mal außen vor zu lassen
 168 und vielleicht insgesamt aber auch, die Gruppe der Lieferanten etwas zu schrumpfen. {Mhm.} Und
 169 * ich denke mal, das ist das Bestreben bei ganz vielen * Unternehmen, dass die auf der einen
 170 Seite ihren Lieferantenpool verkleinern wollen * und mit den strategischen Lieferanten einfach
 171 enger zusammenarbeiten, um das Gesamtrisiko zu reduzieren.
 172

173 I: Jetzt * haben Sie gesagt eine Grenze dieses * Transparenzbestrebens ist zum einen die
 174 Ressourcen, die man bereit ist einzusetzen oder einfach die, * wenn nicht ausreichend
 175 Ressourcen da sind, selbst wenn man bereit wäre diese einzusetzen, ist dem Ganzen eine Grenze
 176 gesetzt. * Was für andere Grenzen gibt es denn aus Ihrer Sicht? Sind das vielleicht auch * <P:
 177 hustet> * ja *3 Bestrebungen der Lieferanten selbst, ihre eigene Lieferkette nicht Preis zu geben
 178 aus Konkurrenzgründen, aus Wettbewerbsgründen?
 179

180 P: Ja gut, das natürlich auf jeden Fall, ja, weil * Sie haben auch bei den Lieferanten unter
 181 Umständen einfach nur Händler, {Mhm.} die wiederum auf einen eigenen Herstellerpool
 182 zurückgreifen. {Mhm.} Jetzt mal im Konsumgüterbereich ist es ja sehr oft. Und die wollen natürlich
 183 dann ihre Hersteller nicht preisgeben, weil sie einfach bedenken, unter Umständen übergegangen
 184 zu werden, {Mhm.} ja. Weil wenn man jetzt mal bedenkt, Sie haben ne * viele Unternehmen,
 185 gerade im Werbeartikelbereich, die haben dann irgendwelche Großhändler, die wiederum etliche
 186 Hersteller im Hintergrund haben und * natürlich von der Marge leben, die sie da generieren. Und
 187 da weiß man natürlich, wenn man die * überspringen könnte, hat man unter Umständen 20, 25%
 188 mehr, ja so einfach ist es. Das heißt, man muss bisschen an die Industrie (?), mit was für einer
 189 Industrie hat man es zu tun. Im Konsumgüterbereich wie gesagt, haben ja viele als
 190 Ansprechpartner zum Beispiel in China Handelsunternehmen letztlich und nicht unbedingt die
 191 direkten Hersteller. Das sind an sich die * wenigsten, die direkt an die Hersteller an China gehen.
 192 Ich meine, Sie haben ja quasi direkte {Ja.} Hersteller, aber viele Handelsunternehmen <I: hustet>,
 193 die kommen da gar nicht dran. {Mhm.} *3
 194

195 I: Das sind ja jetzt einige Punkte, die Sie genannt haben, die zu der, zu einer widerstandfähigen
 196 Lieferkette beitragen. {Ja.} Werfen wir mal einen Blick speziell auf die Spielwarenindustrie hier in
 197 Deutschland. * Denken Sie, dass dieses Streben nach Resilienz, auch wenn es bei einigen nicht
 198 so genannt wird oder* ein fremder Begriff ist: ist das eher noch eine Vision in der
 199 Spielwarenbranche oder wird hier schon was getan? Wie würden Sie das einschätzen?
 200

201 P: Ich denke, hier wird was getan, * wobei natürlich auch schauen muss, mit welchem
 202 Unternehmen haben wir es zu tun. {Mhm.} Ich gehe mal davon aus, dass ein Unternehmen wie
 203 Playmobil beispielsweise, die ja auch selbst produzieren, die auch eine gewisse Marktmacht
 204 haben, selbstverständlich hoch daran interessiert sind, ihre Zulieferer alle komplett transparent zu

205 halten. Während irgendwelche kleineren, hauptsächlich Handelsunternehmen, das
 206 organisatorisch und kräftemäßig nicht hinbekommen und letztlich * an Großhändlern hängen
 207 bleiben. Ich denke, dass * so muss man das sehen. Wie ist ein Unternehmen aufgestellt? Dann
 208 haben Sie natürlich * hier in Deutschland einige Spielwarenunternehmen, die sehr spezielle,
 209 spezialisiert sind, bspw. nur Holzspielwaren {Mhm.} oder nur Kunststoffspielwaren. Die haben
 210 natürlich auch wiederum einen kleineren Lieferantenpool als Unternehmen hier, die ein
 211 Sammelsurium von Spielwaren handeln. {Mhm.} Ja also, je größer die Produktpalette und je
 212 heterogener, desto schwieriger ist es. * Derjenige, der vielleicht nur zwei drei Produkt- *
 213 Herstellungsstätten in China hat, bei dem ist es natürlich ganz einfach. *3

214
 215 I: Ich möchte noch kurz bei der Spielwarenindustrie bleiben: wir haben jetzt ganz oft als
 216 Zulieferland China genannt, was ja auch, ich denke bei ganz vielen Spielwarenherstellern hier in
 217 Deutschland, die Nummer eins ist. {Ja.} Welche Zulieferländer werden denn noch genannt? Gibt
 218 es da einen Weggang von China, kann man so was beobachten? Oder einen Trend, andere
 219 Zulieferländer zu generieren?

220
 221 P: Ja, mit Sicherheit gibt es einen Trend, andere Zulieferländer zu generieren. Und da muss man
 222 natürlich schauen, erstens mal, was für Produktgruppen hat man. {Mhm.} Wenn wir jetzt in den
 223 Bereich Holzspielzeug gehen, da können wir natürlich auch in Osteuropa sourcen, {Mhm.} in
 224 Russland bspw. wenn man das jetzt wollte. {Mhm.} * Wenn man jetzt auch wiederum an
 225 einfachere Holzspielzeuge gehen, können wir natürlich auch unter Umständen in Vietnam und
 226 Kambodscha sourcen zu ner gewissen Größenordnung. * Wir sehen natürlich, dass in China die
 227 Qualität oder die Komplexität der Produkte größer wird, {Mhm.} das heißt, es wird ja Beispiel *
 228 iPhone in China produziert, das heißt * die können immer mehr hochwertige sachen produzieren,
 229 * zum Beispiel ferngesteuerte Autos und solche Geschichten. Und * das fällt natürlich dann auch
 230 zusammen mit der Spielzeugstruktur, die wir ja heute haben. Sie haben in den westlichen Ländern
 231 ja die Ein-Kind-Philosophie ganz oft, {Mhm.} ja, in vielen Familien gibt es nur noch ein Kind. Auf
 232 der anderen Seite hat es dann trotzdem zwei paar Großeltern und wird im Endeffekt stärker
 233 beschenkt möglicherweise als in der Vergangenheit zwei, drei Kinder pro Familie, pro Kopf quasi.
 234 Und natürlich geht der Trend mehr in den Bereich * Elektrospielzeug {Mhm.} irgendwo. Oder
 235 Computeransätze und <hustet> da muss man natürlich schauen, wer kann sowas überhaupt
 236 produzieren. Da ist Asien natürlich ganz vorne. Aber wie gesagt, <hustet> wenn man jetzt in dem
 237 Bereich der Holzspielzeuge ist, da kann man natürlich dann auch in Osteuropa nachschauen und
 238 hat da natürlich auch die kurzen Transportwege. Mag vielleicht ein bisschen teurer sein als dann
 239 in China oder Vietnam, aber über den Transport hat man es dann wieder drin so ungefähr.

240
 241 I: Ich denke, da * damit, also durch ein Sourcing im, (ich) sag jetzt mal, europäischen,
 242 osteuropäischen Bereich * ist sicherlich auch ne höhere Flexibilität zu erreichen, ja. {Ja.} Ich denke
 243 jetzt, Beispiel in unserem Unternehmen: was bis zum, ich sag jetzt mal, grob Oktober, nicht
 244 verschifft oder nicht versendet ist, das ist für das Weihnachtsgeschäft passé. {Bestimmt.} Durch
 245 ein Sourcing aus Osteuropa bin ich hier vielleicht gerade zum Jahresende, wenn es auf die, * auf
 246 das Weihnachtsgeschäft zugeht auch nochmal etwas flexibler und kann doch nochmal Ware *
 247 beschaffen, die ich jetzt kurzfristig brauche.

248
 249 P: Genau, weil wir müssen natürlich betrachten: in China kaufen ja auch die amerikanischen
 250 Unternehmen ein, die ganz andere Volumina abnehmen, so dass möglicherweise der Produzent
 251 eher geneigt ist, ein Großauftrag von den USA anzunehmen, {Mhm.} als einen (?) kleineren
 252 Auftrag von nem deutschen Mittelständler, während die Osteuropäer da den Deutschen doch eher
 253 zugetan sind und man dort auch für unsere Verhältnisse an sich gut einkaufen kann: vergleichbare
 254 Kultur, {Mhm.} einfache Kommunikation und so weiter und so fort und noch die kleineren
 255 Transport-, * die kurzen Transportwege.

256

257 I: Bisschen konkreter vielleicht noch: wir haben jetzt also das Konstrukt der Supply Chain
 258 Resilienz, der Robustheit schon mal schön umrissen. Ich möchte nochmal in der *
 259 Spielwarenbranche bleiben. {Ja.} Was mich ja vor allem interessiert, sind konkrete Ereignisse.
 260 daraus entstand ja diese Forschungsrichtung, dass es zu * ja, ich sag mal, katastrophalen
 261 Ausfällen entlang der Lieferkette kam, wie bspw. Fukushima hat die Automobilbranche oder die
 262 Elektroindustrie schwere Rückschläge einstecken müssen {Ja.} durch Ausfälle oder durch
 263 Zusammenbrüche ganzer Lieferketten. {Ja.} * Ist Ihnen so ein Beispiel aus * der
 264 Spielwarenbranche bekannt bei einem Ihrer Kunden? Haben Sie so was schonmal live mit betreut
 265 oder miterlebt?
 266

267 P: Ja gut, wir haben auf der einen Seite, wenn wir jetzt mal zurückgehen an Großereignisse, da
 268 haben wir ja damals diese ToysTUs Rückruf Geschichte von dem Plastik-Jeep, in dem dann zu
 269 viel Blei drin war für die USA, das heißt das war in den USA ein sehr großer Produktrückruf.
 270 {Mhm.} Dementsprechend haben natürlich dann andere reagiert. Auch die Amerikaner selbst
 271 haben reagiert, weil sie ihre Gesetze verschärft haben. Und wir haben natürlich in Deutschland
 272 immer wieder die Situation, wir sind gerade an so einem Projekt leider dran, was heißt leider, für
 273 den Kunden leider, {Mhm.} weil ein Spielzeug bspw. in Rapex aufgetaucht ist von nem großen
 274 deutschen Luxus-Automobilhersteller. Und wir haben natürlich gerade in dem Automobilbereich
 275 in Deutschland viele namhafte tolle Produkte oder tolle Hersteller, die aber auch natürlich
 276 Merchandising Produkte haben {Mhm.} und speziell natürlich dann Spielzeugautos. Und wenn
 277 dann irgendwo in mehreren Länder ein Spielzeugauto kritisch gesehen wird und von den
 278 Behörden aus dem Verkehr gezogen wird, ist natürlich (einmal) das Unternehmen not amused
 279 und muss natürlich reagieren * und wenn es dann in verschiedenenLändern noch gleichzeitig
 280 passiert; USA, Europa, Finnland, Rapex-Meldung, wie auch immer <hustet>; muss natürlich
 281 umgehend reagiert werden, um überhaupt erstmal festzustellen, wie ist es dazu gekommen.
 282 {Mhm.} War es ein Produktionsfehler? Hatte man sich den Lieferanten genauer angesehen? Hat
 283 der Lieferant genau gewusst, was von ihm erwartet wird? Also man * sammelt erstmal Daten;
 284 <hustet> erstmal zufrieden, danke. Man sammelt erstmal Daten, um überhaupt zu sehen, *
 285 wodurch ist es * schief gegangen, wo war das Problem, um dann auch für die Zukunft, *
 286 Verbesserungsmöglichkeiten zu implementieren, dass sowas idealerweise nicht passiert.
 287

288 I: Jetzt bleiben wir bei diesem konkreten Fall mit dieser Rapex-Meldung. {Ja.} Das ist ja ein
 289 Problem, was das Unternehmen in verschiedenen Facetten treffen kann. {Ja.} Zum einen der
 290 Reputationsschaden. {Ja.} * Es stellt sich die Frage: kann man mit diesem Lieferanten noch
 291 arbeiten oder ist der vertrauenswürdig. * Nachfrageseitige Probleme: wenn die Kunden das
 292 merken, dann wird nicht mehr gekauft und so weiter. Gibt es * bei diesem Kunden, den Sie da mit
 293 betreuen, messbare Konsequenzen dieses Ereignisses schon, kurzfristig, mittelfristig? Können
 294 Sie da schon was abschätzen?
 295

296 P: Absolut. Absolut. Da werden * im Prinzip, sobald * diese Information im Unternehmen
 297 eingetroffen ist, {Mhm.} dass quasi die Behörden irgendwo ein Produkt aus dem Verkehr
 298 genommen haben, {Mhm.} ist natürlich im ersten Schritt Datensammlung, wird als * aller erstes
 299 ein Verkaufsstopp sowieso festgelegt, das heißt, das Produkt bleibt im Lager, wird nicht mehr
 300 verkauft. Dann * wird bspw. [Firma] beauftragt, das Produkt zu prüfen, {Mhm.} vielleicht auch aus
 301 verschiedenen Chargen Muster zu ziehen, um zu sehen, war das vielleicht ein besonderer
 302 Ausreißer oder lässt sich das Problem über verschiedene Chargen hinweg identifizieren. Dann
 303 wäre es ja ein grundsätzliches Problem {Mhm.} von der Herstellungsseite her. Und dann wird
 304 natürlich auch analysiert, * hat der Hersteller von dem Produkt von vornherein, vom Produktdesign
 305 her, oder vom Mastersample her schon * diese Probleme oder sind die irgendwann in der
 306 Massenproduktion entstanden. {Mhm.} Das heißt, wir arbeiten quasi auf mehreren Ebenen: wir
 307 schauen uns erstmal die Dokumente an: hat er quasi * das Produkt selbst zu verschiedenen Zeiten
 308 mal prüfen lassen? {Mhm.} Wurde auch da das Thema geprüft, was jetzt zum Produktrückruf

309 geführt hat {Mhm.} oder wurde das ausgespart? * Können wir aufgrund dann von der Überprüfung
 310 verschiedener Chargen feststellen, dass es ein grundsätzliches Designproblem ist oder war es
 311 ein Problem von einer einmaligen Massenproduktion? Also wir nähern uns quasi dann dem
 312 Endergebnis. Und angenommen wir stellen dann fest, wir sind quasi aktiv dabei, das gerade zu
 313 tun, und angenommen wir stellen dann fest, dass das ein einmaliger Ausrutscher war und quasi
 314 nur die Autos einer Charge betroffen sind, dann gibt es natürlich andere Maßnahmen. Wenn wir
 315 aber erkennen, dass das ein grundsätzliches Problem dieses Automodells ist und dass alle
 316 Chargen quasi dieses gleiche Problem haben, * dann müssen wir natürlich ganz klar an den
 317 Lieferanten gehen und evtl. Hilfestellung bieten oder auch Kritik äußern, weil er unter Umständen
 318 selbst das nicht erkannt hat. Und an für sich hat man ja als ordentlicher Kaufmann oder Hersteller
 319 die Pflicht, nur konforme Produkte in den Verkehr zu bringen. {Ja.} Ja also, wenn jemand dann
 320 quasi in der Europäischen Union selbst sitzt und bringt ein Produkt in die Europäische Union hier
 321 in den Verkehr und das Produkt ist nicht verkehrsfähig, dann hat er im Prinzip gegen die
 322 Grundregeln verstoßen. {Ja, ja.} Und da muss man sehen, wie ist der aufgestellt? Hat er vielleicht
 323 in anderen Bereichen auch gegen die Grundregeln verstoßen? {Mhm.} Ist es einfach ein
 324 schlechter Hersteller? {Mhm.} Ja, kann ja sein. {Ja ja.} Oder ist ihm mal ein Fehler unterlaufen?
 325 und das ist denke ich mal ein wichtiger Punkt der Analyse, um auch wiederum dann dem
 326 Unternehmen* Informationen zu geben, um auf der Informationsbasis zu entscheiden, arbeiten
 327 wir mit dem noch weiter zusammen, {Mhm.} investieren wir Zeit, den aufzubauen? Oder ist hier
 328 Hopfen und Malz verloren?

329
 330 I: Mhm. Das was mich (?) noch interessieren würde: Sie begleiten ja jetzt diesen Kunden in dieser
 331 Situation. Können * Sie schon abschätzen oder zeigt sich schon, dass der * Kunde * für spätere
 332 Ereignisse präventive Maßnahmen implementiert? Also, zum einen ja die Aufarbeitung des * Ist-
 333 Zustandes, klar. Bereitet sich der Kunde aber auch vor auf ein mögliches Wiedereintreten eines
 334 solchen Ereignisses?

335
 336 P: Im Endeffekt ist natürlich * die Vorbereitung <hustet> auf ein Wiederkehren auf ein solches
 337 Ereignis der falsche Ansatz. {Mhm.} Natürlich machen die das, ja, also dass intern quasi die *
 338 Workflows klar strukturiert sind, aber das Hauptinteresse des Kunden ist natürlich, dass so ein
 339 Ereignis nicht nochmal eintritt. {Ja, ja.} Und * wir beraten ihn dann im Endeffekt, durch welche
 340 präventive Maßnahmen kann man das Risiko von Produktrückrufen einfach reduzieren. {Mhm.}
 341 Das ist an sich der Lösungsansatz. {Ja.} <hustet>

342
 343 I: Ja, sehr * gut. *5 Gibt es denn * irgendwelche konkreten, sag ich mal, Managementpraktiken,
 344 die der Kunde * schon implementiert hatte, aber es kam trotzdem zu dem Rückruf?

345
 346 P: Der Kunde hatte natürlich gewisse Qualitätssicherungsmaßnahmen, * aber dieses
 347 Sicherungsnetz war etwas zu weit gespannt, dass quasi durch die Löcher noch das eine oder
 348 andere Problem durchschlüpfen kann und wir kommen halt jetzt mit nem ganzheitlichen Ansatz,
 349 der letztlich in die Richtung geht, dass wir grundsätzlich von allen Produkten, die der Kunde
 350 einkauft und dann vertreibt, erstmal ne Dokumentenprüfung ansetzen, {Mhm.} um zu schauen, ist
 351 denn allein auf der Dokumentenbasis ne Konformität bewiesen sozusagen. Wenn wir da natürlich
 352 sehen, dass da <hustet> wichtige Dokumente fehlen, zum Beispiel Prüfungen gemäß der EN71
 353 oder wie auch immer. Oder es wurde nur die Mechanik geprüft, aber nicht die Chemie, * dann
 354 müssen wir natürlich dem Kunden empfehlen, hier die Löcher zu stopfen. {Mhm.} Weil bei diesem
 355 Unternehmen geht es ja einmal um die Marke, die geschützt werden muss, {Mhm.} und im
 356 Endeffekt auch wiederum eine klassische unter...* Überprüfung * der Situation als Quasi-
 357 Hersteller, weil da ist ja auf dem Produkt der Markenname des Kunden drauf. {Ja, ja.} Und * da
 358 ist natürlich auch wichtig zu prüfen: wusste der Hersteller, dass das Produkt unter Umständen in
 359 unterschiedliche Rechtsregionen überhaupt geht. Das heißt, der Kunde, das
 360 Automobilunternehmen, muss natürlich auch erstmal seine * eigenen Einkaufsbedingungen

361 möglicherweise anpassen und da an den Lieferanten schonmal kommunizieren, das
 362 Spielzeugauto geht nicht nur in die EU, {Mhm.} sondern es geht auch in die USA und es geht auch
 363 in * nach China und dementsprechend müssen auch die lokalen Anforderungen eingehalten
 364 werden. {Ja.} Das heißt, auf der einen Seite hat der * Kunde *3 die notwendige Transparenz
 365 gegenüber dem Lieferanten zu gewährleisten und im zweiten Schritt, dass wir unterstützen bei
 366 der Überprüfung der Dokumente, die ja auch von den Behörden quasi angefragt werden würden,
 367 wenn so was ist, ob die alle da sind und ob die alle die Konformität bestätigen. Und da wissen wir
 368 aus Erfahrung, dass da teilweise sehr große Durchfallquoten sind. {Mhm.} * Und * da muss man
 369 am Anfang ansetzen, um auch wiederum erstmal zu sehen, ok wir haben jetzt hier bspw. 300
 370 Spielzeugautos unterschiedlichster Art von vielen Lieferanten, was haben wir da für eine Quote,
 371 wenn wir einen Dokumentencheck machen? Ist die Quote 25% Durchfall, {Mhm.} 60, 80% an
 372 mehr will man ja gar nicht denken. Und genau an der Stelle erkennt ja auch der Kunde, dass er
 373 was machen muss.

374
 375 I: Ja, prima, dann bin ich eigentlich mit meinen konkreten Fragen soweit durch. Gibt es denn in
 376 diesem Kontext zu der ganzen Gestaltung einer robusten, widerstandsfähigen Lieferkette noch
 377 irgendwelche interessante Punkte aus Ihrer Sicht, die wir jetzt noch nicht angesprochen haben?
 378

379 P: Ja gut, ich denke, es ist wichtig tatsächlich, sich die Lieferanten anzuschauen. * das macht
 380 natürlich nicht Sinn bei jedem einzelnen Produkt, aber man muss auch mal seine eigenen
 381 Produktgruppen durchschauen und sich vielleicht von einigen Produkten trennen, die auf der
 382 einen Seite gefährlich sind, auf der anderen Seite keinen großen Umsatzbeitrag leisten. {Mhm.}
 383 Das ist an sich das, was wir <hustet> dem Kunden als aller erstes sagen: schaut mal nach, was
 384 habt ihr für ein Produktportfolio, wie viel verkauft ihr überhaupt von den einzelnen Sachen? Und
 385 wenn dann am Ende raus kommt, * die haben im letzten Jahr nur 50 Stück von irgendwas verkauft,
 386 was aber hoch risikoreich ist, {Mhm.} dass quasi die Prüfkosten und so was gar nicht im Verhältnis
 387 zum möglichen Gewinn stehen, * dann muss man das halt aussortieren, ja. Und ich denke mal,
 388 so eine Bereinigung des eigenen Produktportfolios ist vielleicht sogar der allererste Schritt. {Mhm.}
 389 <hustet>
 390

391 I: Gut. Wunderbar. Dann wie gesagt, haben wir eigentlich alles angesprochen, was mich
 392 interessiert. Ich möchte nochmal kurz auf die, * auf das Schulungsangebot, also das
 393 Workshopangebot, {Ja.} was Sie da haben * zurückkommen: gibt es da vielleicht, sag (ich) mal,
 394 Präsentationen oder Datenmaterial, was Sie mir zur Verfügung stellen könnten, quasi als
 395 Sekundärdaten. Muss aber nicht sein, das ist nur eine ergänzende * Quelle für mich, quasi.
 396

397 P: Na gut, ich kann Ihnen natürlich einige Informationen, einige Beispielinformation {Mhm.} von
 398 so Auditberichten {Mhm.} und so was und auch Schulungsmaterial kann ich Ihnen mal zur
 399 Verfügung stellen, ja.
 400

401 I: Ja, das wäre schön. Ich würde Ihnen dann einfach nochmal ne kurze * {Ok.} Email schreiben.
 402 Ok, ansonsten (sind) wir eigentlich durch. * Was ich Ihnen gerne noch anbieten kann: wenn es *
 403 Rückfragen Ihrerseits gibt oder wenn es konkrete Ereignisse gibt und * Sie wollen sich mal
 404 austauschen, rufen Sie mich gerne jederzeit an. Weil auch das sind quasi, man nennt es mehr
 405 oder weniger Action Research, das sind Daten, die ich dann quasi aus der, * aus den Ereignissen,
 406 {Ja.} aus den Diskussionen quasi an live Beispielen herausziehen kann. Also sehr gerne biete ich
 407 Ihnen an, hier mich zu beteiligen oder in irgendeiner Form, wenn Sie mal sagen wir wollen nen
 408 Workshop gemeinsam machen, komme ich auch gerne dazu in irgendeiner Weise, {Ja.} können
 409 Sie mich gerne ansprechen.
 410

411 P: Ja gut, wir können das ja nochmal bei Gelegenheit besprechen, {Ja, gerne.} wie diese
 412 Unterstützung, wir haben natürlich Interesse auch dann Ihre Ergebnisse sozusagen zu bekommen

413 {Sehr gerne. <lacht>} für * internen Gebrauch quasi, das wäre natürlich auch schön.
414
415 I: Ja, bekommen Sie. {Ok} Habe ich Ihnen ja zugesagt, durch das, dass Sie mich unterstützen.
416 {Ja, gut.} Sehr gerne, klar. Ansonsten bedanke ich mich für die Zeit {Recht gerne, ja.} und dann
417 beende ich das Interview. {Gut.}

1 **Transkription I01082018**

2 Dauer: 44:06 Minuten

3 Typ: Verband

4 Person: Geschäftsführer, Mitarbeiter

5
6
7 I: So, gut wunderbar. Dann würde ich sagen, fangen wir ganz * einfach mal mit dem Verband an
8 sich an. * Vielleicht grad ein paar kurze Worte zum Verband an sich, wie viele Mitglieder es gibt
9 und * was so die Tätigkeiten allgemein des DVSI sind.

10
11 P1: Mhm, kann ich * gerne * machen also wir haben aktuell so um die * 220 Mitglieder jetzt von
12 der * Anzahl her, die * verteilt sind über das ganze Bundesgebiet. Wir haben so ne Handvoll noch
13 in den angrenzenden europäischen Ländern, was geht, weil wir ja der * deutsche Verband der
14 Spielwarenindustrie sind und nicht der Verband der deutschen Spielwarenindustrie, also in so fern
15 {<lacht>} hat man des damals ganz gut formuliert.* Wir haben, wenn man auf den Umsatz schaut,
16 so 85, 90% top fifty, fast alle sag ich mal top 100 bestimmt 80 * also alle Marken, die man so
17 kennt, , sind unter dem Dach des DVSI vereint . Was wir so machen, das lässt sich ganz ganz
18 kurz sagen * wir haben 2013 begonnen mit ner ersten Mitgliederbefragung, weil * ja der Verband
19 wurde gegründet von Mitgliedern für Mitglieder und deswegen sagen wir mal (?) auch viel mehr
20 mit den Mitgliedern machen und da ist für mich ne ganz wichtige Frage erstmal, wie ihr euch den
21 Verband vorstellt, wie ihr euch den Tätigkeitsbereich vorstellt und daraus haben wir dann eine
22 Strategie entwickelt, * die eigentlich bis heute so steht. Wir machen alle 2 Jahre so ne Befragung,
23 zurren hier und da mal fest aber ich sag mal so bei den Eckpfeilern hat sich da nichts verändert.
24 Eckpfeiler Nummer 1 ist, * gibt dem Verband ein Profil. * Was heißt das genau: * das ist das Logo,
25 was wir etwas modernisiert haben, wir sind nach Nürnberg gezogen, dazu gehört Website und so
26 weiter, also solche Geschichten, ne.

27
28 I: Ja

29
30 P1: Der zweite Eckpfeiler ist der ganze Bereich Interessensvertretung, Lobbyarbeit * hier in
31 Deutschland natürlich, in * Berlin, im Parlament, also im Bundestag, bei den einzelnen Mitgliedern
32 des Bundestages auch im Kabinett, also bei der Regierung, das heißt bei den Ministerien, * aber
33 auch auf Landesebene also wir, insbesondere ich, sind da auch in den einzelnen Bundesländern
34 unterwegs, * Beispiel jetzt bayerisches Wirtschaftsministerium hier Franz Josef (Pschirer), der
35 mittlerweile fast schon ein guter Freund ist <lacht> der auf der Mitgliederversammlung auch das
36 Grußwort gehalten, also nur mal * ein Beispiel ne, dann haben wir natürlich den europäischen
37 Bereich, da sind wir Mitglied im europäischen Dachverband Toy Industries of Europe TIE und die
38 machen da natürlich ne ganze Menge, aber auch wir, wir der DVSI machen da was und * da sind
39 wir da auch an den einzelnen Mitgliedern des europäischen Parlaments dran also an denen, die
40 aus Deutschland sind, und das ist ja auch ne ganze Menge. Da steht jetzt im Herbst wieder unser
41 sogenanntes Brussels fly in an, das heißt, da fliegen wir dann nach Brüssel 2, 3 Tage mit ner
42 kleineren Gruppe, die gebildet ist aus dem Fachausschuss Kommunikation und Lobbyarbeit und
43 sprechen dann da mit dem einen oder anderen Mitglied des europäischen Parlaments. Also das
44 ist der Bereich Lobbyarbeit. Dann kommt ein Bereich * ja, wir sind auch Dienstleister. Also der
45 ganze Bereich Servicedienstleistung, da steckt drin insbesondere die Spielzeugsicherheit, also
46 hier der Kollege, der auch mit in dieser Telefonkonferenz ist, aber auch juristische Themen. Das
47 Thema Entsorgung, ja, mit zum Beispiel nem Service Entsorgung von Elektroschrott, wir haben
48 nicht nur das Team, sondern wir haben auch diverse externe Experten, die uns da unterstützen,

49 Beispiel [Name] jetzt im Bereich Spielzeugsicherheit und diverse Anwälte in allen möglichen
 50 Rechtsgebieten, Beispiel Kartellrecht, Wettbewerbsrecht, der Kollege [Name] ne. Dann kommen
 51 wir zum * nächsten Eckpfeiler – Strategie-Eckpfeiler Nummer * 4, das ist der ganze Bereich
 52 Mitgliederaustausch, Networking. Da gibts unsere zwei wichtigsten Fachausschüsse. Das ist zum
 53 einen der Fachausschuss Technik und Umwelt, insbesondere die Spielzeugsicherheit und der
 54 vorhin schon erwähnte Fachausschuss Kommunikation und Lobbyarbeit, ja. * Es gibt dann viele,
 55 viele Gruppen, es gibt eher so produktbezogene Gruppen, Beispiel Fachgruppe Holzspielzeug,
 56 ne. Es gibt aber auch themenbezogene Gruppen Beispiel Lizenzen, Modellautobereich, da gibts
 57 auch Randgruppen. Das gehört auch dazu, da muss man immer bisschen aufpassen, dass man
 58 nicht zum Maitre de Plaisir wird, ne. Also das ist schon * ok, aber das darf nicht zu viel werden.
 59 Da gibts schon seit Jahren unsere Motorradfahrer Gruppe, die Toy Riders. Es gibt ne
 60 Fußballmannschaft, das sind die Toy Soccers, die so, ja, versuchen jedes Jahr ein Spiel zu
 61 machen oder an nem Turnier teilzunehmen. Ich hab jetzt gestern die Info gesehen, wir werden
 62 2018 im Herbst wieder am Benefizturnier des FC Bundestag in Berlin teilnehmen, das ist ne ganz
 63 schöne Sache, weil da haben wir ne Verbindung zum anderen Eckpfeiler, nämlich zur Lobbyarbeit,
 64 weil die Mannschaften - und das sind in der Regel 2 des FC Bundestages - dann doch aus
 65 Mitgliedern des Bundestages bestehen, ne. Da gibts dann auch ne 3. Halbzeit und dann lernt man
 66 die * Jungs und das sind Jungs, <lacht> die da * mitkicken dann * auch mal auf ner anderen Ebene
 67 kennen, ne. Also * das ist so der Bereich und dann gibts noch den letzten Strategie-Eckpfeiler
 68 Nummer 5 und * den * hat auch [Firma] und zwar * schauen auch wir, dass der Verband, die
 69 Institution fiskalisch und organisatorisch auch gesund bleibt

70

71 I: Ja.

72

73 P1: Also das jetzt * so in der Schnelle zum * DVSI in Richtung Mitglieder und in Richtung Strategie.
 74 Eben diese 5 Strategie-Eckpfeiler, an denen letztendlich alles * irgendwie aufbaut, das heißt wenn
 75 wir irgendwas machen dann kannst du das in * einen dieser 5 Bereiche einordnen und das ist ne
 76 schöne Sache.

77

78 I: Ja, wunderbar. Dann möchte ich doch gleich ganz * konkret werden. Das sind jetzt
 79 unterschiedliche Eckpfeiler, die genannt wurden, mir gehts ja jetzt speziell auch um* um die
 80 Absicherung von Lieferketten, sei es auf der Materialebene, das heißt Produktsicherheit oder
 81 Qualitätsmanagement, aber auch generell, dass die Materialflüsse konstant bleiben. * Nimmt sich
 82 der DVSI dieser Thematik an? Wenn ja, wie * wurde man denn darauf aufmerksam?

83

84 P1: <atmet schwer> Pff, [Name], willst du da ansetzen, ich glaube das ist eher dein Steckenpferd.

85

86 P2: Aufgrund dessen, dass wir diesen Eckpfeiler, wie der [Name] schon sagt, den Servicebereich
 87 haben und dort dieses ganze Thema Produktsicherheit verankert sehen, haben wir natürlich
 88 tagtäglich mit den Firmen zu tun, die * Probleme damit haben in der * Erstgestaltung des
 89 Produktes bis eigentlich zum bemängelten (?) Produkt und aus dieser Gesamtkennntnis, ich sag
 90 mal eigentlich in den letzten 10 Jahren geht das so, wissen wir natürlich, dass genau dieser Punkt
 91 * ein Schwachpunkt, ich möcht mal sagen bei 70, 75% mindestens der Firmen ist, dass diese *
 92 Sicherheit der Lieferkette * mangelhaft ist bzw. gar nicht durchschaut werden kann. Und da
 93 versuchen wir seit langem schon dran zu arbeiten, dass die Leute einfach ihre
 94 Lieferantenbeurteilung, ihre Lieferantenbetreuung, über detaillierte Strukturstücklisten versuchen,
 95 das in den Griff zu kriegen, überhaupt mal nen Blick dafür kriegen, aber * da tun sich viele noch
 96 sehr schwer * und da versuchen wir halt zu helfen, wo es geht also diese Thematik die liegt uns
 97 schon länger in der Magengegend quer drin. * Und ich denke, dieses ganze Asienthema brauchen
 98 wir nicht näher zu beschreiben. * Ich denke, man muss es gar nicht auf die Asiaten nur speziell
 99 sehen, man könnte es auch (?) sehen, das läuft durch die ganze Welt gleich schräg ab * und
 100 deshalb ist es uns wichtig, dass diese Thematik vielleicht mal noch mehrfach direkt durchleuchtet

101 wird, um vielleicht Ansatzpunkte zu finden, * wie unsere Firmen vielleicht strukturierter, besser
102 vorbereitet mit Checklisten oder was weiß ich arbeiten können, um dort mehr Sicherheit rein zu
103 kriegen. * Deshalb, die Thematik belastet uns schon sehr sehr lang, also viel zu lang schon.

104
105 I: Kommen, nur so als Zusatzfrage, kommen die Firmen da von sich aus und sagen, bei mir * bei
106 mir mangelt es da oder ich hab da Probleme in der Organisation meiner Lieferkette oder wird das
107 einfach durch Vorfälle * erkennbar, dass hier noch Aufholbedarf ist.

108
109 P2: Also vorwiegend, der vorwiegende Teil, * ich sag mal mindestens 90%, kommt auf uns zu,
110 weil was schief gelaufen ist und dann die Frage stellt : wie konnte das passieren, was können wir
111 machen. Der restliche Teil ich sag mal 10% kommen auf uns zu und sagen: pass auf wir haben
112 strukturell oder organisatorisch im Managementsystem ein Problem, das müssen wir lösen, das
113 heißt die kommen hier aus nem Schadensfall auf uns zu * und stellen dann fest, dass das also
114 nicht irgendwie ne Einzelfallbetrachtung sein muss, sondern das muss ne Systematik sein, die
115 dahinter gestellt wird und gehen das dann teilweise ganz gut an und wenige, zu wenige kommen
116 tatsächlich von der Managementseite an und sagen: ich muss das richtig organisieren.

117
118 I: Mhm. Das klingt ja schonmal ganz interessant. Was gibts denn oder wie können * wie könnt ihr
119 denn die Mitglieder, wenn solche Fälle auftreten, bisher * unterstützen? Gibts da schon
120 irgendwelche * ja, sagen wir mal, ne bestimmte Art des Supports, was man hier anführen kann?

121
122 P2: Also ablaufen tut es eigentlich immer fast gleich, wenn es jetzt von diesen 90% stammt, von
123 der Produktseite her. Erster Punkt ist erst einmal, die Kuh vom Eis zu kriegen, was ja mit der
124 Thematik relativ wenig zu tun hat, das ist halt im Moment die Rettungsaktion, die man macht, *
125 damit nicht allzu viel schief geht. Der zweite Punkt ist halt immer * der Hinweis darauf, dass die
126 es besser oder sicherer organisieren sollten, der Hinweis darauf, dass sie sich diese Systematiken
127 auch in nem Prozess niederschreiben und diesen auch einhalten, wobei wir dann zwei Sachen
128 vorschlagen: zum einen den kleinen Weg, ich sag mal nen Prozess von der Produktidee bis zur
129 Serien(?) oder den größeren Weg, dann gleich zu nem Managementsystem nach ISO. Das spricht
130 man dann mit denen durch und erklärt es denen vielfach, (so) also auch man soll mal ins Haus
131 kommen, das manchmal nem größeren Kreis erzählen, wie so was geht, wie so was aussehen
132 kann. Manche gehen dann den Weg an, indem sie sagen: ok, wir versuchen mal die kleine Lösung
133 auf uns anzupassen, also von der Produktidee bis Serie. * Und wenigere, die bauen dann sich ein
134 komplettes Managementsystem auf, also das gesamte Unternehmen erfassen, nicht nur diese
135 einzelne Problematik mit der unsicheren Lieferkette. Aber * gefühlsmäßig ist das aus meiner Sicht,
136 vielleicht auch aus dem [Name] seiner Sicht, zu wenig. Wir sind in diesem Bereich glaube ich, so
137 das Gesamtpotenzial was wir bieten, noch zu * zu träge, noch zu weit weg von einer Lösung, wo
138 man sagen kann, wir sind gut aufgestellt. Weiß nicht, wie du das siehst, [Name], aber * viele
139 Firmen, die wursteln vor sich hin und arbeiten halt ihren Standard ab, aber Organisationsformen
140 zu ergänzen, zu erneuern, auf aktuelle Anforderungen anzupassen, da tun sie sich schwer, weil
141 sie mit dem Tagesgeschäft immer so belastet sind.

142
143 P1: Also ich, seh ich schon auch so, sag mal, wir kennen natürlich unsere Firmen, ja, und wir
144 kennen auch die, die das gut machen, ja, wir vermuten, <lacht> dass es viele gibt, die es also
145 nicht so gut machen und ab und zu popt halt da mal * mal ne Problematik auf und dann wissen
146 wir es. Also, ich denk, die * Dunkelziffer ist da * relativ hoch.

147
148 P2: Gefühlsmäßig einfach zu hoch.

149
150 P1: Ja.

151
152 P2: Ich denk, * wenn wir sagen müssen, ok, 20% unserer Firmen sind nicht ganz so gut aufgestellt

153 und haben das nicht so gut geregelt, dann könnte man sagen ok, das ist ganz normaler Zustand.
 154 Ich (sag mal), auch 30% würde man akzeptieren, aber ich glaub wir müssen hier davon ausgehen,
 155 dass es umgekehrt ist, dass (70)% der Firmen hier nicht sauber aufgestellt, was das gesamte
 156 Managementsystem betrifft in der Organisation und dann natürlich (sich) ganz klar in dem Bereich
 157 noch stärker auswirkt, dass diese Lieferkette * ja einfach, muss man manchmal sagen, nach dem
 158 Zufallsprinzip ablaufen, man kennt halt jemand. Und das ist halt für nen Produktbereich, wie wir
 159 es verantworten, und für welchen Kundenkreis wir arbeiten ist das viel zu wenig und viel zu
 160 risikobehaftet und ich gehe mal davon aus, dass das heute auch die Marktaufsichtsbehörde
 161 geschnallt hat, dass nicht die Produktsicherheit im Vordergrund steht als Problemfeld, sondern
 162 diese Systematik wie das Kennzeichen, die CE-Kennzeichnung erarbeitet wird und wie diese
 163 Produkte (drauf zuläuft) und deshalb diesen Start, jetzt in Baden-Württemberg, die Systematiken,
 164 die in unternehmen eingeführt wurden zum CE-Management und zum QS-Management, das wird
 165 abzuprüfen, also da muss ich sagen, da * ja, da sind wir glaub ich, kann natürlich sein, dass ich
 166 schon ne Macke weg hab, das möchte ich nicht verleugnen, dass das nicht auch sein kann, aber
 167 das was ich bisher gesehen hab und das was ich kenne, ist meiner Meinung so sein
 168 Produktbereich, wo kleine Kinder mit spielen * äußerst unbefriedigend möchte ich mal sagen. Den
 169 Zustand müsst man in der Branche dringend auf ein ganz anderes Niveau lupfen. *3 Aber wie
 170 gesagt, kann sein, dass ich da auch schon bisschen ne Macke weg hab, aber ich denke mal,
 171 wenn der [Name] das auch schon so sieht, dass es einfach in der Richtung Probleme gibt, denk
 172 ich mal, wenn man es im Detail betrachten würde, würde man wahrscheinlich schon zum Ergebnis
 173 kommen, wir müssen in der Branche in dem Bereich mehr leisten, das heißt...

174
 175 P1: {Also ich denk,} es ist sicher ne ganze Menge passiert, ne, also wenn wir jetzt mal * 10 Jahre
 176 zurückgehen, ja...

177
 178 P2: Ja.

179
 180 P1: oder 11 Jahre hier Sommer 2007 Mattel Rückrufaktion {P2: Ja.} dann danach Novellierung
 181 Spielzeugrichtlinie. Dann kam ja auch der DVSI Service Spielzeug-sicherheit in Tritt, auch klein
 182 angefangen mit nem Prüfkoffer Mechanik, ich kann mich erinnern, ich glaub 2008 bei der
 183 Mitgliederversammlung bei [Firma] hab ich den mal in die Höhe gehalten ja * und da hat sich
 184 schon ne ganze Menge getan und * ich sag mal, die großen, da gehen wir mal davon aus, die
 185 können das, ja, * und wir haben sicher dem ein oder anderen geholfen, ja, aber alle unsere
 186 Mitgliedsfirmen, ja, und ich sag mal auch darüber hinaus, sind sicher noch nicht bei uns
 187 aufgeschlagen, ja. Und * ja, also es gibt und da bin ich mir sicher viele solche Firmen, wo da *
 188 noch Bedarf ansteht also wo es noch nicht so läuft, wie es laufen sollte.

189
 190 P2: Ja, das Problem ist halt, wie der [Name] (vorhin) gesagt hat, wir haben zwar 220
 191 Mitgliedsfirmen, aber wir wissen, dass mindestens nochmal so viele Firmen oder gar mehr auf
 192 das hört, was von uns veröffentlicht wird, das heißt es geht auch darum, dass wir in die Firmen,
 193 die uns als (?) informiert werden, das heißt die Tätigkeit oder diese Firmen sind ja genauso davon
 194 betroffen, die müssen (wir) auch noch mit berücksichtigen. Deshalb glaub ich, ist der Schmerz in
 195 dem Bereich nicht nur auf 220 Mitglieder prozentual zu berechnen, sondern ich, das kann man
 196 auf die gesamte Branche und das sind dann doch einige Firmen mehr noch projizieren. Und
 197 gerade die Firmen, die dann noch dahinter stecken hat ja der [Name] vorhin gesagt, die
 198 umsatzmäßig kleinere Umsätze fahren * und da wahrscheinlich gar nix machen, das sind ja noch
 199 die größeren Gefährder wie die anderen, das heißt, da ist ja auch noch Gefahrenpotenzial da und
 200 die haben das noch weniger im Griff. Also von daher, * ja, ich denk mal wir sind hier in ner
 201 unbefriedigenden Situation und deshalb ist das, was du da grad machst, [Name], eigentlich wichtig
 202 als zusätzliche Erkenntnis, dass wir da vielleicht nochmal ein Schritt vorwärts kommen. Und wie
 203 der [Name] gesagt hat, vor 10 Jahren war es eigentlich ne Katastrophe, ich glaub das kann man
 204 so sagen, [Name], wenn man {P1: Joa} das so betrachtet hat, da sind wir kurz vorm Abgrund

205 gestanden und jetzt sind wir 5 cm davon weg gerückt. Aber wir müssen noch bisschen weiter weg.

206
 207 P1: Ja, man darf natürlich einen Bereich da nicht außer Acht lassen und das sind die, die in
 208 Anführungszeichen vorsätzlich unsichere Produkte in Verkehr bringen, ja. Weil die halt auf den
 209 Preis schauen und über * die entsprechenden Plattformen dann auch in Verkehr bringen, ja. * Ja,
 210 also das * ist natürlich* so ein Bereich, da kannst du mit * der Spielzeugrichtlinie und dem Service
 211 drum herum nicht wirklich landen, weil ich sag mal, wenn die das machen würden, dann * ja,
 212 könnten sie so nicht mehr agieren, weil letztendlich (läufst) da halt üben * üben Preis, ne. * Das
 213 merkt man insbesondere vor Weihnachten, das ist klar. Ganz krass ist es alle Jahre wieder im
 214 Bereich Modellbau insbesondere Modellflugzeugbau, ja. * Gut da tut sich jetzt so ein* bisschen
 215 was, also wir vom Verband haben da schon lange auf der Agenda, * wir fordern die Schließung
 216 dieser Vertriebswege, ne, und die Amazons dieser Welt müssen Produktverantwortung
 217 übernehmen. Es gibt mittlerweile ne freiwillige Selbstverpflichtung hier initiiert von der
 218 Europäischen Kommission, wo jetzt Amazon und Ebay und Alibaba und nochmal eine oder zwei
 219 Plattformen, die man jetzt sich nicht so kennt, sich dann eben verpflichtet haben: wir wollen künftig
 220 mehr auf das Thema Produktsicherheit schauen und wollen hier mehr Verantwortung
 221 übernehmen. Also erster Schritt in die richtige Richtung, aber na ja, es ist halt freiwillig, ne. <lacht>
 222 Ja, das wisst ihr auch, wenn was freiwillig ist, kann mans machen, man muss es aber nicht
 223 machen. Aber vielleicht ist es der erste Schritt und der zweite Schritt heißt dann halt auch * hier
 224 wird Verantwortung übernommen, also wenn ihr als Plattform so nen Schrott in Verkehr bringt,
 225 dann müsst ihr auch dafür gerade stehen und nicht der Fuzzi irgendwo, was weiß ich, in der
 226 Garage in Hintertupfingen oder dann der (?) direkt in China.

227
 228 P2: Also ich denk mal, in dem gesamten Bereich * haben wir unsere Probleme. Ich glaub, das
 229 zieht sich durch und die Problematik wird halt immer größer, je größer der Verteilerstation ist, wie
 230 es der [Name] grad gesagt hat. Bspw. Amazon: wenn man dort rein schaut in diese Produkte, *
 231 da fehlt halt schon viel von den Angaben, die wichtig sind. Und die Produkte an sich, die man dort
 232 kaufen sind dann meist zweifelhaft, * das heißt, wenn die sich irgendwo versorgen mit Waren und
 233 sich dann raus stehlen und sagen, wir waren ja nur Verteilerstation und haben mit dem Produkt
 234 nichts zu tun, * dann kann da natürlich jeder jeden Dreck verkaufen und da müssen wir glaub ich
 235 auch darüber nachdenken, dass dann wenn, diese gesamte Lieferkette geht ja dann bis zum
 236 Kunden durch, * dass man diesen Aspekt vielleicht auch mal noch mit einbauen in deine
 237 Ausarbeitung, * ja.

238
 239 I: Ja ja

240
 241 P2: Lebst du noch, Mathias.

242
 243 I: Ja ich bin noch da und bin hoch konzentriert <lacht> {P2 lacht}. * Der [Name] hat eben kurz was
 244 angesprochen, was mich natürlich ganz brennend interessiert, nämlich die * die große
 245 Katastrophe bei Mattel vor einigen Jahren. * Ich geh davon aus, dass der Verband hier beteiligt
 246 war bzw. das aktiv miterlebt hat.

247
 248 P1: Ja ist so, also [Name] das war glaub ich kurz vor deiner Zeit, ja.

249
 250 P2: Das war grad als ich angefangen hab, ja 2007, da warst du gerade in Aktion.

251
 252 P1: Ja, ich hab ja 2005 begonnen beim Verband und hab das mitbekommen, das war so in ner
 253 Phase, wie wir sie jetzt haben. Es war warm, es war Sommer, es war Sommerloch <lacht> und *
 254 war natürlich ein riesen Thema. Also es hat eingeschlagen wie ne Bombe damals und * ich war
 255 da auch ziemlich gefordert und wurde da durchgereicht * von der Tagesschau zu den
 256 Tagesthemen, frontal 21 und plusminus und ich weiß nicht was alles. * Also ich war da mittendrin

257 und da ging das da weiter so mit den ersten Initiativen unseres Bundeswirtschaftsministeriums,
258 da gab es zwei sogenannte Workshops zur Güte, ja, wo sich alle an nen Tisch gesetzt haben und
259 überlegt haben, na ja wie gehen wir mit der Situation um und da wurde klar erkannt: man muss
260 zum einen die Spielzeugsicherheit stärken und das lief ja dann rein in das Thema Novellierung
261 der Spielzeugrichtlinie, die ja dann 2009 mechanisch und 2011 chemisch dann in Kraft getreten
262 ist. Also so lang hat es dann tatsächlich gebraucht. Man hat aber auch nen anderen Punkt
263 ausgemacht und der hieß damals, wir müssen die Marktüberwachung stärken ja und zwar was
264 das Wissen anbelangt um die Spielzeugsicherheit und was auch die Personenstärke anbelangt.
265 Also das war so die Richtung, * die man dann genommen hat. Ich sag mal, die * Spielzeugrichtlinie
266 wurde novelliert ok, ne, die wird jetzt vielleicht wieder aufgemacht ja, also so die Info von * TIE in
267 der letzten Zeit. Da gehts jetzt (?) erstmal so um das formelle und dann muss man * mal gucken,
268 ja, * das ist ein Vorgang, der kommt regelmäßig, * aber dieses Jahr scheint es so zu sein, als ob
269 die da den Deckel mal wieder aufklappen. Gut und da muss man natürlich auf der Hut sein bzw.
270 ist es natürlich auch ne Chance, ja, Fehler * Fehler auszumerzen. Bei der * Marktüberwachung
271 weiß ich nicht so recht, * ob da jetzt so viel passiert ist. * Ich denke schon, ja, also das Wissen ist
272 * sicher da, wenn man das mal vergleicht mit nem Status vor * 10 Jahren. Ich erinnere mich da an
273 nen Termin beim *3 baden-württembergischen Umweltministerium, warst du da auch dabei,
274 [Name]? Mit * diversen mitgliedsfirmen, wo dann schon so bisschen raus kam, {P2: Zustimmung}
275 na ja so fit sind wir wahrscheinlich nicht und wahrscheinlich seid ihr fitter vom DVSI. Also aber da
276 kam es dann nie wirklich zu * Schulungen sag ich mal, was damals so ein bisschen angedacht
277 war. Personenstärke glaub ich jetzt nicht, dass das mehr wurden. [Name] hast du da ne andere
278 Info?

279
280 P2: Ne, also ich hab da * die gleiche Info wie du, das heißt, die haben ja da nach wie vor die
281 Problematik, * dass sie heute nicht rum kommen, das Personal wird auch nicht aufgestockt,
282 obwohl das mehrfach diskutiert wurde. Auch im Landtag von Baden-Württemberg und Bayern ist
283 das aber noch nicht passiert, *3 wie du es ja auch * rausgelesen hast, [Name]. Das liegt ja auch
284 im Koalitionsvertrag (?) der Punkt mit drinnen, das heißt, das ist wie so eine kleine tickende
285 Zeitbombe. Die müssen jetzt was machen, die werden was machen, * aber die werden das mal
286 erst machen, was relativ schnell viel Aussagekraft bringt, grad wie dieses Management überprüfen
287 und dann ist halt die nächste Frage: wehedem es passiert ein krasser Störfall, * dann werden die
288 natürlich wie die aufgeschreckten Hühner all das, was da seither verzapft worden ist, * wieder
289 relativ schnell in die Hand nehmen können und umsetzen können oder rumgraben können.
290 Deshalb denk ich einmal, das ist die Marktaufsichtsbehörde, da würde ich mir jetzt keinen so
291 großen Gedanken drum machen. Das läuft momentan etwas schärfer wie letztes Jahr, man siehts
292 an den Rapex-Meldungen wieder. Sie achten da drauf, aber nicht so, dass man jetzt sagt, die
293 kommen überfallartig auf uns zu, und man hat da relativ viel (noch) Spielzeug, das * ist eigentlich
294 normaler Zustand im Moment. Die Frage ist halt für jedes einzelne Unternehmen im Moment:
295 wann erwischen sie mich einmal dabei und wie hart gehen sie dann mit mir um. Und das kann ich
296 mir vorstellen, dass wenn da so Firmen gefunden werden, die vielleicht auch nach der
297 Chemikalienverbotsverordnung Produkte raus kriegen, dass sie sich dann fest beißen. Aber * eine
298 verstärkte, richtige verstärkte Aktivität spürt man im Moment glaub ich nicht. Und das wird
299 wahrscheinlich auf dem Niveau weiter laufen, wie sie es bisher gemacht haben, bis es knallt, bis
300 irgendwas passiert und dann die Politiker merken, oh wir haben das gar nicht umgesetzt, was wir
301 mal besprochen haben. Und das gibt es halt wieder einen Schub wie damals bei der
302 Spielzeugrichtlinie. Da hat es halt auch nen richtigen Schub gegeben. Das ist so die Seite, die
303 öffentlich, oder die Kontrollseite. Aber es stellt sich halt die Frage, inwieweit wir sagen, wir können
304 unsere Mitglieder endlich einmal an den Starkstrom anschließen, damit die das laufen lernen,
305 damit sie sich entsprechend vorbereiten und einmal was richtig machen damit sie auf dieser
306 Plattform sicher sind * und nicht jedes Mal wieder den gleichen Irrwitz machen. Aber * ich glaub,
307 das ist ein Thema, das * muss man glaub ich in der Form * ja der Vorstandssitzung besprechen
308 vom Verband, ob sich das Profil vom [Firma] in der Richtung schärfen lässt, dass wir in irgendeiner

309 Form Vorgaben machen oder die Leute etwas mehr unter Druck setzen, dass sie sich bewegen
310 um die Sicherheit (?) nach draußen darstellen zu können, aber im Moment muss man sagen, sind
311 wir von der Seite Marktaufsichtsbehörde nicht stärker bedrängt oder belastet wie vorher auch. *
312 Was natürlich schade ist, weil das natürlich Werbung wäre für den Verband, dass der wieder aktiv
313 arbeiten kann, * aber gut.

314
315 I: Ich möchte nochmal kurz zu diesem * Mattel Ereignis zurückkommen, was ich doch gerne
316 bisschen näher mir * anschauen würde. Wie wurde denn der Verband darauf aufmerksam? Kam
317 das über die Medien quasi und dann wusste man es oder vom...

318
319 P1: Ja beides, ne. Also das kam * so parallel. Oder * ja...jetzt muss ich mich mal selber erinnern.
320 Ne, es war so, dass * mich eines Abends im Juli August 2007 der [Name], der jetzt hier der Big
321 Boss ist bei [Firma] damals noch Mattel angerufen hat und sagte: Herr [Name] da kommt was, ja.
322 Achtung. Also ich hab telefonisch so ne erste Info bekommen abends und am nächsten Morgen
323 standen dann schon die Medien auf der Matte. Also: so lief das ab. Ganz knapp vorher kam noch
324 ne Info von Mattel.

325
326 I: Ok. Also quasi beinahe zeitgleich quasi. Kann man denn * die Konsequenzen, die Mattel da
327 tragen musste, kann man die irgendwie * beziffern. Also nicht * nur jetzt in * sag ich mal finanziellen
328 Verlusten, sondern generell? Kam es da zu Reputationsschäden oder wie war denn da die Lage?

329
330 P1: Pff. Also beziffern hab ich nie irgendwas gesehen. Also. Da wirst du auch nix bekommen von
331 so einer Firma wie Mattel. Pf. Letztendlich so nach meiner Wahrnehmung klar gab es da * nen
332 gewissen Schaden ja und, ich sag mal, der Endverbraucher, der damals noch sensibler war
333 <lacht>, was das Thema Informationen über die Medien anbelangt, das hat sich ja * heute
334 verändert, nachdem es ja viel, viel mehr Informationen gibt und das nicht mehr wirklich
335 wahrgenommen wird, aber ich denk mal, damals wurde das schon wahrgenommen, ja. Und * ich
336 hab das auch mal getestet und bin auch mal *nen Tag auch mal ins Spielwarengeschäft rein und
337 war so der Prellbock damals für Endverbraucher und * das war schon ein Thema gewesen, ne.
338 Also sie haben das schon * mitbekommen und haben im Handel auch gefragt: ja Moment mal und
339 ok und * so ne. Also, da war schon ein gewisser Reputationsschaden da, aber * nein, letztendlich
340 war es halt eine Sau, die durchs Dorf getrieben wurde, ja. Und * zwei Wochen später war es halt
341 die nächste, ja. Wobei die Abstände heute eher geringer sind. {I: Ok.} Von daher ist die
342 Wahrnehmung auch nicht mehr so da. Ich denke, dass * heutzutage so ein Vorfall vielleicht nicht
343 diese Wirkung erzeugen würde wie es damals noch war, ja. Und das ist immerhin jetzt schon 10
344 Jahre her, ja. Also, da gab es sicher nen Schaden, aber ich denke kurzfristig, ne, und irgendwie
345 haben sie es ja auch ganz gut überlebt, wie man sieht.

346
347 I: Ja eben. Das wäre jetzt meine nächste Frage gewesen. Wie wir ja wissen, gibt es Mattel noch.
348 * Ist euch irgendwas bekannt, wie es Mattel geschafft hat, auf dem Markt zu bleiben? Weil ich
349 denke, es gibt sicherlich andere Firmen, die * zu dieser Zeit mit ner gleichen Meldung, eventuell
350 den Markt verlassen hätten müssen.

351
352 P1: Na ja, es ist halt * ein riesen Konzern, ja. Also, Mattel gehört halt zu den * Top * Top 5, ich
353 hab gerade den (Kochfeld) hier, wo sind sie denn gerade? * Platz 5 sind sie * im Moment, ne. Also
354 wir haben, aktuell haben wir den Lego vorne, Simba Dickie immerhin auf Platz 2, {I: Ja.} Playmobil
355 ist auf 3, Hasbro und Mattel haben mal wieder die Plätze getauscht, also auf 4 ist Hasbro, 5 Mattel
356 und 6 ist jetzt hier nicht drauf wird wahrscheinlich Ravensburger sein. Ne, also, *3 ja, es ging ja
357 damals auch, das ist jetzt so * unter uns, so ein bisschen auch das Gerücht rum, ja, vielleicht
358 haben sie es ja auch forciert, die Kollegen von Mattel, ja. Weil was haben die für ein Interesse*,
359 dass halt Mattel größer wird ja, und ich sag mal, so ne Sache tut denen nicht wirklich weh, wie wir
360 gemerkt haben, aber es tut vielleicht * der ganzen Branche weh und sorgt da auch für ne gewisse

361 * Marktberreinigung, ja. Also, da ging das Gerücht um, ja, dass das nicht einfach so aus heiterem
362 Himmel kam, sondern * vielleicht auch irgendwo Teil einer Strategie ist. Aber wie gesagt, das
363 vertraulich unter uns, ich kann * kann das nicht belegen, ja. Aber mei, dahinter steckt halt die
364 großen wollen größer werden und wozu braucht man die kleinen.

365
366 I: Ja ja, schon klar. Ok. Gut dann...

367
368 P2: Die Problematik ist halt, Mathias, dass wir oder dass alle Firmen, die (nicht) wirklich dringend
369 jede Hilfe in Anspruch nehmen müssen, weil es schief gelaufen ist, dass solche Unternehmen,
370 egal was da ist, ob da Schmerzensgeld oder was weiß ich da bezahlt wird, das kriegst du
371 überhaupt nicht mit, weil das natürlich ganz ganz streng vertraulich behandelt wird und deshalb
372 sind wir bei keiner dieser Firmen in der Lage, ob sie in irgendeiner Form * durch Bemängelungen,
373 durch Schadensfälle stark oder auch sehr stark belastet worden sind. {I: Mhm.} Aber ist auch
374 glaub auch selbstverständlich. Da wird die Geschäftsführung jedes Mal den Finger drauf drücken
375 und sagen: so was darf (natürlich) nicht nach außen dringen, deshalb ist für uns eine Aussage,
376 wie stark hat es einer Firma geschadet, überhaupt nicht machbar und auch nicht quantifizierbar,
377 gell. {I: (?) } Das ist, bei kleineren Firmen ist es anders, weil kleine Firmen kommen dann, brauchen
378 rechtliche Hilfe, brauchen sonstige Unterstützung {I: Ja, ja.} und da weiß man dann, was daneben
379 gegangen ist. Aber bei den großen, * die vermeiden eigentlich jede* Information, die man nicht
380 rausgeben soll. Das wird einfach extrem strikt gehandhabt, was wir wahrscheinlich ja auch tun
381 würden in dem Fall.

382
383 I: Ja. Ja, soweit auch * nachvollziehbar bisher. * Gut, * dann bin ich eigentlich fast schon am Ende,
384 das interessante Thema Mattel, klar sehr beispielhafter Fall für das, was ich untersuche ja:
385 irgendwo in der Lieferkette passiert was, was zu künftigen Schäden führt. Nun haben wir ja das
386 übergeordnete Thema jetzt mal nicht nur auf die Produktsicherheit, sondern generell * zu
387 Lieferketten, ja, also auch, dass * die Logistik ausfällt und so weiter. Das spielt ja alles mit rein.
388 Gibt es da aus eurer Sicht noch Punkte, die (da) jetzt zum Thema, ich sag mal, robusten,
389 widerstandsfähigen Lieferketten oder zur Resilienz einer Lieferkette, die man jetzt noch
390 ansprechen sollte, die wir jetzt bisher nicht besprochen haben?

391
392 P1: [Name], vielleicht hast du noch ne Idee?

393
394 P2: Ja, also, wenn wir jetzt natürlich diese gesamten (Produktentwicklungen) in Asien oder (???),
395 dann muss natürlich ein Unternehmer sich mit den Lieferländern * an sich, mit der politischen
396 Situation schon eingehend auseinandersetzen und (?) entsprechende Ersatzlieferanten im petto
397 haben oder...<Verbindung abgebrochen>

398
399 I: So.

400
401 P1: [Name]? Jetzt hör ich dich nicht mehr.

402
403 I: Ne, ich glaub {P1: Hallo?} der [Name] ist gerade ausgestiegen, [Name]. <P1: lacht; I: lacht>

404
405 P1: Na, warten wir mal.

406
407 I: Ja, wir können noch kurz warten.

408
409 P1: Vielleicht kommt er ja wieder rein. <lacht>

410
411 Pause ca. 10 Sekunden

412
CXXI

413 I: Ok, ich würde die Frage vielleicht kurz hinten anstellen {P1: Ja, ok.} und * vielleicht zu nem *
414 kleinen anderen Abschlusspunkt kommen. * Wir haben ja jetzt einiges * gehört an * ja
415 Beispielergebnissen, an Support, was der DVSI leisten kann. Gibt es denn...

416

417 P2: Hallo?

418

419 I: Ja. [Name] bist wieder da?

420

421 P1: Hi.

422

423 P2: Irgendwie* hat mich jemand rausgehauen ich weiß nicht wie.

424

425 I: Ok.

426

427 <alle lachen>

428

429 P2: Ja, wahrscheinlich * wieder irgendwo rum gespielt. * Also wie gesagt, diese politische Situation
430 in den Lieferländern, die muss natürlich ein Unternehmer schon im Griff haben. Und, oder ne (?)
431 Ausweichmöglichkeiten, dass sie dann entsprechend schnell reagieren können, weil es ja häufig
432 durch Werkzeugvorgaben, was weiß ich, sehr schwierig ist. Aber, die politische Situation brauch
433 ich nicht erklären, die kriegt man jeden Tag selber mit. Das zweite, was jetzt sehr risikoreich ist,
434 wo die Leute echt Angst bekommen mit der Zeit, das ist der reine Transport aus den fernen
435 Ländern aufgrund dessen, dass das Frachtaufkommen deutlich gesunken ist bei den Schiffen,
436 sind jetzt schon einige Reedereien am Kippen und das kann durchaus sein, dass dann in
437 irgendeiner Form Reedereien den Bach runter gehen und sich das dann später auf wenige große
438 konzentriert, die dann was weiß ich, Standardverträge mit großen Firmen haben, das heißt man
439 muss sich mit dieser Frachtgeschichte, glaub ich mit der Absicherung auch deutlich mehr
440 beschäftigen wie früher. Also nicht wegen den Kosten, sondern jetzt einfach, dass ich meine
441 Sachen überhaupt herkriege. Da gibt es schon bei manchen Firmen große Probleme. Und
442 ansonsten müssen wir sagen, * diese * Rohstoffgeschichte, wenn wir gerade mal (zwei) bestimmte
443 Materialien betrachten, ob das jetzt die Weichmacher sind, die Ersatzweichmacher oder die
444 Konservierungsstoffe * ich denke, dass unsere Firmen, und da glaube ich da sprechen wir von
445 einem ganz ganz großen Anteil, über die Materialzusammensetzung, über die detaillierte
446 Materialzusammensetzung, über die einzelnen Komponenten, also überhaupt keinen Schimmer
447 haben. Also ganz wenige* und das heißt, wenn morgen das bspw. das was ja in der Diskussion
448 steht, das Titandioxid oder bestimmte Konservierungsstoffe oder Weichmacher plötzlich vom
449 Markt wegfallen, weil man sie nicht mehr bekommt oder wie es bei den Kerzen mal ne ganze Zeit
450 lang war mit dem Parafin, wo so schwer zu kriegen war, {I: Mhm.} da haben unsere Firmen von
451 der Materialzusammensetzung, glaub ich, als man muss es mal extrem sagen, keine Ahnung. *
452 Und wenn man jetzt davon ausgeht, dass der Großteil der Produkte aus Kunststoff kommt, dann
453 verstehe ich bis heute nicht, dass die Firmen nicht irgendwelche Leitfäden haben, wo was weiß
454 ich 20 verschiedene Kunststoffe drauf stehen, aus denen ich diese Produkte machen kann oder
455 Alternativen habe, wo ich sagen kann, ok nimm ich das oder das, mach mein Schwund ein 10tel
456 größer oder was weiß ich, da denk ich mal, ist die nächste große Problematik, dass diese Struktur
457 der Materialien weitestgehend unbekannt ist. Und das kann ihnen relativ schnell auf die Füße
458 fallen, wenn bestimmte Verbotsstoffe kommen oder Grundstoffe nimmer erhältlich sind, ja.

459

460 I: Ja, wunderbar. Dann wie gesagt sind wir * sind wir eigentlich fast durch. Ich hatte gerade noch
461 ne weitere kleine frage an [Name] schon fortgeführt bis du wieder da warst und zwar zu dem*
462 allem was wir gesagt haben sei es Support des [Firma], zu den Beispielen, die wir genannt haben
463 an Problemen, gibt es da irgendwelches* sagen wir mal zusätzliches, unverfängliches
464 Datenmaterial, das man zur Auswertung heranziehen könnte, dann würde ich mich freuen, wenn

465 ich das zur Verfügung gestellt bekommen würde, es ist aber kein muss.

466
467 P2: Ja. Also ne Bildzeitung über die Qualität der Qualitätsmanagementsystematik könnten wir
468 schreiben, aber da sind wir beide unseren Job los. <lacht>

469
470 I: Also wie gesagt, wenn ihr da was habt, auch es euch in ein paar Wochen einfällt...

471
472 P1: Es gibt da kein* Material, was irgendwo festgeschrieben ist, also wüsste ich nicht. Wir haben
473 da auch noch nie * ne Abfrage gemacht in die Richtung also (?), klar es gibt diese
474 Mitgliederbefragung, hatte ich schon * erwähnt im Zusammenhang mit der Strategie, * wir machen
475 ja auch unseren Index, aber* da gehts um ich sag mal Vertriebsthemen eher ja, also wie ist so
476 der aktuelle Stand in den Unternehmen, wie wird das Weihnachtsgeschäft, wie ist die {I: Ja, ja.}
477 Prognose für nächstes Jahr, immer so ein bisschen ausgerichtet auf unsere
478 Branchenpressekonferenz im November/Dezember, ja. Da gibt es auch manchmal Specials dazu,
479 aber * um den Bereich haben wir uns jetzt noch nicht gekümmert und ich glaube auch nicht, *
480 dass irgendjemand anders da was hat, glaub ich nicht.

481
482 I: Ok. Ist kein Problem, wäre nur die Kür gewesen, quasi. <lacht>

483
484 P2: Ja, aber die indirekte Anregung, [Name], ist ja nicht von der Hand zu weisen, in dem
485 Strategiebereich Service, die Abfrage mal ein bisschen zu trimmen, bisschen direkter zu stellen,
486 wo man einfach die Bedürfnisse vielleicht ein bisschen verklausuliert, abfragt, um dann zu sehen,
487 welche Leistungen müsste man denn aufbauen. Eigentlich könnte man das vielleicht bei der
488 nächsten Umfrage mit einbauen und dann wär es immer noch rechtzeitig für den Mathias da, dass
489 man vielleicht Aussagen treffen könnte eventuell, nicht (vollständig) aber das wäre schon die
490 Frage, ob man sich einmal mit dieser Thematik im Zusammenhang auch mit dieser Arbeit nicht
491 einmal macht und fragt: ja wie seid ihr ausgerichtet, ein bisschen detaillierter fragt, wo sie dann
492 einfach sagen können, ich gebe dir gar keine Auskunft oder ich bekenne ganz klar, dass ich hier
493 oder dort Probleme hab und dass ich die und die Unterstützung gerne in Anspruch nehmen würde,
494 wäre denkbar.

495
496 P1: {Also du} meinst im Prinzip das, was wir oder was der Mathias ursprünglich vorhatte ne, also
497 wir haben ja (?) deine Idee so ein bisschen abgeschreckt in die {P2: Ja, ja.} sinnvolle Richtung, *
498 nicht Gießkanne sondern wir nehmen bestimmte Firmen ins Visier, ja. Und ich sag mal seine
499 Fragen gehen ja wahrscheinlich so in die Richtung, ja. Also ich würde jetzt mal * das abwarten,
500 weil ich sag mal das sehen wir dann auch, Mathias <lacht>, ja, was dabei raus kommt, ja. {P2:
501 Genau.} Und * je nachdem, kann man das schon nochmal machen, dass wir sagen, ok wir machen
502 mal ein Special im Rahmen des DVSI Index und nehmen einfach mal das Thema
503 Spielzeugsicherheit/Lieferkette unter die Lupe, aber da würde ich jetzt nix parallel machen, weil
504 da verwirrst du die wieder. Ich würde schon bei der Richtung bleiben: wir fragen einzelne
505 Unternehmen, * konkrete Personen, ja und der Mathias arbeitet mal damit und dann können wir
506 uns das ja mal angucken und dann können wir uns das immer noch überlegen. {P2: Ja, ja.} Aber
507 ich würde das Schritt für Schritt machen.

508
509 P2: Ja gut, der Mathias will ja sowieso viel zu lange Zeit in Anspruch nehmen {I: <lacht>} für seine
510 Arbeit. Deshalb trifft sich das (?) aus seinem Sinn eh terminlich richtig, nicht aus unserem Sinn,
511 aber dann glaub ich kann man das dann später immer noch einbauen, das ist richtig, ja.

512
513 I: So siehts aus. Gut, dann wie gesagt, sind wir eigentlich fertig. Ich möchte das, was der [Name]
514 gesagt hat mit, ja, * Service im Bedarfsfall gerne nochmal aufgreifen und biete natürlich euch an,
515 wenn so was aufkommt mich ganz unverbindlich einfach zu kontaktieren, wer weiß, wie weit ich
516 bis dahin bin und was ich schon dazu sagen kann. {P2: Ja, genau.} Ja also, wenn irgendjemand

517 der Mitglieder mal kommt und sagt: du pass auf, ich weiß, meine Lieferkette sieht nicht so gut aus
518 wie sie soll, wie könnt ihr mir helfen? Also gerne einen Anruf an mich und ich versuch, irgendwie
519 zu unterstützen. Das biete ich gerne an, * das dient auch meiner Forschung * quasi direkt in die
520 Praxis zu gehen, daher: das Angebot steht. Auch gerne über, ja, an der Messe sonst wie, wie
521 auch immer. [Name], wir haben ja schon gesagt, Workshops, ich fahre auch zum [Name] in zwei
522 Wochen, da sprechen wir da auch nochmal drüber. * {P2: Ja.} Also das Angebot steht jederzeit
523 und ansonsten wie gesagt, bedanke ich mich, dass ihr euch die Zeit genommen habt. War sehr *
524 erkenntnisreich bisher muss ich sagen ja.

525
526 P1: Hoffe ich, hoffe ich. Haben wir natürlich gerne gemacht. Viel erfolgt vom [Name] für dein
527 Projekt weiterhin. Wir stehen quer bei Fuß, wenn irgendwas und natürlich auch danke für dein
528 Angebot, was du eben gemacht hast. Werden wir ggf. darauf zurückkommen. Ne. Aber jetzt
529 genießt du erstmal den Sommer. {P2: <lacht>}

530
531 I: Ich schau mal, was sich machen lässt mit dem Genießen. <lacht>

532
533 P1: * [Name], grad nochmal kurz in der Leitung bleiben, wenn ich dich grad schon dran hab.

1 **Transkription Z04082018**

2 Dauer: 27:32 Minuten

3 Typ: Zulieferer

4 Person: Geschäftsführer

5

6

7 I: Yeah. Ok. Looks like it works. So, perhaps for the * beginning: Can you just tell me something
8 about * your company and * yeah, the business you are doing?

9

10 P: * So, I, we are a plastic toy and electronic product manufacturer. We have been in business
11 for coming up 50 years. * We, originally we started the business in Hong Kong and now we
12 moved into China about 30 years ago and we have been in China. * So, for the last 30 years
13 we currently have two factories in China. We also have one factory in Indonesia. Total
14 employment, total number of workers, about a roughly thousand, yeah. {Yeah, ok.} Among the
15 three facilities * that's pretty much the background.

16

17 I: Yeah. I didn't know that you are so long time in business.

18

19 P: Yeah? We are the second generation. My father started the business before I was born.

20

21 I: Yeah. Great. This is really, really a long time. So...

22

23 P: Yeah, it's a long time.

24

25 I: What's interesting for me, as you know, I'm researching supply chains. So, where do you get
26 your * raw materials from? Is it basically from China or also other countries?

27

28 P: * Raw materials, the factories in China is kind of special in that we have a base in Hong
29 Kong. So, we order some of the materials from * Hong Kong like raw plastic resins, {Yes.} we
30 place order from our Hong Kong office, because they * are actually not a small market in *
31 Hong Kong for trading (those). {Mhm.} And then for the subcomponents * we buy from within
32 China. As you know China is the world factory, you can pretty much buy anything you want
33 there.

34

35 I: Yeah. Yeah, I thought so. And, * the goods you are producing are selling around the world
36 or special regions?

37

38 P: Our products go * I'd say 60 to 70 percent to the U.S. {Yes, ok.} and then about 30 or so
39 percent in Europe and then all-around Europe and then some less than 10 percent around
40 Asia, Japan, Taiwan and some local market as well.

41

42 I: Yeah, so the * Western market is your main * business actually?

43

44 P: Yes, the Western market is my main business, correct.

45

46 I: Ok. Is there a special reason for this *3 or is it just the demand side, who is responsible for
47 this circumstance?

48

49 P: It's demand side and also it's kind of, our primary product is toys. {Yeah.} It's in the * since
50 we have been in business for * a long time, most of our customers are export based, because
51 they trust a quality system that we have in place. {Yeah.} * And also they have more stringent
52 quality requirements. So, this kind of go around in circle, because they demand better quality,

53 they work with factories that can produce better quality {Yeah.} versus like the local market,
54 China * or some poorer Asian countries or South American countries. They are less stringent
55 on their product requirement and they sometimes work with * a less * qualified manufacturer.
56 Or like if in China than they buy from some of the less qualified local supplier.

57
58 I: Yeah, yeah, this sounds interesting. Yeah, I understand. Ok, so this is * information is fine
59 for the moment for me. So, what I'm actually into are, as I told you already, let's call it
60 disruptions or uncertainties along the supply chain or any mismatches along the supply chain,
61 anything like this. {Mhm.} Did your company, in all your history, ever face such a *, yes, let's
62 say a disruption or any kind of this?

63
64 P: *A couple of times, yes. Like * maybe about seven or eight years ago, we get * a special
65 kind of plastic resin {Yeah.} from a Taiwanese chemical, petrochemical plant. That seems to
66 be the only place that make that kind of plastic resin, for I don't know what reason. {Yes.} And
67 that plant had an accident and it literally blew up so the supply of the (sudden) dried up and *
68 basically as soon as we heard that news, we start scrambling the market on whatever that is
69 remaining that is still in the trading market. {Yeah.} and * we grab a whole bunch and then we
70 just have to inform our customer: Hey, this is really the only place that * makes that formula.
71 Your product requires that plastic. And * once we run out, we would have a disruption on the *
72 products. So, we just have to work with, we can only work with the customers to handle that
73 particular case.

74
75 I: Ok. So, there was no other source of supply for this special resin, right?

76
77 P: Not that we are aware of. And obviously there are some * similar quality * resin, that had
78 similar properties. So, we would basically have to, we * check, and we qualified that product
79 because * of that resin had some special property. I remember it's * soft, it's a little bit softer
80 and it's also transparent and * because of its special physical properties you happen * to be
81 just using just that particular one. So, when we switch to another * material we had to work
82 with our customer, and they had to accept that * the physical property of the product actually
83 have changed a little bit as well.

84
85 I: Yes. This is * really interesting and actually a case which I'm really into. How did you learn
86 about this problem at your supplier? {<lacht>} Did he inform you or did you just get it by
87 chance?

88
89 P: No, it's from the news, because * he literally blew up and it be * it's a big news a few years
90 ago that one of these chemical plants had an accident. And they're half, like one third of their
91 plant got destroyed and then the other part, that still remains, they got shut down by the
92 government for safety reasons.

93
94 I: So, * you heard it from the news, and it was like a hit for you, right?

95
96 P: Yeah! We heard that brand. It's that, it's a brand that we heard that * that particular brand
97 at that factory blew up. So, we knew right away that we might have problems. So, we started
98 working right away.

99
100 I: Ok. And what? * You said you started working right away. This I think was a good decision.

101
102 P: {Yeah, talking} * to the decision * happens from * it's the news that we heard in the evening.
103 So, the next morning, I, we instructed the purchasing * department to just go around and scoop
104 up whatever material we can still scoop up from the suppliers.

105
106 I: Yeah, ok. And what * did you take any other measures? Any * special * practices, which
107 you tried to establish at this moment?

108

109 P: * Not specifically because, that is a kind of a unique situation that we knew about that brand.
110 * And we actually, initially thought that it might have some impact, but we didn't know that he
111 has only one factory that makes that * resin. We only thought that it might affect their delivery,
112 but we didn't know that it just kind of got stopped entirely for a little while. Well, I think eventually
113 they also maybe, they change some of their other plants to make the same thing or, that I don't
114 remember now it's almost eight years ago.

115

116 I: No problem. It's fine. *3 Yeah. Ok. And did you realize * any consequences for your company
117 from this accident?

118

119 P: * Not * so much. *3 We didn't take any * additional measures. * Because it's kind of a...
120 Many of our source are rather common items {Ok.} (?) raw materials. So, this is kind of an
121 unusual case, where * this place got hit and then we got hurt * for a period of time.

122

123 I: Ok. And *3 yeah, how could you, you said, you started to communicate with your customer.
124 How could you solve this situation?

125

126 P: * Well we, * the customer knew that we * will be basically told the customer: Hey, this item
127 of yours uses this plastic resin and as they also heard on the news that there's a disruption on
128 that * facility. And so, they also understand, I don't know if they have done any internal
129 procedures, I * assume they checked the inventory to see, to estimate how long they can last
130 and how much time we have to * resume production or deliver the next lots or whatever.
131 Because when it happens, we still have a little bit of inventory of the raw material. So, plus the
132 thing that we scoop up. I * think we either just manage to get the product back in time or there
133 might be a short period where we were using a substitute material and they kind of accepted
134 that it's a substitute material.

135

136 I: Yeah, ok. Sounds good. So, and you said this was a unique or a special case for you, this
137 time. Did you * yeah, gather any lessons learned from it or did you say: Ok, it's so unique, we
138 don't do anything * for the future?

139

140 P: Lessons learned? * The lessons learned is * pay attention to the news * {<lacht>} and check.
141 Well it's actually like the other case that is similar is when Japan had that big earthquake two
142 years ago.

143

144 I: Yes.

145

146 P: We were also checking to see if we have any material that we get from Japan, that * could
147 have hurt, because they are * some of the facility might also be damaged and there were also
148 some * definitely some local disruption. {Yes, so...} (But) in that case we don't really have
149 much, that * came from Japan * that affected us.

150

151 I: Yeah. So, you can, (or) we can say what you do now is to monitor your supply chain
152 whenever you hear about any catastrophe * in the news, right?

153

154 P: Yeah, catastrophe. We monitor anything that might be related to our supplier. So, I guess
155 we * we kind of have a higher alert on what kind of or where our material came from and *
156 there's any substitute. But not in an * organized or a very organized fashion to do that study.

157

158 I: Yeah, ok. But anyway, there is * you are one step further than many others I know. <lacht>

159

160 P: Yeah. <lacht>

161

162 I: So, although you are not doing it in an organized way, still you take any measures whenever
163 the news are announcing something like this, yeah?

164

165 P: Yeah.

166

167 I; So, basically, if you would judge the situation today of your company. You said it is not in an
168 organized way. Should you * or would it be a wish from your side to have more resources on
169 such a proactive risk management strategy or something like this?

170

171 P: * That would always be great. Just have to balance between the risk versus the frequency
172 of this happening {Yeah.} and if there's any solutions afterwards. So, we basically have to
173 assess our supplier to see if that supplier is in a unique position where: Hey, I've * he had any
174 problem, we might be in trouble and then we just have, all that we can do is just monitor those
175 more closely. *3

176

177 I: Yeah, this sounds good. Do you * try to follow cooperation with your supplier, so that they
178 may inform you whenever there is a problem on their side?

179

180 P: *3 Try to keep a closer eye on these kind of suppliers and * if possible, visit them on a
181 periodic basis to see how they are doing. That sometimes helps. Like if you, like *, one of my
182 customers, they're my other customers and their tooling facility used to be quite organized and
183 quite big. {Yeah.} And in the last few years they are (hearing?) or getting more and more and
184 more and more sluggish response from that tooling facility and I think a few months ago they
185 visit the place and they saw: Oh! gee! they used to have like 300 people. Now they have like
186 30 people, so it raised an alarm on their part. And so, they actually started looking for substitute
187 suppliers. And fortunately enough, that guy eventually, actually * in the process of going our
188 business now so that they're lucky that they actually are looking for alternatives earlier.

189

190 I: Yeah, yeah. Ok. So, this is a good approach, I think.

191

192 P: Yeah, so usually, if your supplier have a delivery issue, * then it's a good * indicator or it is
193 an indicator that he might have some potential issues. And going there having a look would
194 help you understand the issue better and take proper * measures afterwards, I suppose.

195

196 I: Yeah, this sounds good. So, we now talked a lot about this case on the supply side happening
197 something on your * supplier facility or something like this. Did you face any similar case on
198 the demand side? So, for example, you finish production of a certain good and then your *
199 customer said: Oh no, I don't need this, I have paying problems. Anything like this?

200

201 P: Welcome to Toys R Us! <lacht>

202

203 I: Oh yeah. We have the same here, yeah. <lacht>

204

205 P: Yeah, you have the same there! So, yeah, we have a few times already, * many about 10
206 years ago there was * an American company called KB-toys. They also went out of business
207 and they hurt a bit as well. {Ok.} And more recently as Toys R Us we finished making the goods
208 or we're in the process of making the goods when either our customer tell us: Hey, they may
209 have payment problem, please hold. * Those, we really not much we can do. Some of these *
210 these are the more well-known ones. I have some smaller issues where it might be less
211 predictable. * {Yeah.} For the one that is more well known, we kind of knew ahead of time that
212 the (value?) might be at risk. So, we try to be more careful on not to purchase excess material
213 and we can only work with our customer to * ensure that the order is still on and that they are
214 aware that there might be liability issue if that order becomes a cancel order. {So what do...}
215 But if the customer directly is a direct customer go out of business, then yes, we would be
216 screwed. An that has happened to us as well before.

217

218 I: So, what do you think? Which side is harder to manage? *4

219

220 P: * It's more risky on the cost, on the demand side definitely, for us. Because if they go out of

221 business or we have no indication ahead of time, there might be outstanding payment and
222 there would also be stuck * inventory that becomes useless. * And the financial loss there
223 would be larger than the demand side.

224

225 I: Ok, ok. Yeah. That's what I thought. It's interesting to hear it also from someone, who is
226 affected, yeah. So, actually I'm already through my * questions. So, finally, what is interesting
227 for me. Are there any other interesting issues from your side or any future issues which * might
228 be addressed in this topic you want to highlight?

229

230 P: So, for the demand side I guess, what I can add is, if you look kind of because of this past
231 bad experience, when we work with new customers, we are more cautious. We try to do as
232 much background check as possible. * Also, for some smaller customers * we started
233 requesting or smaller or risky customers we started requesting deposit upfront {Yeah.} * to try
234 to reduce the risk {Mhm.} and then the less, the more risky the customer, the more money we
235 ask upfront or even get full payment before we ship {Yes.} to reduce the risk, because in most
236 cases we extend some kind of terms to the customer and that sometimes could become an
237 issue.

238

239 I: So, you adjust the payment conditions based on the risk on the customer side, right?

240

241 P: That is one of the tactics, yes.

242

243 I: Yes. Yes. Sounds interesting, yeah. Ok.

244

245 P: Yeah. Like one of my customers, like I said earlier, I demand 100 percent payment before I
246 ship all even one box of * products. {Yeah, yeah.} That help control the costs.

247

248 I: Yeah, sure. It's a good idea. Otherwise you need to <lacht> chase your money.

249

250 P: And I separate in a more stringent way. I * stretch my payment or their payment into three
251 chunks. The first chunk is the deposit, that covers the amount of money, that I need to buy the
252 material. {Yeah, I understand.} And the second chunk of money is when I started actually
253 manufacturing process and then start turning some of the raw material and spending labor into
254 the product because that's additional cost on my part. That's my second payment. {Yeah.} And
255 * my third payment, the final balance, is the day before we ship out. So, basically, the way, if I
256 structure it this way, it's a bit complicated but if I structure it this way, I pretty much protect
257 myself against any loss because that last payment, that they make, is mostly just my overhead
258 and my profit. And I try to make sure, that * my first two payment covers sufficient amount of
259 my costs. So, even if they don't take the products, I don't end up losing a lot of money.

260

261 I: Yeah, so at least you don't lose anything, yeah? <lacht>

262

263 P: Yes, exactly.

264

265 I: Yeah. This sounds really good and a good tactic, I think. {Yeah.} So, ok, if from your side,
266 there is nothing to add on this whole, yeah, let's say supply chain robustness management.
267 I'm done. I'm fine. {Ok.} It's really interesting what you told me, and I think I can get a lot of
268 data out of this. {Ok.} Perhaps one * last question from my side. If you have, but it's not
269 necessary, it's just some * additional data. If you have any material, documents, something
270 like this, which you can share with me to also analyse, I would be happy, but it's not necessary.
271 The main data is from the interview. So, if you have anything, you can let me know anytime.
272 Otherwise I'm fine as well. Ok.

273

274 P: Yeah. I'm trying to think, what kind of documents you have in mind.

275

276 I: If you have any, let's say * blank agreements. Something like this or any * processes, internal

277 processes written down, * which could be interesting, something like this. It's not necessary,
278 as I said. Just some additional data, if you don't think about it or if you don't have anything on
279 hand, no problem for me. Ok?
280
281 P: Ok, let me look around and see if I have any maybe I have a copy of the invoice. With this
282 * payment terms separated out. That might be one of them.
283
284 I: Yes, something like this would be great. Yeah. Ok. So, if you ever face another interesting
285 case as long as we are in contact, you can let me know anytime {(Sure.)} I can share my
286 experience with you. Perhaps I can also give some support, I do not know. But if you want to,
287 you are free to always contact me on such cases.
288
289 P: Ok. Definitely. {[Name], so...} Well, I hope it doesn't happen, though. <lacht>
290
291 I: No. I hope for you and all my other research partners <lacht>, I hope not. For me and my
292 research it would be a good <lacht> business case. So, anyway, [Name], thank you very much.
293 It was really interesting, really helpful for me. A good support and I think we will see in
294 November.
295
296 P: * You guys are coming November? What time? What dates?
297
298 I: I do not exactly know, we are still in the planning phase, but we agreed to come on November.
299 I think, [Name] will tell you soon.
300
301 P: Ok. Ok. Is [Name] coming or (anytime) soon?
302
303 I: I heard *, that he will come also, * in autumn, but I don't know exactly when. I think October,
304 before we are in China.
305
306 P: Ok. All right.
307
308 I: Ok. So, [Name], Have a good time!
309
310 P: You, too!
311
312 I: And yeah, see you!
313
314 P: See you
315
316 I: Bye, bye!
317
318 P: Bye, bye!

Transkription L08082018 (Protokoll)

Dauer: unbekannt (kein Mitschnitt vorhanden)

Typ: Logistik

Person: Niederlassungsleiter Vertrieb

I. Grundlagen

1. Erzählen Sie mir kurz von Ihrem Unternehmen.
DHL Express, Teil der deutschen Post, internationales Netzwerk auf Straße und in der Luft, Größe: 2700 Kurierfahrzeuge in Deutschland, zeitlich korrekte Auslieferung der Ware; 3.000.000 Sendungen werden weltweit täglich bewegt; E-Commerce; Paket
2. Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?
Verantwortlich für Operations; Teil eines globalen Netzwerkes
3. Welche Art der Logistik bieten Sie Ihren Kunden an?
Keine Wege zu Wasser; next day in Europa über Luftwege; Luftnetzwerke
Geht nur um 8-10 kg (Pakete); ggf. falscher AP???

II. Erfahrungen mit Lieferausfällen bei Kunden

4. War einer Ihrer Kunden schon einmal mit Lieferengpässen/-ausfällen konfrontiert?
Kunde hat Produktionsstopp als Beispiel in der SC; Kunden kommen zu DHL und akzeptieren höhere Kosten für Express Lieferung; DHL versucht durch Ad-hoc Lösungen den Kunden zu helfen
Mehrere Kunden einer Industrie sind durch Ausfall der Konkurrenz
 - a) Wie ist DHL selbst bez. IT-Security aufgestellt?
Hat höheren Stellenwert als Lessons learned aus dem Vorfall bei TNT; wurde auf Managementebene gehoben, da durch den Vorfall aufmerksam geworden
 - b) Kapazitätsgrenzen in Bezug auf die DL; Absagen kamen zu spät und daher Q-Einbußen bei Stammkunden; durch hohe Anfragen kam es zu Engpässen indirekt auch bei DHL; wichtig: Abschätzung des Zeitraum, bis die SC wieder stabil ist; lange Phase an Unklarheiten, die hemmen, Kapazitäten aufzubauen, Anmerkung: Kosten schnellen in die Höhe und verursachen somit auch Auswirkungen auf andere Industrien
Aussage: ripple effect wurde benannt
5. Wie konnten Sie ihm helfen?
6. Arbeiten Sie mit Ihren Kunden in irgendeiner Weise zusammen, um die Resilienz der Lieferkette zu stärken? Strategien, Maßnahmen, etc.
Siehe unten

III. Erfahrungen mit eigenen Lieferausfällen

7. War Ihr Unternehmen selbst schon einmal von Störungen betroffen oder gar für Lieferausfälle verantwortlich? Erzählen Sie mir, wie es dazu kam.
Standard"Krise" → Weihnachtsgeschäft als bottle neck, offene Kommunikation, um das eigentl. Serviceversprechen einzuhalten und den Kundenbeschwerden vorzubeugen
8. Wodurch/Wie sind Sie auf die Situation aufmerksam geworden?

- Über Vertrieb kam die Information und wurde intern auch entsprechend kommuniziert, hat öffentlich erst viel später bekannt geworden; ganze Wahrheit kam erst stückweise heraus
9. Welche messbaren Konsequenzen hatte diese Situation für das Unternehmen (kurz-, mittel- und langfristig)?
Proaktive Kommunikation ist wichtig, um die Kunden auf diese Situation vorzubereiten; offene Kommunikation mit Problemen nehmen die Kunden eher wohlwollend auf; auffällig: starke Kundentreue auch gegenüber TNT; oft aus strategischen Gründen mehrere Anbieter;
 10. Wie sind Sie mit der Situation umgegangen (reaktiv)?
Bildung einer Task force, aber zeitlich verspätet
 11. Wie schnell und wodurch konnte Ihr Unternehmen zurück in den ursprünglichen Zustand (oder einen besseren) gelangen?
 12. Welche Maßnahmen ergreifen Sie heute, um sich vor solchen Vorfällen zu schützen (proaktiv)?
IT-Security stark erhöht; Analyse von Sicherheitsrisiken des IT-Netzwerks; Analyse der IT-Infrastruktur, um diese abzusichern; IT-Standards verändert, Bereitschaft in solchen Situationen aktiv zu handeln ist größer geworden; Task force wird gegründet und die Meldebereitschaft der einzelnen Mitarbeiter gestärkt; das reaktive Handeln muss gut koordiniert sein
Compliance und operative Risikoanalyse gab es schon vorher; Vorhersage lief bisher ganz gut; reaktiv muss schneller gehandelt werden als sonst; Notfallpläne für klassische Risiken sind bekannt; wichtige Lesson: das reaktive Handeln bei Sonderfällen muss beschleunigt werden
 13. Nehmen wir an, Ihrer Strategie wären keine finanziellen Grenzen gesetzt, welche Maßnahmen würden Sie einleiten.

IV. Abschluss

14. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte, die wir bisher nicht angesprochen haben?
E-commerce nimmt zu und Fluktuation in SCs werden stärker; SCs sind für kontinuierlichen Fluss gebaut, berücksichtigen die Demandfluktuation nicht; Hersteller und Logistiker sind aus Sicht des AP nicht darauf vorbereitet; SCs müssen stärker auf Demandpeaks ausgerichtet werden; globale Anforderungen bieten eine große Herausforderungen; Schwankungen in Mengenflüssen wird anspruchsvoller; Fazit: Management von Nachfragerisiken werden in Zukunft die größere Herausforderung sein; Marketing und Operations müssen teilweise stärker zusammenarbeiten;
DHL sieht sich in der Rolle, Lösungen zur SCR anzubieten (Forecasts wurden als Beispiel); DHL arbeitet mit Kunden zur Absicherung der SC zusammen; bietet konkrete Forecasts an, prüft ob die vom Handelshaus geforderten Kapazitäten im gewünschten Zeitraum; Abweichungen werden zu Zahlungen transformiert, was erfolgreich diszipliniert wurde; aber Anfänger im E-Commerce tun sich damit eher schwer; iterativer Prozess, der mit den Kunden zusammen
15. Sind Sie bereit, mir zu oben genanntem weiteres Datenmaterial zur Analyse zur Verfügung zu stellen (Dokumente, Archivdaten, Mailverläufe, etc.)?
16. Abschließend möchte ich Ihnen anbieten, mich unterstützend zu kontaktieren, falls es erneut zu einem Störfall bei Ihnen oder einem Kunden kommt (teilnehmende Beobachtung).

1 **Transkription L13082018**

2 Dauer: 27:25 Minuten

3 Typ: Logistik

4 Person: Director Freight Forwarding

5

6

7 I: So, jetzt läuft es. Dann gerne zum Einstieg (?) Grundlagen anfangen nämlich, *
8 wenn Sie mir kurz von Ihrem Unternehmen erzählen könnten, was Sie so anbieten
9 und was Ihre Funktion in diesem Unternehmen ist * zur Einordnung des Interviews?

10

11 P: Ja, die [Name], Logistik und Spedition GmbH ist jetzt glaube ich 36 Jahre alt *
12 war ursprünglich im Privatbesitz, * wurde dann verkauft an die DHL, wurde dort
13 aber nicht integriert, also die Deutsche Post {Mhm.} und * gehört seit dem Juli 20
14 16 * zu einer [Ort] Firma [Name], die sind am Stock Market in * Stockholm registriert.
15 * Das heißt wir haben eine * Muttergesellschaft in Deutschland, das ist die [Name],
16 in [Ort] bei [Ort]. Und die wiederum gehören eben der [Name]. Also [Name] ist
17 [Name]. * Das ist aber * ein Unternehmen, welches weitgehend im Privatbesitz ist.
18 * Der Shareholder, ich denke mit mindestens 80 Prozent, ist ein [Name], also die
19 ist öffentlich am Stock Market, aber trotzdem im Endeffekt effektive Kontrolle durch
20 eine Privatperson. {Mhm.} * Wir betreiben speziell internationale * See und
21 Luftfrachtverkehre mit Filialen in Hamburg, Bremen, Düsseldorf, Frankfurt,
22 Nürnberg, Stuttgart, München und haben eigene Überseefilialen in Boston in den
23 USA, in Rotterdam und * Amsterdam in den Niederlanden und in Moskau. * Andere
24 Filialen weltweit haben wir nicht, sondern wir arbeiten dort also mit Agenten
25 zusammen, teilweise schon über 25 Jahre. Also eine sehr enge Agenten-
26 Beziehung und damit auch eine enge * DFÜ also IT Verbindung mit diesen
27 Agenten. * Die [Name] hatten neben diesen internationalen See und
28 Luftfrachtverkehren auch sehr starke Kontraktlogistikaktivitäten. Hier in München
29 zum Beispiel haben wir, ich glaube 170000 Quadratmeter, wo also eben
30 Kontraktlogistik betrieben wird. Speziell im Bereich Fashion-Lifestyle für Kunden
31 wie Adidas, Puma, * CBR, das ist also Street One und Cecile und so weiter also
32 sehr viel Textil, Schuhe und so weiter, aber zusätzlich betreiben wir hier in München
33 auch Lkw-Verkehre {Mhm.} * mit im Endeffekt allen europäischen Ländern,
34 <hustet> besonders stark mit Italien, mit der Türkei, * aber auch natürlich
35 Verteilerverkehre, * Netzwerkverkehre innerhalb Deutschlands und generell alles,
36 was in Europa ist. Also, wir haben insgesamt tausend Mitarbeiter * an den
37 verschiedenen Plätzen, etwas mehr als tausend Mitarbeiter, * und machen einen
38 Umsatz von, ja Pi mal Daumen, denke ich mal, 180 Millionen Euro im Jahr. {Mhm.}
39 Das ist also ein bisschen Background zu uns. * Ich selbst bin erst seit * gut
40 zweieinhalb Jahren bei der [Name]. Ich wurde von der [Name] in [Ort] konsultiert,
41 weil ich das Rentenalter erreicht habe und bin dann also nach Deutschland
42 übergesiedelt, * das erste Mal seit 71, dass ich dann wieder in Deutschland gelebt
43 habe. {Mhm.} Und dann kam eine Anfrage über ein * Personalberatungsbüro in
44 Stuttgart, ob ich also Interesse hätte, einen Job anzunehmen. Und ich hatte eben

45 Interesse und seit November 2015 bin ich hier also bei der [Name] tätig, mein
46 offizieller Titel ist * Director Freight Forwarding oder Direktor Spedition, das heißt
47 also Verantwortung primär für See- und Luftfrachtverkehre und dann natürlich *
48 klarer Schwerpunkt Fernost.

49

50 I: Hm. Ja sehr interessant vielen Dank Herr [Name]. * Sie haben erwähnt, Sie haben
51 Logistik über verschiedene Frachtwege, die Sie anbieten. Nun interessiert ja mich
52 vor allem wie Unternehmen, sowohl Logistikunternehmen als auch ihre Kunden,
53 mit Störungen entlang der Lieferkette umgehen, sprich mit Ausfällen, mit
54 Niedergang der Ware etc. Kümmert sich denn die [Name] um solche Themen,
55 gerade jetzt mal abzielend auf den Begriff der Supply Chain Resilienz?

56

57 P: Ja, ich denke * man sollte ganz früh anfangen, um überhaupt solche Probleme
58 zu vermeiden. {Mhm.} Das heißt, wenn wir einem Kunden eine Offerte schicken, *
59 weil er eben etwas meinetwegen aus Shanghai importieren möchte, * dann geben
60 wir ihm klar unsere Beförderungsbedingungen bekannt und auch die Art und
61 Weise, in der wir diese Transporte durchführen wollen. {Mhm.} Egal ob per See,
62 Luft oder auch per Eisenbahn, * Blocktrain ist also im Augenblick mehr und mehr *
63 von Interesse für verschiedene Kunden. Also, die Terms werden klar mitgeteilt.
64 Das, was wir von unseren Kunden dann erwarten, ist, dass er uns klare PO Daten
65 gibt. Das heißt also, die Aufträge, die er bei verschiedenen Lieferanten * eben in
66 Bereich Shanghai oder sonst wo, platziert hat, dass wir also genau wissen, es
67 sollen also, was weiß ich, 1000 T-Shirts * am ersten Oktober 2018 von dem und
68 dem Lieferanten dann per Luftfracht nach Frankfurt oder München kommen. *
69 Diese P/O Daten mit * möglichst vielen Details, also Kontaktperson beim
70 Lieferanten {Mhm.}, * voraussichtliches Volumen, * genaue Commodity, *
71 Lieferbedingungen, wer zahlt was und so weiter. Die geben wir dann in ein System
72 ein und die Daten werden in dem Falle also an unseren Agenten in Shanghai
73 übermittelt. Der wird dann rechtzeitig den Lieferanten kontaktieren, wird *
74 Informationen bekommen, dass die Sendung tatsächlich so wie geplant zu einem
75 bestimmten Zeitpunkt zur Verfügung steht, erhält dann auch schon Informationen
76 zu Maßen und Gewichten, die natürlich der Empfänger häufig nicht vorher weiß,
77 eben weil die Ware vielleicht noch gar nicht produziert ist, auf jeden Fall noch nicht
78 verpackt ist, * noch nicht fertig für den Export ist. * Auf der Basis werden wir dann
79 entsprechenden Frachtraum * auf der Luftfracht bzw. Seefracht * garantieren. Wir
80 haben * Vereinbarungen mit den Reedern, also im Bereich Seeverkehr, dass wir
81 eine bestimmte Anzahl von Containern * auf bestimmten Loops, also auf
82 bestimmten Verkehren, die diese Reeder betreiben, meinetwegen zwischen
83 Shanghai und Hamburg, * jede Woche zur Verfügung gestellt bekommen. Das
84 heißt, da haben wir dann den Platz, außer wenn wir eben in der Peak Season
85 wissen, es kommt sehr viel mehr. Und dann besorgen wir uns extra Platz. Bei den
86 Airlines ist es also ähnlich. Da kann man als Spediteur eine BSA zeichnen, das ist
87 also ein Block Space Agreement, * das heißt, dann stellt die Lufthansa oder wer
88 auch immer das ist, * meinetwegen auf dem Samstagmorgenflug eine main deck
89 pallet mit ninety-six inch, oder eine lower deck pallet eighty-three oder so, zur
90 Verfügung und die wird in jedem Falle von der Lufthansa dann transportiert. Da
91 kann * man dann also seine eigenen Waren einladen, * braucht also keine
92 individuellen Buchungen * bei der Lufthansa vorzunehmen. * Diese BSAs, die Block

93 Space Agreements sind sehr wichtig, denn damit hat man als Spediteur eben die
94 Möglichkeit, die Sendungen zu transportieren, die wir selbst entscheiden und muss
95 nicht individuelle Sendungen bei den Lieferanten * anfragen, beziehungsweise
96 dann * auf der Basis bei * der Luftverkehrsgesellschaft buchen. Das ist wirklich
97 ganz wichtig, denn in der Peak Season, wenn ich keine BSAs habe, keine eigenen
98 * Frachtvereinbarungen mit den Reedern * sorry mit * der Airline, dann versuche
99 ich also zwei (?) oder was immer das ist, * irgendwo zu buchen, * bekomme aber
100 eventuell nicht den Platz, den ich brauche. Also richtige Vorbereitung, *
101 zeitgerechte Informationen über die Verfügbarkeit der Sendung {Mhm.} und so
102 weiter ist sehr (?), um Probleme zu vermeiden. So, {Ja.} wenn es tatsächlich
103 Probleme gibt, und die gibt es natürlich {Mhm.}, speziell also in der Peak Season
104 {Mhm.}, * dann hängt es davon ab, wie gut unsere Beziehungen zu dem Reeder
105 sind beziehungsweise zu der Airline, * wie weit wir also darauf geachtet haben,
106 dass alle Dokumente rechtzeitig fertig sind und zur Verfügung stehen. * All solche
107 Sachen sind also wichtig. Das, was passieren kann, ist also, dass der Reeder sagt:
108 Oh heute Morgen um zwei wurde es beladen, das * Schiff, aber wir haben also
109 festgestellt, da fehlt ein Dokument, deshalb konnten wir den Container von
110 Shanghai nicht verladen. {Mhm.} Das wäre also in dem Falle unser Fehler
111 beziehungsweise ein Fehler des Lieferanten, dass irgendwelche chinesischen
112 Exportdokumente fehlen und dass daher der Container nicht transportiert werden
113 kann. Das kann man aber eben vermeiden, indem man weiß, was gebraucht wird
114 und indem man rechtzeitig mit dem Lieferanten spricht und sagt: ich brauche deine
115 * Export * Deklaration. Ich brauche, zum Beispiel in China ist das häufig noch der
116 Fall, dass man also gewisse Lizenzen * für Export braucht. Nicht jede Firma kann
117 alle Commodities, die es gibt, * exportieren. Häufig ist es also beschränkt auf
118 bestimmte Warenart, dass also jemand, der mit Plastikartikeln was zu tun hat, zum
119 Beispiel keine * Electronics oder sowas exportieren darf. Also, das * kann man auf
120 jeden Fall vermeiden, sollte nicht passieren. {Mhm.} Wenn die Reederei sagt: Oh,
121 wir haben ein Problem, * diverse Container konnten nicht mitgenommen werden,
122 weil wir haben schon so viel Ware in Singapur, die liegt da schon, was weiß ich drei
123 Wochen, * Sendungen aus Bangladesch, Manila oder sonst woher, Indonesien und
124 die müssen auf jeden Fall weg und daher haben wir uns also entschlossen, * einige
125 Container zurückzulassen. Dann nennt man das Rowling bei den * Shipping Lines.
126 {Mhm.} Das ist natürlich ein Euphemismus. Aber im Endeffekt heißt es, dass also
127 dann die Ware erst mit dem nächsten Schiff oder vielleicht auch übernächsten
128 Schiff vielleicht eine Woche später transportiert wird. Das kann man vermeiden,
129 indem man eben mit den Reedern klare Vereinbarungen getroffen hat, dass ein
130 bestimmtes Volumen an Containern auf jeden Fall, must ride, * mit dem Schiff
131 mitgehen muss, nicht zurückbleiben darf. Je stärker die Verbindung mit dem
132 Reeder ist, umso eher kann man also * so ein must ride Agreement erreichen. Und
133 * das funktioniert normalerweise auch. Es kann aber passieren, dass eben die
134 letzte Entscheidung irgendwann morgens um zwei oder drei im Hafen auch wegen
135 Gewichtsproblemen mit dem Schiff oder so von Leuten getroffen wird, die diese
136 Vereinbarung nicht kennen. Und dann kann tatsächlich es passieren, dass * der
137 Container mit dem Schiff nicht mitgeht {Mhm.}, mit dem er hätte mitgehen sollen. *
138 Das ist natürlich dann sehr ärgerlich. Dann kann man auch der Reederei sehr böse
139 sein. Aber eine * finanzielle Verpflichtung für Kompensation gibt es aufgrund der
140 BL Bedingungen sicherlich nicht. In dem Falle muss man also mit dem * Lieferanten

141 sprechen und mit dem Empfänger, was soll man tun. * Nächstes Schiff geht
142 meinerwegen erst eine Woche später kommt also auch eine Woche später an.
143 {Mhm.} Reicht das noch oder reicht es nicht? Kann man im Nachlauf in Deutschland
144 hier zum Beispiel irgendetwas schneller machen als normal. Zum Beispiel nicht den
145 Nachlauf * per Eisenbahn machen, sondern per Lkw, das geht also schneller.
146 {Mhm.} * Wo kann man irgendwo noch was abknapsen an der notwendigen Zeit,
147 um also zu verhindern, dass die Ware wirklich zu spät ankommt. * Abhängig von
148 dem, was dann der * Empfänger sagt, * könnte man es eventuell den Container auf
149 eine andere Reederei umbuchen, die also schneller abfährt und schneller auch
150 wieder ankommt. {Mhm.} Das ist aber häufig kompliziert, weil eben alle Dokumente
151 und auch die Exportpapiere für den Zoll geändert werden müssen. * Das wäre also
152 auch wahrscheinlich keine gute Möglichkeit. Wenn der Kunde sagt: Nein, es geht
153 also gar nicht, * wir müssen jetzt also ein * Teil der Ware fliegen {Mhm.}, * dann
154 muss man das mit dem Kunden genau besprechen, * denn eine finanzielle
155 Verpflichtung unsererseits oder auch seitens des Reeders, * diese Kosten zu
156 übernehmen, gibt es normalerweise nicht. * Die BL Bedingungen, wenn Sie das
157 mal durchlesen, sind also ziemlich einseitig zugunsten der Reeder. Und wir als, ja,
158 im Endeffekt Mittler. Manche Leute sagen, der Spediteur ist der Architekt des
159 Transportes. {Mhm.} Wir können als Mittler natürlich nicht eine * Kostenübernahme
160 garantieren *, die uns gegenüber * vom Reeder selbst nicht garantiert worden ist.
161 Wir würden ja eine Menge Geld verlieren, wenn wir also etwas garantieren, was
162 umgekehrt uns der Reeder nicht garantiert hat {Mhm.} und daher also auch * dafür
163 finanziell, nicht, keine Verantwortung übernimmt. * In dem Falle müsste man also
164 sagen: Okay wir nehmen den Container raus vom Zoll, wir geben, was weiß ich, 20
165 Prozent der Ware raus, * schicken den Rest dann per * See und schicken * diese
166 20 Prozent per Luftfracht. Das muss dann vorher geklärt werden, wer was bezahlt
167 * und dann * wird das durchgeführt. * Bei den Airlines ist es im Endeffekt etwas
168 einfacher, beim BSA ist es meine Palette, die also auf der Lufthansa da fliegen soll
169 {Mhm.}; was ich da rein lade, ist meine eigene Entscheidung, * wenn tatsächlich
170 dann aufgrund von, was weiß ich, Vulkanausbruch auf Island, was wir gehabt
171 haben {Mhm.}, oder sonstigen (Themen) * die Flüge nicht stattfinden können, ist
172 das im Endeffekt höhere Gewalt * und auch da haben wir keine Verpflichtung
173 gegenüber dem Empfänger, * für irgendwelche Kosten oder * auch
174 Konventionalstrafen oder so einzutreten. Man kann es aber eben vermeiden, indem
175 man * mit vernünftigen Airlines * arbeitet. Speziell natürlich mit Airlines, auch die
176 direkt fliegen, also wenn ich zum Beispiel von Shanghai Frankfurt fliege, dann
177 möchte ich also eigentlich nur eine direkte Airline haben *, denn wenn ich also mit
178 der Garuda fliege, von Shanghai nach * Jakarta und von Jakarta dann ein Flugzeug
179 nach Frankfurt haben möchte, dann kann es passieren, dass die Ware eben in
180 Jakarta für drei, vier, fünf oder sieben Tage liegen bleibt {Mhm.} und sich da keiner
181 drum kümmert. Also Auswahl des Carriers ist da ganz entscheidend. Es gibt
182 Airlines, die eine gute * Transit- * Geschichte haben, also guten Service im Transit.
183 * Speziell also Emirates oder Qatar oder Etihad, die machen das ja im ganz großen
184 Stil über den Persischen Golf. * Das funktioniert also ganz gut. Auch die Russen
185 mit über (?) machen das ganz okay, aber ich würde also davon abraten, das zum
186 Beispiel mit Pakistan oder mit indischen Airline, mit * Kasachstan oder mit den
187 Saudis zu machen. Das funktioniert nicht. * Was kann sonst noch passieren? * Der
188 Zug entgleist in dem Sektor zwischen China und Europa {Ja.}, der Container geht

189 kaputt oder so {Mhm.} * muss ganz individuell mit dem Kunden sprechen.
190 Nummer eins haben wir bei den * Bahn-Containern im Blocktrain-Service einen
191 kleinen Apparat drin, der also mit einem * intern mit einer internationalen SIM-Karte
192 * uns genau informiert darüber. Das geht also über eine App, das kann ich also
193 dann auf meinem Telefon oder auf dem Laptop verfolgen. {Mhm.} * Das meldet mir,
194 wo der kleine Apparat ist also in dem Container drin. * Der meldet * Temperatur,
195 Feuchtigkeit, Lichteinfall {Mhm.}, wenn da zum Beispiel jemand die Tür aufmacht,
196 * um etwas zu stehlen, und würde also mich innerhalb von wenigen Sekunden im
197 Endeffekt informieren, Alarm * geben, dass da also irgendetwas verkehrt ist, dann
198 weiß man also zumindest, wo der Container ist und was da passiert ist oder
199 zumindest, dass da irgendwas passiert ist und kann also dann mit dem * Operator
200 * also mit der Bahngesellschaft, die den Zug da organisiert hat, entsprechend
201 Informationen bekommen * und versuchen, Einfluss darauf zu nehmen. * Häufig
202 gibt es Probleme, die nicht wirklich * in unserer Hand sind, zum Beispiel, wenn man
203 LCL Verladung also kleinere Partien * mit einem Container verschifft und der
204 Container kommt in Hamburg an, * aber es fehlen Papiere * für das Ausladen
205 {Mhm.}, weil es eventuell Gefahrgut ist; nicht mein Gefahrgut, sondern für alle
206 anderen * Kunden {Mhm.}; und das haben die einfach zusammengeladen drüben
207 und das ist nicht richtig deklariert oder aber * indem man zum Beispiel für
208 irgendwelche Importe von Pharmazeutika in die EU irgendwelche * (?) braucht,
209 also eine Art von Gesundheitszeugnis oder * die Zulassung von bestimmten
210 Pharmazeutika in der EU. Wenn das fehlt, dann bleibt der Container erst mal
211 stehen, also da kann auch was passieren. Das kann man im Endeffekt am besten
212 vermeiden, indem man nur Sendungen * von unten, die man kennt und wo man die
213 Deklaration auch überprüfen kann, wo man weiß, der * sagt uns die Wahrheit.
214 {Mhm.} * Indem man nur die Sachen zusammen lädt und nicht mit irgendwelchen
215 wildfremden Leuten sich einen Container zerteilt, wo man wirklich nicht weiß, was
216 * der da reingeladen hat und * ob das also dem entspricht, was * deklariert werden
217 muss, nicht. {Ja.} * Also sonst * ich meine, dass ein Schiff untergeht und dass ein
218 Flugzeug abstürzt, * das wollen wir mal ausschließen. Ich meine, dann kommt
219 Havarie Cross, * dann ist also * im Endeffekt ja auch nichts mehr an der Ware zu
220 retten. {Ja.} * Dann allenfalls dem Kunden empfehlen, schnell neue Sachen * nach
221 zu ordern * und dann ist das Ganze in den Händen der Versicherer, * die dann
222 eben * darüber befinden müssen, wer was da zu zahlen hat, das ist also dann eine
223 komplexe Geschichte. * Havarie Cross dauert häufig über viele Jahre bis das also
224 alles geklärt ist {Mhm.}, nicht? * In diesem Falle empfehlen wir unserem Kunden
225 und wir können es auch für ihn organisieren, dass er eine Transportversicherung
226 abdeckt {Mhm.}, * die also mindestens zehn Prozent über dem C * und F Wert der
227 Ware * ist, wenn sie in Hamburg ankommt. * Das ist in jedem Falle entscheidend,
228 denn es gibt viele Kunden, die meinen also, ein Spediteur * würde auch für solche
229 Sachen haftbar sein, wenn irgendwo ein Karton kaputtgegangen ist, aufgeplatzt,
230 Ware beraubt ist oder sonst irgendwas, aber dafür sind wir natürlich nicht
231 verantwortlich. Dafür gibt es eine marine transport insurance und die muss
232 eingedeckt werden, denn * wenn man uns haftbar hält dafür, verweisen wir natürlich
233 auch auf unsere Haftungsbedingungen und die sind normalerweise nicht viel
234 größer als das, was also * die Airlines oder die * Shippinglines akzeptieren.
235
236 I: Also da * ja, Sie haben schon sehr sehr viele interessante Beispiele aufgegriffen.

237 * Was mich wirklich beeindruckt, wie Sie das so <lacht> frei aus der Hand das alles
 238 erzählen können. * Auf zwei konkrete Szenarien möchte ich aber noch eingehen.
 239 Wir nehmen mal an * ja also * ein Logistikdienstleister, ein Konkurrent von Ihnen,
 240 würde aus irgendeinem Grund * Probleme bekommen und es würden jetzt
 241 überproportional viele Kunden mit ihren Kapazitäten zu Ihnen wechseln wollen.
 242 Hatten Sie so einen Fall schon mal?

243

244 P: * Leider nicht. <lacht>

245

246 I: <lacht> Sie sagen: leider nicht. Denken Sie die [Firma] wäre auf so einen *
 247 Ansturm vorbereitet?

248

249 P: Ohja, also ich meine die Kapazität der Reedereien und die Kapazität der Airlines
 250 wird ja nicht beeinflusst durch die Tätigkeit eines bestimmten Spediteurs. Die
 251 Kapazität * ist da und wenn also morgen Firma ABC Pleite geht und die haben also,
 252 was weiß ich, * 10 Paletten auf der Lufthansa gebucht, die sie also dann eben
 253 wegen *7*. <Gespräch unterbrochen>

254

255 I: Herr [Name]? Hören Sie mich noch?

256

257 P: Also die * Kapazität im Markt selbst auf einer Tradelane ist ja nicht beeinflusst
 258 durch einen bestimmten Spediteur, denn der Spediteur * lädt ja nur bei denen ein
 259 oder * (?). Also insofern, die Kapazität ist weiterhin da, auch wenn da ein Spediteur
 260 rausfällt.

261

262 I: Okay, ja, sehr interessant und die * das zweite Szenario wäre, dass Ihnen *
 263 irgendetwas passiert. Wir gehen mal von einer Cyberattacke aus oder irgendwas
 264 in dieser Hinsicht. Macht sich die [Firma] darum Gedanken? Oder schützt sie sich
 265 irgendwie davor, damit die * Logistikangebote oder die * Dienstleistungen, die sie
 266 anbieten, auch kontinuierlich den Kunden zur Verfügung stehen?

267

268 P: * Wir versuchen gutes Geld zu verdienen <lacht>, damit unsere Firma und
 269 unsere Anteilseigner happy sind und dann * können wir natürlich auch davon
 270 ausgehen, dass wir unsere Tätigkeit weiterhin ausüben können und unseren
 271 Kunden gute Dienste zur Verfügung stellen können. Ich meine, * das ist im
 272 Endeffekt eine Aufgabe des Managements, dafür zu sorgen, dass die Firma
 273 finanzkräftig ist und damit also auch und durch gute professionelle Mitarbeiter in
 274 der Lage ist, guten Service zu bieten. Und dann läuft das auch. Also da sehe ich *
 275 eigentlich wenig Probleme. * Wenn mal auf einmal *, was weiß ich, hier 10 Leute
 276 kündigen oder so, wäre das natürlich ärgerlich, aber * das wäre also
 277 Managementversagen und * toi, toi, toi, also ist das bisher nicht vorgekommen und
 278 ich denke, das wird auch nicht vorkommen. * In Deutschland gehen die Leute nicht
 279 als Gruppe. In China ist das manchmal anders, * dann gehen also, was weiß ich,
 280 sechs, acht Leute auf einmal, weil sie alle meinen, sie müssten irgendwo anders
 281 hingehen. Aber selbst dann gibt es also genügend andere Mitarbeiter, die das
 282 übernehmen, * damit das also reibungslos weiterläuft, dass der Service auf einmal
 283 nicht mehr existent ist, das ist eigentlich nicht * wirklich möglich. Auch Streiks * von
 284 Spediteuren gibt es eigentlich nicht. Ist mir zumindest nicht bekannt. {Mhm.} * Ich

285 meine, dass Airlines oder Shippinglines mal * bestreikt werden, gerade
286 Hafenmitarbeiter oder so * Kapitäne hier Ryanair letzten Freitag. Aber die machen
287 ja praktisch keine Fracht. * Das kann alles vorkommen, aber dann muss man eben
288 darauf reagieren und muss also versuchen, * die Konsequenzen * so abzuwägen,
289 dass man dem Kunden eine Empfehlung geben kann. Macht das so oder warte.
290 Das ist nur ein Tag oder zwei * und dann kriegen wir das schon hin.

291

292 I: Okay, gut, dann haben wir eigentlich schon das meiste abgedeckt bzw. eigentlich
293 fast alles, was ich * Sie gerne gefragt hätte. Von meiner Seite sind hier jetzt keine
294 Punkte mehr offen. Gibt es denn aus Ihrer Sicht noch * Punkte zum, * ich sage mal,
295 zum Gesamtkomplex robuste Lieferkette oder Supply Chain Resilienz, die Sie
296 gerne noch ansprechen würden?

297

298 P: Ja, ich glaube ganz entscheidend ist also einmal rechtzeitige Information über
299 das, was kommen soll {Mhm.}, * wenn jemand einmal sagt: Oh, * ich habe mich
300 entschieden, was weiß ich, hier * 20.000 Mobilephones aus Shanghai zu bestellen
301 und brauche die also ganz dringend und das ist genau zu dem Zeitpunkt, wo also
302 meinerwegen Apple * dann ein iPhone zehn oder elf oder zwölf oder sowas auch
303 in den Markt bringt, dann ist natürlich die Kapazität beschränkt. * Es gibt gewisse *
304 Seasons, in denen die Leute eben neue Produkte vorstellen, die (?) entsprechend
305 per Luftfracht versandt haben möchten. Und je früher ich als Spediteur das weiß,
306 umso eher kann ich mich darauf einstellen. Im Verkehr mit Europa gibt es praktisch
307 eine Charter * ist nicht notwendig die Kapazität. Lufthansa, Cathy und wer sonst
308 noch fliegt reicht eigentlich aus, aber im Verkehr transpacific von * China in die
309 USA gibt es also häufig Charters, gerade weil dort also der Unterschied zwischen
310 slack season und peak season außerordentlich groß ist und dann müsste man also,
311 wenn man weiß, ich habe im Juli und August und September erheblich mehr
312 aufkommen als normal, müsste man als Spediteur schon rechtzeitig * extra
313 capacity buchen also extra Charterflüge * buchen, um dieses peak volume da
314 abzudecken. * Dazu ist eben notwendig, dass der * Kunde mit seinem Spediteur
315 ganz eng zusammenarbeitet und ihn rechtzeitig informiert über das, was er plant.
316 {Mhm.} Wenn der Spediteur nicht weiß, was kommt kann er sich nicht richtig darauf
317 vorbereiten, wenn er weiß, was kommt und er ist ein guter Spediteur, dann weiß er
318 wie er darauf reagieren muss. * Manchmal kosten solche Charterflüge natürlich
319 mehr Geld als die normalen Flüge. Das tut weh, aber das liegt daran, dass die
320 natürlich leer * dann nach * Shanghai fliegen, * weil Export von den USA nach
321 China ist sowieso relativ gering und jetzt mit {<lacht>} Trump und so weiter, wird
322 es eventuell noch geringer werden * und dann * muss also praktisch der Rundflug
323 gezahlt werden, obwohl nur auf der Strecke zurück in die USA dann auch
324 tatsächlich Ware transportiert wird. Aber hier mit Europa sind extra Charters *
325 weitgehend * ausgeschlossen. * Also das habe ich natürlich gemacht im Laufe der
326 Jahre. * Das war früher noch eine andere Situation *, aber im Augenblick braucht
327 man das nicht. Also ich meine, Sie erinnern sich vielleicht mal an die Rollerskates
328 {Mhm.}, und die (?), die Rubik-Cubes und so weiter, wenn solche * ganz enormen
329 Bestseller in riesigen Volumen kommen, dann müsste man also über extra
330 Kapazität, extra Charter nachdenken, aber für Europa im Augenblick sicherlich
331 nicht relevant. Leider haben wir solche Renner im Augenblick nicht.

332

333 I: Ja, okay. Ja, sehr interessant, was Sie sagen. * Das würde mir im Moment
334 reichen. Waren viele interessante Punkte dabei.

335
336 P: Ja, ansonsten können Sie sich ja melden. {{(?)}}

337
338 I: Das wäre jetzt meine letzte Frage gewesen, wenn noch irgendetwas auftaucht
339 bei der Analyse der Daten, wo ich nochmal eine Frage habe, würde ich sehr gerne
340 nochmal auf Sie zurückkommen.

341
342 P: Ja gerne, klar. {{(?)}}

343
344 I: Umgekehrt würde ich. {{(?)}}

345
346 P: Auch gerne, wenn ich nicht vor Ort bin hier, ich bin also * ab * Sonntag bin ich in
347 Hongkong und bleibe dann erstmal 3 Wochen in Hongkong. {Ja, mhm.} * In der Zeit
348 habe ich also auch Zugang zu E-Mails, dann könnte ich (?) schreiben. * Kein
349 Problem.

350
351 I: Umgekehrt natürlich genauso, wenn Ihnen noch etwas einfällt, wenn Sie noch
352 eine Rückfrage haben, eine Frage zum aktuellen Stand der Erkenntnisse haben,
353 schreiben Sie mich auch gerne an, soweit ich kann gebe ich Ihnen gerne Antwort.

354
355 P: Mache ich, okay.

356
357 I: Okay, Herr [Name], dann vielen Dank für die Zeit.

358
359 P: (?) Vielen Dank, okay. {{(?)}}

360
361 I: Alles Gute Ihnen. Tschüss.

362
363 P: Ja, Ciao. Tschüss.

1 **Transkription L17092018**

2 Dauer: 41:36 Minuten

3 Typ: Logistik

4 Person: Sales Executive

5

6

7 I: So, wunderbar. Herr [Name], ich würde sagen wir fangen an mit einem kurzen
8 Abriss zu Ihrem Unternehmen und zu Ihrer Tätigkeit dort einfach, dass ich die * das
9 Interview etwas einordnen kann.

10

11 P: Klar.

12

13 I: Und vielleicht ein paar Worte einfach dazu.

14

15 P: Okay, ich bin * tätig bei der Firma [Firma] mit Hauptsitz in * [Ort]. Die Firma
16 [Firma] wurde im Jahr 1930 gegründet von [Name]. * In der heutigen, jetzt zum
17 aktuellen Zeitpunkt ist sein Enkel {Mhm.} noch in der Geschäftsführung tätig. * Der
18 Standort [Ort] früher [Ort] * firmierte ja unter dem Namen [Firma]. * Sind aber seit
19 2012 mit unserem Umzug nach [Ort] firmieren wir auch unter dem Namen [Firma]
20 allerdings in [Ort] als [Firma] {Mhm.}, da wir keine hundertprozentige [Firma]-
21 Tochter sind. [Firma] firmiert unter [Firma] Europäische Aktiengesellschaft. * Die
22 [Firma] gründete sich in den 70er Jahren aus vier Spediteuren. Von diesen vier
23 Spediteuren gibt es heute noch eine * aktive Firma, das ist die [Firma], eine Tochter
24 (Telefon klingelt) der Stadt Karlsruhe. Und * die haben immer noch acht Prozent.
25 {Mhm.} Die wollten aber ihre acht Prozent nicht hergeben, und deswegen sind wir
26 die [Firma]. * [Firma] hat weltweit circa knapp über 30000 Mitarbeiter, globaler *
27 Player sag ich jetzt mal {Mhm.} mit natürlich * Konzentration in Europa, wo wir bis
28 auf Griechenland und Italien mit eigenen Häusern vertreten sind, * Ausnahmen die
29 osteuropäischen Verkehre also ehemaliges Russland {Mhm.}, ehemalige GUS-
30 Staaten {Ja.} da ist * da sieht es noch ein bisschen anders aus, aber sonst im
31 Zentrum im Kern von Europa überwiegend * eigene [Firma]-Niederlassungen. * Ich
32 selbst bin seit 30 Jahren bei der Firma, {Sehr schön. <lacht>} hab bei der Firma
33 auch gelernt, bin dort hängen geblieben, war in der Ausbildung, * hab die
34 verschiedenen Abteilungen durchlaufen und bin dann in die Seefrachtabteilung
35 gekommen. Das hat mir damals sehr gut gefallen, habe dann dort in [Ort] die
36 Seefracht aufgebaut und bin jetzt seit ungefähr * ja, 17 Jahren bin ich im
37 Außendienst tätig {Mhm.}, Kundenbetreuung im Bereich Luft- und Seefracht. Beim
38 [Firma] ist es so, * es gibt also eigentlich drei Standbeine {Ja.}: es gibt die EL, die
39 European Logistics. Das ist * sind die Lkw-Verkehre europaweit. Es gibt die ASL,
40 die Air and Sea {Mhm.} Logistics {Mhm.} also Luft und Seefracht. Und das dritte
41 Standbein ist die Food Logistics.

42

43 I: Okay.

44

45 P: * Alles was mit * temperierte Fracht zu tun hat.

46

47 I: Da haben Sie sich ja was ausgesucht. <lacht>

48

49 P: Ja, kann man schon sagen, kann man schon sagen. Wobei jetzt * die Food-
50 Logistics ist nicht in jedem Standort tätig, in [Ort] nicht mehr. {Mhm.} War es früher
51 auch. Mittlerweile wird es über [Ort], [Ort] und * [Ort] bedient. Aber wir sind schon,
52 ja, und ich sage jetzt mal [Firma] ist denke ich mal schon ein sehr erfolgreiches
53 Unternehmen. Das sieht man eigentlich auch, * wenn man da ein bisschen mehr
54 drauf achtet, wenn Sie heute auf der Autobahn unterwegs sind, sind [Firma]
55 irgendwo {Mhm.} Standorte die Lkws, die stellen schon was dar, sage ich jetzt mal.
56 {Ja.} In der Spedition gibt es große Unternehmen und da legt * die
57 Unternehmensführung auch großen Wert darauf, dass man halt * dann nicht so als
58 Hinterhof-Spediteur {Ja, klar.} angesehen wird. Und * das macht es auch denke ich
59 mal insgesamt schon zu einem sehr, sehr erfolgreichen Unternehmen. Das sehen
60 Sie auch an der * Niederlassung, wenn Sie alle nach dem gleichen Maßstab
61 {Mhm.}, sage ich mal, sind alle sehr, sehr ähnlich. Es ist schon sehr interessant bei
62 dem Unternehmen.

63

64 I: Das glaub ich gerne. Jetzt haben Sie schon einen sehr, sehr interessanten Part
65 angesprochen. Sie haben auch Food Logistics, da transportieren Sie ja ein *
66 sensibles Gut und dann sind wir ja schon bei meinem Thema. Sie dürfen ja die *
67 Kühlkette nicht lange unterbrechen. Das heißt Sie müssen ja die * Lieferung des
68 Produkts von A nach B, sag ich mal, zeitnah und unter ordentlichen Bedingungen
69 sicherstellen.

70

71 P: Korrekt.

72

73 I: Jetzt geht es ja mir darum, wie geht denn ein Logistikunternehmen mit der Gefahr
74 eines Lieferausfalls um? Sei es, dass die Kapazitäten nicht dargestellt werden
75 können; sei es, dass die Ware zu spät beim Kunden ankommt und so weiter. Wie
76 * sind Sie denn da aufgestellt? Haben Sie da bewusst präventive Maßnahmen oder
77 * ein Portfolio, wie Sie die Lieferkette für ihren Kunden stabil darstellen?

78

79 P: Also für den * Food Bereich fällt es jetzt etwas schwer, weil ich {Das macht
80 nichts. <lacht>} * ich sage jetzt mal, wenn wir vom Trockengut {Mhm.} zum Beispiel
81 jetzt sprechen, * denke ich mal, dass es schon so ist, dass [Firma] die Sendungen
82 auf den * Weg bringt. {Mhm.} * Wir haben auch ein sogenanntes, also das ist jetzt
83 nicht unbedingt mein Bereich, aber soweit ich den Überblick habe, ein sogenanntes
84 Active Report zum Beispiel: Sie haben eine Terminsendung, die am nächsten Tag
85 in München oder in Hamburg sein sollte, wird, was immer passieren kann, wird am
86 Abend nicht Verladen. {Mhm.} Für den Kunden natürlich schlecht, weil der
87 wiederum seinen Endkunden da dementsprechend den Termin zugesagt hat. Dann
88 wird * dieser Kunde, also der Absender, unser Auftraggeber proaktiv informiert, *3
89 muss das unbedingt morgen dort sein, sage ich jetzt mal. Dann kommt es auf die
90 Antwort des Kunden an, der sagt zum Beispiel: Ja, oder sagt naja gut, es war jetzt
91 zwar Termin aber am nächsten Tag wird es auch noch gelten. Dann wird * es gibt
92 beim [Firma] auch verschiedene Produkte im L-Bereich. Es gibt einen sogenannten

93 * Targo Speed. Das bedeutet innerhalb von Deutschland 24 Stunden Lieferung. Es
94 gibt ein Targo Flex, da haben Sie eine Laufzeit, eine Regel-Laufzeit eins bis drei
95 Tage und Sie haben einen Targo Fix. Sie geben einen fixen Anliefertag vor und
96 wenn jetzt zum Beispiel eine Sendung im * Targo Flex auf die Reise geht und sie
97 wird nicht verladen, geht man aktiv auf den Kunden zu. Ist es für dich jetzt ein
98 Problem? Wenn er sagt Nein wird einfach auf den nächsten Tag terminiert. {Mhm.}
99 Wenn er sagt: oh das muss aber unbedingt dort sein, dann kann auch eine
100 Sonderfahrt organisiert werden. {Mhm.} Wenn es im Verschulden des Spediteurs
101 ist. {Mhm.} Das ist natürlich immer ganz entscheidend {Ja.}, * wer, * sage ich mal,
102 hat einen Fehler oder eine Verspätung zu verantworten.

103

104 I: Mhm. Jetzt nehmen wir an, Sie sind hier in der Verantwortung. Haben Sie so
105 flexible Puffer, dass das möglich ist? Oder wie kriegen Sie das organisiert?

106

107 P: Ich sage jetzt mal, * es müssten * flexible Puffer sind nicht unbedingt da. Da
108 müssen Sie halt in dem Moment dann * flexibel reagieren. Wenn der Kunde dann
109 sagt er möchte eine Sonderfahrt, wird die Sonderfahrt kurzfristig organisiert, da hat
110 man dann Unternehmer an der Hand, die so etwas {Mhm.} durchführen können.
111 {Ja.} Sie müssen sich vorher schon dementsprechend die Möglichkeiten, * wie soll
112 ich jetzt sagen, ja, schaffen, damit man Fall der Fälle sofort reagieren kann

113

114 I: Mhm. Ja, sehr interessant.

115

116 P: bei so einer Terminsendung. {Ja.}

117

118 I: Sie haben jetzt noch einen ganz interessanten Aspekt angesprochen, den würde
119 ich gerne noch einmal aufgreifen: dass Sie zeitnah mit dem Kunden dann
120 kommunizieren sollte es zu Verzögerungen kommen. Wie nehmen das denn die
121 Kunden auf? Funktioniert das gut?

122

123 P: Also der Kunde ist zunächst mal <lacht> nicht erfreut {Mhm.}, wenn er hört, dass
124 seine Sendung nicht termingerecht angeliefert wird. Aber letztendlich ist es
125 natürlich schon etwas Positives, * wenn man proaktiv auf den Kunden zugeht. Er
126 kann auch dann proaktiv seinen Kunden informieren. Und oft ist es so, dass es
127 heißt, am nächsten Tag soll die Ware da sein, aber es muss vielleicht gar nicht
128 sein, wenn wir dann mit dem Kunden reden, ja gut okay, der nächste Tag ist auch
129 noch in Ordnung. Dadurch haben Sie natürlich schon, * wie soll ich sagen, einen
130 gewissen Zeitdruck nehmen Sie raus und es wird relativ einfach gelöst, wenn der
131 Kunde natürlich dann sagt: Nee, ich brauch es unbedingt, Bandstillstand, oder die
132 Dinge wo daran hängen, dann muss man eben die Sonderfahrt organisieren. Aber
133 dieses Proaktive ist absolut positiv. {Mhm.} Es kommt als immer positiv bei Kunden
134 an.

135

136 I: Mhm, das kann ich mir vorstellen. * Ein anderer Punkt, der mich jetzt auch
137 interessieren würde *3* tut mir leid wenn ich jetzt ein bisschen springe, aber {Kein
138 Problem. <lacht>} <lacht> Sie haben so viele Inputs, die ich jetzt versuche nach
139 und nach aufzugreifen. *3* Ich könnte mir vorstellen, dass auch Kunden auf Sie
140 zukommen, die vielleicht ihr eigenes Logistik-Portfolio etwas gemischt haben, die

141 nicht nur bei Ihnen Kunden sind, sondern auch bei anderen und es kommt vor, dass
142 einer Ihrer Konkurrenten vielleicht nicht On time liefern kann, also ein Lieferausfall
143 bei Ihrem Kunden generiert und der Kunde gern diese Kapazität über Sie abfangen
144 möchte. {Ja.} Kommt so etwas vor? {(Sicherlich), ja.} Oder kam so etwas schon
145 vor?

146
147 P: Ja, das gibt es auf jeden Fall. Kommt vor natürlich, klar. Der Kunde hat halt dort
148 eine Sendung *3, terminlicher Natur, dass es eben der Wettbewerb nicht darstellen
149 kann {Mhm.}, aber sein Endkunde verlangt es von ihm, kann das sein, dass er sich
150 bei uns meldet. Schafft er das, terminlicher Natur, kapazitätsmäßig? Er hat heute *
151 eine, sage ich jetzt mal, eine Teilladung, vier Lademeter, die eben nicht im Stückgut
152 laufen und sein eigentlicher Hausspediteur oder sein Dienstleister bekommt diese
153 Ware nicht weg. {<lautes Geräusch> Nur weiter.} Dann ruft er bei uns an und dann
154 kann es sein, dass wir diese Möglichkeit haben. Das ist * auf jeden Fall in diesem
155 * Marktsegment normal. Sogar alltäglich, denke ich.

156
157 I: Ja und das wird vermutlich dann auch über diese Unternehmen, die Sie an der
158 Hand haben was die Flexibilität bzw. Kapazität dann auch...

159
160 P: Ja gut, es kann ja sein, dass wir als [Firma] eine größere Kapazität haben, als
161 der * Dienstleister des * Kunden. Das ist ja durchaus möglich oder dass er eben
162 halt, * gerade speziell im Stückgut Verkehr sieht man das ja oft, dass er * über eine
163 Plattform verlädt und eine Laufzeit zum Beispiel von zwei Tagen hat und wir eben
164 durch einen Direktverkehr eine Laufzeit von einem Tag haben. Solche Dinge
165 kommen auf jeden Fall vor {Mhm.}, wobei sich in der heutigen Zeit das alles schon
166 sehr stark ähnelt.

167
168 I: Ja und wie ist denn Ihre Erfahrung in dieser Hinsicht. Nutzen Sie das auch als
169 Chance, Ihre Kunden stärker an sich zu binden?

170
171 P: Natürlich, natürlich, klar. Wenn * es gibt ja Kunden, * mit denen versuchen Sie
172 schon Jahre ins Geschäft zu kommen {Mhm.}, die (normalerweise) zufrieden
173 sagen: Ich habe da schon einen Dienstleister, mit denen läuft es schon seit Jahren
174 gut. Und dann gibt es eben in so einem Moment eine Chance, wo man sich
175 beweisen kann. {Mhm.} * Wenn das dann funktioniert, hat es immer etwas
176 Positives. {Ja klar.} Ich sage jetzt mal, das ist der erste Schritt in der Tür. Von daher
177 wartet man natürlich auf so eine Chance jeden Tag.

178
179 I: <lacht> Das kann ich mir gut vorstellen, den * Punkt mit den * Verträgen zu den
180 anderen Unternehmen, um so ein bisschen eine Flexibilität aufzubauen. * Wie darf
181 ich mir denn das konkret vorstellen? Sind das, * sage ich mal, Kooperationen auf
182 Halde, die Sie dann bei Bedarf abrufen oder wie lässt sich das darstellen?

183
184 P: Gut, ich sag mal, auch diese Unternehmen müssen natürlich eine gewisse
185 Flexibilität haben. {Mhm.} Sie können das natürlich schon so machen, dass Sie das
186 fest buchen {Mhm.}, ist aber immer ein gewisses Restrisiko dabei. {Mhm.} Weil *
187 letztendlich * reagiert ja das Unternehmen auf * unvorgesehene Umstände. {Ja.}
188 Also die Flexibilität dann zu sagen, jetzt wir brauchen eine Sonderfahrt und dann

189 weiß man halt okay man ruft, es gibt meistens nicht nur einen, sondern man hat
190 eins, zwei, drei. Dann ruft man an und hofft halt, dass der eine oder andere dann
191 einfach gerade eine Kapazität frei hat, aber so fest eingebucht * eher weniger. {Ok.}
192 * Genauso, wenn Sie Kapazitäten haben zu ner gewissen Relation an irgendeinem
193 Tag oder unter der Woche * sehr großes Aufkommen auf München, also muss ich
194 zusätzlichen Frachtraum einkaufen. {Mhm.} Sucht man natürlich dann auch am
195 Markt. * Wer kann für mich diese Relation * abwickeln? Zusätzlich zu dem normalen
196 {Ja, ja, ja.} Verkehr. Aber das ist nicht fest eingekauft, da hat man einfach so einen
197 Pool, wo man weiß, sag ich jetzt mal, die fahren in diese Richtung {Mhm.} und die
198 fragt man dann an und dann gibt es halt das Konstrukt aus vorhandenen
199 Kapazitäten und natürlich Preis. Der Preis spielt immer eine Rolle.

200

201 I: Ja, ja. Also kann ich mir das dahingehend so vorstellen, dass Sie quasi anhand
202 des Pools, den Sie wahrscheinlich für verschiedene Regionen haben dahingehend
203 einfach vorbereitet sind. {Genau.} Sie wissen also, wo Sie anrufen {Genauso ist
204 es.} müssen im Falle X.

205

206 P: Das ist alles schon Vorarbeit. {Ja.} Der Disponent, der sich um das kümmert, der
207 weiß ganz genau er kann Unternehmen A, B, C, D anrufen, weil die immer diese
208 Richtung fahren. Hat er an dem Tag frei und passt * das Paket, muss halt passen.
209 Hat er die Kapazität {Ja, ja.} und den Preis dazu.

210

211 I: Zum gewünschten Preis.

212

213 P: Genau.

214

215 I: <lacht> Der Preis, der kommt immer wieder <lacht>, merke ich.

216

217 P: Der Preis kommt immer wieder zurück, das ist ja {{(?)}} spielt eine ganz
218 entscheidende Rolle.

219

220 I: Das ist normal so. * Ich habe jetzt ja auch schon einige * Fälle analysiert und da
221 möchte ich gerne konkret vielleicht noch ein paar Beispiele mal abfragen, ob das
222 bei Ihnen denkbar wäre und wie Sie damit umgehen. Wir hatten jetzt gerade wieder
223 in Hongkong den Taifun. Die Kollegen, die wir dort haben, haben mir davon
224 berichtet. Jetzt könnte ich mir vorstellen, dass auch ein Unternehmen wie [Firma]
225 von solchen Katastrophen betroffen ist und sagt: um Gottes Willen, die Seefracht,
226 die funktioniert jetzt nicht. Wie * oder ob und wie schaffen Sie es, dass Sie trotzdem
227 sagen die Lieferung ist stabil? Gibts dann einfach Zeitverzug oder sagen Sie: ok,
228 wenn der *, wenn die Seefracht, wenn der Weg versperrt ist aufgrund höherer
229 Gewalt, dann haben wir andere Wege, die wir prompt oder ohne langen Zeitverlust
230 nutzen können.

231

232 P: Gut (?) haben wir ja jetzt wirklich konkret gerade diesen Fall mit Hongkong. Da
233 haben wir heute Morgen auch die Meldung bekommen, dass in Hongkong bis zu
234 200, ich glaube 200 Verletzte haben sogar in Hongkong. Da ist natürlich auch alles
235 ins * Stottern gekommen. Am Flughafen sind viele * Flüge gecancelt worden. Also
236 wenn wir jetzt konkret, kommt es halt immer darauf an von was für einem

237 Verkehrsträger gehen wir aus. {Mhm.} Wenn Sie jetzt zum Beispiel eine Luftfracht
238 haben und Sie kommen in so eine Situation rein, dann haben Sie keine Alternative.
239 {Mhm.} Schneller wie das Flugzeug geht nicht. {Ja.} * Und von daher müssen Sie
240 einfach hoffen, wie jetzt in diesem Fall, * wo die Meldung kam, dass jetzt 1-2 Tage
241 brauchen und dann erwarten Sie wieder einen normalen Ablauf zu haben. Also bei
242 der Luftfracht schwierig. Wenn Sie jetzt natürlich Seefracht haben könnte man evtl.
243 sagen, je nachdem, was für Auswirkungen diese Katastrophe hat, wenn Sie
244 natürlich sagen nach 1-2 Tagen * normalisiert sich das wieder, spricht man mit dem
245 Kunden, wenn wir die Information haben. Ist es für dich so in Ordnung oder * sollen
246 wir eventuell, weil du es jetzt, * weil du mit deiner * veränderten Laufzeit nicht mehr
247 hinkommst. Ich sage jetzt mal bei 1-2 Tagen ist es kein Thema. {Ja.} Schiff geht
248 halt dann zwei Tage später, aber, wenn man jetzt zum Beispiel sagt, das Schiff
249 verliert 7 Tage, 10 Tage, dann geht man natürlich proaktiv wieder auf die Kunden
250 zu und fragt ihn: Ist das für dich in Ordnung? Wenn es noch die Möglichkeit gibt,
251 den Verkehrsträger zu ändern. Wenn Sie jetzt natürlich schon Ihre Ware in einem
252 Container im Hafen stehen haben, wird es relativ schwierig werden {Mhm.}, die
253 Ware da wieder herauszubekommen und auf einen anderen Verkehrsträger * zu
254 switchen. Auch mit der Bahn, weil die Bahn ganz andere * Behältnisse, sag ich jetzt
255 mal, verwendet, wie die See-Container. Also das ist schon relativ schwierig. {Mhm.}
256 Es ist relativ schwierig, wenn Sie mal einen Verkehrsträger * ausgewählt haben
257 und die Ware schon gepackt, gestaut ist, da nochmal * eine andere Lösung zu
258 finden. Weil {Ja, ja.} es gibt eigentlich nur drei Möglichkeiten: Sie haben die
259 Seefracht, Sie haben die Luftfracht, Sie haben jetzt seit ein paar Jahren die Bahn-
260 Fracht auf Asien * nach China, China gesehen, wo Sie die Möglichkeit haben.
261 Früher gab es noch die Sea-Air-Verkehre, die sich aber nicht wirklich durchgesetzt
262 haben. Deswegen ist jetzt die Bahn auch so stark im Kommen. {Mhm.} Bei den
263 Sea-Air-Verkehren war es so, das war * etwas günstiger wie die Luftfracht, aber
264 nicht wirklich viel schneller als die Seefracht *.

265
266 I: Ja, * leuchtet mir ein, dass Sie sagen ab einem gewissen Zeitpunkt, in dem sich
267 die Ware befindet, ist einfach der Spielraum auch dann, * oder das Fenster einfach
268 zu.

269
270 P: Wenn Sie jetzt * wissen, ich will es mit Seefracht verschicken, aber ich habe den
271 Container noch nicht gepackt, dann sind Sie flexibel. Wenn Sie einfach sehen, oh
272 da kommt was auf uns zu, das könnte Verzögerungen, Schwierigkeiten mit sich
273 bringen. Dann kann ich noch kurzfristig reagieren. {Mhm.} Dann ist es ja oft so,
274 dass man mit dem Kunden redet. Also wir haben jetzt grad vor Kurzem auch so
275 einen Fall gehabt, da ist der Lieferant mit der Ware nicht fertig geworden. Aber er
276 hat zum Kunden gesagt, du * Luftfracht, * nein, Seefracht soll es sein, Container.
277 Habe ich gesagt, dann soll er doch einfach, wenn er 70 oder 80 Prozent der Ware
278 fertig produziert hat, soll er doch die 70 oder 80 Prozent, die soll er schon mal mit
279 der Seefahrt auf den Weg bringen und die restlichen 20 muss er halt in den sauren
280 Apfel beißen {Mhm.} mit der Luftfracht. Aber zumindest die 70 bis 80 Prozent sind
281 auf dem Weg und kommen termingerecht dann an. {Ja.} Bei den 20 Prozent hat er
282 halt dann Mehrkosten durch die Luftfracht. * Also, es gibt auch immer wieder diesen
283 Austausch mit den Kunden, weil * umso mehr Meinungen, umso mehr Ideen. {Ja
284 klar.} Umso besser ist es natürlich dann, * den Gedankengang zu erweitern, sage

285 ich jetzt mal.

286

287 I: Sie haben gerade was ganz Interessantes angesprochen, nämlich: wir merken
288 es kommt was auf uns zu. *3 Beobachten Sie ihre Umwelt und sagen tatsächlich
289 da könnte was auf uns zukommen? Sei es eine extreme * Lage oder wenn * sich
290 jetzt Krisen {extreme Situationen} in gewissen Gebieten abzeichnen?

291

292 P: Ja, machen wir *. Das sind ja Dinge, die, * ich sag mal so: Wir wünschen uns,
293 dass das umgesetzt wird. Man muss jetzt nicht mal von einer Krise, * reden wir
294 gerade mal von China "Chinese New Year".

295

296 I: Ja.

297

298 P: Chinese New Year ist auch so eine Situation *, wo jeder weiß, oh da kommt alles
299 ins * Stottern, das wird eng. Und da ist auch oft so oder * selbst bei Weihnachten.
300 Wir * gehen also auf die Kunden zu, die Container Anfang November, Mitte
301 November verschicken wollen, die Ware. Der Lieferant meldet Ware ist fertig, wir
302 können das verschicken. Dann Sprechen wir mit den Kunden proaktiv, * hör zu:
303 Muss das jetzt unbedingt verladen werden? Warum? Ganz einfach: Der Container
304 kommt an kurz vor Weihnachten. Zwischen Weihnachten und Neujahr sind die
305 Kapazitäten im Hafen, beim Zoll, * bei den verschiedenen Verkehrsträgern
306 verknappt. {Mhm.} Das bedeutet Ihre Ware kommt oft in die Situation, dass sie nicht
307 rechtzeitig abgefahren wird. Es entstehen zusätzliche Kosten. {Mhm.} Das sind
308 auch Erfahrungen, die man in den vergangenen Jahren einfach gesammelt hat und
309 man will ja * mit dem Kunden immer Partner sein. {Mhm.} Also wir bringen eine
310 Idee an, hör zu: Es bringt dir ja sowieso nichts, wenn der Container kurz vor
311 Weihnachten ankommt. Er kommt nicht weg, deine Ware kriegst du sowieso erst
312 im neuen Jahr. Vielleicht hat die Firma auch noch zu, * Betriebsferien {Ja, ja.} zum
313 Beispiel zwei Wochen. Also, diese Idee, lass uns doch nicht Mitte November
314 verschiffen, sondern erst Anfang Dezember. Dann kommt der Container erst
315 Anfang Januar an. Und bis er dann beim Kunden angeliefert wird, * ist die Firma
316 auch wieder aktiv und keiner hat Zusatzkosten. Das ist bei uns so ein * typischer
317 Fall {Mhm.}, wo wir eigentlich ein bisschen vorausschauend planen und auf den
318 Kunden auch proaktiv zugehen, kommt eigentlich bei den Kunden sehr gut an. Man
319 muss es natürlich den Leuten erklären. {Ja, ja.} Viele sagen dann, oh nee der
320 Lieferant macht hier Druck, es muss jetzt unbedingt weg. Aber wenn man es
321 wirtschaftlich dann ein bisschen anschaut und betrachtet, dann sieht man natürlich
322 den Sinn und Zweck der ganzen Sache. Also das ist für mich so ein typischer Fall,
323 den man in den letzten Jahren eigentlich mit den Kunden sehr stark praktizieren.

324

325 I: Ja, ich denke, ich kann mir schon denken, dass das bei den Kunden dann auf
326 Dankbarkeit stößt, weil man denkt ja dann oft so * weit nicht und denkt: Ich will die
327 Ware unbedingt loshaben * {Genau.} und rechne nicht damit, dass die eh später
328 kommt {Genau.} als * geplant, weil ja die Kapazitäten eng sind und dass Sie da
329 beraten, das finde ich eigentlich schon eine * gute Sache. * Jetzt habe ich noch ein
330 ganz anderes Szenario im Sinn. Weil wir vorhin über die * Luftfracht gesprochen
331 haben. Jetzt denke ich an den Vulkanausbruch in Island 2011, korrigieren Sie mich,
332 wenn ich jetzt etwas Falsches sage. Waren sie davon betroffen?

- 333
334 P: Ja, auch.
335
336 I: Wie ging das Unternehmen denn mit dieser Situation um? Wie kann ich mir das
337 vorstellen? Jetzt sind Sie Logistiker und Sie wissen, * der europäische Luftraum ist
338 zum Teil {(?)} problematisch.
339
340 P: Es * war sehr, sehr schwierig, weil in der Situation eigentlich gar nichts mehr
341 ging. {Mhm.} Und Sie hatten in dem Moment, konnten Sie eigentlich auch gar nicht
342 reagieren. Sie hatten keine Alternativen. Sie wurden mit dieser Situation
343 konfrontiert und da war in dem Moment keine Ausweichmöglichkeit. Das war * hart
344 damals, muss man sagen, natürlich ein riesen Chaos. {Mhm.} Klar, jeder fragt
345 natürlich nach dann. Was ist da los? * Sie müssen es wieder mit der gleichen
346 Mannschaft bewältigen, müssen das alles klären, aber letztendlich war ja von
347 überall die gleichen Informationen, dass viele, viele Flüge halt * gestrichen wurden,
348 weil sie nicht * starten konnten, nicht fliegen konnten.
349
350 I: Und weil das ja alle betrifft, ja, Sie können ja nicht einfach sagen, dann gehe ich
351 zu einem anderen Dienstleister, der fliegt mir. * <lacht>
352
353 P: Das ist höhere Gewalt und da * haben Sie halt keine Chance dann. Das muss
354 man halt dann einfach, so hart wie es manchmal ist, muss man das akzeptieren mit
355 allen * Konsequenzen, die dahinter stecken. Aber wie Sie sagen, da sitzen alle im
356 gleichen Boot.
357
358 I: Und die Konsequenzen?
359
360 P: * Die treffen uns jetzt gar nicht so stark, aber halt den Kunden, der wiederum
361 seinen Endkunden oder seine * Projekte oder * Aktionen dahinter (?).
362
363 I: Weil ich stell mir jetzt vor, der Kunde hätte ja keinen Anlass, mit Ihnen zu brechen.
364 Sie können ja nichts dafür. {Nee, klar.} Also ich denke, dass * Ihre
365 Kundenverhältnisse eigentlich stabil blieben {Ja.}, korrigieren Sie mich, wenn ich
366 das falsch vermute, aber die Konsequenzen bei Ihren Kunden deutlich stärker {Ist
367 richtig.} ausfielen als bei Ihnen.
368
369 P: Klar, in solchen Situationen ist es in der Regel so. Kunde hört es dann natürlich.
370 * Ach Gott: Katastrophe! Und dann muss er das, sage ich jetzt mal ganz offen und
371 ehrlich, dann muss er ja nach Alternativen schauen. {Ja.} Und ich denke mal, dass
372 es in der Regel so ist, dass man natürlich auch bei dem einen oder anderen anfragt,
373 aber die Situation die gleiche ist {Mhm.} Aber der Kunde, weil er weiß was dahinter
374 steht {Mhm.}, muss er natürlich nach einer Alternative suchen. Es wäre ja
375 fahrlässig, wenn er es nicht machen würde. {Ja, ja.} Aber er kommt natürlich dann
376 zu dem * Schluss, dass es überall die gleiche Situation ist. *3 Und so war es halt
377 als er da mit diesen * Vulkan *...
378
379 I: Den wir jetzt nicht versuchen auszusprechen. <lacht>
380

381 P: Also, es war schon. <beide lachen> Es gibt aber Leute, die können das
382 hervorragend.
383
384 I: Ich versuche das auch zu vermeiden, wo es geht. <lacht>
385
386 P: Die können das hervorragend. Das war schon * eine besondere Situation, das
387 muss man ganz klar sagen.
388
389 I: Ja sehr interessant, weil ich kenn da auch viele Beispiele, wo dann quasi Ihre
390 Kunden oder potenziellen Kunden da deutliche Probleme hatten, ja, die dann
391 sagen, wie bereiten wir uns denn auf so etwas vor und oft wird halt dann gesagt,
392 na ja, das ist höhere Gewalt. Das können wir nicht einmal abschätzen, ja.
393
394 P: Wenn der Luftraum gesperrt ist, was * wollen Sie machen?
395
396 I: Ja klar.
397
398 P: * Da haben Sie keine Chance. Sie könnten natürlich rein theoretisch auf
399 Schiffsverkehr rein theoretisch. Aber ob das dann wieder in der Praxis umsetzbar
400 ist, denke ich jetzt mal.
401
402 I: Haben das Kunden versucht? {Soweit ich weiß...}, zu sagen: Ich nutze jetzt die
403 Straße oder den Wasserweg?
404
405 P: Soweit ich weiß nicht. Die sind einfach erstmal * vor den Kopf gestoßen worden
406 und * haben es dann aber dann irgendwie verarbeitet nach einer gewissen Zeit.
407 Die mussten sich mit der Situation abfinden.
408
409 I: Wäre das eine denkbare Lösung gewesen? *
410
411 P: Theoretisch ja.
412
413 I: Und jetzt kommen wir mal zur Praxis.
414
415 P: Ob das umsetzbar gewesen wäre? * Teilweise vielleicht, teilweise vielleicht.
416 Kommt jetzt natürlich auch immer darauf an. Wir sprechen ja hier von Island {Mhm.}
417 und Island sind natürlich die Kapazitäten sehr, sehr gering, auch in der * Seefracht.
418
419 I: Klar.
420
421 P: Von daher hätte man das vielleicht in dem einen oder anderen Fall lösen können,
422 aber insgesamt * wäre das keine * Patentlösung gewesen. Wäre nicht machbar. In
423 einem anderen Land * wäre das etwas anders gewesen, aber bei Island {Mhm.} ist
424 es sehr, sehr begrenzt mit den Kapazitäten.
425
426 I: Ja, * sehr interessant. Und das denkt man zum Teil dann gar nicht und sagt *
427 man weicht auf eine andere Straße aus, aber klar in diesem konkreten Fall *3
428 haben Sie nicht viel Spaß. Ich * denke noch an ein anderes Szenario, was ich

429 vielleicht mal ansprechen möchte. Es gibt ja auch Konkurrenten von Ihnen, die mit
430 Cyberangriffen schon zu tun hatten. {Mhm.} Wie würden Sie denn Ihre Situation da
431 einschätzen? Kümmern Sie sich darum, dass Sie hier geschützt sind, dass Ihre
432 Logistik selbst hier geschützt ist oder sagen Sie: Oh, * wunder Punkt. Hier könnte
433 man sicher noch was tun?

434

435 P: Also ich glaube, tun kann man überall noch etwas, aber bei [Firma] wird darauf
436 sehr, sehr viel Wert gelegt. {Mhm.} Was diese Themen angeht, das wird von * der
437 Hauptniederlassung in [Ort] aus gesteuert. Da sitzen also mehrere hundert Leute,
438 die sich um die IT kümmern {Mhm.} und ich denke, dass wir da ganz, ganz gut
439 aufgestellt sind, aber hundert Prozent, also ich glaube, das * kann niemand...

440

441 I: Es wird immer einer die Energie finden und einen Weg, * ja, das ist jetzt klar, aber
442 die * Thematik ist schon bewusst, dass man sagt: Okay, wir haben verschiedene
443 Bereiche, wo wir eventuell angreifbar sind, eventuell auch menschengemacht,
444 mutwillig, böswillig * und da * gibt es aber schon (?).

445

446 P: Da wird beim [Firma] sehr viel getan, definitiv. Also, * Vorkehrungen damit man
447 nicht in diese Situation kommt, weil * das haben wir ja aus den Fällen der
448 vergangenen Jahre, haben wir das ja gelernt, dass das * zu extremen Schäden
449 führen kann. {Mhm.} Also das ist schon wirklich * extrem. * Extremst.

450

451 I: Ja.

452

453 P: Weil da, wenn halt nichts mehr geht, dann geht halt nichts mehr.

454

455 I: Ja, klar, klar. {(?)}. Wir machen uns ja heute auch abhängig * von der IT oder wir
456 sind abhängig von der IT.

457

458 P: Keine Frage, das sehen Sie ja heute bei kleinen Sachen. Es stürzt mal der
459 Computer ab oder das System, da stehen Sie halt da. Können Sie eigentlich
460 beinahe, sage ich jetzt mal, nach Hause gehen {Ja.}, weil eben alles * von der IT
461 abhängt. {Ja.} Aber insgesamt denke ich, dass [Firma] in der Hinsicht sehr gut
462 aufgestellt ist.

463

464 I: Jetzt haben wir verschiedene Aspekte zu diesem Gesamtpaket ja genannt. Wie
465 wird das denn als, * sage ich jetzt mal, unter dem Hut Risiko-Management
466 behandelt? Gibt es solche Begriffe bei [Firma] oder * geht es eher so
467 abteilungsbezogen, jeder kümmert sich um seine Risiken? Können Sie dazu etwas
468 sagen? Wenn nicht ist es nicht schlimm. * Dieser Begriff ...

469

470 P: Ich bin jetzt in der Materie ganz ehrlich gesagt nicht so. Ich denke jetzt mal, aber
471 * es hängt ein bisschen * von den verschiedenen Bereichen ab. * Wobei, * ich
472 denke jetzt mal, dass beim ASL das separat behandelt wird und im EL Bereich und
473 im Food und auch separat, aber in der * zur Materie selber kann ich jetzt relativ
474 wenig sagen. {Nicht schlimm.}

475

476 I: Nicht schlimm, das ist so * ist halt so ein Begriff das Risikomanagement, der auch

477 sehr inflationär mittlerweile ja in allen großen Unternehmen. Wir kümmern uns um
478 Risiken und keiner weiß was <lacht> * oder {Ja, klar.} nur wenige wissen, was ein
479 korrektes Risikomanagement ist und sagen (?) Risikomanagement.

480
481 P: Weil natürlich gewisse Leute sich um diese Thematik kümmern.

482
483 I: Also da gibt es unterschiedliche Ansätze, das sei mal vorweg gegriffen, aber es
484 gibt Ansätze, die sagen, ich habe eine Risikomanagement Abteilung oder die
485 sagen: Ne, du Abteilungsleiter, du bist für deine Risiken verantwortlich. Das ist kein
486 minderwertiges Risikomanagement, das ist nur nicht so genannt. Das heißt nicht,
487 dass keines da ist. Also * das interessiert mich nur, * weil manche sagen: Ja, wir
488 haben da Abteilungen und dort kümmert sich jemand darum, aktiv.

489
490 P: Also bei uns hängt es glaube ich auch nicht am Abteilungsleiter, das wird wie
491 gesagt denke ich schon an * verschiedenen Stellen * wird das *gehandhabt.

492
493 I: Aber ein risikobasiertes Denken, wenn ich das so raus höre, das ist schon
494 vorhanden, ja. Also da, ich denke, indiskutabel.

495
496 P: In der Hinsicht macht sich [Firma], auch Compliance und solche Dinge, was
497 natürlich in der heutigen Zeit wichtig ist, da ist [Firma], * da legt [Firma] sehr großen
498 Wert drauf. *

499
500 I: Klingt interessant. * Ja. *

501
502 P: Was ich Ihnen noch sagen kann.

503
504 I: Ja, gerne.

505
506 P: (?) mit diesem Proaktiven, weil wir jetzt gesagt haben, wenn jetzt zum Beispiel
507 ein Termin nicht eingehalten werden kann. Wir haben seit * eineinhalb Jahren
508 aufgrund des hohen Aufkommens, das wir jetzt gehabt haben einfach für die
509 Importe aus * nicht nur aus Asien, die weltweiten Importe in Deutschland, gab es
510 beim Zoll in Hamburg Probleme. {Mhm, ja.} Die sind einfach nicht nachgekommen,
511 die riesigen Mengen abzuarbeiten. Und es gibt nur zwei Möglichkeiten, wenn Sie
512 den Importcontainer heutzutage haben. Können Sie den als Zollgut ins Inland
513 fahren lassen und beim Zollamt verzollen und Ihnen dann zufahren. {Mhm.} Oder
514 Sie verzollen den Container über Atlas in Hamburg. {Mhm.} Das ist die direkte
515 Verbindung mit dem * Zollsystem. Da aber die Hamburger so große Probleme
516 hatten, haben wir begonnen, die Container in Hamburg als Zollgut ins Inland zu
517 fahren. {Mhm.} Also sind auch proaktiv auf die Kunden zugekommen. Haben
518 gesagt * wir fahren die Container ins Inland, kostet natürlich etwas, weil sie beim
519 Zollamt vorfahren müssen. {Ja, klar.} Wenn sie in Hamburg verzollt werden, sind
520 sie freigut, fahren direkt zu Ihnen. {Mhm.} So müssen sie beim Zollamt vorfahren
521 {Mhm.}, fahren dann erst zum Kunden, aber es funktioniert und Sie kriegen Ihre
522 Container aus dem Hafen {Mhm, ja.}, weil die Kunden sind alle auf uns
523 zugekommen und haben nämlich gesagt, wenn es in Hamburg so lange dauert,
524 entstehen Kosten, weil wir den Container nicht aus dem Hafen herausnehmen. Und

525 dann kommen Sie wieder an das Thema Demerage, das sind die Lagergelder im
 526 Hafen. Sie haben nur eine gewisse Zeit {Ja.}, die frei ist * für die* Container, das
 527 sind meistens * ja so drei, vier, vielleicht mal fünf Tage und wenn Sie die
 528 überschreiten, geht es gleich richtig ans Geld. {Mhm.} Also hat man gesagt, wenn
 529 im Zollamt Hamburg das zwei, drei, vier, fünf Tage verzögert ist, nee, das Risiko
 530 gehe ich gar nicht ein. Wir sind proaktiv auf die Kunden zugegangen und haben
 531 gesagt: Hört zu, ihr bezahlt jetzt Betrag X fix mehr, aber kriegt eure Ware schneller
 532 und habt keine Zusatzkosten außer dem Multistop. Also das ist ja auch sowas, wo
 533 man proaktiv auf den Kunden zugegangen ist und ihm einfach eine Lösung
 534 angeboten hat. {Mhm.} Das muss ja immer das Bestreben sein {Ja.}, weil das
 535 Ganze sollte ja auf einer Partnerschaft bestehen. {Eben.} Und man sollte nicht
 536 immer nur sehen, * die Erträge sind wichtig {<lacht>}. Jedes Unternehmen muss *
 537 gesund sein. {Genau.} Aber die Basis ist immer; gut, das sieht jeder anders, denke
 538 ich jetzt mal. Der eine sieht das so, der andere sieht das so, aber für mich ist immer
 539 wichtig, mit einem Kunden eine Partnerschaft zu haben {Ja.}, eine langjährige. Man
 540 verlässt sich aufeinander und baut dann auch ein gewisses Vertrauen auf. {Ja.}
 541 Und das ist eben dann auch in solchen Dingen, dass man proaktiv auf den Kunden
 542 zugeht und ihm einfach sagt: Hör zu, die und die Möglichkeit ist es.

543
 544 I: Ja, das denke ich auch.

545
 546 P: Und es kann immer jeder froh sein, wenn solche Ideen * eingestreut werden.

547
 548 I: Ja, auf jeden Fall. Ein Aspekt fällt mir da jetzt gerade noch ein. Als Sie das so
 549 ausgeführt haben, hat jetzt zwar nicht konkret damit was zu tun, aber wie sieht es
 550 denn mit Untergang der Ware aus? Wir wissen ja, ich bekomme eine
 551 Sendungsnummer. Ich kann meine Sendung nachvollziehen. Bekommen Sie als
 552 [Firma] auch mit, wenn unvorhergesehene Ereignisse, die Ware *...

553
 554 P: Was meinen sie jetzt mit Untergang?

555
 556 I: Wenn die Ware *3* {(?) } verschwindet oder außer Kontrolle gerät, die Ware ist
 557 zerstört oder * Piraterie * {Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten.} Unterschiedliche
 558 Möglichkeiten?

559
 560 P: Kriegen wir natürlich schon, ist klar. Also es kommt jetzt darauf an, * bei was für
 561 einem * Verkehrsträger. Beim LKW zum Beispiel werden ja auch Beschädigungen
 562 {Mhm.}, das wird alles dokumentiert. {Mhm.} Die Hallen sind ja alle * beim [Firma]
 563 mittlerweile ausgestattet mit Unmengen von Kameras. {Mhm.} Sie können ganz
 564 genau feststellen, ist die Ware verladen worden? * Wie wird sie entladen? Es wird
 565 alles sofort dokumentiert und wird dann an die * zuständige Niederlassung
 566 übermittelt {Mhm.} und dann wird auch proaktiv auf den Kunden zugegangen.
 567 {Mhm.} Das man einfach zum (?) schon sagt, Ware ist jetzt Verladen worden, nach
 568 Hamburg zum Beispiel. Beschädigt dort angekommen. Rückinfo an den Kunden,
 569 dem man dann auch Bilder zur Verfügung stellen kann. Guck dir bitte die Ware an,
 570 soll sie zugestellt werden? Soll sie nicht zugestellt werden? {Mhm.} Im LKW Bereich
 571 zum Beispiel. {Ja.} * In der Seefahrt ist es so, wenn ein Schiff untergeht oder,
 572 kommt Gott sei Dank nur sehr selten an, kann aber auch mal passieren. Wird (man)

573 natürlich proaktiv, alles klar. Gibt natürlich aber auch Sendungen, die einmal außer
574 Kontrolle geraten. Wo es dann teilweise schwer ist, das nachzuvollziehen. {Mhm.}
575 Aber in den meisten Fällen kann man das aufgrund der Schnittstellen
576 zurückverfolgen.

577

578 I: Mhm. Okay gut, dann sind wir eigentlich durch. Es sei denn, Sie haben jetzt noch
579 irgendeinen Punkt, wo Sie sagen, das würde ich gerne noch adressieren, wenn ich
580 jetzt schon mal die Gelegenheit habe. Dann können wir das gerne tun. Wenn Sie
581 sagen, mir fällt gerade nichts ein und es fällt Ihnen Morgen ein, dürfen Sie mich
582 auch anrufen. <lacht>

583

584 P: Einfallen tut mir wahrscheinlich viel, nur ich weiß ja gar nicht, was für Sie alles
585 interessant ist.

586

587 I: Für mich kann alles interessant sein. Also, wie gesagt, wenn Sie sagen, oh ja in
588 diesem Kontext, da fällt mir jetzt * da hatten wir noch ein Beispiel oder * da habe
589 ich noch einen Punkt.

590

591 P: Was ich jetzt dazu sage, im Allgemeinen, weil ich jetzt aus dem Bereich
592 Seefracht komm, * was sich halt in den letzten Jahren etabliert hat, das ist dieser
593 Zugverkehr aus China {Mhm.}, was die Kunden mittlerweile immer mehr
594 annehmen. {Mhm.} Das war ja schon seit 20 Jahren ein Thema. {Ja.} Zugverkehre
595 aus China * nach Europa als Alternative zu den Seefrachten. Seefrachten sind ja
596 aber * insgesamt im Laufe der Jahre etwas langsamer geworden, weil man hat ja
597 die * Geschwindigkeit der Schiffe hat man ja verlangsamt. Warum? Weil man
598 natürlich Sprit sparen wollte. Sprit ist halt * {Ja.} der höchste Kostenfaktor. Dadurch
599 sind Laufzeiten länger geworden und wenn Sie heute * die Bahn * nutzen * (?). Die
600 Bahn wird überwiegend genutzt, wenn das Schiff * zu lange braucht *3 und * ich
601 aber nicht unbedingt eine Luftfracht benötige. {Mhm.} Also als Beispiel, ich habe
602 eine Laufzeit, sagen wir jetzt einfach mal als Hausnummer, von Shanghai von 30
603 Tagen. * Ich muss aber nach * 27 Tagen schon da sein. {Mhm.} Dann brauch ich
604 aber nicht unbedingt die Luftfracht, die ja schon nach 5 Tagen da ist. * Und die
605 Alternative dazu ist dann die Bahn, die eben dann nach * 15, 20 Tagen da ist.
606 {Mhm.} Also das hat sich in den letzten Jahren sehr stark entwickelt und ich glaube,
607 das wird * noch weiter ausgebaut werden, weil das wirklich eine gute Alternative *
608 was die Zeit * kommt immer drauf an, es muss halt genau passen. {Ja.} Das ist *
609 das alles Entscheidende, aber ist sehr stark am Zunehmen {Mhm.}, * diese
610 Bahnverbindung aus China.

611

612 I: Ja, das ist interessant. Man spricht oft nur über * Luft, See und eben dann die
613 Straße, ja und die Bahn ist dann immer so ein bisschen...

614

615 P: Genau. Aber es müssen halt die Voraussetzungen müssen passen. {Ja, ja.} Es
616 muss halt, * wenn es halt dann * zu schnell sein muss, dann passt die Bahn auch
617 wieder nicht. {Ja, klar.} Aber wenn * es von der Zeit her reicht und ich nicht
618 unbedingt Luftfracht brauche, ist dann die Bahn die bessere Möglichkeit im
619 Vergleich zur Seefracht. Ist aber im Moment noch relativ teuer {Mhm.} * dieses
620 Produkt, weil eben die Kapazitäten noch nicht so groß sind.

621
622 I: Liegt das am * Bahnnetz, oder?
623
624 P: Ja, am Netz, weil die Kapazitäten noch nicht so groß sind. {Ja, ja.} Wenn Sie
625 halt einen Zug aus * China haben, sage ich jetzt mal * gehen da vielleicht 50
626 Container drauf, vielleicht auch 100. {Mhm.} Können Sie aber gar nicht vergleichen
627 mit einem Schiff.
628
629 I: Ja, klar.
630
631 P: Beim Schiff gehen 10.000 40er drauf zum Beispiel, oder noch mehr. {Ja, ja, ja.}
632 Von daher ist es jetzt natürlich noch relativ teuer, aber wenn sich das * immer mehr
633 etablieren wird, werden die Frachten sicherlich runtergehen. Weil im Moment ist es
634 grob so, dass Sie zwischen * das Doppelte bis Dreifache zur Seefracht bezahlen,
635 mit der Bahn. Ungefähr so.
636
637 I: Ja, interessant, ja. Ein sehr interessanter Aspekt, ja.
638
639 P: Aber ist was, was kommen wird. Der [Name] hat das vorhin auch gesagt, * Sie
640 als [Firma] haben das auch schon ausprobiert.
641
642 I: Ja.
643
644 P: Und da hat er * <lacht> (?) beim 40er klappt das sehr gut, weil {Ja, ja.} der 40er
645 passt auf den Wagon. Wenn Sie jetzt einen 20 Fuß Container haben, nur die Hälfte,
646 dann ist der Wagon nur zur Hälfte beladen.
647
648 I: Klar.
649
650 P: Und niemand fährt dann den Wagon gerne halbleer weg. Also muss praktisch
651 dieser 20er auf einen * zweiten 20er warten, damit der Wagon voll ist. {Ja, klar.}
652 Jetzt kann es natürlich sein, dass Sie mit dem 20 Fuß Container ein Problem
653 haben. Der 40er wird * auf den Wagon draufgestellt und der Wagon ist ausgelastet.
654 {Ja.} Geht weg. Und beim 20er muss ich auch noch darauf achten, dass es vom
655 Gewicht her passt. {Mhm.} * Wenn Sie jetzt einen sehr schweren 20er haben {Ja,
656 klar. <lacht>}, * können Sie nicht noch einen schweren 20er draufsetzen. {Ja.} Das
657 ist auch schon sehr, sehr interessant und da gibt es bei der Bahn, * was man so
658 hört, * schon öfters Probleme. {Mhm.} Aber ist sicherlich * ein Verkehrsweg, der in
659 den nächsten Jahren * {Ja, ja, sehr interessant.} stark wachsen wird.
660
661 I: Ja das glaube ich (auch) * das hab ich jetzt schon öfters gehört, um ehrlich sein.
662 Also ich denke auch, dass hier...
663
664 P: Aber es steckt irgendwo immer noch in den Kinderschuhen. {Ja, klar.} Muss man
665 ganz klar sagen. {Klar.} Das ist eine andere Logistik, wie sie in der * Seefracht
666 betrieben wird. * In der Seefracht ist ja halt diese, * was halt da ganz klar zu
667 erkennen ist, * ist einfach diese Konzentrationswelle, die Sie ja überall haben,
668 {Mhm.} letztendlich. Sie haben früher 25 Reedereien gehabt, 30 Reedereien, die

669 nach Europa gefahren sind. {Mhm.}. Jetzt sind es noch 10, 12 vielleicht {Mhm.},
670 wenn überhaupt noch. Also * die Konzentrationswelle, die nimmt immer mehr zu.
671 {Mhm.} Immer mehr Reedereien verschwinden oder schließen sich zusammen,
672 werden gekauft, werden übernommen. {Mhm.} * Aber das ist ein allgemeiner Trend,
673 denk ich jetzt mal, der in sehr vielen Branchen verbreitet ist.

674

675 I: Und da* behalten Sie Ihre Kooperationen dann bei oder mussten Sie da auch
676 schon mal Rotieren * und wechseln durch so Zusammenschlüsse?

677

678 P: Ja, das kann jederzeit sein. Es kann ja sein zum Beispiel, dass eine Reederei,
679 mit der du über Jahre hinweg zusammengearbeitet hast, dass die auf einmal
680 übernommen wird. Dann hast du von heute auf morgen einen {Kündigt sich das an
681 bei Ihnen (??)} anderen Ansprechpartner.

682

683 I: Merken * Sie das? Merken Sie: oh ha, die Reederei, die * kommt unter den
684 Hammer? Sag ich jetzt mal übertrieben. Oder erfahren Sie das, wenn es
685 geschehen ist?

686

687 P: Nee * natürlich das was im Markt ist und es gibt manchmal so kleine Anzeichen
688 {Mhm.}, wo man etwas vorsichtiger wird und dann oh was ist mit denen los. * Zum
689 Beispiel Zahlungen. Zahlungsschwierigkeiten, das merkt man ja gleich, wenn da
690 irgendwas im Busch, * dann gibt es auch schon mal das Kommando: Aufpassen!
691 {Mhm.} Gar keine Frage.

692

693 I: Ja.

694

695 P: Zum Beispiel.

696

697 I: Ja, ja.

698

699 P: Und dann hört man halt immer sehr viel, was im Markt * gesprochen wird oder
700 {Ja, klar.} verbreitet wird.

701

702 I: * Man muss sich die weichen Signale <lacht>...

703

704 P: Ja gut, Sie müssen nah am Markt sein, das {Ja, klar.} ist immer sehr, sehr
705 wichtig. Das ist bei Ihnen genauso.

706

707 I: Ganz genau so, ja.

708

709 P: Es ist {(?) } wichtig, dass man immer ein Ohr am Markt hat, was passiert. {Ja,
710 absolut.} Damit man nicht in eine Situation reinkommt, * die dann sehr schwierig
711 wird.

712

713 I: Das kennen wir ja auch, wenn man sagt, oh der und der Kunde * gibt es
714 Zahlungsprobleme, mach mal langsam. Versprich dem mal nicht mehr alle *
715 Produkte, sondern {(?)}. Und so weiter und so fort. Dann werden
716 Zahlungsbedingungen geändert und so weiter und so fort. Das kennt man ja. Okay,

717 Herr [Name], super interessant. * Wie gesagt, ich bin soweit durch. Was ich Ihnen
718 gerne anbieten kann, * so eine Arbeit nimmt ja noch ein bisschen Zeit in Anspruch,
719 wenn Sie mal zwischendurch Fragen haben oder wenn Sie sagen, oh Achtung,
720 jetzt habe ich hier einen ganz interessanten Fall, da würde ich mich gern nochmal
721 austauschen, dann rufen Sie mich einfach an. {Mhm.} Jederzeit. Bin ich gerne
722 bereit, ist für mich auch sehr interessant. Können wir gerne so machen. Ansonsten
723 würde es mich freuen, wenn ich bei Rückfragen einfach nochmal auf Sie
724 zukommen kann.

725

726 P: Natürlich, jederzeit.

727

728 I: Ja, also, wenn ich das dann runterschreibe...

729

730 P. Nummer haben Sie {Genau.} wie immer, rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben.
731 Dazu bin ich da.

732

733 I: und stelle fest, was haben wir denn da besprochen. <lacht>

734

735 P: Nein, kein Thema.

736

737 I: (?) ich einfach nochmal anrufen.

738

739 P: Ich bin jetzt mittlerweile 30 Jahre {<lacht>} dabei und ich glaube, ich weiß ein
740 bisschen was {Ja, absolut.}, * zumindestens im Themenfeld * {<lacht>} also ich
741 habe eine gewisse Affinität natürlich zur Seefracht, weil ich ja während der
742 Ausbildung auch * in die Seefracht gekommen bin, klar. * Aber es ist ein sehr
743 interessanter Job,

744

745 I: Das glaube ich gerne.

746

747 P: der * nicht langweilig wird. Und das ist, denke ich mal, für mich auch mit die
748 Motivation, dass halt nicht jeden Tag das gleiche ist und {Eben.} * es gibt kein
749 Schema FF. * Das ist ja die Basis {<lacht>}, denke ich für mich persönlich {Ja,
750 absolut.}, dass es Spaß macht. Das ist halt interessant.

751

752 I: Kann ich bestätigen, geht mir genauso. Wunderbar, dann vielen Dank! Ich
753 beende jetzt die Aufnahme.

1 Transkription H03122018

2 Dauer: 28:01 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Leiter Einkauf

5

6

7 P: Wie gesagt: Wenn ich irgendwo an einen Punkt komme, wo ich sage, ich möchte das nicht
8 mehr, dann würde ich mich melden und {Genau.} würde Sie bitten die Aufzeichnung zu
9 unterbrechen.

10

11 I: Genau. Können wir gerne so tun. Okay, Herr [Name], dann würde ich sagen, steigen wir
12 direkt ein. Vielleicht können Sie mir ganz kurz was * zum Unternehmen sagen und zu Ihrer
13 Tätigkeit dort, damit ich das Interview dann später auch einordnen kann entsprechend.

14

15 P: Ja. [Name] ist ein Großhandelsunternehmen am Standort [Ort] in [Ort]. Wir beschäftigen gut
16 * 85 Mitarbeiter. <hustet> * Und fokussieren uns auf den Vertrieb von * Babymöbeln,
17 Spielwaren und Accessoires, die Sie halt benötigen, um ihre Erstbabymöbelausstattung
18 auszustatten. Das sind * Bettwäsche, das sind Matratzen, das sind Schlafsäcke, Nestchen etc.
19 Unsere Kunden sind trivial gesagt zwischen neu geboren und sechs Jahren alt. {Mhm.} Sprich,
20 die entsprechenden Eltern dann natürlich. * Aber für diese Altersgruppe * entwickeln wir hier
21 am Standort in [Ort] die Produkte und lassen diese ausschließlich über * ja, über externe
22 Lieferanten fertigen.

23

24 I: Okay und dann * haben Sie als Materialien, denke ich, überwiegend auch Holz?

25

26 P: Das ist Holz. * Das sind Holzwerkstoffe, MDF. * In kleineren Mengen Span, * größere Teile
27 massive Buche, Kiefer, Fichte. Und Spielwaren oftmals Schichtholz oder auch massiv Buche.
28 * Das ist Linde, das ist Pappel * das kann auch schon mal * massive Kiefer sein oder Fichte.

29

30 I: Ja, okay. Und darf ich Sie fragen, aus welchen * Ländern Sie die * Waren und Halbfabrikate
31 beziehen?

32

33 P: Weltweit. * {Mhm.} Herr [Name], ich hätte eine Frage im Vorfeld.

34

35 I: Ja, klar.

36

37 P: Sie sind Doktorand, das heißt Sie benötigen diese Daten letztendlich, weil Sie das für Ihre
38 Promotion benötigen?

39

40 I: Richtig, ja.

41

42 P: Gut. Wem werden diese Daten zugänglich gemacht und in welchem Umfang werden diese
43 Daten zugänglich gemacht?

44

45 I: Also, die Daten * können generell unzugänglich gemacht werden.

46

47 P: Ja.

48

49 I: Das habe ich auch so vor. * Sie müssen dem * Doktorvater quasi zur Bewertung der Arbeit
50 vorliegen. Aber auch da in anonymisierter Form.

51

52 P: Das heißt, es steht dort nirgendwo [Name] [Firma]?

53
54 I: Nein!
55
56 P: Sondern es steht dort "einer der Befragten" oder "eines der befragten Unternehmen".
57
58 I: Da steht "Unternehmen X" und "Herr Y".
59
60 P: Alles klar.
61
62 I: Mehr wird nicht zu sehen sein.
63
64 P: Gut. * Wir kaufen weltweit. {Mhm.} * Anteil ist circa 40 Prozent Asien, * 30 Prozent Europa,
65 20 Prozent, * ja außerhalb der europäischen Union. {Mhm.} Aber dann nicht Asien. Das ist
66 Weißrussland, das ist die Ukraine, das ist teilweise Türkei. Das kann Bosnien sein. * Also
67 schon dann europäisch, aber halt nicht mehr EU-Mitgliedsstaaten.
68
69 I: Ja, okay. Dann ja, erstmal vielen Dank für die * kurze Einführung. Ich habe Ihnen ja kurz
70 geschildert, um was es bei der Promotion geht. Es geht mir also darum, wie Unternehmen ihre
71 Lieferkette resilient beziehungsweise robust * gestalten. Da würde mich zunächst
72 interessieren, ob Sie denn schon mit solchen Störungen entlang der Lieferkette oder gar
73 Ausfällen zu tun hatten.
74
75 P: Meinen Sie Insolvenzen oder meinen Sie, dass einfach nicht geliefert wird * ja, mit bösem
76 Willen?
77
78 I: Das kann sowohl als auch sein. Als mir geht es generell darum, dass die Ware nicht kommt.
79 Egal aus welchem Grund.
80
81 P: <hustet> Klar. Haben wir mit zu tun. Sei es durch Insolvenz oder primär oder nur durch
82 Insolvenz, aber niemals durch böswilliges Nichtliefern des Kontraktpartners.
83
84 I: Okay, das heißt Sie mussten * sowas schon mal hinnehmen. Wie sind Sie denn als
85 Unternehmen damit umgegangen oder wie schnell konnten Sie denn da reagieren?
86
87 P: Da kann man eigentlich gar nicht mehr reagieren. Wenn ein Lieferant, bei dem Sie nicht
88 befürchten, dass er in die Insolvenz abrutscht mit mal * Ihnen eine Mitteilung zukommen lässt:
89 Ich bin heute beim Insolvenzverwalter gewesen und morgen bekommt ihr Nachricht vom
90 Insolvenzverwalter. * Dann haben Sie nur noch die Möglichkeit zu retten, was zu retten ist.
91 Das heißt, eine laufende Zahlung, die eventuell noch in der Pipeline ist, sofort anhalten. {Mhm.}
92 * Ansonsten * sind Sie dem Insolvenzrecht unterlegen und können schuldtilgende Zahlungen,
93 die müssen Sie ja dann leisten, wenn noch beliefert wurde, wenn Sie die Anzahlungen etc.
94 geleistet haben, was in Osteuropa nicht unüblich ist. * Dann sind die unwiederbringlich. * Dann
95 kommen die halt mit auf die Begünstigtenliste und dann wird am Ende, nach Abschluss des
96 Insolvenzverfahrens, wird es dann halt eine Verteilungsquote geben und dann kriegen Sie von
97 der Anzahlung, ich sage mal: Sie haben hundert Geldeinheiten angezahlt. Dann können Sie
98 von Glück reden, wenn Sie drei bis fünf Geldeinheiten zurückbekommen. Wenn Sie überhaupt
99 was zurückbekommen. {Mhm.} * Ja. Hatten wir jetzt einen Fall. Also seitdem ich für das
100 Unternehmen [Firma] tätig bin, das ist jetzt im fünften Jahr. Am Ende des fünften Jahres hatten
101 wir gottseidank erst einen einzigen Fall diesbezüglich.
102
103 I: Da * können Sie ganz froh sein. Hoffentlich kommt das auch nie wieder bei Ihnen vor. Kenne
104 aber auch viele andere Unternehmen, die das auch schon hinnehmen mussten. Wie... * nun:
105 Jetzt sind Sie in dieser Situation. Sie können mit dem Lieferanten nicht mehr viel tun. {Mhm.}
106 * Das hat ja sicherlich auch Auswirkung auf Ihre Kunden. Wie konnten Sie denn damit
107 umgehen?
108

109 P: In der Regel habe ich da einen Zweitlieferanten. Damit ich die Produkte beim
110 Zweitlieferanten sourcen kann, wenn es denn in der Zeit möglich ist. Gerade im
111 Weihnachtsgeschäft Spielwaren. Ich habe gesehen, Sie waren bei der Firma [Firma]
112 beschäftigt {Ja, ja.}, auch ein Spielwarenhändler. Ich habe mir die Homepage mal kurz
113 angeguckt. * Wenn Sie Anfang November mit einer wichtigen Lieferung rechnen und die
114 kommt unter Umständen auch noch * über das Wasser, sprich die ist 30 Tage unterwegs. Und
115 * gut, Anfang November sagt Ihnen das keiner mehr. Aber Ende September sagt Ihnen der
116 Lieferant: Ich bin insolvent und ich kann nicht mehr. Dann haben Sie keine Chance. Dann fällt
117 Ihnen das Geschäft zu Weihnachten aus.

118
119 I: Mussten Sie da * auch mit, ich sage mal, ich benenne es jetzt mal, Rufschädigung oder
120 Reputationsschädigung kämpfen?
121

122 P: Nein, in der Regel nicht, weil wir es schon so einteilen, dass wir unsere Produkte nicht
123 ausschließlich aus einer Lieferquelle sourcen. Das heißt, wenn ich zum Beispiel massive
124 Kiefern Möbel habe, dann versuche ich das schon auf zwei oder drei Lieferanten zu verteilen,
125 das heißt, wenn mir einer ausfällt, dann fällt mir eine Produktlinie aus, aber nicht die gesamte
126 Produktlinie.

127
128 I: Mhm.

129
130 P: *3 Kann natürlich auch immer passieren. Ich kaufe lackierte Möbel in Asien ein. Da habe
131 ich nur einen Lieferanten. Wenn der morgen drei Finger hebt, habe ich ein Problem. {Mhm.}
132 Allerdings muss man dazu auch sagen: * Wir, [Firma], garantieren unseren Kunden eine drei-
133 bis fünftägige Lieferzeit. Das heißt, alle Artikel, die wir in unserem Katalog führen, liegen auch
134 körperlich in unserem Lager. So dass wir da auch immer eine gewisse Zeit überbrücken
135 können. {Mhm.} Aber natürlich haben Sie irgendwann, wenn Sie ein Produkt wirklich nicht
136 mehr liefern können und auch ein halbes oder längeren * halbes Jahr oder längeren Zeitraum
137 nicht lieferfähig sind, haben Sie da natürlich auch mit Reputationsverlusten zu kämpfen.
138 Allerdings kann man es bei uns wieder relativieren, wenn wir * - Ich mache jetzt ein Beispiel.
139 Das ist nicht der Realität nah - {Ja, ja.} vier edelmatt-lackierte Zimmer haben, die alle mit
140 relativ, wie soll ich es jetzt nennen, architektonischen Oberflächen, also relativ klar strukturiert
141 sind und nicht verspielt sind. {Mhm.} Dann ist es schon möglich, den Kunden von Produkt A
142 auf Produkt B umzuschichten. Oder, wenn die Spielküche Anton nicht im Sortiment ist, weil
143 gerade ausverkauft oder nicht lieferbar. Aber die Spielküche B ist da, dann kann man auch
144 einem Kunden preisgleich die Spielküche B anbieten, obwohl sie gegebenenfalls teurer ist.

145
146 I: Mhm. Ja, verstehe, verstehe. Und, ich muss jetzt nochmal auf die, Sie haben gesagt, Sie
147 haben einen Zweitlieferanten. Da möchte ich nochmal kurz darauf zurückkommen. Wie
148 gestalten Sie denn die * Geschäftsbeziehung mit dem Zweitlieferanten? Haben Sie mit dem
149 einen * sage ich mal Backup-Vertrag oder * wie gestalten Sie das?

150
151 P: In der Regel versuche ich beide Lieferanten * zu bedienen, dass ich von beiden Lieferanten
152 kaufe. Oftmals wissen auch die Lieferanten voneinander oder wissen, dass es einen zweiten
153 gibt. Einfach, um da abgesichert zu sein. {Mhm.} Und wenn ein Zweitlieferant nicht exakt das
154 Produkt machen kann, so habe ich es doch so aufgeteilt, dass ich, wenn ein Lieferant ausfällt
155 * ich beim Zweitlieferanten kaufen könnte auch, wenn er das Produkt erst neu herstellen muss
156 für mich und es noch nie produziert hat. Aber wir sind halt in der glücklichen Situation, dass
157 wir hier keine Atomkraftwerke verkaufen, sondern Holzspielwaren. Das heißt eine Zeichnung
158 und ein Muster sind in der heutigen Zeit innerhalb von drei Tagen um die Welt verschickt und
159 * wenn alles gut läuft, hat man auch nach sechs Wochen die erste Lieferung bereitstehen zum
160 * zur (?).

161
162 I: Ja, das klingt sehr gut. * Die Arbeit mit Ihnen...

163
164 P: Das gilt jetzt für 98, 97, * sagen wir 95 Prozent aller Produkte. {Mhm.} * Kann natürlich auch

165 passieren, dass Sie nur einen Lieferanten haben. So ist es mir jetzt gegangen. Der ist mir
166 ausgefallen durch Insolvenz {Mhm.} und das Weihnachtsgeschäft habe ich verloren.

167

168 I: Mhm. Ja, verstehe. Und Sie sagen, Sie haben * jetzt diesen Fall. {Ja.} Hat sich daraus im
169 Unternehmen oder in Ihrer Strategie etwas geändert, so dass Sie sagen würden, Sie beugen
170 da eher vor?

171

172 P: {Die Strategie ist} für jeden Artikel zwei Lieferanten zu haben {Mhm.}, aber wir leben in
173 einem relativ preissensiblen * Marktumfeld. {Ja.} Das heißt, wir suchen schon * sehr gewählt
174 aus, welcher Lieferant kann was für uns zu welchen Herstellkosten machen und danach
175 orientieren wir auch unsere Verkaufspreise. Das heißt, wir entscheiden dann schon, wenn wir
176 normalerweise zehn Geldeinheiten für ein Produkt ausgeben, was wir für 13 Geldeinheiten
177 weiterverkaufen. * Würden wir es nicht für 13 Geldeinheiten kaufen und ohne Marge
178 weiterverkaufen. {Ja.} Das verbietet sich manchmal. {Ja, ja.} Zumal wir nicht mit Losgrößen
179 arbeiten, die da heißen * Zehntausend, Zwanzigtausend, Dreißigtausend, sondern wir arbeiten
180 bei fünfzehnhundert Produkten, die wir verkaufen. Ich denke, Sie haben sich vielleicht über
181 [Firma] ein bisschen informiert. Und ob * wir sind sogar publi... * klar, wir sind sogar
182 publizitätspflichtig, das heißt, wir machen hier einen Umsatz von circa 17 Millionen Euro per
183 Anno. {Mhm.} Das heißt, wir haben auch Artikel dabei, wo wir nur drei oder vier Hundert im
184 Jahr verkaufen.

185

186 I: Ja. * Das heißt, die * Strategie * oder die Sourcing-Strategie hängt auch stark vom Artikel
187 selbst ab. Verstehe ich das richtig?

188

189 P: <hustet> Wenn Sie Strategien nennen wollen. Ja, klar. Es gibt Artikel, wo ich sage, da
190 brauche ich nur einen Lieferanten. Da kann ich auch keine zwei aufbauen. {Mhm.} Und wenn
191 der mir ausfällt, dann ist das tragisch. Aber: Es wäre schön, wenn ich jemanden in der
192 Hinterhand habe, aber niemanden, der dann sofort auch anfangen kann zu produzieren. Das
193 heißt Lieferant A fällt heute aus und bei Lieferant B kann ich heute noch die Bestellung erteilen.
194 Mit den entsprechenden Vorläufen habe ich es dann. Und das heißt, das bedeutet für mich
195 dann auch * ein Zeitraum von * ja, sagen wir mal zwischen ein und vier Wochen, bis der neue
196 Lieferant dann auch weiß, was er genau zu tun hat und das Produkt dann auch in die
197 Produktion geben kann. {Mhm.} Wir sind nicht die Automobilindustrie, die sicherlich für
198 Zündschlüssel zwei Lieferanten haben wird. Und wenn einer ausfällt, hat der andere vielleicht
199 die Möglichkeit Kapazitäten zu erhöhen. Das können wir nicht, weil bei uns eine reputable
200 Stückzahl * so mal knapp vierstellig im Jahr ist.

201

202 I: Mhm. Ich denke, das * hängt sicherlich ja auch davon ab, dass das, ich sage mal, man will
203 auch wirtschaftlich arbeiten. Ja? Und das bei jedem Produkt sage ich mal so stringent
204 umzusetzen, wird auch eine wirtschaftliche Frage teilweise auch sein.

205

206 P: (Ja das ist) eine Frage und ist auch eine Frage der Unternehmensgröße. {Mhm.} Wie
207 gesagt, wir sind hier in der Summe 85 Mitarbeiter. Wir machen Umsatz von 17 Millionen Euro.
208 Wenn ich * als Leiter Einkauf für jeden Artikel zumindest auf dem Papier einen Zweitlieferant
209 da haben müsste, * dann hätte ich in der Welt schon sehr viel Boden verbrannt, weil ich sehr
210 viel anfrage, aber nie einen Auftrag erteile. Das heißt, irgendwann werde ich nicht mehr ernst
211 genommen {Mhm.}, weil auch dieser Markt ist in der Welt endlich. Wenn ich in Kanton oder in
212 Hongkong über die Messe gehe und ich gebe meine Visitenkarte raus, dann sagen sechs von
213 zehn Lieferanten: Ah. Euch kenne ich. Euch habe ich schon einmal gesehen. Und, * na sagen
214 wir mal so, jeder vierte Stand geht auch einer raus und begrüßt mich mit Namen. Die erkennen
215 (?), während ich die Asiaten nicht erkenne. Da habe ich ein Defizit.

216

217 I: Ja. <lacht> Ja, verstehe. * Jetzt haben wir es...

218

219 P: (Also) da wo es wirklich wichtig ist, haben wir entsprechende Alternativen. Da, wo wir keine
220 Alternativen haben, haben wir einen sehr engen und sehr intensiven Kontakt zu unseren

221 Lieferanten. {Mhm.} * Sitzen mit denen auch mindestens zwei Mal im Jahr am Tisch und * da
222 wird auch über solche Themen ganz offen und ehrlich gesprochen. * Wenn Sie einen
223 Lieferanten haben und sowas ist in unserer Branche nicht unüblich, wo der Inhaber 65 Jahre
224 alt ist oder älter ist, dann darf man als langjähriger Kunde auch mal fragen: Sagen Sie mal,
225 wie sieht es denn überhaupt aus, * wenn wir heute mal eine 5-Jahres-Strategie oder ein 5-
226 Jahres-Gespräch mit Ihnen führen wollten. * Können wir das heute führen? Und dann merkt
227 natürlich auch der Sensibelste oder der Unsensibelste: Die fragen mich gerade nach einer *
228 Unternehmensnachfolge. * Und in der Regel kriegt man dann auch eine Antwort. Wenn man
229 keine Antwort bekommt, muss man natürlich entsprechend sagen, hier brauchen wir eine neue
230 Sourcing-Strategie oder eine neue Produkt-Strategie.

231
232 I: Mhm. Ja. Ja, sehe ich auch so. * Wir haben jetzt * also Sie sind jetzt auf zwei Aspekte, die
233 ich auch ganz interessant finde, eingegangen. Das sind einmal, wenn es geht, Double-
234 Sourcing, wo möglich und wenn das nicht geht, eine sehr enge Zusammenarbeit.

235
236 P: Genau.

237
238 I: Welche, * ich nenne es jetzt * mal, Maßnahmen oder * welche potenziellen Strategien sehen
239 Sie denn noch, die sie vielleicht im Moment nicht anwenden, aber vielleicht gerne anwenden
240 würden?

241
242 P: * Auf so eine Frage bin ich jetzt nicht vorbereitet.

243
244 I: Das ist nicht schlimm. <lacht>

245
246 P: Eine Strategie wäre natürlich immer die, also * für uns als Einkäufer gibt es nichts Schöneres
247 als eine * Stückforecast zu haben, die idealerweise bei den Beschaffungswegen, die die
248 einzuhalten haben, auch mindestens acht Monate im Voraus geht. * Dann kann ich mich auf
249 den Markt einstellen. Dann kann ich, wenn ich acht Monate Zeit habe, * sechs Wochen darauf
250 verwenden, den Markt zu sondieren und meine entsprechenden Rahmenaufträge zu verteilen
251 * zu erteilen. Aber das ist Wunschdenken. {Mhm.} Wir sind hier ein Unternehmen, welches
252 fünfzehnhundert Katalogprodukte führt. Und ganz ehrlich: Wir wissen heute nicht, weil bei uns
253 auch Dropship ganz oben steht. Das heißt, wir beliefern hier den Endkunden direkt über
254 unseren Handelspartner. {Mhm.} Und * wir sagen das immer sehr trivial, aber das ist
255 zutreffend. Es gibt Kaufladenjahre und es gibt keine Kaufladenjahre. 2018 war kein
256 Kaufladenjahr. {Mhm.} Wenn wir da über GfK oder wen auch immer wüssten * befinden wir
257 uns in diesem Jahr in einem Holzspielzeugjahr oder wie sieht die Marktchance da aus für
258 Holzspielzeuge. Dann kann man sich darauf vorbereiten. * Das ist bei uns leider doch sehr viel
259 Glaskugellesen. So wie es bei anderen auch ist. Sie können es momentan in der
260 Fernsehwerbung ablesen: Lego verkauft inzwischen seine Star-Produkte aus dem Bereich
261 Lego Technik jetzt am dritten Dezember * - (nein), die Werbung ist am Samstag, habe ich sie
262 das erste Mal gesehen - mit 30 Prozent Rabatt. Das heißt, auch die haben da keine endgültig
263 funktionierende Strategie {Ja, ja.}, zu sagen, ich plane meine Produktion so, dass am 24.
264 Dezember mein Bedarf noch oder mein Lagerbestand noch genauso aussieht, dass ich damit
265 noch locker bis Ostern komme. Auch die müssen jetzt mit aggressiven Preismaßnahmen dafür
266 sorgen, die Läger sowohl im eigenen Hause als auch dezentral als auch vor allem im Handel
267 zu räumen.

268
269 I: Ja. *3 Jetzt sind wir * Jetzt sind Sie schon auf den * Markt eingegangen, auf die * Kunden
270 und dass Prognosen wünschenswert wären. Nun haben wir überwiegend * über die * Risiken
271 entlang der Zuliefererseite gesprochen. Ist sowas auch denkbar oder auch schon passiert bei
272 Ihnen, dass von Nachfrageseite was nicht abgenommen wird. Aus verschiedenen Gründen?

273
274 P: Nein.

275
276 I: Das ist schön. <lacht> Da gibt es auch...

277
278 P: Sie können ja mal, wenn Sie dann noch Interesse haben hier, bei der Firma (?) anrufen.
279 Die sind momentan in Insolvenz in Eigenverantwortung. Ist einer der größten Zulieferer im
280 Bereich ja, so kleinere Baumärkte. Die machen Armaturen, die machen Handwerkzeug
281 {Mhm.}, die machen Gartenmöbel etc. Und die sind auf einer Aldi-Lieferung sitzen geblieben.
282 <hustet>

283
284 I: Ah ja. Das ist...

285
286 P: Sowas, sowas schätzen wir aber auch im Risiko ab. Das heißt, wir haben natürlich auch
287 gerne einen Großauftrag, der bei unserem Umsatzvolumen sicherlich auch vielleicht mal an *
288 muss ich aufpassen, (?) Prozentrechnung. * Ja, vielleicht drei bis fünf Prozent des
289 Jahresumsatzes für einen individuellen Auftrag herankommt. Sagen wir mal drei Prozent des
290 Jahresumsatzes. {Mhm.} Allerdings würden wir von einem oder, * ich nehme es an, ich bin
291 nicht für den Vertrieb verantwortlich. Ich kann mir nicht vorstellen, dass die
292 Unternehmensleitung des Hauses [Firma] es zulassen würde, einen Auftrag, der zehn Prozent
293 des Jahresumsatzes ausmacht, mit einem Kunden zu machen und genau in die Gefahr zu
294 laufen, dass bei Qualitätsabweichung, bei welchen Gründen auch immer, die in irgendwelchen
295 dicken Vertragswerken drin stehen könnten, dort der * das beauftragende Unternehmen von
296 der Abnahme befreit wird. Weil das ist für ein Unternehmen, wie [Firma] es ist in der
297 Größenordnung, wäre es unmittelbar existenziell. {Mhm.} Oder könnte es unmittelbar
298 existenziell werden. {Ja, ja.} Also ich sage mal, wenn wir 500.000 Euro Umsatz verlören, * das
299 hätte schon * gravierende * Auswirkungen. {Ja.} Zumal es ja dann eventuell um Produkte geht,
300 die nicht im Katalogsortiment sind. Das heißt, die nicht über die breite Masse dann auch
301 anderweitig vermarktet werden können. {Mhm.} Weil es vielleicht dann doch Individualisierung
302 für den entsprechenden Key Account sind.

303
304 I: Ja, ja. Okay, gut. Herr [Name], dann sind wir ja eigentlich jetzt schon relativ schnell
305 durchgekommen, muss ich sagen. * Waren auch sehr viele interessante Aspekte für mich
306 dabei. Gibt es aus Ihrer Sicht nun noch * irgendwelche Punkte, die Sie dazu gerne noch
307 ansprechen würden?

308
309 P: Nein, so jetzt eigentlich erst mal nicht.

310
311 I: Okay, dann...

312
313 P: Was mich interessieren würde, aber das dürfen Sie, ja doch, können Sie mir sagen, weil
314 {Ja?} Sie sprechen ja anonym. Bei uns im Hause wird also eine Bedarfsplanung letztendlich
315 gemacht. Wir setzen uns irgendwo dann für das Weihnachtsgeschäft im März hin und sagen
316 so: Was glauben wir, was läuft dieses Jahr im Weihnachtsgeschäft. {Mhm.} Ah, der Artikel ist
317 neu. Der ist in den ersten vier Monaten ganz gut gelaufen, da haben wir eine Prognose. *
318 Haben Sie Unternehmen, die da mit entsprechenden Glättungen arbeiten, die sich auf GfK-
319 Zahlen stützen, die auch wissen, in welchen Zyklen, genau die Produkte, die wir verkaufen, *
320 ich sag mal, es gibt Holzspielwarenjahre und es gibt keine Holzspielwarenjahre. Die solche *
321 ja, empirischen Erhebungen für sich nutzen und die dann auch über entsprechende
322 Glättungsmodelle über Jahre hinweg als Bedarfsvorschau-Tool einsetzen?

323
324 I: Nicht in unserer...

325
326 P: (Sie) haben mit mehreren schon gesprochen. Ich nehme an, dass Sie... Ich weiß nicht, ob
327 Sie jetzt auch mit den ganz großen, mit Lego und Playmobil und wie sie alle heißen, ich weiß
328 gar nicht wie der Hersteller von Playmobil heißt * sprechen oder fokussieren Sie sich in Ihrer *
329 Promotion auf den Mittelstand?

330
331 I: Also im Moment, gebe ich zu, habe ich nur mit dem Mittelstand gesprochen. Ich habe die
332 großen an der Strippe, aber bin noch nicht ganz so weit, wie ich gerne wäre. * Ich hoffe, die

333 kommen auch noch ins Boot. Was der Mittelstand * mir aber sagt ist, dass es gerne gemacht
334 würde, aber oft auch an Kapazitäten einfach scheitert.

335

336 P: Gut, ich bin jetzt 50 Jahre alt, ich arbeite seit 30 Jahren als Einkäufer, nein stimmt nicht, seit
337 28 Jahren als Einkäufer und das, was ich mir hier gerade wünsche, habe ich in den 28 Jahren,
338 in denen ich jetzt Einkäufer bin, noch nicht erlebt. {Ja.} Dass ich wirklich eine Stück-Forecast
339 habe und dass ich auch über entsprechende Tools, vergangenheitsbezogen mit einer
340 entsprechenden, also mit einem Prognose-Tool dann auch weiß, so, * wir haben 2018 jetzt
341 kein Holzspielwarenjahr, wir haben 2019 ein 60-Prozent-Jahr, wir haben 2020 aller
342 Wahrscheinlichkeit nach wieder ein 100-Prozent-Jahr. Weil das würde gerade uns im
343 Mittelstand nicht unerheblich dabei helfen Lagerbestände zu optimieren. {Mhm.} Und das heißt
344 im Klartext einfach den Beschaffungsprozess zu optimieren. Weil es gibt nichts Schlimmeres
345 als am 21.12. hier zu stehen und zu sagen: Oh Gott, wir haben von 100 Spielwaren, die wir im
346 Lager haben, jetzt eigentlich noch bis Oktober * ja, vielleicht sogar bis November des
347 Folgejahres genug.

348

349 I: Ja, das ist aber ein Problem, was sehr oft vorkommt in der Branche.

350

351 P: Ach, wissen Sie. Das kommt nicht sehr oft vor, das Problem hat jeder. Wie gesagt, ich
352 mache seit 28 Jahren Einkauf, jetzt nicht unbedingt Spielwaren. Ich habe schon für
353 Baumarktzulieferer gearbeitet im Bereich wandbefestigte Regalsysteme und Innendekoration.
354 Da ist es ein ganz ehrliches * Verhalten, Kaufverhalten. Da ist es kein Weihnachtsgeschäft,
355 aber da können Sie die Monate April bis September, die können Sie abschreiben. Da kauft
356 sich keiner eine Gardinenstange oder schraubt sich keiner sein Wohnregal ins Wohnzimmer.
357 Da ist es genau das Gleiche: Wenn Sie da im April die Läger noch voll haben, dann bleibt die
358 Ware auch bis September, Oktober wie Blei liegen. {Mhm.} Und dann müssen Sie ein Produkt
359 haben, was ein Lebenszyklus hat von länger, mehr als einem Jahr, idealerweise auch mehr
360 als fünf Jahren, sonst werden Sie den Kram nie los. Entschuldigung, wenn ich jetzt trivial
361 werde.

362

363 I: Nein, nein. Das ist schon in Ordnung. Ich verstehe, was Sie meinen. Also das ist tatsächlich
364 ein Problem. Wie gesagt, gerade in der Spielwarenbranche hat mir das noch keiner anders
365 geschildert.

366

367 P: Ja. Wir sind in der glücklichen Situation dadurch, dass wir sowohl Spielwaren als auch
368 Möbel machen. Und zwar Babymöbel machen. Baby werden, Babys werden das ganze Jahr
369 über geboren. {Ja.} Da mag es irgendwo Peaks geben. Ich weiß nicht, wann die sind. Das
370 haben wir für uns, zumindest ich jetzt mal, noch nicht eruiert, weil ich da auch keine wirklichen
371 Peaks erkennen kann. Ich schaue mir natürlich die Monatsverbräuche an, lass mir die auch
372 grafisch auswerten. Das Ganze auch über die letzten drei Jahre. Da habe ich jetzt noch keine
373 wirklichen Peaks festgestellt. Von daher haben wir natürlich in der Zeit Januar bis September
374 für unsere * im Bereich unserer Möbel schon, ich sage mal einen Grundumsatz oder eigentlich
375 über das Jahr einen Grundumsatz. Dann haben wir Outdoorgeschäft. Da haben wir die Peaks
376 Januar, Februar, März. {Mhm.} Und dann haben wir das Weihnachtsgeschäft Oktober,
377 November. Wobei es da auch immer weiter in Richtung Ende November geht. Als ich hier vor
378 fünf Jahren anfang, fing das Weihnachtsgeschäft im Oktober an. In diesem Jahr ist es definitiv
379 erst in der vorletzten Novemberwoche angefangen. * Der Kunde wird immer später. Wir
380 können ja heute alles online kaufen. Wir brauchen ja nicht mehr in den Handel gehen.

381

382 I: Ja, ja.

383

384 P: Und von daher bedient sich der Handel auch nicht unserer Ware und legt sich die selber
385 auf Vorrat, sondern stellt um auf Dropship. Aber das ist ein, das ist eine Zeiterscheinung, die
386 werden wir nicht mehr zurückdrehen. {Ja.} Es mag irgendwann old-school sein, wieder in den,
387 ins Spielwarengeschäft zu gehen, sofern es dann noch welche gibt, und dort wirklich von mir
388 aus den Lauflernwagen direkt auszuprobieren * allerdings werden wir nicht in ein, zwei, fünf,

389 zehn oder 15 Jahren das ganze wieder zurückgedreht haben und wieder 90 Prozent stationär
390 und zehn Prozent online machen. Ganz im Gegenteil: Wir werden in Richtung 90 und mehr
391 Prozent online gehen.

392

393 I: Ja und der Kunde erwartet es ja quasi auch * am nächsten Tag mehr oder weniger. Ja.

394

395 P: Ja, klar.

396

397 I: Der Kunde bestellt...

398

399 P: Und das ist das USP von [Firma]. Wenn Sie auf unsere Homepage gehen, können Sie das
400 alles nachsehen. {Ja.} Wir liefern unsere Produkte in der Regel innerhalb von fünf Tagen.

401

402 I: Ja.

403

404 P: Selbst Möbel. *5* Können Sie sich ungefähr vorstellen <lacht> {Ja, ja.}, mit welchen
405 Dispositionsschwierigkeiten wir hier kämpfen. {<hustet>} Und auch mit einer vernünftigen
406 Umschlagshäufigkeit, dass wir nicht hier bei Produkten mit einer Umschlagshäufigkeit von eins
407 reden. {Ja.} Weil * das wäre, ja, das ist auch in der Niedrigzinsfrage * -phase dennoch Geld
408 verbrennen. Weil, irgendwann ist ein Produkt auch mal am Ende seines Lebenszyklus.

409

410 I: Ja, klar. Haben Sie da, * sage ich mal, nehmen Sie da konkrete Zahlen an, wo Sie sagen,
411 das Produkt wird in * der Lebenszyklus ist so und so lange?

412

413 P: Ja, auch da * auch da erfordert es sehr viel Fingerspitzengefühl der entsprechenden
414 Kollegen aus dem Vertrieb. * Wir haben Produkte im Sortiment, die haben wir schon seit 15
415 Jahren im Sortiment und verkaufen sich auch immer noch in Mengen, wo wir uns fragen, wer
416 das noch kauft. Aber der Markt fragt es nach. Da verhalten wir uns natürlich sehr defensiv im
417 Bestellverhalten, dass wir also idealerweise nie mehr als drei bis vier Monate Lagerbestand
418 haben. Wir haben auch Produkte, die wir nach zwei Jahren schon wieder aus dem Sortiment
419 haben rausnehmen müssen, weil sie im Markt völlig gefloppt sind {Mhm.}, obwohl wir uns
420 sicher waren, dass es eine ideale Ergänzung und Abrundung unseres Sortimentes ist. * Da
421 gibt es immer wieder mal den ein oder anderen Flop. Was wir allerdings ganz klar machen,
422 wenn das Produkt im fünften, sechsten, siebten Jahr ist und gerade im Bereich Möbel, {Ja.} *
423 dann schauen wir schon ganz genau hin und schauen uns auch wirklich die
424 Abverkaufsmengen, vergleichen dann das Jahr 2016 mit 2017 mit 2018. Wie hat es sich
425 entwickelt? Oh, es geht nach unten, das heißt, wir müssen hier, wenn wir momentan noch von
426 einem Durchschnitt von 40 im Monat reden. Können wir eventuell nächstes Jahr nur noch von
427 30 reden, weil vor zwei Jahren waren wir mal bei 60. {Mhm.} Dass man da halt entsprechend
428 das Bestellverhalten schon auf diesen absteigenden Ast anpasst. Aber was passiert dann?
429 Sie haben zwei Peak-Monate und dann haben Sie Out-of-Stocks. {Ja, ja, ja.} Allerdings sind
430 wir da in der glücklichen Situation, dass wir das wirklich anhand der relativ einfachen Mittel,
431 die wir haben. Wir haben also hier kein Dispositionssystem, was uns EDV-seits über ein ERP-
432 System unterstützt. {Mhm.} Sondern, das machen wir wirklich, * das mache in erster Linie ich
433 wirklich über Excelauswertung. {Ja.} Mit einer vernünftigen IT-Unterstützung. Das heißt, ich
434 klimpere hier keine Daten rein, sondern das, was ich brauche, hole ich mir aus dem System.
435 {Ja.} Und dann vergleicht man es schon. Und dann geht man schon hin und sagt: Produkt ist
436 im fünften Jahr. Ist es denn immer noch genauso stark? Hat es unter Umständen im Jahr drei
437 überproportional zugenommen oder in Jahr vier schon nochmal überproportional
438 zugenommen? Solche Produkte gibt es auch. Und dann hinterfragt man das. Das heißt dann
439 halt, ah das Produkt ist bei den drei Key Accounts neu gelistet worden, obwohl es schon im
440 dritten Katalogjahr ist. {Mhm.} Und dann kann natürlich so eine Entscheidung mal ganz anders
441 ausfallen, dass es selbst im fünften Jahr noch steigern tut. {Ja, ja. Klar.} Das ist aber bei 1.500
442 Artikeln auch noch zu händeln. {Mhm.} Das ist bei 50.000 Artikeln dann irgendwann über eine
443 Excelauswertung nicht mehr zu händeln.

444

445 I: Ja, klar. Klar, verständlich.

446

447 P: {Aber gut}, das ist halt * so arbeitet halt der Mittelstand. So würde die Automobilindustrie
448 sicherlich niemals arbeiten.

449

450 I: Ja, das sind aber halt die * Spezifika des Mittelstandes. So ist es eben. <lacht>

451

452 P: Genau. Das ist halt diese * es heißt ja neudeutsch Hands-on-Mentalität. Ich sage immer
453 hemdsärmlich. Mit dem Wort komme ich besser klar.

454

455 I: <lacht> Okay, Herr [Name]. Gut, wie gesagt, wenn Sie dann keine * Punkte mehr beisteuern
456 möchten oder * wenn Sie nichts mehr haben oder auch keine Fragen mehr haben, wäre ich
457 an sich am Ende. * An sich biete ich Ihnen gerne an mich zu kontaktieren, wenn Sie
458 irgendwelche Fragen im Nachgang noch haben. {Ja.} Oder generell zur Thematik.

459

460 P: Kontaktdaten haben Sie die da? Ich hatte gesehen, es waren keine Signaturen in Ihren E-
461 Mails. Können Sie vielleicht der Frau [Name] einfach Ihre Kontaktdaten mal zukommen lassen,
462 dass {Ja.} (für den Fall), dass ich noch eine Rückfrage habe auch eine Telefonnummer zur
463 Verfügung steht. {Ja, schicke ich Ihnen.} E-Mail Adresse habe ich. {Mhm.} Dann würde ich
464 mich melden. {Genau.} Was mich freuen würde, auch wenn ich es vielleicht nicht verstehe *
465 ich habe zwar vor vielen, vielen Jahren auch mal Betriebswirtschaftslehre studiert. {Ja.} Wird
466 Ihre Doktorarbeit, ihre Dissertation veröffentlicht?

467

468 I: Ich habe es vor, ja.

469

470 P: Dann wäre es ganz schön, wenn sie * dann veröffentlicht wird und * vielleicht auch irgendwo
471 im Netz zu lesen ist, dann schicken Sie doch einfach mal einen Link.

472

473 I: Ja, mache ich gerne.

474

475 P: Ich habe zwei oder drei Stellen, (die das finden).

476

477 I: Klar, mache ich gerne. Was wir auf jeden Fall tun werden, zusammen mit dem DVSI * Wir
478 werden die * Daten beziehungsweise die Ergebnisse und die Erkenntnisse aufbereiten und
479 den * teilnehmenden Unternehmen dann auch zur Verfügung stellen. Ich nenne es jetzt mal
480 anhand so einer Art Whitepaper. Ja, wo Sie die Erkenntnisse relativ kurz und knapp
481 zusammengestellt bekommen. Das werden wir auf jeden Fall tun.

482

483 P: Hervorragend.

484

485 I: Gut, Herr [Name]. Dann danke ich Ihnen für die * genommene Zeit und für das interessante
486 Gespräch...

487

488 P: {(Vielen Dank) für das Gespräch} und für die Dissertation, für ihre Promotion alles Gute.

489

490 I: Vielen Dank.

491

492 P: Bis dann.

493

494 I: Machen Sie es gut. Tschüss.

495

496 P: Tschüss.

1 **Transkription H13122018**

2 Dauer: 36:17 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Leiter Einkauf

5

6

7 I: Vielleicht gebe ich Ihnen dazu noch die Info, die Frage kam beim letzten Interview mal auf,
8 also selbst wenn ich das Interview verschriftliche im Nachhinein * könnte man nicht
9 herauslesen, wer oder welche Firma mit mir gesprochen hat.

10

11 P: Ok

12

13 I: Ja, also wenn {Sehr gut, ja.} * dann zitiert würde bzw. dann würde * ich die Firma und Ihren
14 Namen immer verschlüsseln, {Mhm.} ne. Und der einzige, der die Transkripte einsehen darf,
15 ist der Doktorvater, und selbst der bekommt sie schon anonymisiert.

16

17 P: Ok, alles klar.

18

19 I: Und in der späteren Publikation sind die Transkripte dann gar nicht mehr vorhanden, sondern
20 nur noch die fertigen Erkenntnisse.

21

22 P: Ok.

23

24 I: Also man wird nicht auf Sie schließen können, das ist sicher.

25

26 P: Ok, ok sehr gut, {Ja.} sehr gut, klasse, {Ok.} wunderbar.

27

28 I: Ja, gut. Ja dann erzählen Sie doch einfach weiter, wo wir waren, das sind nämlich schon die
29 wichtigen Randbedingungen am Anfang für mich.

30

31 P: Gut genau also, wir sind ein größeres mittelständiges Unternehmen. 700 * Mitarbeiter
32 weltweit. {Mhm.} Wir produzieren in die USA, in Tschechien, sowie * in Deutschland.
33 Deutschland ist unser größter Standort hier in * im bayerischen Schwaben. {Mhm} Und *
34 <räuspern> wir produzieren Spiele und Puzzle und * nahezu alles was irgendwie mit Papier
35 und Pappe zu tun hat {Mhm.} in der Weiterverarbeitung, also nicht in der Papierherstellung,
36 also entsprechend in der Weiterverarbeitung. {Mhm.} * Unsere Produkte, ja, die sind weltweit
37 * zu finden, also sagen wir von Australien über Asien bis Afrika, USA, Süd-Amerika, Europa,
38 wo Sie hingucken {Mhm.} sind Regale irgendwo mit unseren Produkten gefüllt. Wir sind selbst
39 Hidden Champion, also wir spielen * in der Branche in der wir tätig sind * ja, ich sage mal,
40 unter den * Top 2, Top 3 in Europa. {Mhm.} * Unsere Firma kennt niemand, die [Firma], aus
41 dem Grund, weil wir am Markt nicht auftreten, es sind unsere Kunden, die am Markt auftreten.
42 {Mhm} Also wir haben wirklich ganz klassisches B2B Geschäft, * völlig im Hintergrund * und *
43 am Markt eben nicht zu finden. Wir...

44

45 I: Aber * da wo sie, wo wir jetzt sind, die Produkte, kennt dann doch jeder, ne?

46

47 P: Genau, {<lacht>} die Produkte kennt jeder {Ja}. Also wirklich jeder. Es gibt, also ich habe
48 noch nie jemanden getroffen, der die Produkte nicht kennt. {Ja} Also das ist wie, wenn Sie
49 quasi in * Müller gehen, ne? Oder in ein Spielwarengeschäft. {Ja.} Durch die
50 Spielwarenabteilung laufen. <räuspern> Ich sage mal, alle namhaften Verlage außer

51 Ravensburger, die produzieren für sich selber, ja {Ja.}, * die haben irgendwas bei uns platziert.
52 Ja?

53

54 I: Ja, also ich habe * mir ja die die Homepage kurz angesehen im * Vorfeld, ja und natürlich
55 alles bekannte Dinge, ja. {Ja.} Kennt man alles.

56

57 P: Genau. Ich denk das fängt beim [Spiel] an, ja? {Genau.} Und hört bei einem [Spiel] auf. *
58 {Ja.} Also da ist die komplette Breite. {Ja.} Genau. Wir haben dadurch bedingt natürlich auch
59 * ja eine sehr große Vielfalt in der Produktion. {Mhm.} Zum einen natürlich in den Materialien,
60 die wir einsetzen. * Also von Kunststoff über Holz, Gummi, {Ja, ja.} Papier, Pappe, da ist alles
61 zu finden, {Mhm.} in unterschiedlichen Ausprägungen, bis hin dann *4 genau also * zu der
62 Variantenvielfalt im Thema Produktionsprozess, ja? {Mhm, ja.} Also man kann die Materialien
63 ja auf unterschiedlichste Art und Weise verarbeiten. {Ja, ja genau.} Man kann sie kleben, also
64 kaschieren sagen wir dazu, stanzen, schneiden, falten, rillen, was auch immer. * Das Ganze
65 noch in unterschiedlichen Formaten, also ich sag mal von 10 auf 13 cm bis hin zu 72 cm auf 1
66 meter 3, ja also {Mhm.} (?) das komplette Produktportfolio bieten wir dort unseren Kunden an.
67 * Das sind so die Gegebenheiten, mit denen wir kämpfen. Ja, als mittelständisches
68 Unternehmen arbeiten wir natürlich, ja, teilweise mit großen Lieferanten zusammen, ja? Wo
69 wir ein kleines Licht sind. {Mhm.} Ich denke, dass erschließt sich. Das ist, * ja, so ein
70 Papierhersteller, na der produziert im * Jahr, ich weiß nicht wie viel hunderttausende von
71 Tonnen. {Ja, ja, klar.} Da bestellt man dann selber, vielleicht mal 1000. Ja, also * das ist zum
72 einen ein Thema, was uns ja in * der Supply Chain drückt. Zum anderen natürlich auch, haben
73 wir teilweise Nischenprodukte, ja? {Mhm.} Wie zum Beispiel Holzteile, {Ja.} * wo es ja, und
74 genau dann sind wir eigentlich bei dem Thema, was die Arbeit ziemlich genau trifft, * wo es
75 kleine Familienbetriebe sind, ja? {Mhm.} Teilweise die Inhaber ja, 60 plus, ja? {Mhm.} Die
76 Söhne, Töchter nicht wirklich dran interessiert das Unternehmen fortzuführen, ja? {Ja.} Das ist
77 teilweise zu Hause bei denen im Keller oder in der Garage, also. * Da sind wir dann natürlich
78 doch dann, also vom großen Papier- und Pappehersteller, ja, der Europa dominiert, bis hin
79 zum kleinen, ich sage mal, Hinterhofbetrieb, ja, der tatsächlich auch wahrscheinlich nur uns
80 beliefert, zumindest mit 70, 80%, ja, * haben wir quasi alles im Portfolio {Ja.} auf der
81 Lieferantenseite, genau. Die Kundenseite wiederum, die ist sehr stabil, der Spielwarenmarkt
82 ist ja am Wachsen. {Ja.} * Die Kunden kennen unsere Zuverlässigkeit, kennen unsere Qualität
83 und * genau. Da gibt es natürlich auch schon Geschäftsbeziehungen, die über Jahre hinweg
84 quasi bestehen.

85

86 I: Mhm, mhm.

87

88 P: Genau.

89

90 I: Da haben wir schon einen ganz interessanten Punkt, den ich vielleicht kurz aufgreifen
91 möchte. {Mhm.} * Die Lieferkette, die endet ja nicht bei Ihnen als Unternehmen, sondern Sie
92 haben ja sowohl Zulieferer, als auch Kunden noch, * also es geht ja auch die Nachfrageseite.
93 {So ist es.} Wenn ich * {Genau.} Sie jetzt so richtig verstehe, dann würden Sie sagen *, das
94 Risikopotenzial, was die Lieferkette angeht, sehen Sie eher auf der Zulieferseite?

95

96 P: Also, was das Ausfallrisiko aufgrund von * Wirtschaftlichkeit oder {Ja.} so angeht, ja, oder
97 Verdrängung, weil es einfach Kunden gibt, wo oder, sagen wir mal, Nachfrager an unserem
98 Markt gibt, die sagen: mei, ich kann nicht nur die 100 Tonnen kaufen, ne, ich kaufe bei euch
99 20.000, 30.000 Tonnen, ja? Da kann es schon mal passieren, dass natürlich * ein Lieferant
100 dann sagt: Ok, sorry Freunde, dann kann ich, dann bediene ich euch nicht mehr, weil ich
101 brauche jetzt eure 1.000 Tonnen, um den zu bedienen, aber da mache ich in Summe dann
102 halt 15 im Jahr. {Ja.} Das kommt dann gelegener. {Mhm.} Des Weiteren sicherlich auch * auf
103 der Lieferantenseite das Thema Preisdruck, ja, allein über unsere Größe. {Ja.} Ja, da sind wir
104 sicherlich, zum einen * (?) also wir sind ein Unternehmen, * das sehr faire Preise bezahlt, ja.
105 {Ja.} Das ist uns auch wichtig, dass wir im Markt * als solches Unternehmen wahrgenommen

106 werden {Mhm}. Auch als Unternehmen, die ihre * Rechnungen einfach, ja überpünktlich
 107 begleichen, ja. * Das ist einfach unser Stück Unternehmensphilosophie bei uns {Mhm}. *4
 108 Genau. Also da legen wir an der Stelle halt viel Wert drauf. {Ja.} * Auf der anderen Seite
 109 versuchen wir natürlich schon auch die kleinen Betriebe, auf die wir angewiesen sind, ja, weil
 110 die Kompetenz bei denen liegt, dann durchaus * ja auch zu halten und dementsprechend
 111 Aufträge zu geben, damit sie nicht den Weg in die Insolvenz gehen müssen {Ja, ja.} oder
 112 sowas, oder dann doch der Inhaber sagt: Nein, ich habe jetzt kein Lust mehr, ich gehe jetzt in
 113 Rente, in meine verdiente. {Mhm.} Und da soll es für den natürlich auch interessant sein.
 114 {Mhm.}. * Auf der anderen Seite ist es dann wieder so, dass unsere Kunden, ja wir haben ein
 115 Wettbewerbsfeld, hauptsächlich ja bedingt auch in China, ja. Ich sage mal, innerhalb Europas
 116 gibt es nicht viele, die mit uns mithalten, auch vom Knowhow. {ja.} * Aber China ist natürlich
 117 aufgrund der, ja sehr, sehr, sehr geringen Löhne, ja {Mhm.}, * in der Lage, Themen, ja wie soll
 118 man sagen * viel, noch viel individueller zu gestalten. Ja. Für * einen geringen Preis, trotz des
 119 Transports, ja. * {Ja.} Da sind wir, an der Stelle kämpfen wir natürlich hauptsächlich gegen
 120 China, ja. {Mhm, mhm, verstehe.} Genau. Also wir haben schon auf beiden Seiten
 121 entsprechend Druck, ja ganz klar.

122
 123 I: Ja, ja. Dann würde ich doch gerne ein bisschen konkreter werden: Sie haben da schon einen
 124 ganz interessanten Punkt genannt: * Sie sagen, Sie haben auch Zulieferer, das sind eher
 125 kleine Unternehmen, {Mhm.} die zum Teil Inhaber 60 plus, ja {Mhm.}. Hatte die Firma [Firma]
 126 denn schonmal das Problem, dass so ein Zulieferer gesagt hat: Nein, morgen, ich mach jetzt
 127 zu, mir reichts oder ich bin insolvent oder irgendwas dergleichen? Gabs da mal ein Ereignis in
 128 der Historie?

129
 130 P: Also jetzt ganz, also, ich sage mal, in den letzten 5 Jahren nicht. {Ja.} Man kennt aber die,
 131 * ja die Unternehmen, wo das Risiko natürlich steigt, ja? {Ja.} Mit Jahr zu Jahr oder mit Monat
 132 zu Monat, mit Jahr zu Jahr, dass * irgendwann die Produktionskapazität wegfällt auf dem
 133 Markt. {Mhm.} * Das ist sicherlich klar. Wie begegnen wir dem? Indem wir natürlich viel mit den
 134 Kernlieferanten sprechen, im Gespräch stehen, ja? {Mhm.} Also das ist Hauptaufgabe meiner
 135 Einkäufer, dass sie sich da, ja, mit den Leuten auseinandersetzen, dass sie die mal besuchen,
 136 dass sie uns besuchen, dass man einfach einen guten Draht hat, ja? {Ja.} Weil man weiß ganz
 137 genau, wenn der uns heute sagt: Ja, Freunde, ich scheid nächste Jahr aus, ja? {Mhm.} Dann
 138 hat das auf seinen aktuellen Auftrag zunächst mal gar keine Auswirkung, {Mhm.} weil * so viele
 139 Ausweichmöglichkeiten gibt es nicht, ja? Also, deshalb ist der Austausch an der Stelle schon
 140 recht offen mit den kleinen Lieferanten natürlich, ja? {Ja.} * Auf der anderen Seite, ja, ist man
 141 natürlich gezwungen, sich irgendwie Alternativen zu suchen mittelfristig, {Ja.} * indem man
 142 sich mit gewissen Themen einfach selbst beschäftigt, ja? {Ja, ja.} Also gleich zu sagen, wir *
 143 erhöhen die Wertschöpfungstiefe, die Fertigungstiefe, ja? In * Bereichen, die * ja, die am Markt
 144 nach und nach aussterben, ja?

145
 146 I: Also dann quasi hin zum * eigenen Fertigen gewisser Dinge, die Sie eigentlich vorher
 147 bezogen haben?

148
 149 P: So ist es. Also, {Mhm.} quasi unsere Kernkompetenz, die aktuell in der Verarbeitung von
 150 Papier und Pappe liegt, eben zu erweitern, ja, in * andere Werkstoffe. Ja?

151
 152 I: Mhm. Ist, * jetzt * mal so gefragt, haben Sie in Aussicht, dass das vielleicht durch dieses, ich
 153 nenne es jetzt mal, * durch dieses Backshoring, wollen wir es mal so nennen. Zeichnen sich
 154 da auch wirtschaftliche Vorteile ab? Weil ich könnte mir ja vorstellen, das ist ein * Glied weniger
 155 in der Wertschöpfungskette plötzlich, * dass * da auch finanzielle Vorteile zu generieren sind,
 156 {Aber...} durch das Eigenfertigen.

157
 158 P: Ja, also * ohne dass ich das in dem Gedanken also mal durchgespielt habe, jetzt im Detail,
 159 ja? * Aber das Erstinvest ist ja schon riesengroß, ja? {Klar. Mhm.} * Man braucht die Leute

160 dazu, ja, und das ist eigentlich eher so das Thema heute, dass es die Personen ja gar nicht
 161 mehr gibt {Mhm.} Auf dem Markt, ja? * Also die Schwierigkeit, ich denke das Ausfallrisiko,
 162 wenn das ganze Thema läuft, reduziert sich mit Sicherheit, ja? Man hat das in der Hand. {Ja.}
 163 Aber das ist natürlich nur was für Unternehmen, die gesund sind. {Mhm.} Das heißt, jemand,
 164 der schon, der, ich sag mal, eher so bei der schwarzen Null umherkriecht irgendwie, {Ja.} dem
 165 wird es natürlich schwer fallen zu sagen: Ok, ich nehme jetzt 2,5 Millionen Euro in die Hand,
 166 oder drei, oder keine Ahnung was so eine Fabrik kostet. {Ja.} Ja? Und * ich mache da jetzt
 167 hier meine eigene Fertigung auf, mit irgendeinem Teil, was ich hier dann in einem späteren
 168 Prozess brauche. Sicherlich gibt es natürlich die ganz normalen Vorteile, die jedes
 169 Unternehmen hat, welches unterschiedliche oder mehrere Tochterfirmen hat, ja? {Ja.} Indem
 170 er natürlich im Rahmen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, * ja, quasi interne Preise
 171 festlegt und solche Geschichten, ja? {Mhm.} Mit Sicherheit. Ich denke aber nicht, dass * der
 172 wirtschaftliche Vorteil derart groß ist. Weil die * Overhead-Kosten von den * Kleinstlieferanten,
 173 die wir haben, ja, {Ja.} die sind nahe Null. Also das ist der Inhaber und der hat einen Mitarbeiter.
 174 {Ja, ja.} Und die Frau, die macht am Wochenende auch noch mit, und abends {Mhm.}. Ja?
 175 Und <lacht> also das ist überschaubar, weil ich denke, * als Unternehmen, da muss man
 176 gesund aufgestellt sein. Da muss man eine Urlaubsvertretung gewährleisten, ja? * Das
 177 bedeutet, wenn der drei hat, da brauche ich schon mindestens vier oder fünf vorneweg. {Ja,
 178 ja, ja.} Ja. Dann habe ich dann schonmal die Personalkostenthematik. Und in dem Moment ist
 179 dann eigentlich * ja, die Räume hat er, wie wir auch, ja? {Mhm.} Also ich denke in * dem, und
 180 wir sprechen hier wirklich * nicht über, also über Produkte, die jetzt, ja vier, fünf Euro kosten,
 181 sondern es sind Produkte, die kosten *3 zwei Cent, drei Cent, ein Cent. {Ja.} Ja? Da ist es
 182 natürlich schwierig dann zu sagen, wir * stoßen da wirklich in * irgendwie große Savings frei
 183 oder so, ne? * Da glaub ich nicht dran. Es ist sicherlich kein, also es ist kein Nachteil, ja? Ob
 184 der Vorteil jetzt so riesengroß ist, eher nicht. {Ja.} Der Vorteil liegt in unseren Augen, wenn
 185 dann eher darin, dass wir die Supply Chain, über * weitere Strecken * selbst in der Hand haben.
 186 {Ja, ja.} Ja? Und eine gewisse, gewisse, ja Zuverlässigkeit * gewährleisten.

187
 188 I: Mhm. Jetzt * haben Sie ja diese Kleinstprodukte genannt, die einen relativ geringen Wert
 189 haben eigentlich, ja? {Ja.} Im Cent-Bereich, ja? {Ja.} * Dann würde es doch dann auch keinen
 190 Sinn machen, sage ich mal, einen Backup-Supplier oder irgendetwas dergleichen zu haben,
 191 oder?

192
 193 P: Genau. Genauso ist es auch. Also wir haben in jedem, * in jeder Materialgruppe, in der wir
 194 tätig sind, {Mhm.} also, unser Einkauf ist gegliedert in Materialgruppen, ja? Das ist Holz,
 195 Kunststoff, Papier, Pappe, Druckerzeugnisse, was auch immer. * Und wir fahren die Strategie,
 196 dass wir also quasi, ja, also auf jeden Fall das Dual-Sourcing, aber gerne auch das * Multiple-
 197 Sourcing anwenden, ganz klassisch. {Ja.} (?) Also wir sichern die Materialgruppe mindestens
 198 mit zwei, am liebsten mit drei Lieferanten ab, {Mhm.} ja? Da haben wir die Thematik, dass wir
 199 natürlich immer sehr stark * ja auch im automatisierten Bereich unterwegs sind. Also zum
 200 Beispiel so Holzteile, die, das macht eine Maschine. Da steht keiner, der das mit der Säge
 201 runterfeilt oder sägt, sondern das spannt man ein, dann läuft das. Also eine Stückzahl, wie soll
 202 ich sagen, * ist da nicht so das Hindernis. Bei uns in der Branche, wenn wir über *, 500.000
 203 Würfel sprechen, dann ist das eine normale Größe. Also, {Ja, ja.} das ist nichts, was einen aus
 204 der Bahn wirft, ja?

205
 206 I: Ja, {Und...} verstehe.

207
 208 P: An * dem Punkt mal wieder das Thema, dass es bei unseren Lieferanten natürlich auch so
 209 ist, ja? Also, {Mhm.} und je weiter ich natürlich meine Produktionsmenge oder meine
 210 Bestellmenge aufteile über verschiedene Lieferanten, {Mhm.} umso schlechter ist mein Preis
 211 hintenraus wieder, {Ja, ja.} den ich krieg, ja? Also, wir, * ja, oder ich ganz persönlich, ich mache
 212 den Einkauf jetzt seit drei Monaten, * will eigentlich den Weg fahren, und das trifft Ihr Thema
 213 eigentlich ziemlich genau, zumindest auf der Lieferantenseite, {Mhm.} dass wir sagen, wir

214 haben immer zwei Lieferanten, die permanent zuliefern, ja? {Ja.} Also, wo wir, auf zwei
215 Lieferanten verteilen wir die Mengen. {Ja.} Und wir haben einen Dritten und einen Vierten, die
216 zumindest qualifiziert sind.

217

218 I: Ja, ok.

219

220 P: Ja? Um mit, über die Qualifizierung, weil das ist bei uns in der Branche, sind wir natürlich
221 rechtlich ganz ganz extrem gebunden. {Mhm.} * Kinderspielzeug unterliegt an manchen
222 Stellen höhere, höheren Sicherheitsstandards und Qualitätsanforderungen wie Lebensmittel.

223

224 I: Ja, ich weiß, ich war selbst drei Jahre lang Qualitätsmanager im Spielwarenbereich.

225

226 P: Ach ja, das hat Herr [Name] mir erzählt, genau. {Ja.} Richtig, richtig. Na dann kennen Sie
227 sich ja bestens aus.

228

229 I: Ja, ja. <lacht>

230

231 P: In dem Moment {<lacht>} ist es natürlich immer, die Qualifizierung von neuen Lieferanten
232 ist nicht ganz so einfach. Also ich kann nicht einfach, wenn wir, keine Ahnung, * wenn wir, ich
233 weiß nicht, zum Beispiel Druckerpapier einkaufen, {Mhm.} so im Großhandel, Office-Depot
234 oder so, ne? {Ja.} Der, * keine Ahnung, der geht dahin, * wo das Papier am wenigsten kostet,
235 lässt es auf DIN A4 zusammenschneiden, macht eine Banderole darum und verkauft es. Völlig
236 egal. {Ja.} Das ist in unserer Branche leider nicht möglich.

237

238 I: Nein, {Ja?} das können wir uns in dieser Branche nicht leisten, das stimmt wohl.

239

240 P: Nein, auf keinen Fall {<lacht>}. Und dann natürlich auch das Thema, dass * die Qualität halt
241 gewährleistet sein muss, ja? Unsere Kunden haben einen gewissen Anspruch, ja, {Ja.} den
242 wir natürlich * immer gewollt sind zu erfüllen, und an der Stelle ist es dann natürlich sicherlich,
243 * kann ich *, wenn wir jetzt im Druckbereich unterwegs sind, kann ich jetzt nicht jede Wald-
244 und Wiesendruckerei * beauftragen, ja? {Ja, ganz klar.} Der braucht entsprechende
245 Messverfahren an der Maschine, der muss entsprechendes Knowhow haben in der
246 Verarbeitung unserer Materialien. {Ja.} Und * an der Stelle ist es wichtig, dass er sich frühzeitig
247 qualifiziert, dass, sollte eben ein Ausfall kommen, warum auch immer, {Mhm.} * dass man
248 dann tauschen kann. Vorgelagert ist sicherlich das Thema Lieferantenmanagement * ein ganz
249 entscheidendes Thema, indem man dann einfach sagt * man muss die Lieferanten bewerten,
250 man muss * man muss an ihnen dran sein, ja, um frühzeitig zu erkennen, wenn es in eine
251 falsche Richtung geht. {Ja, ja verstehe ich.} Ob Ausfallpotenzial eben entstehen könnte,
252 {<räuspernen>} ja.

253

254 I: Und Sie sagen jetzt, das frühzeitige * Erkennen, wie * funktioniert denn * das konkret?
255 Bekommen Sie da Meldung von Ihrem Lieferanten, oder wie * bewerten Sie das?

256

257 P: <Lacht> Ja, also. <Lacht> Ich sagte, wir sind ein mittelständisches Unternehmen, * wir * im
258 Moment, also ich, * vieles was ich sage, ist auch * ist der Weg, den ich gehen will, ja? {Ok.} *
259 Wir haben noch lange nicht alles umgesetzt, {Mhm.} bei Weitem nicht. Also wir kommen hier
260 tatsächlich noch, wir sind grad so im Wandel vom klassischen Mittelständler, na wo hier alle
261 an einem Zug und Feuerlöscher und * wo brennts, da helfe ich, ne? {Ja.} Und entwickeln uns
262 hin zu einem richtigen, großen, organisierten Industrieunternehmen. {Ja.} Ja? Und * jetzt nicht
263 nur in der Fertigung, natürlich auch in den ganzen kaufmännischen Bereichen. * Und {Ja, ja,
264 ja.} deshalb, also. Aber wie sieht die Lieferantenbewertung aus? Ja das *, wenn wir uns auf
265 das, auf * das Thema Ausfallrisiko begrenzen, klar, sind es natürlich sicherlich * bei *, sagen
266 wir, bei einem Unternehmen, wo jetzt die Nachfolge klar ist, ja? {Mhm.} * Zum Beispiel, klar
267 die Finanzzahlen, ja wie sieht es aus? Bilanz, GuV, wie sieht es da aus? Den Cashflow mal

268 angucken. Das sind Daten, ja, die kriegt man nicht über alle Firmen, ja? {Mhm.} * Dann ist halt
269 der Versuch, dass man, ich kann das natürlich nicht für jeden Lieferant machen, aber ich muss
270 das für * die Kernlieferanten machen. {Ja, ja.} * Also ein Lieferant, der, keine Ahnung, einmal
271 im Jahr 1.000 Stück liefert, das ist mir ziemlich egal, ja, weil den, da finde ich auch wieder
272 einen. {Ja, ja.} Das ist für mich auch kein großer Grund, als Unternehmen auch kein großes
273 Risiko, aber Lieferanten, die wirklich zum Stamm gehören, das sind bei uns so 20, 25
274 Lieferanten, ja? Die müssen wir in Zukunft einfach viel enger halten, wie wir das heute tun.
275 Und wie das viele Unternehmen tun, ja? {Ja, ja.} Ganz klar.

276
277 I: Mhm. Ok, dann vielleicht, wenn Sie sagen die Lieferanten bewerten, anschauen, vielleicht
278 dazu noch eine konkrete Frage. {Mhm.} Gelingt es Ihnen denn, sofern vorhanden, auch die
279 Vorlieferanten Ihrer Lieferanten zu identifizieren, oder da irgendwie * Einfluss zu nehmen, dass
280 Sie sagen, die Standards, die ich an meine Lieferanten habe, den möge er bitte auch an seine
281 Vorlieferanten geben?

282
283 P: Ja, ja. * Also es ist *3 zu großen Teilen bei uns ja so, dass * wir natürlich bei einem Drucker
284 zum Beispiel, ja, wir sourcen das Material für den. *3

285
286 I: Ja, {Und *.} ok.

287
288 P: Da * haben wir quasi den Vorlieferant direkt, direkten Kontakt, ja? {Mhm.} Jetzt sind aber
289 die großen Papier...Papier- und Papphersteller dieser Welt, oder Europas, ja da gibt es, *
290 gibt es eine Handvoll. * Wenn wir jetzt mit unseren 800, 900 Tonnen da im Jahr um die Ecke
291 kommen und sagen: Ja hey, wir wollen aber von euch wissen, ne, wo ihr * den Zellstoff her
292 bezieht, wo ihr * das Altpapier her bezieht und, und, und. Ja * da kommen wir nicht weit, ja.
293 {Ja.} * Das lässt sich dann sicherlich über regelmäßige Tests abfragen, * {Mhm.} indem man
294 auch selber Tests anstößt und sagt: Entspricht das Material noch den, ja, den
295 Voraussetzungen, die wir benötigen, ja? {Ja.} * Auch bei Holzlieferanten ist das schwierig, weil
296 der kriegt ja das Rohmaterial angeliefert, beziehungsweise Stangenware. {Ja.} Das (sind
297 meistens) auch Großhändler, die lachen über die Menge, die unsere Lieferanten da kaufen,
298 ja? {Hm.} Also * da befinden wir uns wirklich in einer Liga, wo ich sag, wir sind froh, wenn wir
299 von unseren 25, 30 Kernlieferanten * einen sehr guten Informationsaustausch hinbekommen.
300 {Ja.} Ja? Also quasi * in der ersten Reihe. Und das Tier 2, Tier 3, das ist schwierig, das ist eher
301 in China dann relevant. {Ja, ja, ja.} Weil wir ja auch Produkte, oder * wie sollen wir es nennen?
302 Nicht ganze Produkte, aber zumindest * einzelne Komponenten aus China beziehen, ja?
303 {Mhm.} Da spielt das schon eine größere Rolle, weil {Ja.} * es ist dann doch so, dass hier, in
304 unserem Markt, unsere Lieferanten, die arbeiten alle mit den gleichen Vorlieferanten
305 zusammen. {Ja.} Ja. In China ist es heute die Fabrik in Pjôngjang und übermorgen die in *
306 DingDing, und nächste Woche produziert die Fabrik in Ich-weiß-nicht-wo. * Und die andere
307 Vorlieferanten haben, wo die Qualität sich dann auch stark ändert. Also das sind dann
308 Anforderungen, denen müssen wir gerecht werden, auch QS-seitig dann, ja? Klar.

309
310 I: Ja, also Sie sagen, dass das, * was sich nach Asien dann * erstreckt, da * ist es deutlich
311 schwieriger, das zu händeln?

312
313 P: Ja, {Ja.} absolut, {Ja.} absolut. Aber dort empfiehlt sich dann zum Beispiel auch immer ein
314 Mann vor Ort oder Frau vor Ort zu haben, ja? {Ja, mhm.} Die * quasi dort den Draht * zu den,
315 * zu den Lieferanten hat, quasi.

316
317 I: Ja, klar. Klar. * Wenn ich * jetzt mal fragen dürfte, nehmen wir doch mal an, die Kapazitäten,
318 Ressourcen hätten keine Grenzen, was würden Sie sich denn für das Management der
319 Zulieferer noch wünschen?

320
321 P: *3 Jetzt müssten Sie die Frage nochmal bitte wiederholen.

322
323
324
325
326
327

I: Wenn * wir jetzt mal annehmen, Sie * sprechen ja von Möglichkeiten, Sie sagen: Da sind wir noch lange nicht, ne? Weil * es gibt ja die * Kapazitätsprobleme {Ja.}, auch Ressourcen, {Ja.} das muss ja alles erst gemacht werden. Nehmen wir mal an, Sie könnten da aus dem Vollen schöpfen, was würden Sie sich denn noch on Top wünschen, was Sie gerne umsetzen würden?

328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375

P: <Lacht> On Top? Da würde ich bei unseren Kunden anfangen. {Ja.} Respektive bei denen ihren Kunden, ne? Die Amazon heißen, die (Klinger) heißen, die Aldi heißen, die Lidl heißen. {Ja.} Und * würde erstmal, ganz stark - also das ist die Optimalwelt, ja? Nach der fragen Sie ja. {Ja, genau.} Da würde ich sagen, ich * hätte gerne einen Forecast. Ja? {Ja.} Am besten immer 12 Monate rollierend, in der genauen Menge und in der genauen Stückzahl * und das genaue Produkt. {Ja.} Das würde ich dann gerne monatlich runterbrechen, über die Primär- und Sekundärbedarfe, würde das hier bei uns im Haus entsprechend verarbeiten, würde das an unsere Lieferanten weitergeben, sodass die das mit Termin und Menge an ihre Lieferanten weitergeben können, ja? {Mhm.} Und dann hätte ich zumindest mal eine Liefersicherheit. {Ja, mhm.} Dann gäbe es kein Vorlaufzeitenproblem mehr. * Am Schönsten, was dann natürlich die Ausfallsicherheit angeht, weil die habe ich damit immer noch nicht abgedeckt. Zum einen, ja, habe ich sicherlich das Thema der Planungssicherheit, die * ja nicht nur relevant ist in * der Durchlaufzeit und in der Lieferzeit, {Mhm.} und die sicherlich auch relevant ist im Thema, * wie geht es in meinem Unternehmen weiter. Also jetzt nicht bei uns, aber bei unseren Lieferanten zum Beispiel, ja? Vielleicht sagt der: Boah, ja wir haben jetzt ein schwaches Jahr gehabt und eigentlich lohnt sich das für mich gar nicht mehr, ja? {Ja.} Wenn der sieht, ach pass auf, es wird ja wieder besser, es geht wieder bergauf, ja? {Mhm.} Dann ist die, oder ist vielleicht dann eine Insolvenz oder ein Ausfall eben nochmal abgewendet. {Ja, ja.} Ja? Also mit * entsprechend zuverlässigen Planzahlen. {Mhm.} * Des Weiteren, klar gerne mit unseren Toplieferanten Open Book, immer * lohnenswert. {Ja.} Dass man die Lieferantengespräche nicht im Dezember führt, sondern wegen mir im Februar, März. Ja? {Ja.} Ansehen, wie das Geschäftsjahr ist und sich dann dort eben an den Tisch setzt und sagt: Ok, passt auf, so sieht es bei uns aus, ja? Und * so sieht es bei uns und dann guckt man sich in die Augen und sagt: Geht es weiter? Geht es nicht weiter? Am Schluss ist es halt irgendwie dann auch, *3 ja, * ein gegenseitiges Vertrauen, was man da braucht, ja? {Ja, ja, verstehe.} Und * ich denke, der beste Weg, und da bin ich froh, dass unser Unternehmen diesen Weg geht, wirklich den * sagt: Ok, * wir * haben ein sehr gutes und lang * und * ja, langjähriges Verhältnis zu unseren Lieferanten. {Ja, ja.} Also man kennt sich, man spricht miteinander, man besucht sich. * Ich denke, das ist sicherlich das * Wesentliche. {Ja, ja.} Wenn dann natürlich was Unerwartetes passiert, da sitzt man nie drin, ja? {Mhm.} Aber dann wäre halt das Thema, dass man natürlich * wieder bei dem, bei der Thematik sind, dass wir, ja, mehrere Lieferanten für * das gleiche oder ähnliche Produkt haben, ja? {Ja.} Und damit uns natürlich entgegenkommen, dass sich die ganzen Mengen erhöhen, sodass wir in der Lage sind zu einem guten Preis, bei mehreren Lieferanten einzukaufen. {Mhm.} Ja, was dann natürlich die Ausfallsicherheit *3 ja, einfach nochmal positiv beeinflusst. {Ja, absolut, ja.} Und * an der Stelle wären wir dann sicherlich einen guten Schritt weiter, ja? Weil ich denke, * klar, ich habe auch viel über * im Studium und ich weiß nicht wann über Daimler gelernt, über die Automobiler und die großen Stahlkonzerne, ja? Das ist alles gut und alles toll. * Am Ende des Tages ist es ganz abhängig davon, welche Rolle spielt man auf der Einkäuferseite. {Ja, ja.} Und * wenn die Rolle natürlich, * ja, * nicht * allzu groß ist, dann * sind auch viele Konzepte, viele * Wünsche einfach nicht umsetzbar. {Ja, ja, verständlich.} Weil, so wie ich sage, dass wir uns auf die großen, * dass wir uns auf die, ja, unsere großen 20, 25, 30 Lieferanten konzentrieren müssen, sagt dass ein anderer auch, ja? {Ja.} Und bei einem anderen sind wir dann wiederum * Lieferant, ja? {Ja.} Also, da schließt sich dann auch wieder der Kreis. Und wenn ich uns so angucke, wir kümmern uns auch nicht um jeden Kunden gleich stark, ja? {Ja, ja.} Wir haben die Top 10, 15 Kunden von uns, ja? {Mhm.} Wir haben in der Breite 260, 280 Kunden, es werden immer mal wieder mehr, mal wieder ein bisschen weniger übers Jahr hinweg. {Mhm.} * Weil, ja, die Spielwarenbranche im

376 Moment auch sehr getrieben ist durch solche Kickstarter-Projekte, ja? {Ja.} Die tauchen einmal
 377 auf und dann vielleicht in vier Jahren nochmal einmal, ja? * Das kommt in so Zyklen. {Ja.} Die
 378 Kickstarter kommen zwar jedes Jahr, aber die heißen jedes Jahr anders. Ja? {Klar, ja. <lacht>}
 379 * Und * aus der * Warte ist uns dann auch klar, dass wir bei Unternehmen, die sagen wir mal
 380 * im hohen 3-stelligen Millionenbereich Umsatz...Umsätze machen, bis in * den
 381 Milliardenbereich. * Ja, da werden wir nie, nie in der Art zum Zug kommen wie wir uns das
 382 wünschen.

383
 384 I: Ja, ja, klar.

385
 386 P: Also ich denke, da ist, aller Konzepte zum Trotz, muss man dann einfach auch sagen, ok,
 387 jeder * muss ein bisschen seinen, * wie sagt man, seinen * Wert oder seine Liga, in der er
 388 spielt, auch, ja, realistisch einschätzen. {Mhm, ja.} Ja. {Ja.} Genau.

389
 390 I: Einen * letzten Punkt von meiner Seite möchte ich gerne nochmal aufgreifen: Sie haben die
 391 Forecasts erwähnt. {Mhm.} * Kommt * jetzt schon häufiger vor, dass das jemand erwähnt.
 392 <lacht>

393
 394 P: <Lacht> Welcher Supply-Chainer tut das nicht? <beide lachen>

395
 396 I: * Haben Sie da von * Ihrer Seite, haben Sie aktive Maßnahmen, um * das hinzukriegen?

397
 398 P: * Also. * Ja (?) noch, also ja. Wir haben jetzt ein Pilot gestartet. {Mhm.} Und zwar, * also,
 399 wir sind praktisch Auftragsfertiger. Der Kunde kommt {Mhm.} und sagt: Hey, hör' her, pass auf,
 400 ich brauch hier in sechs Wochen 15.000 von dem Artikel. {Ja.} Und dann produzieren wir
 401 15.000 Stück. {Ja.} Und die liegen dann, ja, * <pustet> ein Monat, * drei Monate, vier Monate
 402 bei unserem Kunden auf Lager. Ja? {Ja, ja.} Wenn es ein tolles Spiel ist vielleicht auch nur
 403 eine halbe Woche oder eine Woche. Ja? {Ja.} Dann, das ist ganz, ja, hängt ganz voneinander
 404 ab. Wir erfahren halt im Moment auch, * dass wir * sehr saisonal sind. Das dürfte Ihnen; das
 405 kennen Sie, wenn Sie auch in der Spielwarenbranche unterwegs waren, ja? {Ja.} Da ist das
 406 zweite Halbjahr immer * echt ein Kampf. {Mhm.} Und * wir merken einfach, die Kunden
 407 platzieren Aufträge, mächtig groß, ja? Riesen Auflagen. {Ja, ja.} In hunderten von Sprachen
 408 und dann {Ja.} guckst du aufs Lager und denkst: Zum Geier, vor drei Wochen haben wir
 409 Samstag gearbeitet, Nachtschichten geschoben wie Verrückte. Für das, dass die Ware heute
 410 noch * mit 80% am Lager liegt. {Mhm.} Ja? {Ja, verstehe.} Klar, als Auftragsfertiger das Risiko.
 411 {Ja, ja.} Ich produziere ganze Slots. Wenn ich nicht anfangen * anders mit meinen Kunden zu
 412 kommunizieren, weil so muss ich gewisse Anreize setzen. {Ja.} Also gibt es natürlich, unsere
 413 Kunden, * ich sag mal, die größeren davon, die haben so etwas wie eine Absatzplanung.
 414 {Mhm.} Ja, also klassisch auf Algorithmen und Statistik basierende * Absatz-Forecasts, wo die
 415 sagen: Ok, ich vermute auf Produkt X mache ich nächsten Monat so viel, auf Produkt Y so
 416 viel, und auf Produkt A, B entsprechende Menge. {Mhm.} * Wenn wir natürlich da Zugang zu
 417 diesen * Mengen hätten, {Ja.} zu diesen Forecasts, diesen Absatz-Plänen, {Ja.} dann könnten
 418 wir natürlich uns in der, innerhalb der Supply Chain auch ganz anders darauf ausrichten. {Ja,
 419 ja.} Ja? Sicherlich müssten wir anfangen, uns vom Auftragsfertiger hin zu einem Kleinserien-
 420 Fertiger zu entwickeln. {Ja.} Ja, also * wir haben keine riesen Serie, ja, aber * die werden ja
 421 immer noch kleiner. {Ja, ja.} Ja? {Mhm.} Was aber unser Vorteil ist: Ich kann zum Beispiel
 422 versuchen, wenn ich auf Absatz-Daten zugreife, kann ich die erste Jahreshälfte, die tendenziell
 423 bei uns im Geschäft immer geringer ist, oder vom Auf... also vom * Umsatz, könnte ich stärken.
 424 Beziehungsweise, * andersherum formuliert, die Last in der Produktion und bei unseren
 425 Lieferanten *3 vom zweiten Halbjahr auf das erste Halbjahr vorziehen oder verteilen. {Ja, ja.}
 426 Und somit nicht nur für uns, * auch für unsere Lieferanten natürlich eine kontinuierliche
 427 Auslastung herbeiführen. Ja. {Ja.} Und das ist etwas, das spart Kosten, das * schafft Effizienz
 428 und dann hätten wir auch etwas von den Forecasts, aber auch nur dann.

429

430 I: Ja, ja. {Ja.} Nein, völlig nachvollziehbar, bin ich ganz bei Ihnen. {Ja.} Ok, * wunderbar. Ich
431 wäre soweit mit meinen Themenblöcken durch, sage ich jetzt mal. {Mhm.} Gibt es noch
432 interessante Punkte, die ich jetzt nicht adressiert habe, die Sie gerne noch * anreißen möchten
433 von Ihrer Seite?

434

435 P: Aus meiner Sicht gar nicht, nein, nein. {Ok, wunderbar.} Also ich bin soweit * durch. * Genau,
436 viele Themen, von denen wir jetzt gesprochen haben, sind wir im Angehen, {Ja.} andere sind
437 umgesetzt. {Ja.} * Genau.

438

439 I: Ok, wunderbar, Herr [Name]. Dann zum Schluss * bleibt mir noch ein * abschließendes
440 Angebot: Wenn sich da mal * was tut, wenn Sie mal was haben, wo Sie sagen: Da suche ich
441 den Austausch * gerade mit solchen Störereignissen, melden Sie sich gerne. {Mhm.} * Würde
442 mir nichts ausmachen, sage ich mal, im Gegenteil. Ich sage immer gut, es in der Praxis
443 nochmal zu spiegeln, was man schon weiß, ja? {Ja, ja.} Also wenn es da einen Fall gibt und
444 Sie sagen: Da rufe ich jetzt mal schnell an oder schreibe ich mal schnell eine Mail zum
445 Austausch, jederzeit gerne. {Super, vielen Dank, ja. Absolut.} Und ansonsten, * für Sie gilt das
446 Gleiche wie für alle anderen, die * mich hier unterstützen. Ich arbeite ja mit dem DVSI, mit *
447 [Name] und dem [Name] eng zusammen. {Mhm.} * Sobald die Ergebnisse dann auf...bei mir
448 verfügbar sind, noch sind sie das ja nicht, * werden wir uns auch mit einem, ja ich sage jetzt
449 mal, so einer Art White Paper zum Thema, wo die Ergebnisse in aufbereiteter Form für alle
450 Teilnehmer drin sind auch noch mal melden, {Das ist super, das ist ja toll, ja absolut.} vom *
451 Verband her. {(?) Das wäre noch so eine Frage gewesen, genau.} Ja, dass wir * hier, sage ich
452 mal, es vielleicht hinkriegen, die Essentials auf * 10 Seiten irgendwie * {Mhm.} zu
453 dokumentieren, {Mhm.} sodass Sie dann auch was davon haben. {Super, klasse, perfekt.} Das
454 wollen wir irgendwie * {Klasse.} hinkriegen. Ansonsten * bin ich vielleicht öfter wieder mal auf
455 der Spielwaren Bühne irgendwo zu hören oder zu sehen. Wenn es da Interesse gibt von der
456 Firma auch einfach * dazukommen. Auf der Spielwarenmesse bin ich auch, also daher.

457

458 P: Ah, toll, ja da bin ich auch dieses...nächstes Jahr, genau.

459

460 I: Ja, wenn da was ist * können wir uns auch jederzeit gerne austauschen.

461

462 P: Klasse, wunderbar.

463

464 I: Da ich jetzt nicht mehr in der Branche bin, bin ich da auch ein bisschen freier wieder <lacht>.

465

466 P: Sind Sie jetzt beim DVSI oder?

467

468 I: Nein, ich bin nicht beim DVSI. Ich * bin in einer ganz anderen Branche im
469 Qualitätsmanagement tätig. {Mhm.} * Habe aber gesagt, die ganze * aufgetane Arbeit bisher
470 in der Spielwarenbranche, die muss man ja jetzt nicht * weglegen. Die Erkenntnisse, die ich
471 will, sind * auf alle Branchen quasi übertragbar und ich kann sie auch theoretisch an allen
472 Branchen gewinnen. Und da ich jetzt bei der Spielware angefangen habe, habe ich gesagt:
473 Komm, ich arbeite weiter mit dem DVSI zusammen. {Mhm.} Und bin da quasi * nicht angestellt,
474 aber sehr gerne, wenn es da zum Themenbereich Fragen gibt, über den DVSI an mich,
475 jederzeit, ja also. {Ok.} Das Angebot hat auch der DVSI, wir wollen mal schauen, es sind auch
476 einige Prüfhäuser beteiligt, * wie wir das Thema ein bisschen verbreiten können und da
477 vielleicht so erste Impulse in diese Richtung geben können. {Mhm.} Mal schauen. Das wird
478 sich noch ergeben, das wird auch noch ein bisschen dauern. Aber da wollen wir mal gucken,
479 ob wir da den DVSI Mitgliedern ein bisschen helfen können oder * {Mhm.} wie auch immer, ja?
480 {Mhm, mhm.} Die Sinne etwas schärfen vielleicht.

481

482 P: Genau, genau, das schadet nie, ja.

483

484 I: Ja, wenn * es nur das ist, das sollten wir hinkriegen. Also daher, über den DVSI bin ich immer
485 zu erreichen {Mhm.} oder eben direkt über meine Mail. {Ok, super.} Ist kein Problem. Dann
486 bedanke ich mich {Ich mich auch.} für die genommene Zeit, es war sehr * interessant.

487

488 P: Fand ich auch, vielen Dank dafür. {Ich danke Ihnen auch. Und...} Und, dann wünsche ich
489 Ihnen schöne Weihnachten.

490

491 I: Ich Ihnen auch. Ich schreibe Sie nochmal an, wegen der Datenschutzerklärung, {Alles klar.}
492 wie wir das machen wollen. Das können wir dann * über Mail denke ich noch {Ja, ja, natürlich.
493 Das ist kein Problem.} ausmachen. Alles klar. Super, Herr [Name], vielen Dank. {Dankeschön.
494 (?) } Guten Jahresausklang und guten Rutsch auch, ja?

495

496 P: Danke, ja.

497

498 I: Dankeschön. Tschüss.

499

500 P: Ciao.

1 **Transkription Z17122018**

2 Dauer: 09:25 Minuten

3 Typ: Zulieferer

4 Person: Geschäftsführer

5

6

7 I: ... direkt beginnen. Okay, Herr [Name], also vielleicht zu Beginn, bevor wir in die eigentliche
8 Thematik einsteigen: Vielleicht können Sie ein paar Worte zu Ihrer Firma sagen.

9

10 P: Ja. Also wir sind ein Hersteller von Kunstfasern, die im Prinzip die klassische
11 Bürstenindustrie in Deutschland und Europa beliefert und einer der Kunden ist im Prinzip ihr
12 Kontakt. {Ja.} Wir haben einen Jahresumsatz etwa, das können Sie ja letztendlich auch aus
13 dem Bundesanzeiger entnehmen, von etwa 5,4 Millionen Euro, haben im Kunstfaser-Bereich
14 * 32 Mitarbeiter im Drei-Schicht-Betrieb. {Mhm.} So, das ist so ganz grob. Wir haben eine
15 Jahrestonnage etwa von 3.000 Tonnen.

16

17 I: Mhm. Und Sie * beziehen die Rohstoffe ausschließlich in Deutschland oder Europa oder
18 auch über die europäischen Grenzen hinaus?

19

20 P: Über die europäischen Grenzen zum Teil hinaus. Das geht aber dann über in Deutschland
21 ansässige Händler.

22

23 I: Mhm. Okay. Dann würde ich doch direkt in die * Thematik gerne einsteigen. {Ja.} * Ich habe
24 Ihnen ja gesagt, es geht mir darum, eine Lieferkette resilient im Sinne von, ja, ich sage mal,
25 robust, widerstandsfähig gegen alle möglichen Krisen zu machen. {Ja, ja.} Hatten Sie in Ihrem
26 Unternehmen denn schon Erfahrungen mit Krisen in der Vergangenheit entlang der Lieferkette
27 speziell?

28

29 P: Ja, * ganz aktuell in diesem Bezug ist die Lieferschwierigkeit beim Polyamid 66. {Mhm.} Das
30 ist ein Engpass und diesen Engpass können Sie auch leider nicht vermeiden, weil sich in den
31 letzten Jahren da eine Monopolstellung bei einem Hersteller mehr oder minder entwickelt hat.
32 Und das ist die BASF. {Mhm.} So, entweder sind Sie da in der Lieferkette drin {Ja.} oder Sie
33 müssen über deren Distributeur Albis die Ware beziehen. * Ist sehr kurz gehalten der Bedarf,
34 der da gedeckt werden kann.

35

36 I: Okay. Das heißt, Sie haben Probleme, diesen speziellen Rohstoff, sage ich jetzt mal, zu
37 beschaffen im Moment durch die Monopolstellung {(Im Moment) haben wir da ein Problem ja.}
38 Und wie * wirkt sich das konkret dann auf Ihr Unternehmen aus?

39

40 P: Ja gut, das ist jetzt im Prinzip aber Gott sei Dank der Kunststoff, den wir am wenigsten
41 einsetzen müssen. {Okay.} Und es war im Prinzip immer möglich, sage ich jetzt mal, die
42 Kleinmenge, die wir da brauchen, etwa zwei Tonnen pro Monat, * irgendwie auch über die
43 BASF oder dort auch vorhandene persönliche Kontakte im * Vertrieb zu bekommen.

44

45 I: Okay, das ist * sehr interessant. Jetzt sind Sie ja, sage ich mal, mit diesem * potenziellen
46 Problem, vielleicht auch bei anderen Rohstoffen konfrontiert. Unternimmt Ihr Unternehmen
47 konkrete Maßnahmen, um sich davor zu schützen?

48

49 P: Es ist so, dass bei allen anderen Kunststoffen mindestens zwei Lieferanten vorhanden sind.
50 Ja.

51

52 I: Mit denen Sie auch aktiv arbeiten, oder?

- 53
54 P: Die auch nicht miteinander verbunden sind. {Mhm.} Von daher besteht da immer eine
55 Ausweichmöglichkeit.
56
57 I: Okay. Und Sie haben zu beiden Lieferanten oder zu mehreren Lieferanten dann auch
58 Beziehungen oder wie stellt sich das dann in der Firma dar?
59
60 P: Das sind regelmäßige Kontakte im Einkauf, die dort bestehen. {Mhm.} * In der Regel oft
61 sogar wechselnd. Also der eine * liefert, dann liefert der andere und immer so im Wechsel hin
62 und her.
63
64 I: Und dadurch können Sie quasi den Bedarf kontinuierlich {decken} sicherstellen?
65
66 P: Ja.
67
68 I: Mhm. Das ist, ja, das ist schon mal sehr interessant. Gibts denn noch * andere Probleme,
69 die Sie schon mal hatten, jetzt außer bei dem speziellen Rohstoff jetzt. Kam es mal zum
70 Untergang von Ware auf dem Lieferweg oder irgendwas dergleichen?
71
72 P: Ja gut, Transportschäden * bei Fertigware, aber das ist ja nicht unser Thema. {Mhm.} Es
73 geht im Prinzip nur immer um den Einkauf. Nee, da ist im Prinzip noch nie was passiert. Noch
74 nie.
75
76 I: Mhm. Okay, das ist interessant. * Sie haben jetzt konkret den Einkauf erwähnt, also dass die
77 Probleme einkaufsseitig sind. Jetzt könnte ich mir aber auch vorstellen, das ist nur so ein
78 Gedankenspiel, Sie haben Ware verkauft, es kommt zum Problem bei dem Abnehmer der
79 Ware. Hatten Sie so etwas schonmal? Oder beugen Sie solchen Situationen explizit vor?
80
81 P: Also * der Gau, der passieren kann, ist im Prinzip die Insolvenz des Kunden * und das
82 vermeiden wir insofern, dass wir eine Warenkreditversicherung bei Euler Hermes führen, die
83 uns im Insolvenzfall zumindest mal 80 Prozent des Schadens decken.
84
85 I: Okay. Dass Sie mit den * Kunden in regem Austausch stehen hier irgendwie das * mitkriegen
86 könnten? So etwas haben Sie nicht?
87
88 P: Ja, * im Grunde kriegen Sie es dann auch wieder nur über Euler Hermes mitgeteilt, wenn
89 der aus der Kreditversicherung fliegt.
90
91 I: Ja, okay, okay.
92
93 P: Also indirekt quasi, nicht direkt über den Kunden, sondern indirekt über den * Versicherer.
94
95 I: Mhm. Gibt es * denn sonstige Maßnahmen, die Sie ergreifen, um die * Lieferkette stabil zu
96 halten? Außer jetzt wo Sie sagen, Sie haben zwei Lieferanten. Haben Sie irgendwelche
97 Instrumente, mit denen Sie versuchen, sich anbahnende Probleme in der Lieferkette zu
98 erkennen?
99
100 P: Nein, habe ich eigentlich nicht, nein. * Sie merken es im Prinzip, wenn * Lieferprobleme sind
101 im Prinzip nur daran, dass vereinbarte Liefertermine nicht eingehalten worden sind, sondern
102 dass es da um ein paar Tage Verzögerung gibt. Aber im Grunde hatten wir noch nie einen *
103 Komplettausfall, dass die Ware dann * nicht von dem einen, wenn der eine Kunde eben dann
104 vom anderen gebracht wurde. Also, es gab noch nie einen Stillstand im Rohwareneinfluss.
105
106 I: Mussten Sie da schon mal kurzfristig Ware von dem anderen beziehen? Also, dass Sie
107 sagen: Der eine kann jetzt nicht, also muss ich kurzfristig umschwenken entgegen der
108 Planung?

109
110 P: Ich habe normalerweise im Einkauf immer etwa drei bis vier Wochen Luft. Also da ist immer
111 genug Zeit, um da eine Alternative dann * anzutreten.
112
113 I: Okay. *3* Ja, dann sind wir mit diesem Bereich glaube ich eigentlich auch schon * relativ
114 durch. Wie würden Sie denn, * wenn Sie jetzt mal, sage ich mal, objektiv auf Ihr Unternehmen,
115 oder versuchen, objektiv auf ihr Unternehmen zu schauen. Wie würden Sie denn Ihr
116 Unternehmen beurteilen, hinsichtlich der Stabilität ihrer Lieferkette? Würden Sie sagen, da ist
117 noch Potenzial nach oben, aber es fehlt die Kapazität oder die Ressourcen dazu oder sind Sie
118 da eigentlich gut aufgestellt? Wie würden Sie denn den Jetzt-Stand des Managements
119 beurteilen?
120
121 P: Ich würde das so bezeichnen, dass wir gut aufgestellt sind. Das hat sich auch darin
122 bemerkbar gemacht, dass ich im Prinzip in den letzten drei Jahren die Lagerbestände sogar
123 reduzieren konnte.
124
125 I: Mhm. Okay. *4 {Ja}. Ja, da sind wir ja * relativ schnell. Ich glaube, das liegt jetzt auch daran,
126 dass Sie ein relativ, ich möchte jetzt nicht sagen, begrenztes Portfolio, aber das Produkt ist ja
127 schon relativ klar, ja, {Ja.} was Sie verkaufen. * Da denke ich, ich weiß nicht, wie groß ist Ihr
128 Portfolio ungefähr?
129
130 P: An [Produkt]? Das sind schon mehrere hundert verschiedene Artikel. Nur unterscheiden die
131 sich: Es gibt zwei Merkmale, drei eigentlich. Das ist A der Durchmesser {Mhm.}, B die Farbe
132 {Ja.} und C die Schnittlänge. {Ja.} So, und da kommen eben die * Permutationen raus.
133
134 I: Ja, ja, sodass das, sage ich jetzt mal, sodass das Produkt von seiner Komplexität eher es
135 begünstigt, dass die Lieferkette stabil ist, ne?
136
137 P: Ja, ja, ja.
138
139 I: Ja. Das hätte ich jetzt auch so * interpretiert. {Mhm.} Okay, wenn ich Ihnen jetzt den * Begriff
140 „Resilienz“ so sage und * Sie würden jetzt darüber diskutieren. Gibt es da noch interessante
141 Punkte, die Sie dazu erwähnen würden oder möchten, was ich jetzt noch nicht adressiert habe
142 in den paar Minuten?
143
144 P: Nein, nein. Also das ist eigentlich soweit denke ich auch abgedeckt, was ich dazu zu sagen
145 habe.
146
147 I: Okay, dann sind wir ja relativ schnell, Herr [Name]. * Bin ich eigentlich schon durch. {Gut.} *
148 Das, was ich wissen wollte, habe ich erfahren. Ich halte es mit Ihnen, wie mit meinen anderen
149 Interviewpartnern, * das ist hauptsächlich über den Spielwarenverband gesteuert, heißt ja aber
150 nicht, dass Sie darauf keinen Zugriff haben können. Würde ich Sie dann auch wieder
151 informieren. Wir werden zum Abschluss der Promotion die Ergebnisse quasi in aufbereiteter
152 und aggregierter Form den Interviewpartnern wieder zur Verfügung stellen. {Ja.} Das heißt,
153 sobald es hier, ich gehe jetzt mal so, sage ich mal, von 10, 15 Seiten, * so ein kleines Paper,
154 davon gehe ich jetzt mal aus. * Da würde ich mich dann bei Ihnen melden, wo Sie das finden
155 bzw. wie Sie da ran kommen, dass Sie da auch was davon haben, dass Sie die Zeit investiert
156 haben.
157
158 P: Alles klar.
159
160 I: Okay, Herr [Name]. Dann danke ich Ihnen {Gerne.} und wünsche Ihnen noch einen schönen
161 Nachmittag.
162
163 P: Ja, ebenfalls.
164

165 I: Danke, tschüss.
166
167 P: Tschüss.

1 Transkription Z08012019

2 Dauer: 15:19 Minuten

3 Typ: Zulieferer

4 Person: Vertriebsleiter

5

6

7 I: Okay, [Name]. Dann würde ich sagen, wir fangen einfach mal an, indem Sie mir kurz paar
8 Worte zur [Firma] und Ihrer Rolle, Ihrer Position in der Firma, kurz sagen. Das dient zur
9 Einordnung.

10

11 P: Also, vielleicht kurz so bisschen im Schnelldurchgang {Ja, gerne.} die [Firma]. Wir sind ein
12 reines Familienunternehmen, {Mhm.} seit über 60 Jahren hier in [Ort] als Wellpappverarbeiter
13 ansässig. Wir haben klein begonnen, haben dann einen größeren Sprung gemacht, wir haben
14 das Gelände hier gekauft. * Ich glaube 1998. Haben dann hier ein Logistikzentrum gebaut,
15 waren dann, * ein Jahr später haben wir das Verwaltungsgebäude hier können übernehmen
16 von einer Bauunternehmung. Waren dann ein paar Jahre mit der Produktion 500-600 Meter
17 getrennt und haben dann 2006 den Lückenschluss gewagt und sind seit dieser Zeit mit der
18 kompletten Produktion hier auf diesem Gelände ansässig. {Mhm.} Unsere Kundenstruktur ist
19 relativ breit gefächert. Also, wir * haben nicht nur Großkunden, wir haben auch viele
20 Kleinkunden. Insgesamt glaube ich über knapp 2000 kaufende Kunden, {Mhm.} wo wir alles
21 an Wellpappverpackungen herstellen im einwelligen, zweiwelligen und dreiwelligen Bereich.
22 Schwerpunktmäßig jedoch Transportverpackung. {Mhm.} Also nicht jetzt unbedingt
23 hochwertig, {Ja, ja.} sechsfarbig bedruckte Verkaufskartons, sondern eher dann die
24 Umkartons. {Mhm.} * Meine Person, ich bin Vertriebsleiter hier im Hause. {Mhm.} Ich habe
25 aber auch mittlerweile schon 18 Jahre hier in der Unternehmung und betreue * mit insgesamt
26 * aktuell sieben Außendienstmitarbeitern so ein Gebiet, wir sagen in so einem rund 200
27 Kilometer um unseren Schornstein herum. {Ja.} Wir beliefern die Kunden mit 18 eigenen Lkws,
28 {Mhm.} haben eine eigene Verpackungsentwicklung, ein eigenes Labor und * ja, haben ein
29 Lager, da sind wir gerade im Moment auch in der Planungsphase, das Lager zu erweitern,
30 wollen also Hochregal hier hinstellen. Und * wir beliefern viele Kunden wie man so schön
31 neudeutsch sagt Just in time. Der Kunde ruft heute ab und kriegt morgen halt {Ja.} die Ware
32 so angeliefert, wie er sie braucht. Das ist im Prinzip so unser Geschäft.

33

34 I: Ja, ja. Und jetzt haben Sie schon die Kundenstruktur erwähnt, was mich auch sehr
35 interessiert. Was mich * zusätzlich interessiert, ist Ihre * Zuliefererstruktur. Wie, aus welchen
36 Ländern beziehen Sie denn Rohstoffe oder sagen Sie das ist alles sehr regional?

37

38 P: Also * unser Rohstoff ist im Prinzip die * Wellpappe. {Ja.} Die beziehen wir eigentlich mehr
39 oder weniger regional. {Mhm.} * Unser Hauptlieferant ist die Pro Group. Die sitzen {Mhm.} in
40 Landau, also Offenbach an der Queich, {Ja, ja.} um genau zu sein. {Kenne ich, ja <lacht>} Und
41 dann haben wir noch die *, als Lieferant die Euro-Well. Die sitzen draußen in Wörth. Das sind
42 eigentlich im Papier-Bereich unsere Hauptlieferanten, mit denen wir {Mhm.} weit über 80
43 Prozent machen. Aber eigentlich alles dann, * selbst wenn es andere sind mehr oder weniger
44 regional, weil halt bei Wellpappe immer das Problem auch ist, * dass die Fracht dann relativ
45 teuer ist. Deshalb ist auch unsere Kundenstruktur so aufgebaut. Alles was dann weiter wie
46 200-300 Kilometer weg ist, dann wird es nicht mehr interessant von der Fracht her.

47

48 I: Das heißt, auch Ihre Kunden sind dann eher, Ihr Kundenstamm ist eher ein regionaler
49 Kundenstamm, {Ja, ja.} so dass Sie eine insgesamt, wenn man es jetzt vom Rohstoff bis zum
50 Endkunden sieht, eine regionale Lieferkette betreiben.

51

52 P: Wir haben natürlich auch, * beispielsweise haben wir einen großen Baumarkt Kunden, den

53 wir europaweit beliefern. {Mhm.} Ja? * Aber der kriegt dann halt ok mal fünf Paletten auch in
54 die Schweiz geschickt oder mal fünf Paletten {Mhm.} nach Tschechien oder wo auch immer
55 hin. Aber das ist vielleicht noch nicht ein Prozent von unserem Umsatz. Das Gros ist wirklich
56 regional. 150-200 Kilometer um [Ort].

57

58 I: Mhm. Wie sind denn, da Sie jetzt, bei den * Leuten, die ich anspreche, eher sage ich einmal,
59 das andere Extrem. Ich interessiere mich ja vor allem für globale Lieferketten. Aber es ist
60 wichtig, dass ich auch Ansprechpartner wie Sie habe, die eine eigentlich sehr lokale Lieferkette
61 betreiben. Wie sind denn da Ihre * Erfahrungen oder wie sind denn bisherige Erfahrungen der
62 [Firma] mit Lieferproblemen, Ausfällen der Lieferkette, wie auch immer? Oder würden Sie
63 sagen, aufgrund der regionalen Lieferkette ist es eigentlich so gut wie * minimiert?

64

65 P: Das kann man eigentlich eher so sagen. Ja klar, passiert * immer mal was, dass es mal
66 eine Verzögerung gibt. Aber das ist meistens in einem Rahmen, der überschaubar ist. {Mhm.}
67 Da liefert auch mal ein Lieferant einen Tag später wie * erwartet. Ja, das können wir meistens
68 * dann intern nochmal wieder * ausgleichen.

69

70 I: Über Lagerkapazität dann?

71

72 P: Teilweise über Lager, ja, oder teilweise halt auch über * die Puffer, die wir {Mhm.} im Prinzip
73 schon einbauen. Also wenn jetzt * ein Kunde bei uns etwas bestellt, und dann sagen wir: okay
74 normalerweise ist innerhalb von zwei Tagen das * Material am Lager, {Mhm.} dann brauchen
75 wir einen Tag zum Produzieren und dann haben wir noch einen Tag Puffer und dann haben
76 wir einen Tag zur Lieferung. Wenn es jetzt bei der Belieferung mal * einen Tag sich verzögert
77 und dann haben wir unseren Tag Puffer eingebaut bzw. produzieren auch mal und liefern am
78 gleichen Tag schon aus, {Mhm.} so dass man auch mal zwei Tage überbrücken kann, so dass
79 wir * eigentlich ganz wenige Probleme wirklich haben. {Mhm.} * Das weiß unsere Kundschaft
80 natürlich auch {Ja.} zu schätzen. Weil ich war jetzt grad auch zum Jahresende auf großer Tour
81 bei vielen Kunden persönlich, um auch so Jahresendgespräche mal zu führen und * da werden
82 wir gerade aus diesen Gründen auch gelobt.

83

84 I: Mhm. Das heißt, Sie würden sagen, Ihre Kunden legen Wert auf eine stabile Lieferfähigkeit.
85 {P: Auf jeden Fall, auf jeden Fall. Ja, ja.} Das merkt man am Markt schon, dass das ein
86 wichtiger * Aspekt ist.

87

88 P: Das ist, wenn man heute zu Neukunden kommt * geht es natürlich immer mal wieder über
89 den Preis, ja, weil jeder sagt, ich habe meinen Lieferant und bin eigentlich zufrieden, ja? Aber
90 so im zweiten Step hört man dann doch immer raus, dass man dann sagt: ja, wie sieht es denn
91 mit Lieferzeiten aus? Ja, gut, wir können innerhalb von vier, fünf Tagen liefern. Oh ja, das ist
92 vielleicht interessant; weil mein alter Lieferant, der hat halt vielleicht drei Wochen Lieferzeit, ja,
93 und bei bestehenden Kunden, * die natürlich, leider Gottes, nicht alles bei uns immer kaufen,
94 {Mhm.} doch immer mal auch ein Wettbewerber mit dabei ist, dann hört man doch halt, dass
95 die sagen: Mensch, mit euch, da wissen wir, man kann sich darauf verlassen und die
96 Lieferzeiten sind kurz und das schätzt man dann.

97

98 I: Liefertreue quasi als Wettbewerbsfaktor tatsächlich, ne.

99

100 P: Ja, ja.

101

102 I: Gibts denn, wenn Sie sagen, das ist eigentlich eher überschaubar, gibt es denn so ein
103 konkretes Ereignis in den letzten Jahren, wo Sie sagen, oh, das war jetzt mal was
104 Gravierenderes * in der Lieferkette? Wenn nein, ist nicht schlimm, nur aus Interesse.

105

106 P: Nein, direkt ist mir eigentlich * nichts bekannt. *3

107

108 I: Würden Sie nur von der Einschätzung her, nur vom Gefühl, sag ich jetzt mal. Würden Sie

109 sagen, wenn Ihre Lieferkette jetzt tatsächlich internationaler wäre. Glauben Sie, das würde zu
110 mehr Problemen führen? Also nicht nur anhand der Frachtkosten, sondern dass Sie sagen:
111 Wir müssten da ganz andere Planungen vorsehen. Gerade was die Lieferzeiten dann, sage
112 ich mal, * über den Ozean und so weiter.

113

114 P: Ja, ja, das denke ich schon und das ist auch wahrscheinlich relativ schwer zu realisieren für
115 unsere Kunden, weil die Zeit heute so schnelllebig ist, dass selbst, ich sage mal in
116 Anführungszeichen, ein primitiver brauner Karton, {Mhm.} da kann man nicht ein halbes Jahr
117 vordisponieren.

118

119 I: Ich bin es gewohnt aus der Spielwarenbranche, da war immer so ein gängiger Satz: Was im
120 September nicht auf dem Schiff ist, {das kommt an Weihnachten nimmer} das kommt an
121 Weihnachten nicht mehr in die Läden. So war das eben.

122

123 P: Nein, das war, sagen wir mal, wenn ich an Anfänge mal zurückdenke so 20 Jahren. Da bin
124 ich zum Kunden gekommen und der hat gesagt: ich hab' drei Kartons, da brauche ich je 20.000
125 Stück, mach mal einen guten Preis, ich nehme dann die auf einen Schlag ab. {Mhm.} Wenn
126 ich heute zu dem gleichen Kunden komme, der hat nicht nur drei Kartons, sondern der hat
127 vielleicht fünfzehn Kartons, ja, und dann hat er keinen Platz mehr, ja. Und dann sagt er: Ja, *
128 ich weiß gar nicht ob ich in drei Monaten * das Format noch brauche, ja. {Mhm.} * Die Zeit ist
129 so schnelllebig; ein Produkt, das heute gut läuft, das kann in zwei Monaten weg sein vom
130 Fenster und dann brauche ich ein ganz anderes Format. Also auch die Losgrößen {Mhm.} sind
131 über die Jahre, wenn wir uns das angucken, deutlich nach unten gegangen, ja.

132

133 I: Klar. Dann müssen Sie quasi auch flexibler, also...

134

135 P: Wir haben gerade jetzt auch im * letzten Jahr die Analyse gemacht über * Losgrößen und
136 so weiter, in Bezug auf den Neubau vom Hochregal und * da haben wir, ich glaub vor 15
137 Jahren haben wir das schon mal gemacht. Und da sieht man einfach, wie * krass das einfach
138 * zurückgegangen ist. {Mhm.} Insgesamt vom Umsatz haben wir zwar jedes Jahr deutlich mehr
139 gemacht, * aber die Losgrößen gehen einfach zurück, ja. {Ja, ja.} Hat natürlich auch damit zu
140 tun, dass die Rüstzeiten auf den Maschinen deutlich günstiger sind, wie vielleicht noch vor
141 zehn, fünfzehn Jahren. {Mhm. Ja, klar.} Vor 10-15 Jahren da hat man, um eine Maschine zu
142 rüsten eine halb-dreiviertel Stunde gebraucht. Das geht heute in fünf bis zehn Minuten. {Ja,
143 klar.} Von daher macht es dann einfach Sinn, auch kleinere Losgrößen auch aufzulegen.

144

145 I: Mhm. Jetzt, wenn ich mir eine Lieferkette anschau, dann gucke ich nicht nur auf die Ware,
146 die kommt, sondern auch die geht. Also für mich hört eine Lieferkette nicht bei Ihnen auf,
147 sondern bei Ihrem Kunden. Haben Sie, gibt es auch Ausfälle kundenseitig? Dass Kunden
148 Waren nicht abnehmen oder * Zahlungsprobleme haben und Sie dann möglicherweise auf
149 Kosten sitzen bleiben? Kommt sowas vor oder kam sowas schonmal vor?

150

151 P: Das kommt schon, das kommt oder ist auch schonmal vorgekommen, ja. * Aber das ist
152 auch alles in einem * überschaubaren Rahmen. Klar hat man irgendwann einmal einen
153 Kunden, der dann Insolvenz anmeldet, {Mhm.} ja. * Dann hat man auch mal einen Kunden
154 dabei, der sagt: Mensch, ich habe jetzt zwar * eine gewisse Menge irgendwie mal fürs Lager
155 bestellt, aber habe die jetzt bisher nicht abgenommen, ich brauche die Größe auch eigentlich
156 nicht mehr. {Mhm.} Habt ihr die nicht die Möglichkeit, die anders zu verwerten? {Mhm.} Aber
157 das sind eigentlich alles eher * kleine Aufgaben.

158

159 I: Kleinere Dinge. Gibt's da * Maßnahmen, die Sie aktiv ergreifen, um so etwas zu bemerken?
160 Oder sagen Sie: Nee, wir haben so gute * Beziehungen zu unseren Kunden, die melden uns
161 das oder da ist die Kommunikation einfach * so gut.

162

163 P: Ja gut, wir haben natürlich schon Maßnahmen, wo wir die Bonität des Kunden natürlich
164 überprüfen und auch mehr oder weniger wöchentlich überwachen, ja. Also wir merken schon

165 sofort, wenn * ein Kunde halt nicht pünktlich seine Rechnungen zahlt. Von daher ist das Risiko
166 relativ eingeschränkt. Aber klar, es bleibt nicht aus, dass dann doch mal was passiert, ne.

167

168 I: Aber ich denke, die Firma ist dann entsprechend so, sage ich mal, wenn Sie sagen, das ist
169 im überschaubaren Bereich, das sind die Risiken, die einfach zur Geschäftstätigkeit einfach
170 dazugehören.

171

172 P: Ja. ja. Und wie anfangs schon gesagt. Wir haben so eine breite Kundenstruktur, * dass wir,
173 * sagen wir mal, auch * nicht in Schwierigkeiten kommen, wenn jetzt ein einzelner Kunde mal
174 ausfällt. {Mhm.} Ja? Klar haben wir ganz große auch mit dabei, die würden uns sicherlich weh
175 tun, * wenn wir sie A verlieren, beziehungsweise wenn wir * große Außenstände hätten, die
176 man dann halt nicht mehr eintreiben kann. Aber wir würden das immer überleben. {Mhm,
177 mhm.} Da sind wir * schon auf dem Punkt, wo wir dann sagen: hey, das Risiko muss irgendwo
178 auch, * irgendwo minimiert werden. {Mhm.} *7

179

180 I: Ja, dann muss * ich ganz ehrlich sagen, sind wir relativ * schnell. Das macht aber auch
181 überhaupt nichts. {Ok} <beide lachen> Gibt's denn aus Ihrer * Perspektive, jetzt aus Vertrieb-
182 Sicht, noch Punkte, wo Sie sagen würden, das sind jetzt noch, gerade was die Lieferkette oder
183 die Lieferfähigkeit und so weiter angeht, Punkte, die Sie noch adressieren würden,
184 unternehmensseitig, oder sagen sie: Nein, da sind wir im Moment, für unsere Verhältnisse
185 reicht es?

186

187 P: Ja, nein, was uns halt immer interessiert in Zusammenarbeit mit dem Kunden, dass man
188 möglichst in den Dialog kommt. Für was braucht er die Verpackung? Wie wird sie gehandelt,
189 ja. {Mhm.} Ich sag mal, wenn Sie selbst schon mal was irgendwo im Internet bestellt haben,
190 werden Sie das auch erlebt haben. Sie kriegen irgendeinen Karton, der hat ein Format von,
191 keine Ahnung, einen halben Meter lang und einem halben Meter breit und da ist dann vielleicht
192 gerade ein DIN A4 Katalog mit drin und viel * Volumen natürlich, dass man gar nicht braucht.
193 Und da will man natürlich auch versuchen, Ressourcen zu schonen, das ist klar, und da in die
194 Richtung halt den Kunden entsprechend zu beraten.

195

196 I: Ja * okay. Weitere Punkte aus Ihrer Sicht, {Nein.} die man zu dem Themenfeld noch
197 adressieren könnte? {Nein.} Ansonsten bleibt mir zum Schluss eigentlich nur noch, mich zu
198 bedanken.

199

200 P: Gerne.

201

202 I: Ich biete Ihnen, wie allen anderen Forschungspartnern, sag ich jetzt mal, an, wenn irgendwas
203 dahingehend oder wenn Ihnen jetzt doch noch in den nächsten Tagen eine Frage einfällt,
204 schreiben Sie mir gerne eine kurze Mail. {Ja.} * Für einen weiteren Austausch bin ich da immer
205 offen {Klar.} und * dafür dass Sie sich die Zeit genommen, ich arbeite ja mit dem
206 Spielwarenverband zusammen, da werden wir auch so eine Art, ja, ich nenne es jetzt mal
207 White Paper, maximal 10 Seiten {Ja, ja.} mal aufstellen, wo die Ergebnisse einfach aufbereitet
208 sind, wo man bisschen raus lesen kann, was das Projekt so gebracht hat. {Ja, ja.} Das würde
209 ich Ihnen natürlich dann auch zur Verfügung stellen. {Schön. Ja, klar.} Wird zwar noch ein
210 bisschen dauern <beide lachen>, aber kommt auf jeden Fall. Ok, [name], dann vielen Dank,
211 würde ich jetzt die Aufnahme beenden.

212

213

214

215

216

1 Transkription H14012019

2 Dauer: 53:44 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5

6

7 I: Und dann würde ich sagen, wir fangen einfach mal an mit so ein paar, ja, sagen wir mal, ein
8 paar Randbemerkungen zur {Ja, ok.} zur Firma selbst, dass wäre zur Einleitung ganz
9 interessant.

10

11 P: Ja, ok. Haben Sie spezielle Fragen zur Firma insgesamt?

12

13 I: Nee, einfach wie ist die Firma aufgebaut? So ein bisschen die Historie, was ist ihr Produkt,
14 wie sind Ihre Märkte gerade so ungefähr.

15

16 P: Also, Produkt selber haben wir uns ja spezialisiert bei [Firma] auf, sagen wir mal, figürliches
17 Holzspielzeug ist unsere Kernkompetenz. Wir hatten allerdings 2002 eine Zweitfirma dazu
18 gekauft, die Firma [Firma], die ging in die Insolvenz. [Firma] hat ein polnischer Bürger
19 gegründet, der in Polen schon in dem Bereich tätig war. Der ist dann irgendwo Anfang der
20 80er Jahre hier nach Deutschland gekommen und hat dann zuerst für [Firma] gearbeitet und
21 hat dann aber, sagen wir mal, ab Mitte der 80er Jahre begonnen, aus einer schönen Kreativität
22 heraus ein eigenes Holzspielzeugprogramm aufzubauen. Hat dann Mobiles, Messlatten,
23 Garderoben, Holzfahrzeuge, Schaukelpferde und und und, also ein breites Programm mit
24 Holzspielzeugen gemacht. Ging dann 2002 in die Insolvenz und wir haben, weil das hier (im
25 gleichen) Dorf war, die Firma im Prinzip angeschaut. Wir wollten uns aus unserer Nische
26 heraus breiter aufstellen, haben gesagt wir übernehmen den und haben dann quasi die Firma
27 [Firma] aus der Insolvenz heraus gekauft und haben die Produktionsstandorte, das war
28 grundsätzlich in Polen, haben wir übernommen. Die sind auch heute noch für uns tätig, {Mhm.}
29 so dass man sagen kann, 75% unserer Umsätze ist unser figürliches Holzspielzeugprogramm,
30 ist auch die Kernkompetenz für die [Firma] steht und auch die Marke für die Produkte, wo die
31 Marke dafür steht, und 25% sind dann gerade diese anderen Dinge, die uns ein Stück weit
32 aus der Nische rausgeholt haben. Aber wir merken ein Stück weit auch, dass wir eigentlich
33 unser Herz an diese Zusatzdinge nicht verloren haben, {Mhm.} sondern das ist hier bei uns
34 im Haus tatsächlich ein Stiefkind, das wir Stiefmütterlich behandeln. Wird der Sache nicht
35 gerecht, aber da können wir aus unserer Haut nicht heraus. Wir stehen, sagen wir mal,
36 tatsächlich vom Produktprogramm für figürliche Holzspielzeuge. {Ja.} Für diese Spielwelten
37 und versuchen darum herum, sagen wir mal, Dinge zu bauen, wie Gebäude, wie Fahrzeuge,
38 das in diese Spielwelten mitintegriert werden kann. Stand heute sind wir eine GmbH. {Ja.}
39 Unser Inhaber ist aber eine Stiftung, eine gemeinnützige Stiftung. {Mhm.} Vielleicht von der
40 Historie kann ich Ihnen sehr gerne dann auch ein Buch mitgeben. Wir haben zum 70-jährigen
41 Geburtstag der [Name], damals ein Biografie-Buch aufgelegt und * dann brauch ich da (?)
42 nicht arg viel zu erklären. {Ja gerne, sehr gerne.} Da kam es von * 1920 bis irgendwann zur
43 Gründung von [Firma], das können Sie dann alles nachlesen. Stand heute, die [Name] die war
44 verheiratet, die hat sich damals 1996 von ihrem Mann und damaligen Mitinhaber und
45 Geschäftsführer [Name] von dem Unternehmen getrennt. Das * Vermögen wurde geteilt, die
46 Hälfte hat ihr Ex-Mann bekommen, die andere Hälfte war bei ihr. Und * wir haben dann
47 versucht, sagen wir mal, diese finanzielle Notwendigkeit wieder auszugleichen, und haben das
48 auch ganz gut geschafft. Und da war die Frage, wie geht es mit dem Unternehmen weiter.
49 [Name] war damals, als die Trennung von ihrem damaligen Mann anstand, war sie bereits 66.
50 {Mhm.} Und da war natürlich die Frage, so als sie dann Richtung 70 ging, wie geht es mit der
51 Firma weiter. Die beiden hatten keine Kinder und es war die Überlegung, ob wir, ich war
52 damals schon Geschäftsführer, ob wir das eventuell übernehmen sollten. Ein Kollege von mir

53 war auch in der Geschäftsleitung tätig. Wir wollten das aber nicht kaufen. Und [Name] Wunsch
54 war dann eigentlich, aus ihrem Vermögen eine gemeinnützige Stiftung zu machen. Und sie
55 hat dann 2000/2001 eine Stiftung gegründet, {Mhm.} hat ihre gesamten Vermögens-
56 verhältnisse in die Stiftung eingebracht, sodass jetzt quasi Inhaber unserer [Firma] als einzige
57 Gesellschafter haben wir die [Name] Stiftung als gemeinnützige Stiftung und es gibt ein
58 Ergebnisabführungs-Vertrag, dass wir Teile des Ergebnisses bis zu einem bestimmten
59 Prozentsatz an die Stiftung weitergeben. {Mhm.} Und die Stiftung dementsprechend dem
60 Stiftungszweck entsprechend die Gerte auskehrt und der Rest bei uns im Unternehmen bleibt.
61 Das war aus meiner Sicht eine strategisch richtige Entscheidung, denn das ist einfach für die
62 Kontinuität eines Unternehmens {Mhm.} eine gute Basis, auch wenn jetzt ein
63 Geschäftsführerwechsel dann ansteht und ich habe jetzt mein letztes Jahr eingeleitet und
64 werde Ende des Jahres dann, sagen wir mal, mich verändern. Und einfach in die Freiheit
65 gehen und wir haben noch ein altes Bauernhaus an der Ostsee oben auf der Insel Usedom,
66 da werde ich meine Kraft investieren und dann steht ein Wechsel an. Aber die Kontinuität
67 durch die Stiftung gewährleistet natürlich, dass das Unternehmen * nicht in dem Sinne
68 abhängig wird von dem Wechsel, sondern * dass die Gesellschaft bestehen bleibt. Und immer
69 wieder Menschen suchen muss halt, die dann mit Herzblut sich in die Geschäftsführung
70 hineinstellen. Das ist unsere heutige Rechtsform: * GmbH, als Inhaber der Stiftung. Wir
71 fertigen ca. 1 Mio. dieser Holzfiguren {Mhm.} momentan pro Jahr und vertreiben die
72 ausschließlich über Spielzeugfachgeschäfte. {Mhm.} Sicherlich, sagen wir mal, 70% unseres
73 Umsatzes machen wir hier in Deutschland. Das ist auch unser Stammmarkt, aus dem wir groß
74 geworden sind. {Ja.} * Die restliche Größe verteilt sich dann auf alle europäischen, sagen wir
75 mal, westeuropäischen Länder. {Mhm.} Wir haben in allen westeuropäischen Ländern
76 Handelsvertretungen, die als freie Handelsvertretungen für uns die Länder bereisen. Die
77 Belieferung der Kunden erfolgt aber direkt und zentral über uns. {Mhm.} Ausnahme
78 Großbritannien, da haben wir einen * Vertreter, der auch ein großes Lager unterhält und der
79 auch, sagen wir mal, den amerikanischen und den nordirischen Markt dann beliefert.
80 Ansonsten sind es freie Handelsvertretungen, die hier in Westeuropa für uns tätig sind. {Mhm.}
81 Wir haben noch ein großes Lager, auch hier über einen Generalimporteur in den USA, {Mhm.}
82 in der Nähe von Boston in Rhode Island, der ja den amerikanischen Markt für uns beliefert
83 {Mhm.} und ein großes Zentrallager, das er sich da (aber) in Eigenregie aufgebaut hat. {Mhm.}
84 Wir haben noch einen großen Importeur in Südkorea, in Australien, in Neuseeland, in Kanada,
85 die aber eher auch in einer Funktion einer freien Handelsvertretung für uns den Markt
86 bearbeiten. Zum Teil auch ein Lager vorhalten, um sagen wir mal auch kleinere Aufträge mit
87 ausliefern zu können. So sind wir ein Stück weit, kann man sagen, weltweit unterwegs. {Mhm.}
88 Aber mit Sicherheit zu 70%, sagen wir mal, hier Stamm am Markt Deutschland. Und dann
89 ganz stark die Beneluxstaaten zum Beispiel England hat sich enorm entwickelt {Ja.} und
90 Skandinavien, so in dem Bereich. Und Osteuropa lassen wir momentan alles auf der Seite.
91 Wir haben eher gerade begonnen, muss ich sagen, vor 3, 4 Jahren ganz oder eher 4, 5 Jahre
92 ganz massiv in das damals neue Social Media einzusteigen. Als Facebook und Instagram,
93 sagen wir mal, noch für gewerbetreibende eine fast unbekannt GröÙe war. Und haben das
94 rechtzeitig eigentlich gemacht, haben das auch strategisch aufgebaut mit einem Fachmann
95 und sind heute so, dass wir über diese Social Media Kanäle unheimlich viele Endverbraucher
96 erreichen. {Mhm.} Wir gehen jetzt auf die 100.000 Follower zu, was Facebook betrifft und
97 werden auch sicher 100.000 Freunde, Likes, Follower bei Instagram dieses Jahr erreichen
98 {Mhm.} oder mehr. Und haben durch diese ganz stringente Marketingstrategie erreicht, dass
99 der Bedarf seit 4, 5 Jahren doch, sagen wir mal, über die Endverbraucher in die Läden
100 hineingetragen. {Mhm.} Und wir haben eine Situation, wie sie eigentlich damals in den
101 goldenen 90er waren. Wir kommen mit * schaffen nicht nach. Wir könnten deutlich mehr
102 umsetzen und ausliefern, {Mhm.} wenn wir dann die Produktionskapazitäten haben. {Mhm.}
103 Ein großer Teil dessen, dass es umsatzmäßig uns so gut geht, sehe ich tatsächlich in dem,
104 dass wir eigentlich 2000 * und das war 2014, begonnen haben, eine ganz komplette
105 Marketingstrategie aufzusetzen, also wirklich auch wissenschaftlich aufgesetzt. {Mhm.} Und
106 haben die ganz stringent verfolgt, so einen fünf Jahresplan. Und haben das erfolgreich
107 eigentlich hingelegt, sodass tatsächlich die Situation momentan, wie ich sagte sich darstellt.
108 Wir haben vor lauter Geschäft, {Mhm.} vor lauter Schaffen gar keine Zeit, an was anderes zu

109 denken. Und wir kriegen in dieser Handarbeit halt auch nicht die Masse von Menschen her,
 110 die wir bräuchten, um den Bedarf befriedigen zu können, sehen wir nachher auch wenn wir
 111 durchgehen. {Mhm.} Die Einarbeitungszeiten bei unserer Produktion in Handarbeit, die geht
 112 bis zu einem Jahr. {Mhm.} Dann ist die Notwendigkeit, dass wir hier vor Ort produzieren. Wir
 113 müssen an die Qualitäten hinschauen, müssen die Leute immer wieder korrigieren, einnorden,
 114 die Ware wird mehrfach kontrolliert. {Mhm.} Passt es in der Handarbeit wie wir es bräuchten?
 115 Und insofern sind wir ein stückweit auf den Produktionsstandort hier angewiesen. {Mhm.}
 116 Beginnen grad zu überlegen, sagen wir mal, unsere Produktionsstandorte * auszuweiten,
 117 inwiefern geht das, inwiefern können wir das vertreten? Inwiefern spielt "Made in Germany"
 118 noch eine große Rolle {Mhm.} und und und. Aber es ist momentan schwer hier im Umfeld
 119 Arbeitskräfte zu finden, Arbeitslosigkeit in Baden Württemberg, im Kreis Göppingen unter 3%.
 120 Das heißt wer schaffen möchte, der findet Geschäft {Mhm.} und möchte nicht unbedingt bei
 121 [Firma] Holzfigürchen sägen, schleifen und bemalen. {Ja, ja.} Also da kämpfen wir gerade,
 122 haben es in großen Teilen geschafft, aber bräuchten doch nochmal so eine Handvoll gute
 123 Menschen, die mit eingreifen. Wir haben schon alle syrischen Männer hier aus dem Dorf in
 124 Lohn und Brot abgegraben, die wirklich sich kollegial und auch fachlich sehr gut hineinstellen.
 125 Das hat uns auch letztes Jahr ein Stück weit den Umsatz gerettet, {Mhm.} dass die neuen
 126 schon 2016 begonnen hatten, sich schon einzulernen, und eigentlich sehr sympathisch unsere
 127 Produktion wirklich * gestärkt haben. Der andere Teil, dass es uns so gut geht ist sicherlich
 128 (an) allgemeinen wirtschaftlichen Parametern zu sehen. {Mhm.} Sie kriegen keine Zinsen, die
 129 Leute geben Geld aus für Sachen, die sie schon immer wollten und und und. {Ja, ja.} * Das
 130 Einkommen, das verfügbare, ist etwas mehr. Das spielt uns natürlich in die Karten zu unserer
 131 Marketingstrategie, so dass ich sage, die Summe aller Dinge führt einfach momentan dazu,
 132 dass es uns wirklich sehr gut geht. Und wir eher schauen müssen, wie wir intern diese
 133 Produktionskapazitäten aufbauen, {Mhm.} dass wir den Bedarf befriedigen können.
 134 Befriedigen wir den nicht, kann natürlich langfristig sein, ein Wettbewerber steht auf, geht in
 135 eine ähnliche Richtung rein und versucht uns das Wasser abzugraben.

136
 137 I: Ja. Sie * erwähnen die Produktionskapazitäten. Die konzentrieren sich gerade nur hier auf
 138 Deutschland, oder wie * sieht es da aus?

139
 140 P: Also wir haben von der * Produktionsstrategie her haben wir das zweigeteilt. Wir, also alles,
 141 was wir fertigen, geschieht in Handarbeit. {Mhm.} Das heißt wir haben hier im Betrieb ca. 60
 142 Mitarbeiter, die festangestellt sind, da sind wir eine Handvoll Verwaltungsmenschen, dann
 143 haben wir noch Lager und Versand und dann sind ca. 45 Menschen in der Produktion hier im
 144 Haus tätig. Wir haben dann ca. 120 Heimarbeiter, die extern für uns hier um das Dorf, im Dorf
 145 oder sagen wir mal in einem gewissen Umkreis tätig sind. Die Heimarbeiter produzieren über
 146 alle Produktionsschritte hinweg Holzspielzeug, wie wir im Betrieb auch. {Mhm.} Das ist die
 147 zweite größte Basis. Die dritte große Basis, die wir haben sind diese verlängerten Werksbänke
 148 sprich Lohnbetriebe, die mit eigenen Mitarbeitern uns auch zu arbeiten. {Mhm.} Also so haben
 149 wir die Produktion hier im Haus. Wir haben die Produktion über Heimarbeiter, die in der Regel
 150 geringfügig beschäftigt sind. Wir bieten aber im Bereich der Heimarbeit auch an, sagen wir
 151 mal, in der Gleitzone zu arbeiten, oder auch sagen wir mal, vollberuflich,
 152 sozialversicherungspflichtig in Heimarbeit für [Firma] tätig zu sein. Also da ist die Summe
 153 dessen, was einer in Heimarbeit machen will nicht begrenzt. Für uns natürlich sinnvoll, wir
 154 haben einen der ganz beruflich Zuhause arbeitet als Heimarbeiter, den muss nur einmal
 155 verwalten. Und wenn Sie geringfügige haben, haben sie halt statt einem ganzen vier
 156 Menschen, die Sie verwalten müssen. Also haben wir die Beschäftigten im Haus, wir haben
 157 die Heimarbeiter, wir haben als Produktionskapazität die Lohnbetriebe, {Mhm.} die
 158 verlängerten Werksbänke, die uns zu arbeiten. Dann haben wir als Produktionsfaktor noch im
 159 Ausland * ein paar Betriebe aufgebaut, die aber primär sagen wir mal die Produkte
 160 produzieren, die wir damals über den Zukauf der Firma [Firma] ins Produktportfolio
 161 aufgenommen haben. Und die Produktionsstandorte haben wir auch gelassen. {Mhm.} Die
 162 sind primär in Polen, in Bosnien und in Ungarn. {Mhm.} Also das ist, sagen wir mal so, die
 163 Basis dessen, was uns an Produktion ausmacht. Aber nochmal: was diese Kernkompetenz
 164 figürliches Holzspielzeug haben wir sicherlich 95 der Produktion hier in Deutschland. {Mhm.}

165 Aber sind auch dabei momentan zu schauen, mit der Ukraine sind wir gerade etwas in Kontakt.
166 {Mhm.} Und da gibt es eine Region an der polnischen Grenze, die sehr stark im Bereich der
167 Christbaumkugelbemalung waren. {Mhm.} Da haben wir einen Kontakt gefunden, da gab es
168 eine wirtschaftliche Beziehung zwischen Deutschland und der Ukraine, ein Austausch von
169 interessierten Menschen, und da ergab sich ein Kontakt von jemandem, der in der Region
170 Holzspielzeuge macht, der für uns tätig sein wollte. Und da sind wir gerade in der
171 Versuchsphase, {Mhm.} ob es für uns eine Möglichkeit wäre, {Ja.} einen Teil der Bemalung
172 eventuell, sagen wir mal in Richtung Ukraine vermarkten zu können. {Ja, ja.} Aber bei uns ist
173 ja immer die Problematik, die Qualitäten stimmen, [Firma] ist jetzt nicht günstig am Markt. Ich
174 sage immer wir sind preiswert, wir sind unseren Preis wert. {Mhm.} Und der ist relativ hoch
175 durch die Handarbeit hier. {Ja, klar.} Und dann muss der Kunde dem Preis entsprechend eine
176 Qualität bekommen. Wenn Sie da so Produkte bemalen, die einfach nur so hin geschissen
177 werden, dann sagt der Kunde, der Endverbraucher irgendwann mal, Mensch für den Preis so
178 ein Kruscht, da ist es gefühlt nicht mehr stimmig. Dann hätten wir ein Problem. Und das zeigt
179 so ein bisschen dieses diffizile Vorgehen von uns zu schauen, wo können wir
180 Produktionskapazitäten schaffen. Auch eventuell Ausland, {ja.} ohne dass die Qualität
181 darunter leidet. Und Handarbeit ist halt im Gegensatz zu einer maschinellen Fertigung ein
182 ganz, ganz anderes Kapitel. Das ist tatsächlich so.

183

184 I: Die Rohwaren, wo kommen die her? Also das Holz, {Ja, ja.} die Farben, wo beziehen Sie
185 die?

186

187 P: Also die Farben beziehen wir ausschließlich von deutschen Spielzeugherstellern. Wir haben
188 die Firma [Firma], die sind ja in dem Bereich der Holzlasuren, Holzfarben sind die eigentlich
189 führend hier am deutschen Markt. Wir machen also jetzt auch nicht irgendwelche Experimente,
190 es gibt in [Ort] im nächsten Dorf, gibt es noch eine Firma [Firma], die sehr schöne
191 naturbelassene Holzspielzeugfarben macht, wo wir gerade etwas in der Erprobung sind. Aber
192 in der Regel von deutschen Herstellern, {Mhm.} Markenherstellern, wo die Farben natürlich
193 auch zertifiziert sind, {Mhm.} jedes Jahr neu und geprüft so nach der Spielzeugsicherheit. Und
194 * die Hölzer stammen ausschließlich von hier, halt für das, was wir in Deutschland produzieren,
195 stammen die Hölzer alle hier aus dem süddeutschen Bereich. {Mhm.} Wir haben ein
196 Sägewerk, mit dem wir sehr gut zusammenarbeiten. Und der schlägt diese Hölzer oder kauft
197 die Hölzer ein, sagen wir mal, Stammbereich Allgäu, Bodensee, Frankreich und Schweiz so
198 Anrheiner grenzend an unsere süddeutsche Region. In der Regel sind es Ahorn, Esche und
199 Erlen Hölzer, die wir verwenden. Sicherlich zum großen Teil Ahornholz und das beziehen wir
200 über diesen, über dieses Sägewerk hier in Süddeutschland. Ist uns auch wichtig, sagen wir
201 mal, aus dem ökologischen raus und aus dem ökonomischen raus, dort zu arbeiten, wo wir
202 aus nachhaltiger Forstwirtschaft Hölzer bekommen. Wir sind auch PFC- zertifiziert und der
203 Kunde setzt per se schon voraus, dass wir nachhaltig arbeiten. Insofern haben wir, sagen wir
204 mal, den großen Teil der Hölzer hier aus dem süddeutschen Bereich. {Mhm.} Dann haben wir
205 als Grundmaterial, die Farben hatte ich schon erwähnt. Wir verwenden dann für die
206 Endbehandlung ein biologisches Öl, das wir hier aus dem nächsten Dorf zukaufen. * Da gibt
207 es einen ganz guten Hersteller, sodass die Hauptkomponenten Holz, Farbe und Öle sagen wir
208 mal aus Deutschland kommen. {Mhm.} Das ist uns auch wichtig, und wie gesagt alles in dem
209 Sinne nachhaltig was die Hölzer betrifft, als auch zertifiziert und kontrolliert und geprüft ist,
210 sodass wir im Sinne der Spielzeugsicherheit arbeiten. Mehr Grundmaterialien gibt es nicht.
211 {Mhm.} Wir haben ein paar Geschichten, die man dazu braucht für die Montage, ob das
212 Sisalchnüre für Schwänzchen sind oder Lederriemen für irgendwelche Halfter. {Mhm.} Aber
213 das sind kleinere Dinge, wo wir auch schauen, dass man die tatsächlich von geprüften und
214 zertifizierten Herstellern hier in Deutschland beziehen. {Mhm.} Das ist so die Basis unseres
215 Tuns, wenn wir auf unsere Kernkompetenz figürliches Holzspielzeug schauen. Die anderen
216 Produkte, die ich vorher erwähnt habe, die wir zugekauft haben, die werden in Polen, Bosnien,
217 Ungarn produziert. Zum Teil mit unseren Hölzern, zum Teil kaufen die Kollegen auch eigene
218 Hölzer in Europa {Mhm.} zu, aber das sind alles Hölzer, die aus Europa dann in den jeweiligen
219 Ländern auch mit sagen wir mal wachsen und eingeschlagen werden. {Mhm.} Mehr gibt es bei
220 unseren Produktionsmaterialien überhaupt nicht. {Ja, ja.} Und dann halt die menschliche

221 Arbeitskraft, {Ja, klar.} die egal woher rekrutiert wird.

222

223 I: Ok, dann habe ich Ihnen ja im Vorfeld angedeutet, es geht mir so ein bisschen mehr um die
224 Lieferkette und die Lieferausfälle.

225

226 P: Mhm. Genau, genau.

227

228 I: * Wie haben Sie denn, haben Sie da irgendwelche Erfahrungen bei der Firma [Firma]? Gab
229 es da mal ein Problem, dass Sie nicht mehr liefern konnten?

230

231 P: Also wir haben jetzt momentan die Probleme, aufgrund der stark steigenden Bedarfe,
232 {Mhm.} dass wir, sagen wir mal, letztes Jahr nur 75% unserer Ware ausliefern konnten. {Ok.}
233 * Wir hätten sehr gerne mehr ausgeliefert, aber da haben uns tatsächlich die
234 Produktionskapazitäten gefehlt. Unser Problem sind nicht die Produktionsmaterialien, die
235 kriegen wir hin in der Menge, wie wir die bräuchten. {Mhm.} Das ist überhaupt keine Frage,
236 das lässt sich alles gestalten. Für uns geht es eigentlich immer um die * zur Verfügungstellung
237 der menschlichen Produktionsleistung. Und da haben wir momentan an einem leergefegten
238 Arbeitsmarkt große Probleme. Wir hatten diese Problematik im Wachstum der Firma, ich hatte
239 85 hier begonnen, da war die Lieferzeit bei drei, vier Monaten. Wer im Sommer nicht bestellt
240 hat, hat keine Weihnachtsware bekommen. {Mhm, ja.} Und wir hatten dann bis <hustet>,
241 sagen wir mal bis Ende oder Mitte der 90er Ende der 90er Jahre haben wir dann eine volle
242 Verfügbarkeit gehabt. Da konnten wir die Produktionskapazitäten soweit ausbauen, wie der
243 Markt die, oder wie wir die benötigt hatten, um den Markt zu befriedigen. Dann war noch (?)
244 Just-in-time innerhalb einer Woche, alles was bestellt wurde zu 100 % ausgeliefert. {Mhm.}
245 Dann kam ein großes Krisenjahr 2002/ 2003, Einführung vom Euro, {Mhm.} neue Gliederung
246 der Basel II Gesetze, Kreditvergabe usw., und dann haben ganz viele Menschen am
247 Aktienmarkt in neue Start-Ups investiert, die also so 2002, 2003 mehr oder weniger zerbröseln
248 sind. {Mhm.} Das heißt wir sind hier allgemein, Anfang des neuen Jahrtausends in eine Krise
249 geschlittert, auch * sicherlich in eine wirtschaftliche Krise innerhalb von Deutschland oder
250 Europa. Und das hat auch bei [Firma] dazu geführt, dass bei uns der Bedarf über Nacht um
251 ein Drittel gesunken war. {Mhm.} Wir mussten dann 2003, sicherlich einen Drittel der
252 Menschen entlassen hier und uns runter reduzieren auf den Bedarf, den der Markt noch von
253 uns wollte. Und haben dann auch betriebswirtschaftlich hart gekämpft mit dem ganzen
254 Konglomerat, dass Sie hier an der Backe haben, {Mhm.} die Firma aufrecht zu erhalten.
255 Manche unserer Kollegen, die haben das nicht geschafft. Die gibt es heute auch nicht mehr
256 oder wurden dann aufgekauft. {Mhm.} Wir haben so ein Stück weit das wirklich geleistet * uns
257 soweit dann auch finanziell zu konsolidieren, dass wir die Zeit gut überleben konnten. Und
258 haben dann, was ich vorher sagte, irgendwo wo wir gemerkt haben, es geht nicht so richtig
259 weiter, haben wir dann einfach gesagt, wir setzen eine große Marketingstrategie an. Haben
260 dann mit einer Fachdame aus dem Bereich, die war von einer PR-Agentur und vom Marketing,
261 haben wir dann begonnen einen Fragebogen, einen Endverbraucher Fragebogen zu
262 entwickeln, als auch einen Händler Fragebogen. {Mhm.} Wir wollten wissen, wo steht [Firma]
263 überhaupt. {Mhm.} Und * haben dann den Fragebogen in die Welt gebracht, haben den
264 ausgearbeitet nach Grundsätzen, haben dort Fragen hineingepackt, die für uns wichtig waren,
265 dass wir Antworten kriegen. Und haben dann aus dem heraus eine Marketingstrategie
266 entwickelt, die uns dann wieder aus dem Tal rausgeholt hat. {Mhm.} Dann haben sich die
267 wirtschaftlichen Parameter ins Positive gedreht. Uns so haben wir eigentlich seit drei, vier
268 Jahren wieder das Phänomen, <hustet> was vorher sagen wir mal zwischen * 2002, 2003 und
269 sagen wir mal 2012, 2013 kein Problem war. Da haben wir eher Überkapazität gehabt und zu
270 wenig Aufträge, hat sich das plötzlich gedreht. {Mhm.} Wir haben jetzt tatsächlich eine, eine
271 totale Knappheit in der Warenversorgung. * Machen momentan keine Neuheiten jetzt auch für
272 die Spielwarenmesse nicht. {Mhm.} Ich wüsste nicht, wer die bei uns machen sollte {Mhm.}
273 und der Kunde jetzt auch selber sagt, bevor ihr jetzt wieder einen Sack voll Neuheiten macht,
274 schaut erst bitte, dass ihr uns das zur Verfügung stellt, was ihr braucht. {Mhm.} Also wir haben
275 momentan ein großes Problem, dass wir * zu wenig Produktionskapazitäten haben in unserem
276 Kernsortiment. Und dann kommt es auch deswegen zustande, die Gesellschaft hat sich auch

277 hier im Umfeld geändert. Also früher war es normal, dass in der Familie der Mann verdient hat
278 und die Frau hat sich noch eine geringfügige Beschäftigung gesucht. {Mhm.} Und da war
279 Heimarbeit bei [Firma] zu machen hier im Umfeld eine Klasse Geschichte. {Mhm. Ja.} Die
280 Menschen konnten sich einteilen, die haben ihr gutes Geld verdient. Die haben verschiedene
281 Produktionsschritte durchgeführt zuhause. Das lief alles sauber durch. Zwischenzeitlich haben
282 wir eine Generation von, sagen wir mal, jüngeren Menschen, die irgendwo nach der Geburt
283 eines Kindes unheimlich schnell wieder in den Arbeitsmarkt drängen. {Mhm.} Das heißt die
284 Verfügbarkeit für uns, die Menschen für die Heimarbeit zu gewinnen, zu begeistern, die hat
285 sich einfach verändert, weil die Gesellschaft sich in dem Sinne verändert hat. {Ja.} Und * wir
286 einfach nimmer, sagen wir mal, auf die Zustimmung unseres Bedürfnisses stoßen, ich möchte
287 eine Heimarbeit für [Firma] machen. Also das Bedürfnis, die Bedürfnislage und das Interesse,
288 das hat sich verändert. Weil viele junge Mütter nach der Geburt einfach sagen, ein Jahr und
289 dann möchte ich gerne wieder in meinen Beruf, wo ich was gelernt habe. Da fühle ich mich
290 wohl. Früher war das über die Heimarbeit abzudecken. {Mhm.} Da hat man Kinder daheim
291 gehabt, {Ja.} da ist die Frau daheim geblieben, da hat man für die Familie gesorgt und hat
292 dann nebenher noch, wenn alle glücklich waren für [Firma] Heimarbeit gemacht. Das hat sich
293 komplett geändert und was sich verändert hat, auch diese Verbindlichkeit der jetzigen
294 Generation. {Mhm.} Früher war diese Heimarbeit für [Firma] eine innere Verpflichtung. Das
295 war nicht eine Ehre, das ist so blöd gesagt, aber es war einfach schön für solch eine Marke in
296 Heimarbeit arbeiten zu können. Und zu wissen meine Kühe, {Ja.} die ich gemalt habe, die
297 finde ich in ganz Europa auf der ganzen Welt in irgendwelchen Geschäften. Heute haben Sie
298 die Verbindlichkeit nicht mehr, wir haben unheimlich viele Menschen, die beginnend aus der
299 Euphorie heraus * [Firma] Holzspielzeuge bemalen, toll, Klasse. Die kommen und lassen sich
300 einlernen und werfen nach vier, fünf, sechs Wochen wieder das Handtuch, {Mhm.} weil es
301 doch sehr mühselig wird sagen wir mal in diese Einarbeitung hineinzugehen. Und auch die
302 Disziplin mitzubringen das durchzuziehen, diese lange Einarbeitungszeit. {Ja.} Da verdient
303 man am Anfang wenig. Wir bezuschussen das dann mit Zuschlägen, um das ein wenig
304 auszugleichen. Aber das ist für die Menschen als auch für uns eine Investition. {Ja.} Und nur
305 als Beispiel: wir haben letztes Jahr sicherlich 150 Bewerberinnen gehabt, die für [Firma] in
306 dieser Heimarbeit * die Figuren bemalen wollten. Und wir haben Ende des letzten Jahres,
307 haben wir vielleicht noch 15 davon gehabt. {Ja, ja.} Das heißt aus denen, aus der Menge, die
308 sich bewerben, haben wir vielleicht 10 % * die langfristig bei uns beschäftigt bleiben. Aber Sie
309 sehen welchen Aufwand das für uns darstellt, 150 Menschen durchzuschleusen,
310 durchzutesten. Die alle mit Stolz geschwellter Brust kommen, ich male jetzt für [Firma] und
311 habe auch daheim schon tolle Bilder gemalt, die 90 % dann einfach in einer gewissen Zeit das
312 Handtuch werfen. {Mhm.} Und das verdeutlicht etwas die Problematik. Bei uns in dieser
313 Herstellung in Handarbeit ist es unheimlich schwer, die richtigen Menschen, mit der richtigen
314 Motivation und der Disziplin zu bekommen, die für uns dauerhaft dann dabei bleiben, weil die
315 Einarbeitungszeit von einem Jahr, ist einfach schlecht auch von der Investition für uns * die
316 Menschen dann relativ schnell wieder zu verlieren aus irgendwelchen Gründen auch immer.
317 {Mhm.} Und da sind wir halt immer sagen wir mal momentan sehr stark gefordert in eine
318 gewisse Vorleistung zu gehen, um doch ganz stringent die Produktionskapazität aufzubauen.
319 Und deswegen auch jetzt erst die Überlegungen, wie lässt sich so etwas gestalten für uns in *
320 anderen Ländern außerhalb von Deutschlands, wo sagen wir mal vielleicht wir auf Menschen
321 treffen, was bei uns so vor 20, 25 Jahren so die Gegebenheit war, die Interesse haben, die
322 sich einlernen lassen, die dauerhaft und diszipliniert dabei sind, gute Arbeit leisten. {Ja.} In
323 dem Sinne, dass wir es als hochwertiges Spielzeug verkaufen können. Das ist gerade so ein
324 Stück weit an der Phase, wo wir neu denken müssen. {Ja.} Denn langfristig ist immer die
325 Frage, kriegt man hier tatsächlich in einem für uns nach wie vor wachsenden Markt, {Mhm.}
326 schaffen wir das dann langfristig die Produktionskapazitäten so zu sichern, dass wir die
327 Versorgung des Marktes stemmen können. {Ja.} Und was bei uns ausgeschlossen sein dürfte,
328 sagen wir mal sehr stark in eine maschinelle Fertigung zu gehen. {Mhm.} Es gibt heute schon
329 über Kopierfräsen, über CNC-Maschinen eventuell eine Möglichkeit. Aber Sie merken
330 <hustet> der Kunde sucht bei uns eigentlich in jedem Stück <hustet> ein Unikat. {Ja.} Und mit
331 der Maschinenarbeit haben Sie halt 10.000 Marien, die sehen alle gleich aus. {Ja.} Und der
332 Kunde liebt es in den Laden hereinzugehen und die Maria zu suchen, die für ihn die schönste

333 ist. Die melancholisch schaut, die vom Gesichtsausdruck sich unterscheidet. Die vielleicht ein
334 bisschen heller oder dunkler bemalt wurde. {Mhm.} Das macht die Qualität von [Firma] aus.
335 Dieses explizite handgearbeitete Unikat in jeder einzelnen Figur. {Ja.} Und würden wir, das ist
336 meine eigene Meinung, in eine ganz stringente maschinelle Tätigkeit gehen, dann würde der
337 Charakter von [Firma] sich ein Stück weit verlieren {Mhm.} und das wollen wir nicht. Weil jetzt
338 in einem Markt, wo auch immer mehr Menschen sensibel auf gute Produkte reagieren, wie
339 werden die produziert, im Sinne einer Nachhaltigkeit, eines Nachhaltigkeit-Kodexes {Ja.} wie
340 auch immer. Da verkörpern wir schon noch viele Qualitäten, die wir beibehalten wollen. {Ja.}
341 Und den Spagat zu schaffen, das wird sicherlich eine der größten Aufgaben sein für [Firma].
342 Denn ich bin überzeugt, auch mit dem wie wir marketingmäßig aufgestellt sind, auch wenn der
343 Markt sich ein Stück weit jetzt sagen wir mal betriebs- oder weltwirtschaftlich verändern sollte.
344 Erste Anzeichen sind ja da, wo man sagt guckt ein bisschen darauf, es könnte und wird
345 eventuell mit dem Wirtschaftswachstum etwas langsamer gehen. {Mhm.} Man weiß auch nie,
346 sagen wir mal die verantwortlichen Staaten länger in der Zukunft agieren. Also muss man
347 bisschen auf hab acht sein, {Mhm.} was die wirtschaftliche Entwicklung betrifft. Auch im
348 Spielzeugbereich wird ja auch nicht unbedingt das große Wachstum postuliert. Aber ich bin
349 überzeugt, wir selber als kleine, aber feine Märkte haben noch ein Wachstumspotenzial,
350 {Mhm.} das * uns ein Stück weit in eine * ja, gute Situation versetzt. Nicht unbedingt sagen wir
351 mal darauf zuschauen, wie der allgemeine Spielzeugmarkt sich entwickelt, sondern wir haben
352 für uns sagen wir mal eine Möglichkeit, {Mhm.} über Jahre glaub ich gesund wachsen zu dürfen
353 und da müssen wir halt sicherstellen, dass wir diese Produktionskapazitäten * zur Verfügung
354 stellen.
355

356 I: Mhm. Jetzt ist ganz interessant, bei Ihrem Fall oder bei Ihrem Unternehmen, dass Sie eher
357 auf der Nachfrageseite sage ich mal, ich nenne es jetzt mal krisenanfällig sind. {Ja.} Ich würde
358 sagen die Bedarfe kommen fast nicht nach, die Bedarfe zu decken. Da müssen wir uns was
359 überlegen. Jetzt finde ich ganz interessant, wir beurteilen die wirtschaftliche Lage der
360 Endverbraucher, {Mhm.} bereiten uns so ein bisschen auf die Bedarfsschwankungen vor.
361 Werten Sie dann, ich sage mal, diese Erkenntnisse oder das, was Sie sehen am Markt, werten
362 Sie das irgendwie aus und setzen das in konkrete Maßnahmen um?
363

364 P: Also wir, wir werten in dem Sinne nicht aus, sondern wir * werten das im Prinzip dann im
365 Tag täglichen Tun aus. Also wir geben uns dann schon Ziele, wie * stellen wir uns zum Beispiel
366 jetzt für 2019 auf. Also wir analysieren, wir haben wirklich ein gutes Marketingteam, auch einen
367 externen Berater, {Mhm.} der, also ich schätze den sehr, weil der eine sehr hohe Fachkenntnis
368 hat im Bereich Marketing, Marketingstrategien. Und an welchen Parametern kann man drehen,
369 um gewissen Gegebenheiten sagen wir mal unterstützend mitzuwirken oder
370 entgegenzuwirken. Und da machen wir eigentlich immer eine Planung. Wir sind jetzt gerade
371 dabei, sagen wir mal die nächsten fünf Jahre wieder anzuschauen. {Mhm.} Und gehen auch
372 hier, sagen wir mal, die nächsten zwei, drei Jahre vom gesunden Wachstumsmarkt aus. Das
373 bedingt * unsere Strategie, wie wir hier weiter vorgehen, aber jetzt eine hoch wissenschaftliche
374 Auswertung, weltwirtschaftlich oder sagen wir mal auch auf die Europapolitik betrachtet
375 machen wir in diesem Sinne nicht. Sondern wir sehen ja, sagen wir mal, an den
376 Schwankungen, wie kommen Menschen auf uns zu. Wir führen Gespräche, wir haben unsere
377 Vertretungen außerhalb und kriegen dann schon, sagen wir mal, langfristig mit, in welche
378 Richtung läuft der Hase. Und können dementsprechend uns darauf einstellen, wie wir auch
379 produktionstechnisch oder beziehungsweise von der Produktionskapazität, dann sagen wir
380 mal für uns planen. Und wir haben, * sagen wir mal den Bereich dieser Festangestellten als
381 (?)-Betriebe, die uns zuarbeiten, die sind in einer gewissen Abhängigkeit mit dem, was sie bei
382 uns verdienen. {Mhm.} Und wir haben ja diese 120 Heimarbeiter, mit denen wir sehr flexibel
383 umgehen können. {Mhm.} Das ist ja nicht deren sagen wir mal Grundkapital, {Ja.} das die für
384 das Familieneinkommen benötigen, sondern wir können mit den Heimarbeitern, können wir
385 sagen wir mal flexibel umgehen. Und wenn wir jetzt merken würden, unsere Planung geht
386 nicht ganz auf, da können wir erst in dem Bereich der Heimarbeiter etwas verändern. Dass wir
387 sagen, wir fahren hier im Bereich der Heimarbeiter die Produktion etwas zurück, lasten die
388 Mitarbeiter hier als auch unsere Lohnunternehmen aus. Und erst wenn wir sehen, sagen wir

389 mal, es verändert sich massiv was, dann müssen vielleicht neu denken. Aber so haben wir
390 natürlich über das große Portfolio der Heimarbeiter immer eine gewisse Flexibilität dabei, die
391 uns jetzt von den Fixkosten her überhaupt nicht tangiert. {Mhm.} Weil da wird nur bezahlt, was
392 die leisten. {Ja.} Und hätten wir jetzt die Notwendigkeit, wir hätten uns vertan oder der Markt
393 bricht ein. Dann könnte man über dieses Steuerungsinstrument, könnte man sicherlich auch
394 eine * gewisse Schwankung ohne Probleme auffangen. {Mhm, ja.} Insofern sind wir da
395 vielleicht eher bisschen handgestrickt, leben aus dem Gefühl heraus, aus der Vergangenheit,
396 machen aus dem Heraus unsere Planung. Und haben immer noch unsere Heimarbeiter als
397 flexibles Steuerungselement, wenn wir sehen, das braucht es. {Mhm.} Dann können wir nach
398 unten schnell reagieren und nach oben ist es halt nach wie vor mühselig.
399

400 I: Ja, klar. Sie haben vorhin die, die Präsenz in den Social Media erwähnt. {Ja, ja.} Instagram,
401 Facebook. Wenn Sie sagen, dass Sie dadurch das Ohr auch näher am Kunden haben {Ja.}
402 und eventuell den Markt besser einschätzen können. Oder ist das...?
403

404 P: Also definitiv. Sie können ja, wenn Sie das geschickt anstellen, Sie können mit allen Fragen,
405 die Sie bewegen, auf die Endverbraucher zugehen. Wir haben als unsere Kunden die
406 Fachhändler weltweit. Aber wie ist die Stimmung beim Endverbraucher, wo sieht er uns, wo
407 schätzt er was oder wo hat er nur sagen wir mal Verbesserungspotenziale, die er für uns gerne
408 sehen würde? Wenn Sie das alles in ein geschicktes Social Media Marketing stellen, {Mhm.}
409 auch über Neuheiten zum Beispiel, über egal welche Fragen Sie bewegen, packen Sie das in
410 eine gute Frage hinein und Sie kriegen direkt vom Markt Antworten. {Mhm.} Wir haben zum
411 Teil * Gewinnspiele gemacht, oder wir haben * gewisse Fragen gestellt verbunden mit einem
412 Gewinnspiel zum Beispiel. {Mhm.} Wir hatten auch in Zusammenarbeit, denn wenn wir so
413 etwas tun, und wir möchten eine große Breite von Antworten, auch in der Zusammenarbeit mit
414 Bloggerinnen oder Bloggern gemacht. <hustet> Oder mit Herstellerkollegen, die einen
415 ähnlichen Markt bedienen. Wir haben zum Teil eine Multiplikation, wobei jetzt Facebook ein
416 Stückchen anders aufgestellt ist. {Mhm.} Wir hatten zum Teil eine Multiplikation mit 1,1 bis 1,5
417 Mio. Endverbraucher. Und wir hatten zum Teil Rückantworten, also einen Dialog eine
418 Dialograte von * vielleicht * manchmal bis zu 10.000 Menschen, die wirklich hoch emotionale
419 Aufsätze uns zukommen ließen. {Mhm.} Also für uns war mal interessant, wie feiern die
420 Menschen, das haben wir vor zwei, drei Jahren, wie feiert, * ihr denn Weihnachten, was ist
421 euch denn an Weihnachten wichtig? {Mhm.} Und da kamen weiß nicht fast um die 10.000 hoch
422 emotionale Antworten zurück. Aus denen können wir ableiten, wie agieren die Menschen.
423 Glaube wir haben Deutschlands größte Erhebung gemacht über * Weihnachtsfeierlichkeiten
424 in Privathaushalten. Oder wenn man dann mal nach neuen Produkten fragt, oder was sind
425 eure liebsten Tiere, oder wo fehlt euch noch was. {Mhm.} Oder (wenn wir) was Neues
426 vorstellen. Und wir verbinden das strategisch auch mit einem Mehrwert. Wir kriegen wirklich
427 viele, viele Antworten aus dem Markt, aus denen wir eine Strategie weiterentwickeln.
428 Qualitätsfragen. {Mhm.} Wir hatten eine gewisse Zeit das Problem, dass wir einen Bruch im
429 Holz hatten. {Mhm.} Wie kommt das bei Endverbrauchern an? Wir haben in der Regel nur die
430 Rückmeldung der Fachhändler, oh da kommt jemand rein und reklamiert. Aber Fachhändler
431 sind oft subjektiv in ihrer Meinung. {Ja.} Da, das bildet einfach nicht die Summe ab, dessen
432 was uns interessiert. Und da haben wir über diese Social Media Geschichten, haben wir so
433 viel qualitativ hohe Rückmeldung. Aus dem heraus können Sie tatsächlich eine
434 Marketingstrategie entwickeln und weiterfahren. Was die Preise, wie sehen uns die Kunden
435 qualitativ, wie sehen sie uns vom Preisniveau. {Mhm.} Sind wir noch im Verhältnis mit dem,
436 was wir bieten und was der Kunde an Leistung bekommt oder sind wir an einer
437 Preisobergrenze, wo es langsam kritisch wird. Das sind alles Dinge, die kriegen Sie über eine
438 intelligente Social Media Geschichte zurück. Und Social Media ist ja nicht nur narratives
439 Marketing, erzähl mir eine Geschichte und hol die Leute emotional ab, sondern wir packen da
440 wirklich die Fragen rein, die uns interessieren. Und kriegen aus dem heraus so eine
441 Standortposition heraus, die wir ohne Social Media früher gar nicht hatten. {Mhm.} Woher
442 denn? {Ja.} Weil alles nur über den Fachhändler zu uns kam. {Klar.} Weil wir keinen direkten
443 Kontakt zum Endverbraucher hatten. Und so haben Sie, haben eigentlich eine unheimlich
444 große Dialograte, und das ist ganz wichtig. Und ich habe vor Jahren mal so ein

445 nebenberufliches Studium gemacht Mediation für Wirtschafts- und Arbeitswelt,
 446 Konfliktlösungsgeschichten und so. Und habe das auch nebenher so ein bisschen betrieben
 447 und aus dem Heraus habe ich in der Kommunikation eine gewisse Einstellung, wie ich mit
 448 Menschen umgehen möchte. Wertschätzend, wahrnehmend mit der inneren richtigen Haltung.
 449 {Mhm.} Und dieses Lernen, diese Erkenntnisse aus meiner Mediatoren-Arbeit, haben wir
 450 adaptiert auf das Marketing. Wie wir unsere Kunden sehen möchten, und wie wir mit denen
 451 umgehen. Wahrnehmend, wertschätzend mit der richtigen inneren Haltung. Und das legen wir
 452 als wichtige Punkte in alles hinein, was wir tun. Und das wird auch draußen wahrgenommen,
 453 Mensch das ist authentisch, wie die mit uns arbeiten, wir werden gehört. Und wir verpflichten
 454 uns auch sagen wir mal in diesem kleinen Marketingteam auf alle Fragen, die uns gestellt
 455 werden, eine Antwort zu geben. {Mhm.} Also der Kunde wird bei uns wertgeschätzt, er wird
 456 wahrgenommen und wir machen das mit der richtigen inneren Haltung. Wir möchten mit dem
 457 eine ehrliche Zusammenarbeit, dass es für beide profitabel wird. Und wir möchten nicht
 458 irgendwie Kunden über den Tisch ziehen mit irgendwelchem Kruscht, den wir postulieren, der
 459 halt nur sagen wir mal der wundersamen Vermehrung von Zahlen dient, aber nicht mehr. Alles
 460 was wir tun, sollte Authentizität haben und die muss der Kunde in allem was wir nach außen
 461 tragen wiederfinden. Ob Kataloge, ob die Bedienung am Telefon, ob egal wo wertschätzende
 462 Notwendigkeiten bestehen im Umgang mit Kunden. Und das ist auch das, was uns häufig
 463 zurückgespiegelt wird, dass wir wirklich eines der Unternehmen sind, wo der Kunde sagt, da
 464 treffe ich auf eine Ruhe, Authentizität zwischen dem was die Firma [Firma] nach außen
 465 postuliert. {Mhm.} Und was wir in der persönlichen Begegnung mit [Firma] wiederfinden. Und
 466 das ist für uns natürlich ein auch großes Lob, dass es uns gelingt, hier ehrlich mit Menschen
 467 umzugehen. Weil wir haben ein tolles Produkt, wir müssen das nicht irgendwie mit
 468 irgendwelchen Phrasen verkaufen, sondern {Mhm.} das wirkt für sich, das darf für sich in der
 469 Welt stehen und das darf Menschen begeistern. Und vielleicht, das letzte, was ich zu dem
 470 Punkt sage: In allem was wir tun, im Marketing, wir sind weit davon entfernt Menschen
 471 überzeugen zu wollen, wie toll wir sind. Sondern wir möchten Menschen begeistern, wenn uns
 472 das gelingt dann wird die Begeisterung multipliziert. Und das erleben wir gerade in vielen,
 473 vielen Antworten, die an uns zurückkommen, dass die Menschen sehr gerne mit uns in den
 474 Multiplikationen in ihrem persönlichen Umfeld gehen. Und das ist sicherlich ein großer Teil
 475 dessen, was unseren Erfolg momentan {Mhm.} sehr sympathisch ausmacht.

476
 477 I: Mhm, ich möchte nochmal auf einen Punkt zurückkommen, den Sie vorhin erwähnt haben.
 478 Das ist die, also die Krise, die verbunden war mit dem Währungswechsel. {Mhm.} Jetzt sind
 479 ein paar Jahre vergangen mittlerweile, der Firma geht es wieder gut. Wie würden Sie es denn
 480 einschätzen, wenn so eine Krise jetzt 2019 wieder anstehen würde?

481
 482 P: Ja, jetzt könnte ich mich ganz elegant zurückziehen {<lacht>} und sagen da hocke ich auf
 483 meinen Bauernhof am Stettiner Haff und hüte meine Pferde und irgendetwas anderes. Nein
 484 das ist nicht so, ich bin ja sagen wir mal 35 Jahre dann mit [Firma] gewachsen und es ist auch
 485 für mich nicht die Möglichkeit des Loslassens, sondern natürlich nach wie vor verbunden. Und
 486 insofern, wie würde man heute mit so einer Krise umgehen? Ich denke, dass sich so eine Krise
 487 heute...meine Frau. {<lacht>} Das so eine Krise heute sagen wir mal nimmer so plötzlich
 488 kommt, so würde ich mir wünschen. Hallo, ja. <jemand kommt kurz in den Raum> {Hallo.} Und
 489 wie würde man heute mit dem Umgehen? Wir haben aus der Krise damals gelernt. Wir haben
 490 uns damals gescheut, relativ schnell und konsequent Nägel mit Köpfen zu machen. {Mhm.}
 491 Wir haben sagen wir mal die Hoffnung eher daraufgesetzt, dass die Krise kurzer Natur wäre
 492 und dass sich das relativ schnell doch wieder erholt. Wir haben dann mit manchen
 493 Entscheidungen, sagen wir mal, zu lange gewartet, das uns sicherlich nicht zum Vorteil
 494 gereicht war. {Mhm.} Ich würde heute, wenn so eine Krise käme, würde ich heute wirklich ganz
 495 stringent einen Notfallplan erarbeiten und würde den auch ganz stringent verfolgen. Das heißt
 496 auch so schwer wird es, du da fiel was runter, so schwer mir das auch fallen, aber wir würden
 497 heute relativ schnell reagieren. {Mhm.} Wir sind, sagen wir mal, heute haben wir eher den
 498 Vorteil was damals 2002, 2003 nicht der Fall war. Aufgrund dieser Trennung 96 von dem
 499 Ehepaar [Name], ist die Hälfte der Firmenwerte, die wir hatten * in Barmittel also auch in
 500 Vermögenswerten an den Ex-Mann der [Name] abgeflossen. Und wir haben wirklich über

501 Jahre gekämpft und haben es aber sehr gut geschafft, in guten Zeiten diese hohen
502 Verbindlichkeiten abzutragen. {Mhm.} Sind dann als die Krise kam natürlich mit keinem
503 finanziellen Polster gestartet. Und haben damals gekämpft ohne Ende, dass wir am Markt
504 bestehen bleiben. Heute haben wir die Situation, dass aus dem Lernen dieser Situation unser
505 großes Ziel in eine finanzielle Unabhängigkeit zu kommen. {Mhm.} Das haben wir geschafft.
506 Wir haben jetzt zwar nicht sagen wir mal berauschende Ergebnisse, aber wir sind uns, in uns
507 als Unternehmer sind wir bankenunabhängig. {Mhm.} Das heißt ich habe heute ein gewisses
508 größeres Polster, wenn eine Krise unverhofft über Nacht käme. Die bringt uns nicht gleich um,
509 weil wir ohne Fremdkapital auskommen. Alles was wir tun, leisten wir aus dem eigenen wieder
510 heraus. Das heißt wir haben momentan einen Status, wir sind bankenunabhängig. Und dann
511 wird eine Krise, die jetzt über Nacht käme, uns nicht so schnell irgendwo in eine gewisse
512 Notwendigkeit bringen. {Ja.} Das ist ein hohes Gut, das haben wir uns erarbeitet. Und es war
513 immer mein Bestreben, das auch zu lassen. So werde ich die Firma auch übergeben mit einer
514 gesunden Basis, was die liquiden Mittel betrifft. Und eine Firma geht, das sagt mein Buchhalter
515 immer, sagen wir mal am ehesten nicht an einer schlechten Bilanz, sondern an der schlechten
516 Liquidität zugrunde. {Ja.} Und das war uns aus dem heraus eine Lehre, sagen wir mal das zu
517 schaffen, um im Fall einer kommenden Krise, Zeit zu bekommen. {Ja.} Und nicht gleich die
518 Bank im Rücken zu haben, die sagt jetzt habt ihr ein schlechtes Ergebnis, jetzt können wir
519 euch über den Sommer keine Kredite geben, um irgendwelche Valuta Aktionen zu stemmen.
520 Das ist das eine, wo heute ein anderes Parameter wäre. {Mhm.} Und wie wir anders reagieren
521 würden, wäre tatsächlich direkt und schnell zusammensitzen, einen Notfallplan zu
522 entwickeln. Und dann aus dem heraus eine unheimlich schnelle Reaktion zu kommen. {Mhm.}
523 Also das ist sicherlich der Lernfaktor aus dieser damaligen Geschichte. Und dann auch so
524 schmerzlich das wäre, die Firma so auszurichten, dass sie auch mit einem geringeren
525 Umsatzvolumen trotzdem noch überlebensfähig bleibt. {Mhm.} Und das müssten dann in der
526 Situation keine großartigen Gewinne sein. Das muss einfach überlebensfähig gebildet werden
527 und dann aber immer mit Blick sagen wir mal, wo können wir denn Menschen halten, die wir
528 mühselig eingelernt haben, ohne dass wir diese gleich entlassen müssen. Also welche
529 Parameter wären noch anders zu betrachten, um in eine Konsolidierung zu gehen.
530 Überlebensfähigkeit, ohne dass man direkt an das Produktions-...an die Kapazitäten gehen
531 müsste. Und das ist auch das, was ich vorher sagte, wir haben immer eigentlich diesen großen
532 Polster der Heimarbeiter, die uns dieses Atmen in einer gewissen Großzügigkeit erlauben.
533 {Ja.} Da sind sicher Menschen dabei, die sind angewiesen auf ihre geringfügigen Verdienste,
534 aber da können wir auch moralisch sagen, die haben immer einen Hauptverdiener im Rücken.
535 {Ja.} Und das gibt uns sagen wir mal eine Flexibilität. Und das ist so unsere Vorsichtsreserve,
536 Liquidität zu haben. {Mhm.} Und immer diesen Stamm der Heimarbeiter zu lassen, dass wir
537 im Krisenfall deutlich besser dann schnell reagieren können. {Ja.} Aber wichtigstes, was wir
538 damals gelernt haben, heute ganz schnell in die Reaktion zu kommen. {Ja.} Nicht irgendwo
539 von der Hoffnung zu leben, es wird eventuell wieder besser. (?) {Ja.} Und wenn wir das
540 schaffen, dann auch, was nicht einfach ist, auch Mitarbeiter entlassen zu müssen. Aber dann
541 wird halt die Notwendigkeit sein, oder Gehälter runter reduziert oder Sonderleistungen zu
542 streichen. {Mhm.} Was auch immer, aber das haben wir gelernt, dann ganz schnell zu
543 reagieren. Und die eigene Empfindlichkeit, so schwer sie auch wiegt, auf die Seite zu legen
544 und ganz strategisch zu sagen, zack fertig und aus. Nicht mehr und nicht weniger.

545
546 I: Ok, wunderbar Herr [Name], dann bin ich soweit eigentlich {Ja.} durch. {Ok.} Da waren sehr
547 viele interessante Punkte dabei. Gibt es von Ihrer Seite noch etwas, was Sie adressieren
548 wollen? Eine Frage, wie auch immer.

549
550 P: Was mich interessiert hat, so hatte ich Sie von Ihrer Arbeit empfunden. Sie beschäftigen
551 sich sehr stark auch gerade mit diesen Produktionsketten.

552
553 I: Ja.

554
555 P: In dem Bereich, sagen wir mal, wo da Ihr Erfahrungsschatz basiert, wo Sie sagen wir mal
556 so strategisch sich dort eher sehen oder wenn Sie auf eine Unternehmung wie auf unsere

557 schauen. Wo Sie aus Ihrer Außensicht sagen wir mal einen gewissen Ansatzpunkt hätten. Ob
558 da sagen wir mal aus Ihrer Sichtweise heraus der ein oder andere Punkt erwähnenswert wäre.
559

560 I: Also da kann ich jetzt mal ganz, noch ganz allgemein antworten. {Mhm.} Ich versuche ja,
561 genau das, was Sie mich gerade fragen, zu erarbeiten. {Ja, ja.} Damit ich am Schluss auf Ihre
562 Frage eine Antwort habe. {Ja.} Was sich im Moment abzeichnet, ist zum einen der Punkt, den
563 Sie gerade erwähnt haben. Das ist dieses schnelle Reagieren im Krisenfall, sofort zu handeln.
564 {Mhm.} Nicht zu warten und zu hoffen, da gibt es ganz viele Beispiele auch aus anderen
565 Industrien, wo zwei Unternehmen mit derselben Krise konfrontiert waren. {Genau.} Das eine
566 hat gleich reagiert, das andere hat von guter Hoffnung gelebt. Und dasjenige, das von guter
567 Hoffnung gelebt hat, ging insolvent, aufgrund der Krise, ja? Das ist der eine Punkt. Und der
568 andere Punkt, und das ist im Moment so eher der, der sage ich mal, noch stärker interessiert
569 oder noch mehr Maßnahmen erfordern wird über die Zukunft, ist eine proaktive Vorbereitung
570 auf Krisen. Und das Problem, was Sie hier eben haben ist, solange die Krise nicht eintritt,
571 können Sie nicht finanziell beziffern, was Sie denn sparen {Ja, ja.} durch ein proaktives
572 Management. Und solange keine Krise eintritt, zahlen Sie nur für das proaktive Management,
573 ohne einen Vorteil daraus zu generieren. Und da ist im Moment so der Punkt, wo ich sage,
574 das wäre eigentlich das Ziel. Man ist proaktiv so gut auf eine Krise vorbereitet, {Ja.} dass die
575 eintreten kann oder nicht. * Sie stört das Unternehmen nicht, aber Sie müssen ja die
576 finanziellen Mittel für solch ein proaktives Management erst einmal frei machen.
577

578 P: Ja, ja, klar.
579

580 I: Und da wird es dann ganz viele Manager geben, die sagen jetzt gebe ich Geld aus, und das
581 gebe ich aus und gebe aus und gebe aus und es passiert eigentlich nichts. Was niemand
582 sagen kann ist, wäre was passiert, wenn ich es nicht ausgegeben hätte.
583

584 P: Ja klar, klar.
585

586 I: Ja also und das sind so die beiden interessierenden Punkte, wo man sagt ein reaktives und
587 ein proaktives Risikomanagement sind eigentlich das, was es dann ganzheitlich macht. Ja
588 aber mit dem proaktiven, da wird man zu kämpfen haben. {Ja, ja.} Das ist so das, was im
589 Moment so der Stand ist. Ich hoffe das kann in den nächsten zwei Jahren konkreter werden,
590 unser Ziel wird sein über * den Verband dann auch, ich sage mal so eine Art Whitepaper oder
591 so ein 10-seitiges Pamphlet mit ich will nicht sagen Handlungsempfehlungen, aber einfach so
592 mit einem Impuls für ein Kontinuitätsmanagement der Unternehmung zu kommen. Das wollen
593 wir generieren. Da muss ich eben sehen, wie die Unternehmen, so wie jetzt Sie im Krisenfall
594 reagiert haben.
595

596 P: Ja, ja. Ich denke das auch, also sagen wir mal, was aus meiner Mediatoren-Geschichte
597 kommt, wir haben so einen kleinen Verein von Mediatoren gegründet, den wir nach wie vor
598 aufrechterhalten. Wir müssen uns auch alle zwei Jahre schulen, um sagen wir mal die
599 Begrifflichkeit Mediator weiter führen zu können. {Mhm.} Da gab es ein Mediatoren Gesetz,
600 das da vor Jahren neu rauskam. Und wo wir stark auch am Vortragswesen waren, ich habe
601 das aber auch eingestellt. Das war, sagen wir mal, das Thema von der Wertschätzung zur
602 Wertschöpfung. {Mhm.} Also ich denke, das ist auch eine ganz spannende Geschichte, wir
603 haben uns da in diesem Mediatoren Kreis sehr intensiv auseinandergesetzt. Und haben aus
604 dem heraus auch Vorträge entwickelt, so wie den Tenor, wenn ich wertschätzend mit meinen
605 Mitarbeitern umgehe, also wirklich habe ich eine Fehlerkultur, {Mhm.} habe ich eine
606 Feedbackkultur, habe ich eine Kommunikationskultur. Sagen wir mal, das ist eine ganz
607 stringente und wichtige Basis für ein Zusammenarbeiten und wir haben aus dem heraus auch
608 Fälle herausgearbeitet, weil Sie sagen zwei Firmen mit der gleichen Krise, die eine schafft es
609 die andere schafft es nicht. Wie begeistere ich Mitarbeiter von meinem Unternehmen, die in
610 einer Krisensituation für das Unternehmen wirklich alles tun, die innerlich infiziert sind und
611 motiviert auch in ihrem Unternehmen in der Krisenzeit auch mit sagen wir mal irgendwelchen
612 Abschnitten oder Abstrichen zu begleiten. {Ja.} Eine Firma, die sagen wir mal eher nicht

613 wertschätzend mit ihren Mitarbeitern umgeht, die wird in einer Krisenzeit relativ große
 614 Probleme bekommen, weil da die Menschen eher am Absprung sind. Auch die wichtigen
 615 Qualitäten, die ich in einem Unternehmen brauche, die wandern mir ab, weil nie eine
 616 Wertschätzung stattgefunden hat. Und das unterscheidet uns aus meiner Sicht auch ganz
 617 elementar. Was bringt eine Firma mehr oder besser durch durch eine Krise, als eine andere
 618 Firma, die sagen wir mal in dem Bereich nicht gut aufgestellt wird. Und für uns war das so in
 619 der Bearbeitung des Themas ein wesentlicher Faktor, die Mitarbeiter als Mitstreiter, als
 620 Krisenbewältiger {Ja.} an der Seite zu haben. Und nicht zu schauen aufgrund dessen wie man
 621 im Vorfeld miteinander umging, dass mir die weggehen. Weil dann habe ich keine Chance in
 622 der Krise irgendwo wieder Fuß zu fassen. Aber wenn ich das schaffe, Mitarbeiter so weit auch
 623 zu guten Seiten zu motivieren und zwar auch wieder wertschätzend, wahrnehmend, mit der
 624 richtigen inneren Haltung, dann habe ich echt Krisenmanagement zusammen, {Mhm.} das
 625 schreibt sich von. Und das würde mich dann sagen wir mal deutlich weitertragen als
 626 Unternehmen, {Ja.} das diese elementaren, sozialen Dinge und weichen Faktoren mehr oder
 627 weniger einfach vernachlässigt hat. Das vielleicht einfach nur als {Ja.} Bemerkung zu dem,
 628 was Ihre Arbeit eventuell ausmacht.

629
 630 I: Ja kann ich, also kann ich bestätigen. Gibt es auch verschiedene Fallbeispiele aus anderen
 631 Industrien, die es nachzulesen gibt, dass man eine Krisenkommunikation oder Risiko-
 632 kommunikation aufbaut in beide Richtungen. Das heißt zum einen, wenn der Unternehmer mit
 633 seinen Mitarbeitern in der Krise ordentlich umgeht und gleich sagt: Achtung wir bekommen da
 634 ein Problem, das kann sein dass euch das alle betrifft, {Ja, genau.} ist es erfolgreicher, als
 635 wenn man es versucht zu verheimlichen. (Oder) umgekehrt wird durch solch eine Kultur
 636 gefördert, dass vielleicht auch mal der Mitarbeiter, der eine Krise kommen sieht, wo es
 637 vielleicht der Unternehmer noch gar nicht bemerkt, {Ja.} sich auch traut eine Mail zu schreiben
 638 und zu sagen: {Ja, ja. klar.} Achtung, ich merke gerade, ich habe Probleme mit der Farbe oder
 639 sonst was oder irgendwie sicherheitstechnisch, das melde ich mal gleich, bevor das richtig in
 640 die Hose geht. {Ja absolut.} Ja also, das in beide Richtungen zu fördern macht auch robust
 641 gegen Krisen, absolut.

642
 643 P: Absolut, bin ich auch überzeugt. Das ist tatsächlich so.

644
 645 I: Definitiv.

646
 647 P: Viele Augen sehen einfach mehr wie eine Geschäftsleitung, die sich auf die Fahne schreibt,
 648 wir sind Primus inter Pares, die besten unter den Guten. Und nur was wir sagen und denken
 649 ist richtig, da hat man von vornerein verloren. So Patriarchalen, die hat es vielleicht früher noch
 650 in der Überlebensstrategie gegeben. Aber heute glaube ich muss sich eine Firma sozial
 651 anders aufstellen. {Ja.} Zu allem, weil wir ja auch einen gewissen Fachkräftemangel haben
 652 oder einen Arbeitermangel und dann würde ich die guten für ein Unternehmen zu binden
 653 bedarf nicht erst einer Krise, sondern vorgelagert sagen wir mal ein sozial kompetentes
 654 Personalmanagement. {Genau.} Und zusammenarbeiten, dass es heute tatsächlich so weit
 655 hilft. Wie sind Sie denn mit dem DVSI verbandelt so? Jetzt auch über den [Name]?

656
 657 I: Lose, also über den * [Name] und über den [Name], {Ja ok.} * die mich da unterstützen.

658
 659 P: (?) haben Sie die über [Firma] damals kennengelernt? Über die Firma?

660
 661 I: Ja, kann man sagen, also auf einem Seminar kennengelernt. {Ja, ok.} Die Promotion im
 662 Hinterkopf und dann mal Hände geschüttelt. Und dann noch zwei, drei Mal getroffen, und da
 663 war es geschehen.

664
 665 P: Die sind dann auch unterstützend für Sie...

666
 667 I: Die sind unterstützend für mich tätig, also wenn da mal Fragen sind, kann man auch da mal

668 nachfragen, wie der Stand ist, die werden das dann an mich weitergeben. Also da arbeiten wir
669 sehr eng zusammen. Wie das dann nach erfolgreichem Abschluss aussehen wird, werden wir
670 sehen. Von meiner Seite weiß der DVSI, wenn es da Fragen gibt, und man weiß selbst keine
671 Antwort, kann man auch mich fragen. Also mein Angebot steht, das ist das Gegenangebot
672 quasi: für die Unterstützung bin ich auch mal bereit mir einen Fall konkret anzuschauen und
673 zu sagen, was könnte man denn hier tun.

674

675 P: Alles klar.

676

677 I: Ok, Herr [Name], dann wie gesagt sind wir durch. Vielen Dank.

1 Transkription H23012019

2 Dauer: 27:37 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Leiter Einkauf

5

6

7 P: Ja

8

9 I: Ok, so Herr [Name], dann würde ich sagen: Fangen wir doch einfach mal an, indem Sie mir
10 kurz den Hintergrund * vom Unternehmen schildern * und welche Tätigkeit Sie im
11 Unternehmen ausüben.

12

13 P: Also unser Unternehmen ist 1938 gegründet worden, d.h. wir sind, haben heuer, unser 80-
14 jähriges und letztes Jahr unser 80-jähriges Bestehen gefeiert. * Gegründet worden von zwei
15 Unternehmern, dem Herrn [Name] und dem Herrn [Name]. {Mhm.} [Firma] steht für feine
16 Holzspielwaren und die Firma [Firma] eigentlich für * Kindergartenausstattung. {Mhm.} * Wie
17 gesagt, die beiden Marken sind dann auch geblieben, obwohl sich der Herr [Name] dann
18 verabschiedet hat, glaube ich nach ungefähr 10 Jahren und * Firma [Firma] hat das
19 übernommen. Das heißt also, wir stehen im Endeffekt für zwei Sparten, ich sage mal, für die
20 Indus...für die Möbelindustrie, Kindergartenausstattung, die sich dann aber auf * Vollausstatter
21 für Kindergärten auch spezialisiert hat, das heißt wir kaufen, wir bieten nicht nur Möbel an,
22 sondern wir bieten an Möbel plus * alles, was man so benötigt, vom Prittstift über die Schere
23 bis hin zur Küche. {Mhm.} Und auf der anderen Seite, Firma [Firma], die * produziert eigentlich
24 * im Standort [Ort] Holzspielwaren, das heißt für Kinder eigentlich von Null bis, * ich sage jetzt
25 mal, jetzt von Null bis sechs, aber jetzt in den letzten Jahren von Null bis vier. * In den 90er
26 Jahren haben wir dann * noch eine Firma gegründet, die Firma [Firma]. [Firma] ist *
27 Katalogversandhandel {Mhm.} * für Kinder von Null bis, * ich würde sagen, bis 12 Jahren. Das
28 heißt also, dort wird nicht selbst produziert, {Mhm.} sondern dort wird es auch * wird eingekauft
29 und * verkauft. Also es können nicht nur Produkte sein, die aus der [Firma]-Schmiede kommen,
30 sondern die eigentlich auch aus allen anderen Bereichen kommen können. * Nach Kriterien,
31 wie Qualität, kindgerecht, *3 ja passt, zu uns passend, * für schulische Bildung und so weiter
32 und so fort. So dass wir eigentlich in den letzten Jahren * noch zwei oder drei weitere Firmen
33 dazu genommen haben, * wir nennen uns ja auch eine Firmen*familie, {Mhm.} * die dann trotz,
34 mehr und mehr trotzdem in den Bereich * Endkunden, Versandhandel anzusehen sind. Das
35 heißt einmal einen Katalog [Titel], der für die Mutter, also für die Frau, an für sich ist, [Titel],
36 der eigentlich für die Väter ist, {Mhm.} * [Titel], der die Kinder abgreift dann, eigentlich ab 12
37 Jahren. Das heißt also die Eltern, die eigentlich mit [Firma] sehr zufrieden waren, von 0-12,
38 die * denen bieten wir auch an dann die, * ich sage mal, die Qualität, die gewohnte Qualität
39 auch für Kinder bis 16, 18 Jahren zu liefern. * {Mhm.} Ja und des Weiteren haben wir dann
40 noch eine Firma dazu genommen, die Firma [Firma], die uns eigentlich im * Schulmöbel *3 in
41 der Schulmöbelproduktion unterstützt, das heißt * wir haben ja den Kindergartenmarkt durch
42 die Firma [Firma] {Mhm.} und den Schulmarkt hatten wir eigentlich zu dem Zeitpunkt nicht. Da
43 wir aber die Konzepte für den Kindergarten haben, war es eigentlich * ja, recht naheliegend,
44 dass wir uns auch für die Schule umblicken und da haben wir die Firma [Firma] aus [Ort]
45 übernommen, ich glaube jetzt schon * fast vor 10 Jahren, um den kompletten Markt
46 abzudecken. Und das heißt also, unsere Vertriebswege umfassen * das Endkundengeschäft
47 über Katalogversand {Mhm.}, das ist das * Geschäft über den Kindergarten und Schule, {Ja.}
48 über die Kommunen und betrifft eigentlich über [Firma] den Fachhandel und Online-Business,
49 wie mit Amazon und myToys. {Ja, ja.} Das war, unser jährliches * Turnover lag letztes Jahr
50 ungefähr bei 370 Millionen Euro. {Mhm.} Gruppenintern gesehen, meine Aufgabe, wie gesagt,
51 wir haben im Moment noch * zu jedem Vertriebsbereich einen eigenen Einkauf, {Mhm.} das

52 heißt [Firma]-Einkauf, [Firma]-Einkauf, wie auch immer, ich bin der Einkaufsleiter der Firma
 53 [Firma]. Wir kümmern uns eigentlich um alles, * was mit der Spielware zu tun hat, die im
 54 Katalog * [Firma] * abgebildet ist, bis auf die Bestellung von * Massivholz und * Sperrholz.
 55 {Mhm.} Also nur die Hölzer an sich. Die sind im technischen Einkauf unter den Möbeln
 56 angesiedelt.

57

58 I: Ok, und * Sie haben jetzt schon von Ihrer Tätigkeit her gesagt, Sie kümmern sich * um den
 59 Einkauf * von Hölzern, Echthölzern, Sperrholz und so weiter, können Sie mir sagen aus
 60 welchen Ländern * Sie die Waren beziehen, die Rohstoffe?

61

62 P: * Es ist verschieden. Also für die eigene Fertigung, * die meisten Rohstoffe im Holzbereich,
 63 * im Sperrholzbereich, früher eher Finnland. * Da wir auch von der Qualität ein bisschen nach
 64 unten gegangen sind, weil der Kunde uns die Qualität AA nicht mehr bezahlt, * jetzt mehr
 65 Russland. {Ok.} Im Massivholzbereich, * was die Buche angeht * (?) über Deutschland,
 66 deutsche Wälder.

67

68 I: Alles klar. Ok. Dann würde ich sagen, kommen wir doch direkt zu den Punkten, die mich
 69 interessieren. Ich habe Ihnen ja vorab kurz geschrieben, was ich mache, mir geht es darum,
 70 wie kann * eine Lieferkette möglichst stabil, robust sein? Da würde mich interessieren, war
 71 denn, waren Sie denn schonmal mit * einem Ereignis konfrontiert, * was die Lieferkette
 72 beeinträchtigt hat im negativen Sinn? Sei es jetzt * eine Insolvenz von einem Lieferanten oder
 73 irgendwas dergleichen?

74

75 P: Ja. {Schön. <lacht>} Also wir haben das schon, haben das eigentlich schon zweimal durch,
 76 * {Ok.} betrifft aber eher den Einkauf, den Zukauf...eigentlich schon dreimal durch, also wir
 77 haben da versch...haben wir verschiedene Sachen durchgeht, also wir haben <stöhnt> Zukauf
 78 für die eigene Fertigung eigentlich, aber wir haben auch Zukauf * in dem Bereich Handelsware,
 79 das heißt wir haben eigene Designer sitzen und die Designer designen was und wir sind halt
 80 daz...* dazu aufgefordert, die Waren dort herstellen zu lassen, wo sie qualitativ hingehören
 81 und auch * ja, kostengünstig zu erwerben sind. * Da muss man unterscheiden, wie gesagt in
 82 der Handelsware, an den Artikeln, die wir komplett einkaufen oder für die eigene Fertigung an
 83 Teilen, die wir einkaufen. {Mhm.} Gehen wir erstmal auf die Teile darauf ein, {Ja.} auf die Teile,
 84 wir haben zum Beispiel jede Menge Spiele. In den Spielen war das so, dass wir dort jede
 85 Menge Würfel einsetzen. {Ja.} * Die Spielwarenbranche hatte eigentlich nur einen Lieferanten
 86 und das war die Firma Lorenz. {Mhm.} Die Firma Lorenz ist uns dann eigentlich, ist glaube ich
 87 drei- oder viermal in die Insolvenz gegangen, das ging immer wieder weiter. {Ja.} Und * Sie
 88 können sich vorstellen, wir haben eigentlich für jedes Spiel ungefähr eine Auflage von 8.000
 89 Stück. Sagen wir, wir haben * locker mal 100 Spiele, das heißt also wir haben * ja, um die 8
 90 Millionen Teile, * 8 Millionen Würfel und die mussten jedes Jahr beschafft werden und wie
 91 gesagt, die einzige Firma, die es gab vom Bedrucken her, war die Firma Lorenz und * das war
 92 immer ein Auf und Ab. Heute Insolvenz, morgen nicht. Das heißt es hat unsere Lieferkette,
 93 unsere Lieferung * schön beeinträchtigt. * Kurzen Moment mal. <familiäres Gespräch im
 94 Hintergrund> So, nochmal * {Ja, alles gut.} Wie gesagt * hat uns das ganz schön beeinträchtigt
 95 und da wir ja nicht wussten, kann er heute liefern, kann er nicht liefern? * Des Weiteren besteht
 96 ja so ein Spiel aus ziemlich vielen Komponenten und wenn nur eine Komponente nicht lieferbar
 97 ist, kann man das ganze Spiel eigentlich nicht einlegen. * Daraufhin haben wir es, haben wir *
 98 im Einkauf, mit dem Einkauf und die Fertigung entschieden, dass wir, ja *3 zukaufen können,
 99 das heißt also, {Mhm.} irgendwo jemanden zukaufen, * der im Ausland tätig ist. Weil die Firma
 100 Lorenz dann * in die Firma Heros übergegangen ist. {Ja.} Die Firma Heros dann der Firma *
 101 Simba zugeordnet worden ist, {Mhm.} * die eigentlich auch in * Konkurrenz zu uns sind, das
 102 heißt also wir werden ja nicht die Teile bei der Konkurrenz einkaufen. {Ja.} So, für uns hat
 103 eigentlich zur Debatte gestanden, wo kaufen wir sie zu? * Machen wir sie selber? Kaufen wir
 104 sie im Ausland zu? Dann ist halt die Frage: Was können die? Können die die gleiche Qualität
 105 liefern oder nicht? * Dann mussten wir uns kurzzeitig behelfen mit Asien, wir haben es aber im

106 Siebdruck bekommen und nicht im Prägedruck. {Mhm.} * Daraufhin haben wir entschieden,
107 eigentlich * um das Risiko eigentlich komplett zu minimieren, wir holen uns die Technik ins
108 Haus. {Ok.} Das heißt, wir haben uns dann eine Maschine gekauft. Das hat dann nochmal ein
109 dreiviertel Jahr gedauert. Für ungefähr 300.000 Euro. Eine 6-Seiten-Prägemaschine. {Mhm.}
110 * Haben wir entwickelt mit einem deutschen Hersteller und haben uns dann auch,
111 bewussterweise dass die Würfel teurer sind in der Eigenproduktion, aber kein Risiko mehr von
112 der Produktion selber, * haben wir uns die Maschine geholt und seitdem produzieren wir die
113 Würfel eigentlich im Haus und haben seitdem keine Probleme.

114
115 I: Prima.

116
117 P: Das ist ein Beispiel. {Mhm.} Ein anderes Beispiel ist, wir haben Handelsware zugekauft * ja,
118 dann hatten wir *3 einen, eigentlich zwei Lieferanten aus Asien, {Ja.} die unser Portfolio
119 abgedeckt haben, im Bereich, sage ich jetzt mal, * ich würde * der gemeine Ausdruck ist
120 Plüschwaren, {Ja.} wir sagen eigentlich So...wir sagen eigentlich Soft-Toys, {Ja.} weil da fällt
121 ja nicht nur Plüsch darunter, sondern auch Puppen. {Ja.} * Das war so, dass wir ja, jetzt muss
122 ich weiter ausholen. {Ja, machen Sie ruhig.} * Wir haben, bei den Textilien ist es eigentlich so,
123 dass die Textilien aus vielen verschiedenen Textilarten bestehen. {Mhm.} So, dann hatten wir
124 auch noch verschiedene Farben und es ist so, * dass wir die, * wenn man bestellt beim
125 Lieferanten, die auch eine Mindestabnahmemenge an Stoffen haben. Das heißt ein blauer
126 Stoff, 1.000 Yards davon, * grüner Stoff, 1.000 Yards davon und so hatten wir eigentlich *
127 waren wir eigentlich immer abhängig von dem Lieferanten selber, da er ja den Stoff für uns
128 eingekauft hat, wir wussten aber nie, ob er uns den Stoff * einmalig verrechnet oder ob er den
129 Stoff dann auch * nur prozentual, das heißt je nach Teil berechnet. Des Weiteren * war es halt
130 nicht möglich, mehr als zwei Lieferanten zu nehmen, weil wir, wenn wir bestellt haben blau,
131 dann hat der Lieferant sich eben blau beschafft, der andere auch blau. {Mhm.} Dann lagen
132 schon 2.000 Yards am Lager und wir mussten halt für diese ganzen Materialien aufkommen.
133 {Ja.} Irgendwann * ist es ja dann so, wenn man * dann trotzdem sein Risiko schon * an dem
134 Artikel eigentlich streuen möchte und man hat eine Auflage von ich sage mal 60.000 Teilen
135 oder 20 bis 60.000 Teile, ist es ja so, dass man eigentlich die Kapazitäten des Lieferanten teilt
136 {Ja.} und die * Mengen auf die Lieferanten auch aufteilt. {Ja.} * Das war dann aber so, dass
137 wenn man die Lieferanten aufteilt und die Stoffe eigentlich jeder Lieferant sich selbst besorgt,
138 dass wir im Endeffekt * einen Artikel, auch wenn er gleich war, doppelt testen mussten. {Ja.}
139 Das heißt die Testkosten haben sich pro Artikel allein zwischen 6 und 8.000 Euro belaufen.
140 {Ja.} * Das heißt also, man hat schon 16.000 Euro weggehaut, bevor der Artikel überhaupt im
141 Haus war. * {Mhm.} Danach ist es passiert, dass der eine Lieferant uns * ja, insolvent gegangen
142 ist. Das heißt wir hatten auf einmal, * was weiß ich, * Ware im Wert von 1,2 Millionen Euro,
143 das heißt der Lieferant hat uns aber noch so weit geholfen, dass er die ganzen Aufträge, die
144 er hatte auch abgearbeitet hat. {Mhm.} Nichtsdestotrotz hatten wir ja, die Aufträge mussten wir
145 ja woanders platzieren. {Ja.} * Da wir ja dann, ist ja nur noch ein Lieferant übriggeblieben,
146 logischerweise. Und dann hat der Lieferant, wie gesagt anstatt, was weiß ich, zwei Millionen
147 hat er mal sieben Millionen Euro gehabt. {Ja.} * Das hat uns dann in der Lieferkette, ja ziemlich
148 * ja * großes * Kopfzerbrechen gemacht. Weil erstens abhängig von einem Lieferanten sehr
149 schwer, zweitens hat er uns jedes Jahr die Preise um fünf bis zehn Prozent nach oben
150 gehauen. {Mhm.} * Und wir mussten natürlich erstmal den Zeitraum überbrücken von einem
151 halben Jahr, * bis der überhaupt alle Lief...alle Artikel produzieren konnte, die wir von ihm
152 benötigt haben. * Gab es aus diesem * aus dieser Geschichte haben wir eigentlich gelernt und
153 haben dann ein eigenes Materiallager aufgemacht. Das heißt also, wir haben, {Mhm, ja.} wir
154 haben dann, sind dann hergegangen und haben alle Stoffe, die wir haben, analysiert oder alle
155 Materialien. Haben uns dafür Lieferanten selbst gesucht, haben eine eigenes Lager in Asien
156 aufgemacht, wo wir alle Lief...wo wir alle Materialien gelagert haben. {Mhm.} * Haben einen
157 großen Vorteil für uns, * das ist in der Datenbank von der LGA, das heißt also in der Datenbank
158 von einem * Testlabor {Ja.} übergegangen. * Wir li...Wir testen alle Stoffe, die dort einmalig
159 reinkommen, sind einmal getestet, nach unseren Standards. Das heißt wir wissen, wenn der

160 Lieferant Ware verwendet muss er die von uns kaufen. {Mhm.} * Er ist dadurch * an uns
 161 gebunden, wir wissen aber auch, dass die Materialien, die er verwendet * 100 prozentig clean
 162 sind. * Dadurch sparen wir im End...im ersten Schritt mal, indem wir Geld für Tests ausgegeben
 163 haben, im zweiten Step sparen wir aber jede Menge Geld, weil wir müssen ja dann nicht mehr
 164 die kompletten * Tests machen, sondern ein Stoff hält ja auch mal ein bis zwei oder drei Jahre.
 165 {Ja.} * Und * das positive eigentlich aus der ganzen Sache ist, wir brauchen eigentlich * keinen
 166 festen Lieferanten. Wir haben schon noch feste Lieferanten, * aber * wir können eigentlich von
 167 heute auf morgen reagieren. {Ja.} Das ist, wenn heute, * wenn wir jetzt sagen oder denken:
 168 Ok, in Rumänien haben wir einen guten Lieferanten, dann können wir die Materialien aus
 169 China den rumänischen Lieferanten stellen. Oder Bulgarien oder Deutschland oder wo auch
 170 immer hin. {Ja.} Weil das Material eigentlich * das ist, * was er braucht, {Mhm.} wo er sich um
 171 nichts mehr kümmern muss. Wir sind absolut flexibel {Ja.} und * wie gesagt, können dann
 172 Preise auch eins zu eins vergleichen mit dem Lieferanten, da ja nur noch die Lohnarbeit zählt.

173

174 I: Ja. <holt Luft> Das...

175

176 P: So, das sind eigentlich mal zwei Fälle, die wir hatten.

177

178 I: Das, ja, * das klingt sehr eindrucksvoll, auch * wie Sie mit den Themen umgegangen sind,
 179 was Sie daraus gelernt haben. Würden Sie, wenn Sie jetzt da zurückblicken, würden Sie
 180 sagen, Sie sind da heute für so einen Fall deutlich besser aufgestellt als früher?

181

182 P: * Würde ich sagen, ja. Also man lernt ja, man sollte lernen, aus Fehlern, die man macht. *
 183 Es ist immer so, ich meine es ist immer sehr * auch sehr preisgetrieben. Logischerweise muss
 184 die Qualität passen, weil über die Qualität setzen wir uns auch ab, also unsere Firma ist
 185 bekannt für die Qualität. {Mhm.} Nichtsdestotrotz * muss man auch irgendwo gängige
 186 Marktpreise mitgehen. Das ist auch klar. * Man versucht dann am Anfang, wenn man was
 187 Neues hat, ja auch dann gleich alle Artikel dorthin zu Switchen. Also zu sagen: Ok, jetzt, ihr
 188 müsst bitte den ganzen Artikel machen oder den ganzen Artikelstamm. {Mhm.} Machen wir
 189 heute nicht mehr so. Also wir gehen bewusst das Risiko ein und sagen: Ok, wir produzieren
 190 erstmal etwas teurer, würde ich jetzt sagen. * Produzieren aber, machen uns eine Zweitmenge
 191 bei dem Lieferanten, den wir uns aussuchen und sagen: Ok, ihr macht eine Zweitmenge, eine
 192 Kleinmenge. {Mhm.} Wenn das aber funktioniert, dann stellen wir sukzessive um. {Ja.} Das
 193 haben wir wie gesagt früher nicht gemacht, früher haben wir eigentlich gedacht: Ja, es
 194 funktioniert gleich, haben alles umgestellt und sind auch dann teilweise böse in die Falle
 195 gelaufen, weil es dann hieß: Wir können eigentlich nicht so schnell liefern und die Qualität, die
 196 ihr habt, mit dem Knowhow, was dahinter steckt, das dauert doch etwas länger.

197

198 I: Ja, ja. Ok, sehr interessant. Was mich noch interessieren würde, das sind jetzt Probleme
 199 oder Ereignisse gewesen, die Sie geschildert haben, die eher * von der Zuliefererseite
 200 kommen. {Ja.} Nun möchte ich ja ein möglichst ganzheitliches Bild produzieren. {Ja.} Bestehen
 201 solche Gefahren auch auf der Nachfrageseite? Also vom Kunden her? Dass was nicht
 202 abgenommen wird oder dass gewisse Mengen nicht...? {Ja.} Wie gehen Sie damit um? {Wir
 203 sprechen jetzt mal...}

204

205 P: Ja, definitiv. Also es ist ja so, * man *3 spricht ja von verschiedenen Sachen. Also man muss
 206 immer davon ausgehen, dass welchen Kundenkreis man auch immer bedient. {Ja.} Ich sage
 207 jetzt mal, * Sie müssen davon ausgehen, wenn Sie das *3 Katalog- oder das Endkunden-
 208 Business machen, ist es so, dass * 300 bestellte Waren auch 300 verkaufte Waren sind. {Mhm,
 209 ja.} Im Geschäft * Fachhandel ist es anders. {Mhm.} Ja? Sie haben Vor-Order vom Lieferanten,
 210 das heißt * der Fachhändler wird bei Ihnen einkaufen, kann auch Amazon sein, und wenn er
 211 die Ware nicht losbekommt oder wie auch immer, dann hat das natürlich ganz klar
 212 Auswirkungen. Entweder schicken Sie die Waren zurück, je nachdem was sie für einen Vertrag
 213 haben. {Ja.} Oder aber die Ware verkauft sich von der Theke nicht so ab wie angenommen

214 vom Fachhändler. {Ja.} So dass also, ja es gibt * viele Faktoren. Jetzt kriegt er
 215 Wiederbeschaffungszeit X. {Mhm.} Und es gibt * eine Abnahme im Monat und * dann kommt
 216 es immer darauf an. Das größte Problem hat man eigentlich bei Neuheiten. Ich sage jetzt mal
 217 die Neuheiten, wenn Sie nicht zum Punkt X kommen, das heißt nicht im Januar kommen,
 218 sondern die kommen erst im Juni, aus welchen Gründen auch immer, können Sie kein Jahr
 219 abbilden. Aber es werden sich halt im Laufe, wenn man früher die Ware präsentiert, vom
 220 Frühjahr bis zu dem Zeitpunkt X, wo die Ware eigentlich * zur Verfügung steht * Rückstände
 221 bilden. Die Rückstände, es ist dann so, dass die irgendwann mal *3 die Menge, die Sie
 222 eigentlich haben möchten oder haben {Mhm.} * mit den (?) Bezugskosten eigentlich so
 223 überschneiden, dass Sie sagen, sie möchten gerne 3.000 einkaufen, haben aber zu dem
 224 Zeitpunkt X, wo Sie die Ware noch gar nicht am Lager haben schon 2.000 verkauft. Das heißt
 225 das System würde anspringen und würde sagen: Oh, ich brauche aber neue Ware, weil die
 226 Ware ist ja schon fast zu Dreiviertel weg. {Ja.} * Dann werden Sie anfangen und werden sagen:
 227 Ok, ich produziere eine Zweitorder. {Mhm.} Die Zweitorder wird produziert, ist auch dann schon
 228 unterwegs, bevor die Erstorder eigentlich im Laden ist. So, jetzt passiert aber folgendes: * Die
 229 Lief...der Fachhändler, wie gesagt oder die Leute, die Sie da bedienen, die verkaufen im
 230 Endeffekt, die denken Sie verkaufen die 3.000 Teile, verkaufen sie aber nicht, das heißt der
 231 Kunde nimmt die Ware nicht so an. {Ja.} Dann haben Sie eigentlich von den 3.000 verkauften
 232 Teilen, haben Sie 2.000 in der Vororder und noch 2.000, die Sie haben, eigentlich * nur die
 233 2.000 beim Fachhändler gelassen, 1.000 liegen bei ihnen noch am Lager und 2.000 weitere
 234 haben Sie eigentlich verkauft, weil aufgrund der Wiederbeschaffungszeiten Sie eigentlich
 235 schon reagieren mussten. {Ja.} Das heißt im dümmsten Fall haben Sie 3.000 am Lager und
 236 nicht, * und die behalten Sie auch, weil die 2.000 nicht über die Theke gehen. {Ja.} Und das
 237 ist das größte Risiko, dass, also wir sehen das größte Risiko eigentlich bei der Zweitorder.
 238 {Mhm. Gibt...?} Und da, es lässt sich halt, lässt sich vermeiden oder lässt sich, ich sage mal,
 239 das Risiko dezimieren, wenn wir oder wenn man eigentlich einen guten Draht oder eine
 240 Schnittstelle, wie auch immer die aussehen mag, über Lagerverwaltung zu seinen
 241 Fachhändlern oder zu seinen besten Kunden hat und daraus eigentlich * absehen kann, was
 242 da passiert. {Mhm.} * Ist uns noch nicht so gelungen, also das heißt da haben wir noch einen
 243 * ja, noch einen riesen Nachholbedarf und alles (?) auch jede Menge eigentlich, * wie soll ich
 244 sagen, Liquidität * er...<beide lachen> nicht erkaufen, sondern wieder zurückgeholt.

245
 246 I: Ja, interessant, da sind, also das ist * die Tendenz, die ich mittlerweile auch so, sage ich
 247 mal, herausgefunden habe, ja? Dass auf der Zulieferseite, da ist man schon relativ gut, ja? Da
 248 hat man schon, sage ich mal, leidvoll erfahren müssen, was es bedeutet und stellt sich
 249 entsprechend darauf ein und auf der Nachfrageseite ist es deutlich schwieriger, ja? {Ja.} Da
 250 Maßnahmen {Definitiv.} zu ergreifen. Was ich so ein * bisschen raus höre bei Ihnen, Sie
 251 sprechen oft von Risiken. * Ich habe das Gefühl, das Unternehmen * hat eine gewisse oder
 252 macht sich Gedanken um Risiken. Es ist eine gewisse Risikokultur vorhanden, würden Sie das
 253 bestätigen?

254
 255 P: * J...ich sage jetzt mal, es kommt immer darauf an, wer so lebt. Also * derjenige, der damit
 256 zu tun hat und sieht das eigentlich wo es hingehen kann, ja. Aber ich glaube es ist * vieles in
 257 dem Daily Business eigentlich auch verschwindet, also *. Für uns * eigentlich ist es ziemlich
 258 banal. Ich sage jetzt mal unsere Firma, ist eigentlich so aufgestellt, dass auch die Leute * an
 259 dem Erfolg der Firma teilhaben, das heißt die bekommen irgendeine Prämie X, ja? {Mhm.}
 260 Und die Prämie X setzt sich zusammen aus einem guten Ergebnis. So, das gute Ergebnis
 261 kann ich aber nur erwirtschaften, wenn ich da zusammenarbeite und irgendwo * solche Fehler,
 262 oder ich sage jetzt mal große Lagerkosten auch minimiere, davon hängt es ja auch ab. {Ja.} *
 263 Das dringt nicht zu jedem durch, aber ich würde sagen, die Stellen, die es betrifft, * die wissen,
 264 was da passieren kann. Und * es wird dann auch darauf hingewirkt, dass man sich * damit
 265 beschäftigt. Wie weit man damit durchschlagenden Erfolg hat, da sind wir noch nicht ganz so
 266 zufrieden, wie wir das gerne möchten.

267

268 I: Ok. Aber Sie sagen...{Aber das Verständnis, das richtige, ist da.} Ja, * das klingt schonmal
 269 gut. Aber Sie sagen es geht teilweise, wenn ich das richtig verstanden habe, geht das einfach
 270 * im Tagesgeschäft aufgrund der vorhandenen Kapazitäten einfach manchmal unter, ne?

271
 272 P: Das auch und zweitens ich glaube, dass es manchmal einfacher ist * als sich das mancher
 273 vorstellt. Also ich glaube so eine Schnittstelle * zum Fachhändler zu schaffen oder sich
 274 irgendwo Informationen zu bekommen, * wie was läuft, * sollte nicht so schwer sein, aber
 275 manche Leute, die stellen sich das ziemlich schwer vor wie sowas funktioniert und dann später
 276 eigentlich gar nicht erst mit angefangen, ja? {Mhm, ja.} Und * da sehe ich das größere Problem.
 277 Also * nicht, dass es nicht funktioniert und dass der Alltag das nicht hergibt. Der Alltag würde,
 278 im Endeffekt werden ja Kapazitäten verschleudert, die der Alltag wieder hergeben könnte. {Ja.}
 279 So muss man es eigentlich sehen. Also wenn ich da auf der einen Seite einen guten Job
 280 mache, dann habe ich auf der anderen Seite * weniger zu regulieren und man muss weniger
 281 hinterherlaufen, um die Ware wieder zu bekommen oder was auch immer. Und das muss man
 282 in Relation setzen.

283
 284 I: Mhm, ja, ok. Noch, vielleicht noch eine weitere Frage dazu. Sie haben jetzt einige
 285 Beispielergebnisse konkret genannt und was Sie daraus gelernt haben. Gibt es denn noch,
 286 sage ich mal, vorbeugende Maßnahmen, heute, die Sie aktiv anwenden? Sei es * in der
 287 Auswahl von Lieferanten, die noch bestehen oder in der Qualifizierung von Lieferanten, die
 288 Sie da in Einsatz bringen?

289
 290 P: Ja, definitiv, also * wir haben, wir sind wie gesagt auch noch in der Strukturierung vom
 291 Einkauf 2020, das heißt also wir werden auch unseren Einkauf noch umstrukturieren, das heißt
 292 es wird dann in Zukunft * dann * keine dezentralen Einkäufe mehr geben, sondern einen
 293 zentralen Einkauf. Das heißt für uns ist der Einkäufer selber, ist der Vertriebsweg oder die
 294 Marke, die wir in Zukunft einkaufen erstmal egal. * Wir züchten, oder wie auch immer (?) sagen
 295 dann: Ok, * der Einkäufer ist dann eigentlich ein Spezialist auf seinem Gebiet. Und wenn es
 296 dann um Teppiche geht, dann kauft der halt für die komplette Firmengruppe ein. Ob der eine
 297 jetzt einen Poly-Acryl-Teppich haben will oder einen geknüpften Teppich haben will. Das heißt
 298 also wir haben einen Spezialisten da sitzen, der sich mit Teppichen auskennt, der weiß, wo
 299 die Märkte sind, der weiß, was für Materialien das sind, was * da gebraucht werden und der
 300 weiß auch, welcher Vertriebsweg welche Materialien auch vertreiben kann. Das zum ersten.
 301 {Mhm.} Zum zweiten, ist es * dann so, dass wir logischerweise, wenn wir das wissen auch
 302 nicht nur eine Anfrage machen. Also unser *3 in meinem Bereich, also im [Firma]-Bereich ist
 303 es so, dass wir nicht unter drei Anfragen rausgehen. {Mhm.} Wo auch immer das ist. Und wenn
 304 man sich das Portfolio anschaut und, * wenn es mehr Länder sind und man hat noch keine
 305 Ahnung, dann werden es halt mehr Anfragen. Das ist eigentlich so, dass wir * so aufgestellt
 306 sind, dass wenn uns heute der Lieferant für den Artikel abbricht auf alle Fälle ein Zweiter den
 307 Artikel schonmal gesehen hat und auch schon * gegrübelt hat und weiß, was da dahintersteckt,
 308 {Mhm.} damit, wenn da was passiert, auch dann gleich eingegriffen werden kann. Gut, es wird
 309 dann * ich denke mal nicht * von heute auf morgen gehen, dass er liefern kann, aber er kann
 310 in einer Zeit X die Lücke schließen. {Ja.} *3 {Ja, das klingt...} Und so, wie gesagt wird es auch
 311 in Zukunft werden, dass wir * mehr anfragen. Es wird sich auch in Zukunft * nach * danach
 312 richten, * welche Menge eingekauft wird. {Mhm.} Also es kann sein, dass wenn Sie Kleidung
 313 einkaufen, 500 Stück * von einem T-Shirt in der Türkei eingekauft werden, aber, * wenn ich
 314 2.000 brauche, die in Bangladesch eingekauft werden. {Ja.} So (dass halt), also auch die
 315 Anfragen werden davor gemacht * so dass auch der Lieferant informiert wird: Ok, wenn dann
 316 kleine Stückzahlen kommen, die machst dann du für einen von mir aus erhöhten Preis. Wenn
 317 aber die großen Stückzahlen kommen, die gehen dann dort hin. Und somit minimiere ich mein
 318 Risiko auch. Es kann auch dann sein, wie gesagt, wenn der eine nicht liefern kann, dass der
 319 andere dann halt, der kleine Stückzahl macht, (dann) größere Stückzahlen machen muss, {Ja.}
 320 logischerweise. {Ja.}

321

322 I: Ja, das klingt alles * sehr vernünftig, sehr interessant, was Sie da schildern. Gut, Herr
323 [Name], ich bin, sage ich mal, eigentlich habe ich das, was mich interessiert gehört. Gibt es
324 denn von Ihrer Seite noch Punkte, wo Sie sagen: Oh, das müsste man jetzt noch unbedingt
325 erwähnen oder Da habe ich noch eine Frage, dann gerne.

326

327 P: Eigentlich weniger, nein ich denke mal, wenn Sie noch Fragen haben, können Sie gern auf
328 mich zukommen. * {Sehr gerne.} So *3 mehr habe ich eigentlich nicht hinzuzufügen. Wenn,
329 also wenn Sie noch Fragen hätten, kann ich gerne beantworten, aber jetzt so * im Detail fällt
330 mir nichts mehr ein.

331

332 I: Ok, also im Moment habe ich keine Fragen, gerne komme ich aber nochmal auf Sie zu, per
333 Mail, falls mir im Nachgang noch was einfällt. * Kommt ja auch manchmal vor, dass wenn man
334 dann das Interview auswertet, dass man sagt: Ach Mensch, da ist noch was. {Ja.} Da würde
335 ich mich einfach nochmal melden. {Gerne.} Ansonsten, vielen Dank! Es ist sehr, sehr hilfreich
336 was Sie berichtet haben. * Und ich hoffe, dass Sie dann nochmal von mir hören, spätestens,
337 wenn die Ergebnisse vorliegen, dann dürfte auch über den Verband oder über mich dann
338 direkt, * ich sage mal, so eine kleine Handreichung kommen, die die Ergebnisse
339 zusammenfasst.

340

341 P: Alles klar, dann vielen Dank auch! {Danke Ihnen.} Und dann wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

342

343 I: Ja, vielen Dank, Herr [Name], und einen schönen Nachmittag noch.

344

345 P: Ja danke Ihnen, tschüss! {Ja.}

346

347 I: Tschüss!

Transkription H04022019 (Protokoll)

Dauer: ca. 25 Minuten (kein Mitschnitt vorhanden)

Typ: Hersteller

Person: Leiter Einkauf

I. Grundlagen

1. Erzählen Sie mir von Ihrem Unternehmen.
2. Welche Tätigkeit üben Sie in diesem Unternehmen aus?
3. Aus welchen Ländern bezieht das Unternehmen Waren, Rohstoffe, Halbfabrikate etc.?
 Bezugsländer: China, Taiwan, Thailand (halbwichtig), und Europa
 Absatz: Europa 70%, USA (Tochtergesellschaft), bisschen Lateinamerika

II. Erfahrungen mit Lieferausfällen

4. War Ihr Unternehmen bisher von Störungen/Ausfällen entlang der Lieferketten betroffen (auch auf Nachfrageseite ansprechen)?

Ja → weiter mit 5 Nein → direkt zu III

(siehe dazu auch bisherige Aussage im Fragebogen)

5. Was war das für ein Ereignis? Welche Konsequenzen für das Unternehmen gingen damit einher?
6. Wodurch/Wie sind Sie auf das Ereignis aufmerksam geworden?
7. Welche messbaren Konsequenzen hatte das Ereignis (kurz-, mittel- und langfristig)?
8. Wie ist das Unternehmen mit der Situation umgegangen? Welche Strategien kamen zum Einsatz?
9. Wie schnell und wodurch konnte das Unternehmen seinen ursprünglichen Zustand (oder einen besseren) zurückgewinnen?
10. Was hat das Unternehmen aus dem Vorfall gelernt?

- kundenseitig eher Sattelfest
- Großreederei (vermutlich in Asien) ging Pleite in 2015
- Ware wurde einfach nochmal bestellt und versucht alternative Transportwege zu finden
- Zitat: „Was wir inzwischen machen ist per Eisenbahn zu transportieren auch wenn das 2,5 mal teurer ist.“
- Zitat: „Im übrigen versuchen wir natürlich die Supply Chain zu verkürzen und wieder in Europa zu produzieren“ (Produktion auch vorzugsweise in Deutschland)
- richtige Strategie wäre 2 Werkzeugsätze (Spritzguss) zu haben, was finanziell nicht möglich ist
- Dual-Sourcing bei Spielwaren nicht möglich; nur in ganz wenigen Ausnahmefällen
- Reederei hatte sich nicht nachhaltig negativ auf die Firma ausgewirkt
- ist doch ganz glimpflich abgegangen und man muss teilweise damit leben
- im Hintergrund anderes denken ja, aber in der Praxis nicht angekommen, da solche Dinge nicht oft vorkommen
- Zitat: „Man versucht irgendwie so durchzukommen“
- Oft sind es nur kleine Auswirkungen, weshalb sich ein aktives Management nicht lohnt

- Es gibt keine B-Lösung da es zu teuer ist; zumindest im Bereich der Spielware
- Es gibt immer mal wieder Kapazitätsprobleme, die sich aber nicht in einer handfesten Krise manifestieren
- es muss auch diversifiziert werden nach Produktgruppe;

- Überlegungen waren vorhanden, aber die immensen Kosten lassen dann einen Rückzieher machen
- Umsetzbarkeit ist ein Problem der kleinen Branche (im Automobilbereich eher kein Problem)

- Eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten im RM vorhanden, auch wenn man sich damit beschäftigen will

- Keine richtigen Krisen aber Strukturprobleme kommen immer wieder vor
- Zitat: „wir können den Bedarf immer erst Ende März/Anfang April ermitteln, die müssen aber im August ausgeliefert werden, das reicht dann mit der Zeit nicht“ (Adventskalender)
- Das löst auch Probleme in Bezug auf social compliance aus
- „Wir würden ja alles in Deutschland machen, aber das will dann keiner mehr bezahlen“
- „In der Regel gehen die Sachen ja glatt!“
- Embargo der USA wurde als Beispiel genannt -> Szenarien sind bewusst, aber können nicht gehandelt werden
- „Die Werkzeuge gehören uns zwar, aber die kriegt man aus China kaum raus“

III. Stand des Managements

11. Wie geht das Unternehmen heute mit der Gefahr eines (erneuten) Vorfalles um? Wie haben sich die Strategien ggf. geändert.
12. Welche Strategien im Umgang mit SC Risiken haben sich aus Ihrer Sicht bewährt?
13. Welche konkreten Maßnahmen/Vorgehensweisen nutzt das Unternehmen heute, um solchen Risiken vorzubeugen?
14. Nehmen wir an, Ihrer Strategie wären keine finanziellen Grenzen gesetzt, welche Maßnahmen würde Sie einleiten?

IV. Abschluss

15. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte, die wir bisher noch nicht angesprochen haben?
16. Sind Sie bereit, mir zu den besprochenen Punkten weiteres Datenmaterial zur Analyse zur Verfügung zu stellen (Archivdaten, Dokumente, Mailverläufe, etc.)?
17. Abschließend möchte ich Ihnen anbieten, mich unterstützend zu kontaktieren, falls es erneut zu einem Störfall entlang der Lieferkette kommt (teilnehmende Beobachtung).

1 Transkription H07022019a

2 Dauer: 21:08 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Marketing-Direktor

5

6

7 I: Ja, Herr [Name]. Okay. Dann würde ich sagen zur Einordnung des Gesprächs vielleicht
8 können Sie mir ein paar kurze Daten zum Unternehmen und Ihrer Tätigkeit dort, ja, einfach
9 kurz schildern.

10

11 P: Also die [Firma] ist ja hauptsächlich bekannt und tätig im Plastikmodellbau. {Mhm.} * Das
12 sind Schiffe, Autos, * alles, was man eben in einem Plastikmodell umsetzen kann. {Mhm.} Das
13 macht unser Unternehmen seit über 60 Jahren. Hier in Deutschland * ursprünglich gegründet
14 in Amerika und ich selber bin der Marketing-Direktor.

15

16 I: Mhm. Und Sie haben im Moment * sage ich mal Lieferketten beziehungsweise Absatzmärkte
17 wo auf dieser Welt?

18

19 P: Also unsere Absatzmärkte, grundsätzlich arbeiten wir weltweit. {Mhm.} Hauptmärkte sind
20 aber natürlich erstmal hier in Europa, Deutschland, Österreich und die Schweiz. {Mhm.} Dazu
21 kommen dann noch die eigenen Tochter- oder Vertriebsgesellschaften oder Büros in * UK,
22 Frankreich und seit neuestem auch in den USA. {Mhm.} * Wobei wir natürlich UK, Frankreich
23 sind nach Deutschland * deutschsprachigem Raum * sicherlich die wichtigsten. Dazu kommen
24 dann noch die Benelux-Länder, also Belgien * ja, Luxemburg und Holland, wo wir auch durch
25 einen eigenen Außendienst vertreten sind. * Das sind diese fünf, sechs Länder, wenn man
26 Österreich und die Schweiz noch mit hinzuzählt. * Das ist der Kern unseres Vertriebsgebiets.
27 * Wobei wir aber ansonsten weltweit arbeiten, auch international. Meistens so, dass wir in den
28 verschiedenen Ländern einen exklusiven Distributeur haben {Mhm.}, der für uns tätig ist. Dazu
29 zählen dann * auch Russland beispielsweise, Polen, aber auch der asiatische Raum * ist da
30 vertreten mit Hongkong beispielweise. Distributeur, der dann auch überall im asiatischen
31 Raum unterwegs ist.

32

33 I: Okay. Und Sie produzieren alles hier in Deutschland oder wie?

34

35 P: Produzieren tun wir in Deutschland momentan eigentlich gar nicht {Mhm.} oder ganz, ganz
36 wenig. Selber so oder so nicht. Das heißt, wir entwickeln. Wir entwickeln alles selber, ja.
37 {Mhm.} Aber wir haben die Produktion ausgelagert. Für den Plastikmodellbau * produzieren
38 wir sehr viel in Polen und wir haben noch weitere Standbeine. Das sind * ist vor allem das
39 Segment seit 2008 mit ferngesteuerten Produkten. {Mhm.} Also alles, was fliegt, fährt * oder
40 zu Wasser. {Ja.} Das sind Autos, das sind Schiffe natürlich oder auch Quadropter, *
41 Helikopter, solche Dinge. {Ja.} Die werden allerdings in China angefertigt zu hundert Prozent.
42 * Während, ich sage jetzt mal, der Plastikmodellbaubereich, * jetzt sag ich mal, größtenteils * aus
43 Europa kommt. Das wird eine Quote sein so zwischen 70 bis 80 Prozent irgendwo. * Wir haben
44 auch eine Fertigung auch in China insbesondere dann, wenn es sich um aufwendige Modelle
45 handelt, die zum Teil auch vorbemalt werden müssen.

46

47 I: Mhm. Okay, damit sind Sie ja quasi vom * sage ich mal vom Zuliefern bis zum Absatz weltweit
48 tätig, sage ich jetzt mal. {Ja.} Nun ist es ja ein Ziel meiner Forschung herauszufinden, wie
49 Unternehmen in der Branche denn mit, sage ich mal, unangenehmen Ereignissen entlang der
50 Lieferkette, sei es auf Absatz- oder auch Zulieferseite umgehen. Haben Sie als * [Firma] da
51 schon mal bittere Erfahrungen machen müssen?

52

53 P: Ja, * also sagen wir mal so. Man ist nie vor Überraschungen sicher. {Ja.} Wenn man das
 54 mal so sagen möchte. Bedeutet schlicht und einfach auch, * wir haben ja * zum Teil auch sehr
 55 lange Entwicklungszeiten, * das bedingt durch den Formbau beispielsweise, (weil wir) die
 56 Form * in China haben bauen lassen, weil es dort günstiger ist, nicht? Dann, * um sie nach
 57 Europa holen, müssen wir sie natürlich auch immer erst noch einstellen, einfahren. {Mhm.} Da
 58 kann es auch Überraschungen geben, klar. Weil man das nicht hundertprozentig * überwachen
 59 kann beziehungsweise dann im Detail * vielleicht Probleme hat. {Mhm.} Kann durchaus sein.
 60 * Es gibt * bei den RC-Produkten gibt es sehr viele Vorschriften, die wir einhalten müssen, *
 61 bedingt durch die europäische Gesetzgebung. Das heißt wir müssen sehr aufwendige
 62 Testverfahren * durchlaufen, die so im Schnitt um die 16 Wochen brauchen. Auch da ist es *
 63 wird das dann * mit den Herstellern oder Lieferanten besser gesagt, da auch schon mal in
 64 mehrere Runden gehen muss, bis so ein Produkt dann so * sage ich mal, konstruiert ist, dass
 65 es auch * verkaufsfähig wird im Sinne von Einhaltung der Gesetze. {Mhm.} Qualitätskontrolle
 66 ist dann das nächste. Selbst wenn das alles funktioniert * müssen wir sicherstellen, dass * die
 67 Qualität auch * während der Produktion eingehalten wird. Sprich, wir müssen * vor Ort *
 68 Qualitätsinspektoren rumschicken, wir müssen gucken * immer wieder Strichproben ziehen. *
 69 Auch da ist nicht immer jeder Lieferant gleich verlässlich. Ja oder es passieren auch
 70 menschliche Fehler logischerweise, * die dann zu Verzögerungen führen. {Mhm.} Das kann
 71 alles man * je weltweiter man arbeitet oder je * ja, ich sage mal * je differenzierter solche
 72 Arbeitsabläufe auch sind, arbeitsteilig auch sind, kann man die nicht ausschließen, damit muss
 73 man immer rechnen.

74

75 I: Mhm. Und gab's da jetzt ein konkretes Beispiel, was Sie nennen können, wo Sie mit so
 76 einem Problem vielleicht auch weitreichender kämpfen mussten in der Vergangenheit?

77

78 P: Also wir haben bisher diese Probleme immer lösen können {Mhm.} Wir hatten jetzt keine *
 79 sage ich mal, fatalen * ja, fatalen Ereignisse. Im schlimmsten Fall muss das * Produkt
 80 zurückgestellt werden {Mhm.}, * nachgearbeitet werden. Also das sind eher die * harten, die
 81 man dann hat. * Oder man muss es tatsächlich, * falls es dann * überhaupt nicht realisierbar
 82 wird, weil der Fehler * oder der Mangel so groß ist, dass es dann keinen Sinn mehr hat, * gibt
 83 es natürlich auch immer noch die Möglichkeit sich über Strafen mit dem * letztlich mit dem
 84 Lieferanten auseinanderzusetzen. {Mhm.} Die werden ja in den Verträgen in der Regel auch
 85 schon vorgesehen bei * Nichterfüllung.

86

87 I: Ja. Und...

88

89 P: Wir haben jetzt keine Fälle, * die wir nicht regeln konnten.

90

91 I: Ja. Und was glauben Sie, woran, * dass das liegt? Lag das an den aufgetauchten Fällen
 92 oder daran wie Sie damit umgehen, wenn sich einmal etwas anbahnt?

93

94 P: Gut, das ist sicherlich * aufgrund, da wir jetzt auch kein Riesenunternehmen sind, {Mhm.}
 95 sind wir da vielleicht auch etwas flexibler, sprich, wir haben * vielleicht * ein Management oder
 96 ein Risikomanagement, was da relativ gut ist * und wir Gott sei Dank sage ich mal keine allzu
 97 krassen Fälle in der Historie haben bisher. Also das ist * schwer zu beschreiben, weil es hängt
 98 ja immer davon ab, habe ich jetzt etwas, mit dem ich * da fällt mir zwar das Produkt komplett
 99 aus, kann ja passieren. Ja? {Mhm.} Ich kann es nicht weiter vermarkten, ich muss es vielleicht
 100 sogar verschrotten. Aber dann ist natürlich, sage ich mal * der Schaden, der dadurch entsteht,
 101 sicherlich * billiger, als wenn wir das Produkt weiterverkauft hätten und wir hätten große
 102 Rückrufaktionen oder sonst was * handeln müssen. Solche Dinge sind uns noch nicht passiert.

103

104 I: Mhm. Und * wie würden Sie es denn einschätzen, wenn so etwas passieren würde? Wäre
 105 das Unternehmen * fähig da durchzukommen und durch welche Maßnahmen?

106

107 P: Gut, durchzukommen ist natürlich * oder sagen wir mal so: Heutzutage * kann man
 108 insbesondere, wenn diese Produkte vielleicht auch schon im Handel sind, dann kann man *

109 bei solchen, das würde ich offenhalten, reagieren, sprich: Klar sagen, was ist das Problem?
 110 Warum müssen wir es zurückholen? Nach außen sehr offen zu kommunizieren, ehrlich zu
 111 kommunizieren * ist sicherlich das A und O an der Geschichte. {Mhm.} Und * anders kann man
 112 damit nicht umgehen. Intern, klar, müssen Sie natürlich dann schauen, an was es gelegen hat.
 113 Sie müssen möglichst schnell * diese Fehlerquellen, die auftreten im Prozess, natürlich
 114 verbessern oder ganz * verhindern, den Prozess dann anpassen.

115
 116 I: Mhm. * Wir haben jetzt bei dem, was Sie geschildert haben, sind Sie ja jetzt überwiegend
 117 auf, ich sage mal, so Probleme entlang der Lieferkette zulieferseitig eingegangen. {Ja, ja.}
 118 Wäre es denn denkbar oder können Sie sich vorstellen, dass es so Probleme auch seitens
 119 des Kunden gibt? Beispielsweise wir hatten es ja erlebt in der Branche letztes Jahr, dass Toys
 120 R Us Probleme hatte, ja, also wenn wir jetzt sagen, der Kunde nimmt nicht mehr ab, wie sind
 121 Sie denn da aufgestellt? Denken Sie, das könnte passieren oder wie kommunizieren Sie da
 122 mit den Kunden?

123
 124 P: Gut, * der Kunde hat ja Probleme entweder dadurch, dass das Produkt mangelhaft ist, ja?
 125 {Mhm.} Sprich, dass er es deswegen nicht verkaufen kann. <hustet> Das wäre aber dann
 126 letztlich nur eine Konsequenz eines größeren Problems, denn wenn ein * Kunde ein
 127 bestimmtes Produkt aus technischen Gründen nicht verkaufen kann, dann dürfte das Problem
 128 bei allen so sein. Das ist, wenn er es an sich nicht verkaufen kann, weil es an sich in Ordnung
 129 ist, aber vielleicht für den Kundenkreis, den er nicht * so hat * oder er hat das falsche Produkt
 130 für seinen * Absatzkanal eingekauft * dann ist das, ja, eine Geschichte, was jetzt nichts mit
 131 den Produkten selbst zu tun hat. Das ist dann mehr auf Vertriebsseite, wie man * mit den
 132 Kunden dann umgeht. Ob man dem Kunden hilft, Dinge zurückzunehmen, ob man ihm
 133 gewisse Gutschriften erteilt * das sind aber Vertriebsstrategien letztlich {Mhm.}, mit denen man
 134 versucht das Kundenproblem zu lösen, indem man ihm vertriebsseitig in irgendeiner Form hilft.
 135 * Das passiert eher seltener Natur. * Der Kunde bei uns, (in der) Spielwarenindustrie, da sind
 136 wir ja schon sehr lange unterwegs. Das heißt, wir kennen unsere Kunden auch sehr gut.
 137 {Mhm.} * Entsprechend kaufen die ja auch sehr gezielt ein. * Dass da jetzt mal <hustet> ein
 138 Artikel floppt, das kann schon mal sein. Aber sind dann wirklich die Fragen, wie man ihnen
 139 auch vertriebsseitig da helfen kann. {Mhm.} <hustet> Da muss man eben überlegen, wie weit
 140 man dem Kunden entgegenkommen kann.

141
 142 I: Mhm. Aber da * hatte [Firma] bisher jetzt auch kein konkretes Ereignis, wo man sagt, da
 143 wurden mal * große Stückzahlen nicht abgenommen, das hat zu Problemen geführt?

144
 145 P: Gut, das kann schon mal passieren, dass da einer dann * wir haben ja auch Insolvenzen
 146 kundenseitig. {Ja.} (Und wenn) man das sieht, sowas kann ja auch passieren. <hustet> Dann
 147 müssen wir natürlich auch sehen, wenn Ware nicht bezahlt ist beispielsweise. {Mhm.} Diese
 148 zurückzunehmen und dann * über andere Kunden weiterzuverkaufen * solche Strategien. Das
 149 kann schon mal vorkommen, aber das heißt, das sind alles Vertriebsstrategien, die dann
 150 greifen * zu gucken, sind da Überbestände, die man in andere Kanäle verkaufen kann * bis
 151 hin ja auch zu den Postenabnehmern beispielsweise, ne? Um den Markt sozusagen zu
 152 bereinigen. {Mhm.} Aber das will ich alles unter klassische Vertriebsstrategien zählen, solche
 153 Fälle. * Die aber, sage ich mal, bei uns im gewöhnlichen Umfang vorkommen {Mhm.}, keine
 154 Besonderheit darstellen an sich.

155
 156 I: Mhm. Okay. Sie haben vorhin ganz kurz das Risikomanagement ernannt * benannt. Haben
 157 Sie das konkret implementiert im Unternehmen und wie würde das, oder wie sieht das aus bei
 158 Ihnen?

159
 160 P: Also es gibt * für bestimmte Fälle durchaus * Prozessbeschreibungen * beziehungsweise
 161 ein konkretes Vorgehen, * das ist klar. Natürlich geht es da - wie wahrscheinlich bei vielen
 162 Unternehmen - dass man * an solchen Fällen auch immer wieder lernt und feststellt, wo man
 163 da noch verbesserungsfähig ist. {Mhm.} * Beispielsweise, wenn wir * im technischen Bereich,

164 gerade bei den RC-Produkten, bekommen wir natürlich immer wieder mal Reklamationen, die
 165 hier reinkommen. Da ist aber hauptsächlich das Problem, dass der Endverbraucher oftmals
 166 die Bedienungsanleitung nicht liest * und aufgrund dann Fehler begeht, * die ihm jetzt, wenn
 167 er es richtig bedient hätte, gar nicht passiert wären, ja? * Das heißt, wir müssen immer prüfen,
 168 wenn * solche Probleme bei uns hier auftauchen, was ist das für ein Problem? Ist es rein darauf
 169 zurückzuführen, dass es <hustet> falsche Handhabe ist, was ein Großteil unserer Probleme
 170 darstellen oder ist es ein echtes technisches Problem, sprich, * ist das eine Sache, die wir
 171 reparieren können und dem Kunden wieder zurückzugeben. Ist es ein technisches Problem,
 172 das gehäuft vorkommt? Das heißt, haben wir vielleicht tatsächlich in gewissen Chargen *
 173 größere Probleme, die uns dann * die dann eskaliert werden müssen. Sprich: Müssen Chargen
 174 gar, weil * ich sage jetzt mal, dass wir feststellen, das Batteriefach ist nicht in Ordnung, sprich,
 175 eine Klemme ist locker oder fehlt, ja? {Mhm.} Müssen wir natürlich dann feststellen, ist das ein
 176 * in welchen Chargen ist das * passiert. Müssen * wir gegebenenfalls einen Rückruf * starten
 177 aus dem Handel, um diese Produkte dann entweder zu reparieren {Mhm.} oder von unserem
 178 Lieferanten neu liefern zu lassen oder ist es ein technischer Defekt, der da aufgetreten ist, *
 179 der beispielsweise auch durchaus lebensbedrohlich sein könnte, wenn beispielsweise *
 180 irgendwelche Akkus explodieren. {Mhm.} Dann muss es ja eine Eskalierungsstufe geben, das
 181 heißt * die Qualitätssicherung bekommt den Fall, schaut sich den Fall an, stellt fest, nein, reiner
 182 technischer Problematik * oder stellt das dann auch zusammen mit dem Produktmanager fest:
 183 * Das müssen wir über den Hersteller lösen, weil * nur da liegt der Fehler. Oder ist es etwas,
 184 wo wir schnell handeln müssen, weil eine gewisse Bedrohung für den Endverbraucher besteht.
 185 Dann muss das eskaliert werden und solche Eskalierungsstufen haben wir durchaus.

186
 187 I: Mhm. Ja, das klingt sehr interessant...

188
 189 P: {{(?)}} hängt immer von der Vorprüfung ab. Das kommt rein, muss eingeschätzt werden,
 190 welche Priorität oder welche Relevanz das hat und muss dann entsprechend von einer in die
 191 nächste Stufe eskaliert werden. * Wo man beispielsweise zum Abteilungsleiter oder Direktor
 192 Produktentwicklung zu kommen, wenn es ein krasser Fall ist. {Mhm.} (Die entscheiden), muss
 193 die Geschäftsleitung hier tätig werden im Sinne von einer Rückrufaktion? {Mhm.} Das wäre
 194 dann sozusagen, die höchste Eskalierungsstufe.

195
 196 I: Mhm. Ja, das ist...

197
 198 P: (? zieht) sozusagen von unten nach oben bei uns auf.

199
 200 I: Ja, sehr interessant. * Vielleicht einen Aspekt, wo wir vorhin kurz darüber gesprochen haben,
 201 ist die * Sourcing-Strategie. Sehen Sie da, haben Sie da Alternativen, wenn ich jetzt zum
 202 Beispiel an die Insolvenz eines Zulieferers denke. Fahren Sie hier Double-Sourcing oder wie
 203 regeln Sie das?

204
 205 P: Also (grundsätzlich) versuchen wir natürlich immer * die Dinge, die man braucht, die
 206 Materialien, egal was es ist {Mhm.}, ob es jetzt das fertige Produkt ist oder * sage ich mal,
 207 irgendwelche Farben oder was auch immer, * schon nicht nur einen Lieferanten zu bekommen.
 208 {Mhm.} Um A, da auch sicher zu sein, wenn einer ausfällt. * Das ist natürlich in einem laufenden
 209 Projekt, wenn jetzt beispielsweise ein Produkt jetzt schon in die Produktion gegeben ist {Ja.},
 210 sicher schwieriger, als wenn ich in der Planungsphase bin und suche erst danach, wer es
 211 machen kann. Da sind natürlich auch gewisse Risiken immer drin. {Ja.} * Klar versucht man
 212 sich so aufzustellen, dass man immer eine Ausweichvariante hat. {Mhm.} Wird aber sicherlich
 213 nicht in * zu hundert Prozent gelingen können.

214
 215 I: Das ist doch sicherlich auch, würde ich jetzt mal behaupten, eher kostenintensiv das so
 216 aufrecht zu erhalten, oder?

217
 218 P: * Ja und nein. Auf der anderen Seite ist es ja so: Wir geben ja konkrete Produktionsaufträge
 219 raus. Das heißt, das ist ja durchgeplant. {Ja.} Insofern wird es ja nicht doppelt * in Produktion

220 irgendwo gegeben. {Okay.} So sind wir nicht aufgestellt. Also wir können das * schon ganz gut
221 überblicken. Natürlich, wenn dann einer ausfällt, hat man immer ein Problem, ganz klar.
222
223 I: Ja, ja. Okay.
224
225 P: (Weil so) schnell wird man es dann in der Regel nicht * switchen können. {Mhm.} Das führt
226 dann meistens dazu, dass so ein Produkt entweder aus der Planung genommen werden muss
227 oder eben später geliefert werden kann.
228
229 I: Ja. Ich denke, da greift dann wieder die Kommunikation des Vertriebs mit dem Kunden halt,
230 ne? Damit es dann hier...
231
232 P: Ja, es kommt immer auch darauf an, zu welcher Stufe das passiert. {Ja.} Das ist natürlich
233 auch die Produktentwicklung da mit dabei. Wenn es, sage ich mal, innerhalb der
234 Produktionsabläufe passiert, dann muss ja erst mal die Produktentwicklung hier eine Warnung
235 abgeben und sagen, es gibt hier bei uns auch Einschätzungen, * wie die * der jeweilige, ja,
236 Prozess läuft für das Produkt von der Entwicklung bis über die Produktion. Das heißt, auch da,
237 wenn da es sich abzeichnet, dass sich eine Verspätung * sich aus technischen oder
238 welchen Gründen auch immer {Mhm.} dann entsteht, wird das permanent kommuniziert. Also
239 da werden immer alle sozusagen im Loop gehalten {Mhm.}, wie sich die Produktentwicklung
240 gerade * ja, entwickelt, sprich von der Zeit her. So dass das alle immer im Auge haben.
241
242 I: Ja. Okay. Wunderbar, Herr [Name]. Dann sind wir eigentlich schon * so weit fertig, muss ich
243 sagen. Da waren viele interessante Aspekte dabei. Gibt es von Ihrer Seite denn noch was,
244 was Sie gerne adressieren würden?
245
246 P: Momentan nicht. * Wenn Sie denn so weit sind, würde uns natürlich mal so interessieren,
247 was da so insgesamt dabei herausgekommen ist. {Ja.} Wenn Sie uns da was zukommen
248 lassen würden oder wenn Sie zwischendrin noch Fragen haben, können Sie sich natürlich
249 jederzeit nochmal an uns wenden.
250
251 I: Das freut mich sehr. Und Ihre * quasi, ihr Wunsch nach Ergebnissen wäre jetzt mein
252 Schlusswort gewesen. Also ich arbeite ja sehr eng mit dem DVSI zusammen, was die
253 Forschung angeht und wir wollen hier * Zwischenstände und auf jeden Fall auch das fertige
254 Ergebnis auch wieder ins Feld zurück spielen an die Teilnehmer. Also, wenn da sich mal was
255 abzeichnet, lass ich das meine ganzen Interviewpartner wissen, so dass Sie dann auch von
256 dem Aufwand, den Sie jetzt betrieben haben, natürlich auch was von haben, ja.
257
258 P: Alles klar.
259
260 I: Okay, Herr [Name], dann danke ich Ihnen. Falls bei der Aufbereitung des Interviews...
261
262 P: {(Viel Erfolg)} bei der Doktorarbeit.
263
264 I: Vielen Dank. Falls nochmal Fragen auftauchen bei der Aufbereitung, würde ich Sie einfach
265 nochmal kurz anschreiben.
266
267 P: Genau.
268
269 I: Okay.
270
271 P: Ich danke Ihnen.
272
273 I: Ich danke Ihnen auch, Herr [Name]. Schönen Tag noch.
274
275 P: Wiederhören.

276
277 I: Wiederhören.
278
279
280

1 **Transkription H07022019b**

2 Dauer: 23:10 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5

6

7 I: Okay, Herr [Name]. Dann würde ich sagen, fangen wir einfach mal an. * Zur besseren
8 Einordnung des Gesprächs, wenn Sie mir ganz kurz ein Hintergrund zum Unternehmen und
9 Ihrer Tätigkeit dort * erläutern würden.

10

11 P: Also, wir sind ein Hersteller von Plüsch- und Geschenkartikeln. {Mhm.} * (Platziert hier) in
12 Deutschland. Wir produzieren fast ausschließlich in Asien, in China. Ich bin der verantwortliche
13 Geschäftsführer, CEO und auch Teilshareholder und bin bei dem Unternehmen seit etwas
14 mehr als zehn Jahren.

15

16 I: Mhm. Und die * Absatzmärkte, die Sie bedienen mit Ihren * Plüschartikeln?

17

18 P: Also wir sind weltweit tätig * in circa 50 Ländern, wobei wir die Distribution selbst nur machen
19 in Deutschland, Spanien und in China. {Mhm.} Für den Rest der Welt haben wir entweder
20 Agenten oder Distributeure.

21

22 I: Aber Sie beliefern quasi auch nach * also auch Amerika * kann man sagen: rund um die
23 Welt?

24

25 P: Ja, Amerika (ist) zum Beispiel ein Distributeur. Der kauft die Ware bei uns FOB, demnach
26 indirekt {Mhm.}, und verteilt dann aber selbst auf dem Markt die Ware.

27

28 I: Okay. Da haben Sie ja eine, sage ich mal, eine Globus umspannende Lieferkette, die Sie
29 hier bedienen und abarbeiten. Jetzt habe ich Ihnen ja kurz * das Forschungsdesiderat, die
30 Forschungsidee erläutert, wo es mir um Probleme entlang der Lieferkette geht und wie man
31 mit diesen umgehen kann. Gibt es denn konkrete Ereignisse in Ihrer Firma, wo Sie mit so
32 einem, sagen wir mal, krisenhaften Ereignis konfrontiert waren?

33

34 P: Ja, das war sogar vor anderthalb Jahren. {Mhm.} Da wir <hustet> die komplette Supply
35 Chain, auch die Entwicklung der Produkte ziemlich eng betreuen, das heißt wir gehen nicht
36 einfach zum Lieferant und sagen: Mach mir das Plüschtier hier! {Ja.} Sondern wir sagen dem
37 Lieferanten, wo er das Rohmaterial einkaufen muss. Also es sind dann nominierte Lieferanten
38 bei uns Zulieferer. {Okay.} Und einer unserer Hauptzulieferer in China * da, der hatte seine
39 Fabrik für zwei Monate fast schließen müssen, weil da so ein * Umweltteam von China
40 unterwegs war in verschiedenen Distrikts und gesagt hat: Wir müssen jetzt noch hier alles
41 kontrollieren: Pollution, Wasserverschmutzung et cetera pp. Und da sind wir relativ schnell
42 dabei in China, dass der * Bürgermeister oder der Provinzstatthalter gesagt hat: Jetzt machen
43 wir mal alle Fabriken zu {Mhm.}, damit einfach bei uns alles sauber ist. {Ja, ja.} Und das hat *
44 uns natürlich Probleme gebracht, weil wir so schnell dann nicht auf einen... * Also erstmal hieß
45 es nur vier Wochen zu. Da (wars) okay, nur vier Wochen können wir überbrücken, das kriegen
46 wir irgendwie hin. {Ja.} Und dann waren es aber fast zehn Wochen. Und das hat uns dann
47 schon Probleme bereitet, dass wir Ware dann teilweise auch mit dem Zug geholt haben, weil
48 das schneller geht als mit dem Schiff, um rechtzeitig den Bedarf hier in Deutschland abdecken
49 zu können.

50

51 I: Mhm. Ich erinnere mich an diese Initiative. Hatte * sich das denn angekündigt quasi oder
52 kam das über Nacht?

53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107

P: Das kam über Nacht. {Mhm.} Das kam auch für den * Zulieferer über Nacht.

I: Kann man...

P: Wir wussten, dass so ein Environmental Team unterwegs ist in China {Ja.}, in den Provinzen, die sind immer noch unterwegs. {Mhm.} Aber wir wussten nicht, dass die in der Provinz da aufschlagen und * da alles testen und das muss man auch sagen, dass jeder Bürgermeister da etwas anders reagiert da drüben. Es gibt halt welche, die sind sehr hörig auf Beijing, die sagen dann: Okay, dann machen wir alles zu. Damit ich hier sauber rauskomme, damit die einen schönen Report nach Beijing schicken. Hier passt alles, hier ist alles sauber, hier ist alles schön. Und es gibt halt andere, die sehen dann auch so ein bisschen * die Produktivität muss weitergehen. Aber, ich meine, wie die da drüben mit ihren Arbeitskräften umgehen, das wissen Sie selbst: Die arbeiten halt nicht, dann werden sie nicht bezahlt und wenn sie zur Arbeit können, werden sie bezahlt.

I: Mhm. Da haben Sie jetzt gesagt... Ich würde gerne bei dem Ereignis noch ein bisschen bleiben. Sie haben gesagt: Die ersten vier Wochen haben Sie gedacht: na gut, das kriegen wir hin, ne? Vier Wochen waren ja angesagt. Dann wurde es doch länger. Was * lief denn dann im Unternehmen ab? Haben Sie probiert das * irgendwie gerade zu biegen oder Alternativen zu finden?

P: Also wir waren die ersten zwei Wochen relativ entspannt, weil unsere Makers genug Rohmaterial noch hatten zum Produzieren. {Mhm.} Dann haben wir gesagt: Okay, das was dann halt nach vier Wochen ansteht, da hat dann unser Lieferant gesagt, dann legt er einfach zwei Schichten ein, dann kann er genug Plüschmaterial produzieren. Dann holen wir das wieder auf. {Mhm.} Dann nach zwei Wochen hatte ich gesagt, Mensch, zu meinen Leuten drüben. Was ist, wenn das länger dauert? Dann kriegen wir echt langsam Probleme und dann haben wir uns nach Alternativlieferanten umgeschaut. Was aber nicht so einfach ist, wenn Sie mit nominierten Lieferanten {Mhm.} zusammenarbeiten. Es hat bei uns etwas mit Qualität und mit Sicherheit zu tun. {Ja.} Sicherheit ist natürlich bei Kinderprodukten ganz vorne.

I: Absolut, ja.

P: Wir haben aber dann welche gefunden, die auch sagen: okay (?) * das Safety erfüllen, was ihr wollt. {Mhm.} Und dann halt peu à peu umgeschwitched. Aber da nicht nur wir die Probleme hatten, sondern andere auch - es gibt einen anderen großen Plüschlieferanten, der auch da sein Rohmaterial bezieht - {Ja.} haben natürlich alle geschaut, dass sie Ware irgendwo her bekommen. Und ich muss sagen, es war doch ein viel größeres Problem im Nachhinein als wir erwartet haben. Weil natürlich die Verzögerung, wo wir permanent Container aus Asien holen und permanent neue Ware in den Markt bringen {Ja.} in Deutschland, dann immens war. Und wie gesagt, wir haben, <prustet> aus dem Kopf schätze ich, ja fast 100.000 Dollar ausgegeben für * Zugtransport, weil der zwei Wochen schneller ist als das Schiff {Mhm.}, um das teilweise zu kompensieren. Also Probleme waren größer als wir gedacht haben.

I: Okay. Wie hat, wenn ich fragen darf, wie hat sich das * ausgewirkt? Haben Sie da Verluste einfahren müssen sogar?

P: Wir haben teilweise * einerseits Verluste im Cashflow, weil wir später Ware an den Kunden geliefert haben und dann später auch unser Geld oder Cash bekommen haben. * Weil wir einiges, wir nennen das Time-to-Market, also einige Produkte vier Wochen später an den Point of Sale gebracht haben als geplant. Und natürlich Verluste durch die höheren Transportkosten, die wir hatten {Mhm.} im Nachhinein. Also es war schon für so ein kleines, mittelständisches Unternehmen nicht unerheblich. Wir haben jetzt im Nachhinein auch das Thema umgestellt: Wir sind jetzt auf zwei nominierte Supplier gegangen, um einfach hier besser spielen zu

108 können.

109

110 I: Mhm. Das heißt, Sie haben dann * also heute * wären Sie, sage ich jetzt mal, aus Ihrer Sicht
111 besser vorbereitet auf so einen Fall.

112

113 P: Auf diesen speziellen Fall wären wir heute besser vorbereitet.

114

115 I: Mhm. Und hat es denn, Sie haben gesagt, es war für Sie schon also, ist ja in der
116 Spielwarenbranche öfters so, dass man sagt, wir sprechen hier von mittelständischen
117 Unternehmen, ja? Es sind ja ganz wenige Konzerne hier unterwegs. Und Sie sagen, es hat
118 Sie schon * also * Aufwand gekostet und auch * Probleme bereitet. Wie lange hat es denn
119 gedauert, bis Sie wieder in Ihrem Ursprungszustand zurück waren?

120

121 P: Das hat schon sechs Monate gedauert, {Ah, das ist...} bis sich das alles wieder eingependelt
122 hat.

123

124 I: ...doch eine lange Zeit.

125

126 P: Eine lange Zeit, ja. Die war natürlich am Anfang extrem und die Kurve ist dann nach unten
127 abgeflacht, aber es hat fast sechs Monate gedauert, bis wir wieder in einem normalen
128 Fahrwasser waren.

129

130 I: Mhm. Haben Sie denn * im Anschluss, ich nenne es jetzt mal, Lessons Learned. Haben Sie
131 * da sich dann Gedanken gemacht, wie Sie künftig mit sowas umgehen wollen? Also außer
132 jetzt die, Sie haben gesagt, Sie haben jetzt zwei nominierte Supplier.

133

134 P: Ja.

135

136 I: Gibt es da noch mehr, was Sie * getan haben?

137

138 P: Nee, (wir arbeiten) jetzt mit zwei zusammen, die aber aus zwei komplett unterschiedlichen
139 Distrikten kommen, damit wir das also auf jeden Fall gewährleisten haben.

140

141 I: Mhm. Also das, ja, verstehe, also das auch, dass die auch geografisch ein bisschen getrennt
142 sind quasi. Dass die nicht...

143

144 P: Ja, weil das Team da in China, das haben wir wohl gelernt, immer nur Provinz für Provinz
145 unterwegs und nicht gleichzeitig in ganz China aufschlägt. Die sind also weiterhin unterwegs.

146

147 I: Ja, ja. Wie gesagt, ich kenne * diese Initiative, habe ich ja selbst noch mitgekriegt als ich in
148 der Branche tätig war. Aber das ist ja nicht mehr der Fall mittlerweile. * Da habe ich das öfters
149 gehört, dass man sich da Gedanken macht und auch einige da betroffen waren.

150

151 P: Ja.

152

153 I: Okay, gibt es * denn noch ein anderes Beispiel, was hier erwähnenswert wäre, was noch
154 interessant ist?

155

156 P: Ja, also, ich mein, was immer mal wieder passiert, dass Sie * wenn die High Season kommt
157 mit der Verschiffung, dass es schwer ist * Laderaum zu bekommen oder, dass die * Forwarder
158 dann halt lieber die Container mitnehmen, wo sie mehr für bekommen an Geld. Weil wir
159 versuchen immer drei Monate im Voraus unsere * Containerpreise festzumachen {Mhm.} und
160 da gibt es auch dann die Surcharges, die man drauf legt, die wir aber auch versuchen zu
161 vermeiden. Oder, dass die Schiffe langsamer fahren als geplant um Sprit zu sparen, dass dann
162 anstatt 33 Tagen sind sie halt dann, was weiß ich, 38 Tage, 40 Tage unterwegs. {Mhm.} Das

163 passiert immer mal, das versuchen wir aber * das haben wir mittlerweile in unserem Supply
164 Chain abgebildet, dass wir in den verschiedenen Prozessen ein bisschen mehr Puffer
165 eingearbeitet haben.

166
167 I: Mhm. So dass Sie quasi die regulären Schwankungen...

168
169 P: ...ausgleichen können, ja.

170
171 I: Ja, ja, ja. Einfach ausgleichen können, ja. Und das klingt...

172
173 P: Und, ich meine, was immer mal passieren kann, ich weiß gar nicht, ob ich das unter Supply
174 Chain nenne, das Ganze, das ist, dass ein Lieferant, * ich sag mal, uns jetzt * 40.000
175 Plüschtiere eigentlich liefern musste, dass unser Inspektor dann hingehet, zur Final Inspection
176 geht und dann merkt, die Qualität ist nicht so wie erwartet {Mhm.} und das Ganze geht nochmal
177 in den Re-Work rein. {Mhm.} Und der Re-Work, wenn der halt nochmal zwei Wochen oder drei
178 Wochen dauert, gut, verschiebt sich dann halt auch der Time-to-Market zwei bis drei Wochen.
179 {Ja.} Wobei wir dann mit dem Maker oft vereinbaren, weil es sein Verschulden ist, dass er
180 einen Teil der Luftfracht übernimmt. {Ja. Okay.} (Um einen) Teil der Ware früher da zu haben.
181 Weil wir brauchen ja nie alle 30.000, 40.000 Teile auf einen Schlag.

182
183 I: Ja, ja. Jetzt sind das ja, was Sie bis jetzt geschildert haben, sind es ja ganz interessante
184 Fälle, wenn wir uns die Zulieferseite ansehen also von den Lieferanten kommend. {Ja.} Halten
185 Sie denn solche Probleme oder Ausfälle auch durch den Nachfrager, also durch den Kunden
186 verursacht für möglich?

187
188 P: * Durch unsere Kunden?

189
190 I: Zum Beispiel, ja. Wenn ich jetzt an Insolvenz eines Kunden denke zum Beispiel.

191
192 P: Ja, okay. Das ist natürlich, da sind wir zum Glück in Deutschland ziemlich verschont {Ja.}
193 in dem Fall. Ich meine, wir hatten das Thema letztes Jahr mit Toys R Us in Deutschland, wo
194 es ja schnell einen Käufer gab. Da waren wir eines der glücklichen Länder {Ja.}, wo Smyths
195 Toys eingestiegen ist {Mhm.}, wo es reibungslos ging. Aber ja, wir hatten vor zwei Jahren
196 einen Distributeur in den USA, der ist in die Insolvenz gegangen und zwar ziemlich *
197 unerwartet. {Mhm.} Sie haben es zwar dann angedeutet, dass die ein Problem haben und dass
198 sie einen Käufer suchen, einen Investor, haben aber immer gesagt, sie sind ganz gut in
199 Gesprächen. Und da sind uns zum Schluss dann auch 170.000 Dollar flöten gegangen.

200
201 I: Mhm. Und da * wäre jetzt quasi analog die Frage wie bei der Zulieferseite: Wie haben Sie
202 denn da im ersten Moment reagiert oder * welche Maßnahmen haben da gegriffen im
203 Unternehmen dann?

204
205 P: Tja, ich habe mich sofort auf die Suche gemacht nach einem neuen Distributeur. <lacht>

206
207 I: <lacht>

208
209 P: Was anderes können Sie gar nicht machen, weil wir meistens die Länder exklusiv vergeben
210 und, aber, ich mein, das wissen Sie selbst, wenn Sie aus oder in der Branche waren, einen
211 Distributeur zu finden, dauert seine Zeit. {Mhm.} Sie müssen erstmal einen Auswahlprozess
212 machen, Sie holen dann erstmal * Businesspläne ein, weil Sie ja meistens einen Drei-Jahres-
213 Vertrag machen. Sie schauen dann, ist es überhaupt der Richtige? Sind Sie oder ist unsere
214 Marke dann der sechste im Huckepack und man fällt hinten runter oder sieht er uns als
215 Priorität? Bedient er die Richtigen Kunden auf dem Markt. Also bis die Verhandlungen geführt
216 sind, bis sie so geführt sind, vergeht mal ganz schnell ein halbes Jahr. Dann brauchen Sie
217 nochmal ein halbes Jahr bis Sie die Verträge final verhandelt haben, weil ja jeder noch seinen

218 eigenen Stil da mit drin haben möchte. Und bis dann die erste Ware schwimmt, sind mal ganz
219 schnell 18 Monate vergangen. {Mhm.} Also ist schon problematisch. Also wir hatten die Fälle,
220 wir hatten in den letzten Jahren in den USA, wir hatten den Fall in Italien. {Mhm.} Und wo
221 noch? Italien, nee, das waren so die zwei großen, wo * Sie merken ja, wenn sowas anfängt:
222 Der Kunde zahlt schlecht, der Kunde ordert weniger, die Aussagen werden weniger. {Mhm.}
223 Er tut sich schwer. Da merkt man dann schon: Hm, da passiert was und man intensiviert dann
224 die Gespräche und ist mehr in Kontakt mit dem Kunden, aber im Endeffekt stehen Sie halt
225 dann am Ende vor dem Scherbenhaufen und müssen schauen, was wir damit machen. {Mhm.
226 Und...} Aufgrund dessen, dass wir so breit aufgestellt sind, kriegen wir das immer noch
227 irgendwie gewuppt. Wenn jetzt in Deutschland morgen, ich sage mal, zwei große Kunden von
228 uns wie ein Toys R Us und ein Müller sagen würden: Wir kaufen euch nicht mehr, wir listen
229 euch aus! {Mhm.} Oder: Wir sind insolvent. Dann würden wir als Firma * nicht nur Probleme
230 bekommen, sondern dann wäre es ernsthaft, sehr ernsthaft.

231
232 I: Mhm. Gedenken Sie man kann hier irgendwelche Maßnahmen in Anschlag bringen, um, ich
233 sage mal, vorbereiten kann man sich darauf nicht, aber ich sage mal, um die Auswirkungen,
234 die sowas haben kann, zu minimieren?

235
236 P: Indem Sie versuchen, sich so breit wie möglich aufzustellen. {Mhm.} Ich meine, in
237 Deutschland sind wir bei 4000 Point-of-Sales. {Mhm.} Aber so ein Kunde wie Müller hat halt
238 einen sehr großen Anteil an unserem Umsatz {Mhm.} mit seinen 600-700 Läden. Das können
239 wir nicht von heute auf morgen kompensieren. Wir hatten die letzten Jahre immer Kunden, die
240 komplett weggebrochen sind. {Ja.} Ich meine, man muss jetzt auch schauen, was passiert mit
241 Kaufhof - Karstadt. Wie stellen, die sich auf {Ja, ja. Klar.} (wenn sie jetzt) zusammengegangen
242 sind? Oder Sie haben einen Quelle, der damals komplett von heute auf morgen zugemacht
243 hat. Also, Sie haben das immer. Wenn Sie breit aufgestellt sind, dann können Sie das
244 kompensieren. Aber wenn so ein richtig großer weg bricht * möchte ich sogar sagen, könnte
245 das das Aus der Firma sein. {Mhm.} Die Gefahr ist da. Das wissen die natürlich auch. {Mhm.}
246 Aber die machen natürlich auch mit uns so viel Umsatz und so viel Marge, dass sie auf uns
247 auch nicht verzichten möchten.

248
249 I: Mhm. Was *3 gut, Sie haben gesagt, sich breiter aufzustellen. * Was würden Sie sich denn,
250 wenn Sie jetzt, sage ich mal, die Möglichkeit, sowas ist ja auch immer einem Trade-off
251 unterworfen, also wieviel will ich investieren, um das Risiko herunterzufahren und so weiter
252 und so fort. {Ja.} Was würden Sie sich denn * da noch für den jetzigen * Zustand Ihres
253 Unternehmens, würden Sie sich da noch etwas wünschen, was Sie gerne umsetzen würden?

254
255 P: Ja, ich würde gerne international breiter aufgestellt sein, um einfach das Risiko noch mehr
256 zu verbreiten. Wir waren mal international breiter aufgestellt {Mhm.}, dann kam aber die Krise
257 2008 in Europa {Mhm.}, wo es viele ziemlich gebeutelt hat. {Ja.} Da sind die Umsätze wirklich
258 weggebrochen. {Mhm.} Dann hat es sich wieder ein bisschen erholt, als der Dollar bei 1,40
259 war und drüber, weil dann haben Sie natürlich auch gute Marge gemacht, weil die ja bei uns
260 auf Dollar-Basis einkaufen. {Ja.} Und jetzt mit 1,15 wird das Ganze wieder ein bisschen
261 schwieriger. Also es wird immer schwieriger qualifizierte, gute Distributeure zu finden, die das
262 Geschäft auch nachhaltig betreiben. {Mhm.} Aber ich möchte mich * mehr international
263 aufstellen, um einfach den großen Anteil, den wir in Deutschland haben ein bisschen zu
264 streuen.

265
266 I: Bisschen zu relativieren, prozentual vielleicht.

267
268 P: Ja, also relativieren. Ja, weil ich * brauche jeden einzelnen Kunden. Es geht ja manchmal
269 auch nicht nur, wenn ich einen Kunden aufnehme oder wenn ich einen Deal in Deutschland
270 mache mit einem, ich sage mal, Mass-Market, wo ich geringe Marge habe, dann mache ich
271 das auch, um gewisse Mengen in Asien zu erreichen. {Mhm.} Um Einkaufsvorteile zu
272 bekommen. {Ja, klar.} So muss man das ja auch sehen. {Ja, ja.} Weil ich könnte die Firma

273 auch, wenn man sich darauf vorbereitet, vom Personalstand auf die Hälfte herunterfahren und
274 sagen, dann machen wir halt schönes, feines Geschäft. Aber, wenn Sie * den Umsatz halt
275 halbieren und dann auch die Mengen in Asien halbieren, ist es so ein Teufelskreislauf. Dann
276 kriegen Sie nicht mehr die * Preise, die Sie benötigen {Mhm.}, weil Sie nicht mehr die Mengen
277 einkaufen. {Ja, ja, ja.} Dann ist es so ein schleichender Prozess. {Ja.} Da muss man
278 aufpassen. Und Plüsch ist sehr stark getrieben über die Menge. Also ob ich 3.000 einkaufe
279 oder ob ich 15.000 einkaufe, das sind schon mal ganz schnell 20 oder 25 Prozent
280 Preisunterschied.

281
282 I: Ja, das glaube ich gern. Ich glaube, das ist bei Plüsch sogar noch extremer als bei anderen
283 Produktgruppen im Spielwarenbereich.

284
285 P: Ja, weil es ja keine Mold gibt, das heißt, wenn der 3.000 produziert, hat er 500 Ausschuss
286 und wenn er 15.000 produziert, hat er auch 500 Ausschuss. {Ja.} Der Maker. Und das
287 berechnet er natürlich in seiner Kalkulation. {Ja, ja. Klar.} Wenn Sie jetzt Spritzguss haben,
288 dann haben Sie einmal die Mold, die haben Sie bezahlt, und dann jagen Sie es einmal durch
289 und dann haben Sie keinen Ausschuss.

290
291 I: Richtig, ja. Das ist richtig so, ja. Ja, kann ich gut nachvollziehen. Ich war früher beim
292 Spritzgussunternehmen quasi.

293
294 P: Ja. Wo? Bei Schleich?

295
296 I: Nee, bei Theo Klein.

297
298 P: Bei Theo Klein, ah okay.

299
300 I: War ich * {Die machen viel, ja.} tätig bis in den * Oktober, ja.

301
302 P: Okay.

303
304 I: Und dann die Branche verlassen, bleibe aber der Branche treu im Rahmen der Forschung,
305 sage ich jetzt mal.

306
307 P: Na, Theo Klein macht es gut mit den Lizenzen halt. Da sind die * haben die das halt relativ
308 gut.

309
310 I: Ja, absolut. Muss man bestätigen.

311
312 P: Und haben sehr gute Lizenzen halt.

313
314 I: Ja, muss man bestätigen. Ja, * Herr [Name]. Vielleicht um nochmal auf die Krise von 2008
315 {Ja.} zurückzukommen. Wie hat sich denn die für Ihr Unternehmen dargestellt?

316
317 P: Das war * eine Problematik, ich meine, wir waren zu dem Zeitpunkt noch private equity
318 finanziert. Und eigentlich war das Ziel in den Verkaufsprozess reinzugehen. {Mhm.} Wenn
319 Ihnen aber international, unter international meine ich jetzt Europa speziell {Mhm.}, die Hälfte
320 des Umsatzes wegbricht innerhalb von zwei Jahren, ist es natürlich nicht so einfach. Zumal
321 FOB-Umsatz, das wissen Sie auch, ein * gut kalkulierbarer Umsatz ist, das ist Make-to-Order.
322 Sie haben keine (?), Sie haben keine Lagerhaltung und nichts. {Ja.} Und wenn das von heute
323 auf morgen wegbricht, dann * wird es schon schwierig. Also, das ging auch über eine
324 Personalreduzierung mit * Restrukturierung und alles, was dazu gehört. Obwohl Deutschland
325 stabil geblieben ist. {Ja, ja.} Wir hatten natürlich auch die Probleme mit Karstadt-Kaufhof. * Wir
326 waren früher mal bei Karstadt-Kaufhof im Erdgeschoss, Geschenkartikel, wo Traffic ist, wo
327 Frequenz ist. Und dann kommen Sie hoch in die Spielwarenabteilung, vierte, fünfte Etage. Das

328 ist ganz schnell 50 Prozent weniger Umsatz. {Ja.} Weil wir einfach ein Impulsprodukt haben.

329

330 I: Ja, ja. Klar. Ja, kann ich nachvollziehen.

331

332 P: Und das sind * aber Dinge, da müssen Sie einfach mitspielen. Das können Sie auch nicht
333 beeinflussen. Wenn der Kaufhof eine Strategie entwickelt, der Vorstand: Wir machen im
334 Erdgeschoss, machen wir nur noch Handtaschen, Socken und Schmuck und Uhren und
335 Parfümerie. Dann können Sie ja nichts dagegen machen. {Ja.} Dann können Sie nur froh sein,
336 wenn er die * Produktgruppe in die Spielware abgibt und nicht sagt: Ihr seid ganz raus!

337

338 I: Ja. *5 Okay, Herr [Name]. Also von meiner Seite haben Sie viele interessante Beispiele
339 genannt und auch das gut geschildert. Gibt es denn aus Ihrer Seite noch Punkte, die Sie, sage
340 ich mal, zu diesem * Themenkomplex gerne adressieren würden?

341

342 P: *3 Ja, ich denke, wenn Sie aus der Branche kommen, wissen Sie, wie eng unsere Branche
343 ist und wie die meisten Firmen auf Messers Schneide fahren irgendwo. {Ja.} Und dass wir halt,
344 * ich will nicht sagen, von der Hand in den Mund leben, aber doch durch die hohe
345 Vorfinanzierung der Ware, die reingeholt werden muss, immer wieder Innovationen auf den
346 Markt zu bringen. {Mhm.} Keine * Branche, die im Fokus irgendwo ist. Wir machen kein High-
347 Tech, wir machen keine riesen Innovationen. Lizenzen gehen die letzten Jahre rückwärts, was
348 immer das Allheilmittel war vor vielen Jahren noch. {Ja.} Also es ist * keine einfache Branche,
349 aber * es ist eine sehr schöne Branche. {Ja, absolut.} Auch jetzt wieder auf der Nürnberger
350 Spielwarenmesse: Wir verkaufen keine * kein Gift, keine Waffen, keine Maschinen, irgendwas.
351 Das ist einfach eine Branche, die Spaß macht. {Ja.} Und * ich hoffe halt, dass es lange und
352 viel Mittelstand noch gibt und dass die großen Handels-Retail-Konzerne sich dem auch mal
353 besinnen. Aber ich muss sagen: In Deutschland sind wir vernünftig. {Mhm.} Weil ob es Kaufhof,
354 Karstadt, Real, Müller, * MyToys, ob man mit den Großen redet, also das sind keine, die sagen:
355 Ich mache den Kleinen kaputt und ich kriege schon andere Ware irgendwo her. Also es ist
356 schon eine Familie irgendwo das Ganze. {Ja.} Und man kann mit fast jedem vernünftig reden.
357 Also es ist nicht so, wie man es in der Zeitung immer liest bei den anderen Konzernen mit *
358 Kaufland und sowas, dass die mal wieder Procter&Gamble auslisten oder sowas, sowas gibt
359 es bei uns zum Glück nicht oder selten.

360

361 I: Ja, ja. Das kann ich bestätigen. Die Branche ist doch eine sehr familiäre Branche. Auch
362 wenn man {Genau.} von Unternehmen zu Unternehmen kommuniziert, ja also.

363

364 P: Und der eine hilft auch dem anderen. Aber es wird härter werden. Es wird härter werden.
365 Ich meine, wir haben es jetzt wieder mit Toys R Us mitbekommen. Wir haben es im Norden
366 oben. * Top Toys ist pleite, haben wir mitbekommen. Ludendo hat Probleme. Stadlbauer jetzt
367 ganz neu, was keiner gedacht hätte, dass die so Probleme kriegen. {Mhm.} Also, das *
368 Reduzieren oder Lieferanten zusammenfassen und auch Retailer zusammenfassen, das wird
369 weitergehen, da bin ich mir sicher.

370

371 I: Ja, das denke ich auch. Okay.

372

373 P: Aber so lange wir Kinder haben, brauchen wir Spielwaren. Das ist das Schöne. <lacht>

374

375 I: <lacht> Ja, genau. Und wie gesagt: Das Produkt macht ja auch uns Erwachsenen hin und
376 wieder noch Spaß.

377

378 P: Genau.

379

380 I: <lacht>

381

382 P: Das ist unser Vorteil, dass wir * mit unserem Produkt eine sehr breite Zielgruppe

383 ansprechen. {Genau.} Das ist auch ein riesen Vorteil.
384
385 I: Ja, okay. * Wunderbar, Herr [Name]. Ich habe jetzt vorerst keine Fragen mehr.
386
387 P: Sie haben aus [Ort] angerufen, habe ich gesehen.
388
389 I: Ja, ich arbeite in [Ort] aktuell.
390
391 P: Ich wohne in [Ort].
392
393 I: Sie wohnen in [Ort]?
394
395 P: Ja, ja.
396
397 I: Wenn wir das gewusst hätten. <lacht>
398
399 P: Mitten in [Ort], [Ort].
400
401 I: Mitten in [Ort]. Ich fahre hin und wieder in die [Ort] an die Universität.
402
403 P: Die Uni drüben, also die BWL-Uni, die am Schloss?
404
405 I: Genau. Da bin ich * ab und zu, da es da ganz interessante Bücher gibt. Die Promotion selbst
406 mache ich in Kaiserslautern.
407
408 P: Kaiserslautern, ja das habe ich nämlich in den E-Mails gesehen.
409
410 I: Genau. Aber ich arbeite, das Unternehmen kennen Sie bestimmt. Ich arbeite mittlerweile bei
411 [Firma].
412
413 P: Ja, weiß ich natürlich. Draußen im Industriegebiet.
414
415 I: Genau. Das ist jetzt mein aktueller Arbeitgeber.
416
417 P: Sehr schön.
418
419 I: Ja. Ja, gut, Herr [Name]...
420
421 P: Dann hätten wir uns auch in [Ort] treffen können, gell?
422
423 I: Wenn man es immer wüsste, ja? <lacht>
424
425 P: Ja, das stimmt.
426
427 I: Ja, wie gesagt, Herr [Name]. Also im Moment habe ich keine Fragen mehr. * Es könnte sein,
428 dass sich bei der Datenaufbereitung nochmal eine Frage auftut. Wäre nett, wenn ich mich da
429 nochmal bei Ihnen melden könnte.
430
431 P: Einfach eine E-Mail schicken. Ich melde mich dann zurück. Weil ich bin nächste Woche
432 schon wieder unterwegs nach [Ort].
433
434 I: Ja, nee, können wir so machen. Bei Bedarf ist...
435
436 P: E-Mail ist das Einfachste. Da reagiere ich am schnellsten.
437

438 I: Super, dann würde ich das * so tun, sofern sich nochmal Fragen auftun. Ansonsten * gilt für
439 Sie, wie für alle anderen Ansprechpartner auch, wenn * bei Ihnen noch was wäre, wenn Sie
440 sagen, das hätte mich jetzt doch noch interessiert oder da wüsste ich noch was zum
441 Themenkomplex, dann schreiben Sie einfach mir auch eine Mail, * gebe ich Ihnen gerne
442 Antwort dazu. Und wenn Sie das Thema noch ein bisschen im Auge behalten wollen, wird
443 wohl noch ein bisschen dauern, aber immer mal wieder beim DVSI nachfragen, da sollen dann
444 auch Ergebnisse kommen quasi.

445
446 P: Super, hört sich gut an.

447
448 I: So dass Sie auch was davon haben.

449
450 P: Dann wünsche ich viel Spaß dabei.

451
452 I: Tja <lacht>. Bis jetzt habe ich den noch, sage ich mal.

453
454 P: Das ist schön. Okay.

455
456 I: Okay, Herr [Name]. Vielen Dank für die Zeit, machen Sie es gut.

457
458 P: Gute Zeit, bis dann.

459
460 I: Ja, tschüss.

461
462 P: Tschüss.

1 Transkription H21022019

2 Dauer: 21:44 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5
6

7 I: Ok, Herr [Name], dann würde ich sagen, beginnen wir einfach ganz kurz * mit ein paar Sätzen
8 zu Ihrem Unternehmen und der Tätigkeit, die Sie dort haben.

9

10 P: Ja gut, wir sind Spielz...Spielwarenhersteller und * auch Importeur aus dem *{Mhm.} aus
11 China in der Regel. Genau, nicht aus, in der Regel, sondern aus China. {Mhm.} * Ja, wir
12 vertreiben und wir produzieren die Produkte, haben wir früher nur in Deutschland produziert
13 und seit * 20 Jahren beziehen wir die aus China ungefähr. {Mhm.} * Oder einen Teil davon,
14 einen größeren Teil davon, so muss ich sagen. Ein Teil wird noch bei uns produziert hier
15 {Mhm.} und ja, * was brauchen wir noch dazu in der Richtung? Ich persönlich bin der
16 Geschäftsführer hier und der Miteigentümer von der Firma.

17

18 I: Mhm. Und * die Vertriebskanäle, die Sie haben, sind die überwiegend Europa oder welche
19 Länder beliefern Sie da?

20

21 P: Ja, es * ist überwiegend Europa und da wiederum auch die Deutschland, Österreich,
22 Schweiz das Maßgebliche. * Aber auch * West-Europa, * weitere Länder wie Frankreich,
23 Skandinavien und sowas, das sind unsere Hauptländer. {Mhm.} Genau * ja. * Wir haben auch
24 zum Teil einen Export, * aber nur * von wenig oder von einmaligen Sachen, was weiß ich, auch
25 mal nach Japan oder mal nach Australien oder sowas, * aber das ist * einmal im Jahr und dann
26 * eine gewisse kleinere Menge. {Mhm, ok.} Genau. Davon können wir nicht leben.

27

28 I: Ja, ok. Dann würde * mich doch interessieren, Sie haben gesagt, Sie holen oder * Sie stellen
29 auch * in China her, beziehen Ware * aus China. Ich meine, da sind Sie ja wie viele in der
30 Spielwarenbranche * nicht allein. * Gab es da mal Ereignisse, die dazu geführt haben, * dass
31 Ihre Lieferkette abreißt, * Probleme, * dass also schwerwiegende Störungen waren, vielleicht
32 sogar Insolvenz eines Zulieferers, mussten Sie so etwas schonmal erleben in der Firma?

33

34 P: Ja, auf sowas, dass plötzlich von einem Tag auf den anderen (hat es geheißen): Nee, wir
35 können nicht mehr, wir wollen nicht mehr produzieren, wir können nicht mehr produzieren, es
36 gibt uns nicht mehr, * habe ich schon auch erlebt, wobei bisher * hat die Folgen daraus immer
37 relativ gut * einfach geblieben für uns, aber hat es schon gegeben, ja.

38

39 I: Ok, * darf ich da nach einer konkreten Situation fragen und wie Sie damals damit
40 umgegangen sind?

41

42 P: <Atmet durch> Ja wir arbeiten in vielen Dingen also * mit, wie soll ich es sagen, * mit zwei
43 Lieferanten * für den gleichen Bereich. {Mhm.} Also notfalls kann man dann auch, (?) ausfällt,
44 auch mal einen anderen mal * was produzieren lassen, weil unsere Produkte nicht so
45 wahnsinnig kompliziert sind.

46

47 I: Und das funktioniert relativ schnell so ein * {Naja, *...} so ein Wechsel, oder?

48

49 P: Ja, gut, ich sage mal, * wenn ich gleich auf einen bestehenden Lieferanten zugreifen kann,
50 dann geht das schon relativ schnell. * Wir hatten bisher auch schon jetzt das Glück gehabt,

51 was weiß ich, * wenn das heißt: Wir machen noch eine Bestellung fertig und dann gibt es uns
52 nicht mehr, so ungefähr, dann kann man, dann hat man zwei, drei Monate länger Zeit, um zu
53 reagieren darauf. Wenn ich von heute auf morgen reagieren müsste, wenn es heißt * ich
54 bestelle dort und der sagt: Nein, es gibt mich nicht mehr. {Mhm.} * Ja, wäre das Problem schon
55 ein größeres, ja. Habe ich so noch nicht erlebt, muss ich sagen, * dass ich gar keine Zeit
56 gehabt hätte zu reagieren.

57

58 I: Ok, das heißt * die Zeit zum Reagieren * war quasi immer da, sodass es relativ glimpflich *
59 abgegangen ist.

60

61 P: Ja, ja, oder ich hatte auch schon ein Problem jetzt, * vor kurzem zum Beispiel ein Problem,
62 dass ich einen Artikel * nicht mehr prod...oder ein paar Artikel nicht mehr produzieren durfte, *
63 weil es geheißen hat: Moment einmal * der Lizenzgeber hat etwas dagegen. * {Mhm.} (?) *
64 was in dieser Fabrik noch produziert wird und dann muss man natürlich schnell schauen, dass
65 man * eine andere Fabrik kriegt. Und das ist manchmal nicht ganz so einfach. {Mhm.} Ja,
66 genau.

67

68 I: Und wie...?

69

70 P: Aber so Situationen gab es, ja.

71

72 I: Und * wie konnten Sie jetzt gerade in dem Beispiel mit dem Lizenzgeber, der gesagt hat:
73 Das darf nicht mehr sein. * Wie sind Sie denn da vorgegangen? Das würde mich interessieren.

74

75 P: Ja, * ich habe dann * eine andere Fabrik gefunden, auch wieder * über eine * über bekannte
76 * Lieferanten, also uns bekannten Lieferanten, {Mhm.} * die gesagt haben: Mensch ja, ich habe
77 da * was, * der könnte vielleicht einspringen für euch, und dann könnte man * in dieser Fabrik
78 produzieren und dann wird * das * solange so gemacht, bis der alte Fabrikant * oder alte
79 Hersteller * das wieder soweit * auf die Reihe kriegt, dass er auch * wieder produzieren darf.
80 Weil ich will ja die Kontakte mit dem alten auch nicht unbedingt verlieren. {Mhm.} Auch, ich
81 meine, wenn es halt * die Gegebenheit so ist, dass ich nicht mehr produzieren darf, * dann
82 muss man halt eine Alternative suchen dazu. * Wir konnten ihm dann auch noch * eine
83 Lieferung, weil das gilt ja auch nicht von jetzt auf gleich, aber innerhalb von zwei Monaten
84 muss eben dann die Lieferung, * das letzte Shipment, stattfinden. {Mhm.} Und dann gucken
85 wir eben, dass * diese Lieferung die noch beauftragt war * noch abwickeln. {Mhm.} Ja, genau,
86 und dann eben auf den Neuen umstellen.

87

88 I: Mhm, Sie haben...

89

90 P: Es ist ja * hat sich bisher immer noch machen lassen, ja? Könnte natürlich auch mal ganz
91 böse ausgehen und könnte sagen: Moment, jetzt habe ich aber keinen, der produzieren kann.
92 {Mhm.} Könnte theoretisch auch sein. {Ja, jetzt...} * Ich hätte sogar noch * eine zweite
93 Möglichkeit gehabt in dem Fall sogar noch, also wo ich nochmal...

94

95 I: Mhm. * Jetzt finde ich ganz interessant, dass Sie sagen: Naja, theoretisch könnte das auch
96 mal schlimmer ausgehen. {Ja (?)} * Gibt es denn Maßnahmen, wo Sie sagen: Ok, mir ist
97 bewusst, sowas könnte schlimmer ausgehen, da versuche ich irgendwie vorzubeugen?

98

99 P: Tja, * nicht in allen Bereichen, die wir machen. Nicht in allen Bereichen. In manchen
100 Bereichen sage ich ja, {Mhm.} * da wir dabei einen zweiten oder * zweiten Lieferanten haben,
101 der so etwas ähnliches macht, (also) einspringen könnte. * Dann muss ich auch sagen, dann
102 sind wir so diversifiziert, in dem Fall, wenn ich dann * mal ein Produkt einfach nicht mehr habe,
103 oder vielleicht auch zwei, * dann ist es in der Regel noch ok. Wenn dann natürlich ein Lieferant
104 ausfällt * für wichtige Produkte, dann * ist das Problem größer. Also * aber wir haben in dem

105 Sinne * für manche Fälle konnte man vorsorgen, für andere Fälle hat man, gebe ich ehrlich
 106 zu, nicht vorgesorgt. Also es gibt einen Fall, wenn ich sage, wenn der da ausfallen würde,
 107 {Mhm.} dann hätte ich ein richtiges Problem. * Da wiederum spielt aber dann so eine * <pustet>
 108 wobei (?) * da kann man sich nicht 100% darauf verlassen, dass man da ein sehr gutes
 109 Verhältnis hat zu dem Lieferanten, {Mhm.} (?) man eigentlich schon einigermaßen weiß, und
 110 dass der auch, von dem ich auch weiß, dass der sehr ehrlich ist. {Mhm.} * Wobei auch da kann
 111 man sich oft täuschen. {Ja, ja, ja, klar.} Wenn man sich auf die Ehrlichkeit verlässt, {Mhm.} das
 112 habe ich auch schon erlebt, speziell in China. {Mhm.} * Aber in dem Fall weiß ich das sicher, *
 113 zu 99,9%, * dass der mich da nicht, * dass der mir da rechtzeitig Bescheid sagen würde, wenn
 114 etwas wäre.

115
 116 I: Würden Sie denn da, * bei solchen Fällen, wo Sie sagen: Naja, da habe ich jetzt nur einen,
 117 dem vertraue ich zwar, würden Sie aber da, sage ich mal, * die paar Prozent Restrisiko, würden
 118 Sie die da gerne ausräumen wollen? Oder sagen Sie: Nein * ...

119
 120 P: Ich sage mal so, * wenn man so etwas grundsätzlich ausräumen kann, * ist natürlich, und
 121 das auch noch zu einem vernünftigen Preis in Anführungszeichen, {Mhm.} wie auch immer
 122 das ausschaut, wie auch immer der Preis ausschaut, würde ich sagen ja. * Wenn man so ein
 123 Risiko, Risiken ausschalten kann, klar. Macht natürlich Sinn. Wobei ich bei dem Fall jetzt nicht
 124 wüsste, wie ich das machen würde, weil ich mir dann * ich kann nicht mehr alles * (?)
 125 unterteilen bei uns, weil einfach die Mengen, die zu gering wären, die dahinterstecken.

126
 127 I: Mhm. * Das wäre jetzt quasi * schon meine nächste Frage gewesen, ne? Da, wo Sie jetzt
 128 sagen, Sie haben da zwei * Lieferanten, * wie halten Sie denn * die bei der Stange? Weil das
 129 stelle ich mir ja auch schwer vor, wenn Sie da Mengen splitten müssen, * dass die dann immer
 130 quer bei Fuß stehen, wenn mal * was ist.

131
 132 P: Ja, gut, ich meine die haben natürlich * ihre * so eine Produktion von bestimmten Artikeln,
 133 * die ich nicht wiederum splitte. Also ich sage mal, * die einzelnen Artikel {Mhm.} sind nicht
 134 gesplittet. Die werden nur von jeweils einem gemacht. {Mhm.} Aber ich weiß halt, dass die * in
 135 vergleichbarer Qualität auch andere Artikel von einem anderen Lieferanten machen könnten.
 136 {Mhm.} * Weil die Firma macht halt Drachen, so zum Beispiel auf der Hand jetzt * dass ich
 137 sage, ich ok (?), und die sind einfach genäht und die müssen entsprechend bedruckt werden
 138 oder müssen umgenäht werden und * die Materialien, die eingesetzt werden, sind absolut
 139 vergleichbar. {Mhm.} * Also das, so gesehen, da bei diesen Fällen funktioniert das eigentlich
 140 ganz gut, dass man da auch * von einem auf einen anderen switchen könnte. {Mhm.} Genau.

141
 142 I: * Da haben Sie dann also eine gewisse, sagen wir mal Flexibilität in die Lieferkette gebracht
 143 *...

144
 145 P: Ja, ja, wobei es natürlich immer eine gewisse Flexibilität ist, ganz klar. * Ich meine für den
 146 Notfall, muss ich sagen, ja, könnte man irgendetwas machen, aber ist natürlich nix einfaches
 147 dann, so * zu switchen, ganz klar. {Mhm.} * Weil * ich habe nicht jedem das ganze Sortiment
 148 gegeben und habe gesagt: Ok, * bereitet euch darauf vor, dass ihr vielleicht mal einspringen
 149 müsst. {Mhm.} Das funktioniert ja auch nicht. {Ja, ja.} Ja. Genau.

150
 151 I: Ok, jetzt haben wir, * jetzt möchte ich auch nochmal kurz die andere Seite betrachten. Jetzt
 152 haben wir über die Zulieferer gesprochen. Halten Sie es denn für denkbar, dass es solche,
 153 sagen wir mal, Störungen in der Lieferkette auch durch den, durch die Nachfrageseite
 154 getriggert * geben könnte. Dass zum Beispiel jetzt ein großer Kunde einen Auftrag platziert
 155 und der eventuell * die Insolvenz anmeldet und sagt: Ich kann es dir nicht mehr abnehmen. *

156
 157 P: * Kann immer passieren. {Mhm.} Kann immer passieren, wobei ich sage mal, wenn ein
 158 größerer Kunde, * das jetzt so die Frage, ich meine * sobald wir eine Rech...gut, das ist ja das

159 Thema, sobald wir eine Rechnung schreiben, {Mhm.} * sind wir abgesichert, da sichern wir
 160 uns entsprechend ab. {Ja.} * Über Versicherungen. Aber wenn natürlich nur dann ein Auftrag
 161 platziert wird und der entsprechend dann, wir die Ware entsprechend * für den produzieren.
 162 {Mhm.} * Ja, ich sage mal, * wenn es eine Ware ist, die speziell für den gemacht wird, dann
 163 versuchen wir natürlich auch entsprechend * uns eine Vorauszahlung * geben zu lassen.
 164 {Mhm.} * Wenn es aber Artikel sind, die sowieso bei uns standardmäßig geführt werden und
 165 eine größere Menge, vielleicht bestellt, wo ich sage: Ok pass auf, die kann ich (?) noch
 166 woanders hindrücken. * Dann braucht man sich nicht unbedingt absichern. Also für spezielle
 167 Designs, die speziell für den einen Kunden gemacht werden, ja, da werden wir entsprechend
 168 auch in Vorrechnung gehen.

169
 170 I: Ok, das machen Sie dann quasi vertraglich, dass die, dass Sie die dann...

171
 172 P: Da sage ich einfach Vorauskasse, fertig. {Mhm, ok.} Ja. Oder ich habe einen bestehenden
 173 Vertrag, das heißt * der bestellt ja auch bei uns entsprechend. {Mhm.} Fix, fixen Auftrag, ich
 174 habe einen fixen Auftrag und dann darauf, erst nach * Erhalt des Auftrags produziere ich. {Ah,
 175 ja, mhm, verstehe.} Wenn der das natürlich nicht abnimmt, ja? Dann * muss der eben
 176 versichert sein.

177
 178 I: Ja, ja das ist plausibel, mhm. Ok. * Und gab es da schonmal einen konkreten Fall, bei Ihnen,
 179 dass sich was ereignet hat oder sagen Sie: Nein bisher sind wir da verschont geblieben.

180
 181 P: Bin am überlegen. Also in letzter Zeit schon überhaupt nicht mehr, muss ich sagen. *
 182 <prustet> Nein. Also ich meine, dass mal einer nicht bezahlt hat früher, das vielleicht, * aber
 183 in letzter Zeit, läuft es eigentlich * relativ *5 ja. *4

184
 185 I: Ja, {Ja.} wenn es so...

186
 187 P: Ja, wie gesagt, also sonst sowas, wo es (?) entsprechend * vorausschauen, * was würden
 188 die bezahlen. {Mhm.} Ja, wobei ich jetzt gerade überlege, das war im Ausland, wo wir mal vor
 189 ein paar Jahren, vor vier, fünf Jahren, wo wir dann * ab, wo dann hintereinander abgestottert
 190 wurde, * das was er halt hatte. Aber das ist ein anderes Thema gewesen, das war schon eine
 191 Lieferung, die er danach nicht bezahlt hat, * aber wo wir eigentlich abgesichert gewesen sind
 192 über die Versicherung. (?) {Mhm.} Ja. {Ja, ok. Ein...} Wir versuchen eben größere Beträge, *
 193 ich sage es jetzt mal so, die über 10.000 Euro liegen, eben * abzusichern über Versicherungen
 194 und so für die zu sichern.

195
 196 I: Mhm. Ich möchte vielleicht noch einen anderen Aspekt der Lieferkette mal noch aufgreifen.
 197 Gerade weil ich da * in einem letzten Gespräch * ein ganz interessantes Ereignis * geschildert
 198 bekommen habe. Wie sieht es denn aus mit, sage ich mal, also wenn Sie die Ware von China
 199 beziehen, dann brauchen Sie auch Ihren Anbieter * von Transport*dienstleistung.

200
 201 P: Bitte * mit was? Mit?

202
 203 I: Sie brauchen ja, * wenn Sie die Ware aus China beziehen, brauchen Sie ja auch * einen
 204 Dienstleister * für Transportlogistik, ne? Dass Sie die Ware bekommen. {Ja.} * Ist da mal was
 205 passiert? Insolvenz einer Reederei?

206
 207 P: Bisher, toi, toi, toi, noch nix. {Ok.} * Was dagegengesprochen hätte. <hustet> Natürlich *
 208 war dieses Thema vor ein, zwei Jahren, wo * diese große *3 Reederei da * {Mhm.} pleite
 209 gegangen ist, waren wir Gott sei Dank verschont geblieben. <hustet> Aber das ist natürlich
 210 dann, kann natürlich schon ein Problem sein. {Mhm.} Oder ich weiß zum Beispiel, gestern
 211 habe ich das erfahren von * einem Kollegen, <hustet> der gesagt hat, - Entschuldigung, ja
 212 aber ich habe so Husten jetzt {Kein Problem.} - * der gesagt hat *: Ja, wir haben einen

213 Container kommen lassen und dann fing das Schiff Feuer und * und dann * musste der
 214 Container entladen werden und die Ware musste dann auf schnellstem Wege, sogar mit dem
 215 Flugzeug dann noch transportiert werden, {Mhm.} damit die Ware rechtzeitig ankommt hier.
 216 {Mhm.} So Fälle gibt es dann. * Bin ich bisher, toi, toi, verschont geblieben (?), ja.

217
 218 I: Dann hoffen wir, dass das so bleibt. <lacht>

219
 220 P: Ja. Ja, bitte!

221
 222 I: Wie würden Sie denn...?

223
 224 P: Es gibt ja auch eigentlich nichts, wie man sich dagegen absichern kann, weil ich meine, ich
 225 kann nicht ein halbes Jahr im * Voraus schon die Ware bestellen und die bei mir auf Lager
 226 liegen haben. * So früh kriege ich ja die Aufträge gar nicht rein. {Mhm, ja.} Weil, * wenn ich
 227 einen Auftrag früh kriege und * ich kann den dann hier zwischenlagern, die Möglichkeiten hätte
 228 ich eventuell, * also ich baue da schon einen gewissen Puffer ein, * aber * nicht immer ist das
 229 möglich. Und schon gar nicht * drei, vier, fünf Monate. (?) {Ja, ja.} Ja.

230
 231 I: * Wenn ich Sie jetzt nach * dem heutigen Ist-Stand Ihres, ich sage mal Ihres Managements
 232 gegenüber solchen Risiken fragen würde, wie würden Sie das beurteilen, wenn...? * Also ruhig
 233 selbstkritisch, das ist jetzt auch kein, um Gottes Willen. {Ja.} * <lacht>

234
 235 P: Ich will mal so sagen: Es ist sicherlich verbesserungs...verbesserungswürdig. {Mhm.} Man
 236 könnte es sicherlich verbessern, * ich befürchte nur, * dass also * das, was ich jetzt bisher so
 237 weiß oder * wie ich das bisher so beurteile und sehe, * dass es mit einem riesen Aufwand
 238 verbunden ist einerseits, weil man natürlich * neue Lieferanten sich suchen muss, die parat
 239 stehen würden oder, * ja, andere Möglichkeit gibt es ja fast gar nicht. * Oder bestehende
 240 Lieferanten sagen: Pass auf, du kannst, * musst bereit sein (?) produziert. * Manche Dinge
 241 sind für mich im Moment so, dass ich sagen muss, * ich wüsste gar keine vernünftige Lösung
 242 dafür. Vielleicht gibt es ja, finden Sie ja was heraus, wo Sie sagen: Mensch, dass wenn man
 243 das so und so macht... * Es muss wahrscheinlich Lösungen geben, aber, {Mhm.} * ich sage
 244 mal, * für einen großen * Hersteller ist es vielleicht einfacher, als für einen Kleinen, * weil ich,
 245 wenn ich 3.000 Stück immer aufteilen muss, * auf zwei Lieferanten, dann hat jeder 1.500, jeder
 246 sagt: Dann bin ich blöd. Ich sage mal in dieser Mengen- oder Größenordnung, es kann ja auch
 247 * (?). Kann man genauso * bei 20.000 sagen und das aufteilen * und der andere * macht,
 248 verkauft immer 100 oder 200.000, {Mhm.} gut der kann das leicht aufteilen. Tut sich vielleicht
 249 ein bisschen leichter. {Ja.} * Oder man hat was Eigenes, * man kauft sich eine Fabrik da. Gut,
 250 auch das kommt da nicht in Frage. Ja. {Mhm.} (?) {Mhm.}

251
 252 I: Mhm. Ja (stimmt), da haben Sie schon recht, eine eigene Produktion, * da können Sie schon
 253 vieles mit erschlagen, ne?

254
 255 P: Ja, ja, da kann man deutlich. * Gut, wir haben ja den Vorteil auch noch hier, wir produzieren
 256 ja schon bei uns hier schon noch ein bisschen was, * aber auch die speziellen Sachen, die
 257 können wir dann bei uns nicht mehr so produzieren. Also ich sage mal *, wenn irgendwelche
 258 Sachen dann nicht funktionieren vielleicht einmal, wenn etwas geliefert wird, was dann nicht
 259 so in Ordnung ist, wie es sein soll, dann haben wir bei uns im Haus die Möglichkeit, immer
 260 noch was nachzubessern. Die Möglichkeit gibt es dann schon, {Mhm.} * aber, ja. Einmal habe
 261 ich sogar (?) einen Externen in Anspruch genommen, der was nachgebessert hat für uns.
 262 {Mhm.} Die sind speziell auf so Sachen * schon geeicht. * Die machen nix anderes den ganzen
 263 Tag als nur Sachen nachzubessern, die aus China kommen. {Mhm.} * War ich auch ganz
 264 überrascht, aber * das ist scheinbar ein Gebiet, was ganz gang und gäbe ist.

265
 266 I: Ok, mhm, war mir jetzt so auch nicht, noch nicht geläufig {Bitte?}

267
268 P: Entschuldigung?
269
270 I: * War mir so jetzt auch noch nicht geläufig.
271
272 P: (?) in Ordnung, weil ich gesagt habe: Mensch, also wir haben im Moment nicht die
273 Kapazitäten frei, um das zu machen und dann hat mir * ein Kunde gesagt: Mensch, geh' doch
274 zu dem und dem, * war irgendwo in Hamburg droben, * der hat schon öfter was nachgebessert
275 für uns. * Und das ist (wirklich ein) Spezialist, der bessert nach für * so, für diese Leute * wie
276 Tchibo, was weiß ich was, Rossmann. * Für diese größeren * Kunden, die größere Mengen
277 kriegen und da ist was nicht in Ordnung. {Mhm.} Die haben sich darauf eingerichtet, dass sie
278 innerhalb von einer Woche * containerweise Ware nacharbeiten. Verrückt, aber {Mhm.} es
279 geht. Und zwar in kürzester Zeit, also das ist scheinbar schon so ein Thema, * was eher normal
280 ist, also nicht, oder nicht unnormale ist, sagen wir mal so. {Ja, ja, ok.} Hoffentlich bleibt das
281 unnormale, * aber es ist so. Aber ich denke das spielt auch ein bisschen rein in das, was Sie so
282 erfragen weil... {Ja, ja, ja sicherlich.} Ja.
283
284 I: Sicherlich. Ok, gut, * Herr [Name], dann, wie gesagt, sind wir ja eigentlich * schon fast am
285 Ende. Gibt es denn aus Ihrer Sicht * noch interessante Punkte oder Aspekte, die Sie gerne
286 erwähnen möchten oder wo Sie noch eine Rückfrage haben?
287
288 P: Nein, ich bin am Überlegen jetzt hier. Nein, nein, eigentlich nicht. Nichts was mir jetzt
289 einfallen würde.
290
291 I: Ok, * falls dem im Nachgang noch so wäre, können Sie mir auch gerne eine Mail schreiben,
292 * {Ja.} jederzeit den Austausch suchen, bin ich sehr offen für. * {Ja.} Würde mich entsprechend
293 auch freuen, wenn ich, sage ich mal, beim Überarbeiten des Interviews, falls dann nochmal
294 eine Frage kommt oder so *.
295
296 P: Sie dürfen sich gerne bei mir melden, wie gesagt, ganz klar.
297
298 I: Dann * würde ich das in Anspruch nehmen. {Also, wenn...}
299
300 P: ...noch eine Frage kommt, wenn Sie sagen: Mensch, jetzt hab' Ichs doch nicht ganz richtig
301 verstanden, oder {Mhm.} nicht richtig * oder doch eine Frage übersehen noch. {Ja.} * Rufen
302 Sie mich einfach an. * Ich sage Ihnen das, * so wie ich das sehe und wie ich das so ist und
303 fertig. Ich meine * bin ich offen zu Ihnen.
304
305 I: Sehr schön. Freut mich sehr. Ansonsten bedanke ich mich recht herzlich für die Teilnahme
306 am Interview. Ich hoffe, ich kann Ihnen bald Ergebnisse liefern, <lacht> {Ja.} dass es Ihnen
307 auch was gebracht hat. {Ja.} *
308
309 P: Ja, * vielleicht kommt das ein oder andere heraus, wenn man sagt: Mensch, oder wenn man
310 das da ein bisschen anders macht, bisschen anders organisiert, * hat man vielleicht ein
311 bisschen mehr Sicherheit. {Mhm.} Kann nicht schaden, weil ich meine, * so Sachen sind dann
312 nicht * das Risiko, dass was passiert ist vielleicht relativ gering, aber wenn das eintritt, dann
313 wird der Schaden gleich relativ hoch.
314
315 I: Ja, * das sind die Fälle, die mich interessieren, ne? Also geringe Wahrscheinlichkeit, große
316 Tragweite, ne?
317
318 P: Genau, genau. Das ist genau der Fall, wo ich sage: Naja *, wenn die Wahrscheinlichkeit *
319 relativ hoch ist und ich kann mich darauf einstellen * und der Schaden ist nur gering. Ja gut,

320 ok, kann ich leben damit. {Mhm.} * Das gleicht, wird schon wieder ausgeglichen. Aber wenn
321 natürlich * ein einmaliger Fall eintritt, wo ich sage: Oh, steh' ich jetzt blöd da. * Was mache ich
322 da jetzt? {Mhm.} Ja? Ich sage sonst immer, wo ich halt sage, dass ich sage: Ich weiß gar nicht
323 genau, ich, wir arbeiten zum Beispiel jetzt nicht mit einer Firma wie Aldi zusammen, ja? {Mhm.}
324 * Und da muss ich sagen, ich weiß nicht genau, ob das * unbedingt mein Ziel ist, das zu
325 machen, weil eben genau dieses Risiko, dass irgendwas passiert, was ich nicht beeinflussen
326 kann, {Mhm.} * soweit gehen kann, dass mir plötzlich die ganze Firma * wegschwimmt, * weil
327 man dieses Risiko * nicht mehr tragen kann, weil das einfach zu viel Geld kostet. {Mhm, ja.} *
328 Weil einfach die Mengen so groß sind und die ich dann nicht mehr anders * auftreiben kann
329 und dann muss man sich auf Verträge einlassen, die wir * nicht mehr einhalten kann dann.
330 {Mhm.} * Und es ist einerseits reizend, weil es natürlich oder * weil es natürlich ein schöner
331 Auftrag sein könnte {Ja, klar.} (wobei) das Risiko, das dahinter steckt natürlich auch gewaltig
332 ist. {Ja.} Und man das nicht tragen kann, wenn man, wenn es eintritt.

333

334 I: Ja, gebe ich Ihnen zu 100% Recht. Muss man sich dann auch gut überlegen, wer die Partner
335 sind, ne?

336

337 P: Ja genau, so ist das. Also das ist schon was, was natürlich in unsere Überlegung mit
338 einfließt. So gesehen betreiben wir schon ein bisschen Risiko*minimierung. {Mhm.} * Aber *
339 natürlich * kann man nicht alles ausschließen.

340

341 I: Ja, klar. Sehr schön Herr [Name], wunderbar.

342

343 P: Jou.

344

345 I: Nochmals {Bitte.} vielen Dank. Und dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Tag und
346 weiterhin {Ja, ich *} eine gute Zeit.

347

348 P: * Wie lange brauchen Sie noch mit Ihrer Pro...Promotion, bis Sie soweit sind?

349

350 I: Also die Promotion, die wird noch * Stand heute noch ungefähr zwei Jahre dauern, {Ok.}
351 aber * die Datenerhebung, die ich jetzt mit Ihnen betreibe, das ist quasi eine Teilstudie {Mhm.}
352 des Gesamtprojektes, sodass Sie quasi etwas früher mit Ergebnissen rechnen können.

353

354 P: Ah ja, ok, alles klar.

355

356 I: <lacht> Also ich denke, dass wir bis, also * dass die Datenerhebung jetzt bis Mitte des Jahres
357 abgeschlossen ist, {Ja.} in der Spielwarenbranche und dass wir dann hoffentlich bis zum Ende
358 des Jahres eine Aussage treffen können. {Ja.}

359

360 P: Und Sie rufen an aus Mannheim oder (?) die Nummer hier?

361

362 I: Im Moment rufe ich an aus Mannheim, das ist so die Region, in der ich lebe und arbeite, ja.
363 <lacht>

364

365 P: Ah ja. Ja aber ich habe mal eine Zeitlang in Weinheim gearbeitet {Ah ja.} und deshalb *
366 kenne ich die Nummer. <lacht>

367

368 I: Ja, genau. <lacht> {Ja.} Ok, {Na schön.} Herr [Name].

369

370 P: Außerdem, ja genau, {Ja.} * haben Sie einen leichten Dialekt in diese Richtung.

371

372 I: Ja, den kann ich nicht verleugnen, so sehr ich mich bemühe. <lacht>

373
374 P: Muss man auch nicht. Muss man nicht. Ok. {Ok.} Dann drücke ich Ihnen die Daumen, dass
375 alles gut geht. {Vielen Dank.} Und * wenn wir mal was hören voneinander, wenn ich mal etwas
376 zu lesen kriege von Ihnen * würde mich freuen.
377
378 I: Sehr gerne. Ma...kümmere ich mich darum, dass Sie das bekommen und wenn Sie nochmal
379 Fragen haben zwischendurch, melden Sie sich sehr gerne...
380
381 P: Alles klar.
382
383 I: ...ne?
384
385 P: So machen wir es.
386
387 I: Ok. {Ok.} Herr [Name].
388
389 P: Machen Sie es gut.
390
391 I: Sie auch. Dankeschön, tschüss.
392
393 P: Ja, tschü.

1 **Transkription Z14032019**

2 Dauer: 14:55 Minuten

3 Typ: Zulieferer

4 Person: Geschäftsführer

5

6

7 I: Gut, dann würde ich sagen zur Einordnung des Interviews vielleicht einfach nochmal, auch
8 wenn ich es schon kenne, gerade zwei drei Worte zu [Firma] und was die Firma so...

9

10 P: Codename „RS“ <lacht>

11

12 I: <lacht>

13

14 P: Also, Hersteller von * Displays und Verpackungen aus * Karton und kaschierter Wellpappe,
15 mit ca. 70 Mitarbeitern, 10 Millionen Jahresumsatz und, was brauchen Sie noch? Seit 1899.

16

17 I: Ja, das reicht quasi schon. Und * wir hatten es ja schonmal: Was mich noch interessieren
18 würde für den Kontext ist einfach, die, Ihre Märkte. Also wo bel... oder wohin liefern Sie und
19 woher beziehen Sie Waren?

20

21 P: Also, Lieferung zu 90 Prozent Deutschland. * In Pharma, Verlage, Spielwaren, {P2:
22 Kosmetik.} Kosmetik genau, Schreibwaren, {P2: Banken, Versicherungen.} Banken,
23 Versicherungen, ja.

24

25 P2: Verlage.

26

27 I: Und die * Lieferanten?

28

29 P: Die Lieferanten sind aus Deutschland. Das ist Kartonware, Leim, Wellpappbogen. *3 Grob
30 Dienstleister, Motoren, LEDs aus Asien. <P2 souffliert teilweise>

31

32 I: Okay. Wie wir in dem * ersten Gespräch schon mal angedeutet hatten, was ja auch sehr,
33 sehr interessant war, * geht es mir ja um Lieferausfälle größerer Art. Wie geht man damit um?
34 Wie bereitet man sich darauf vor? Was bei mir hängengeblieben ist, ist ein interessanter Fall
35 mit Wellpappe, wenn ich mich recht entsinne, * ausgelöst durch die * Nuklearkatastrophe in
36 Japan.

37

38 P: Es war glaube ich nicht Wellpappe. Es war, Kleber wars.

39

40 I: Oder wars Kleber! Dann möchte ich mich korrigieren. <lacht> Dann wars * (Klebstoff). Aber
41 der Fall ist mir in Erinnerung geblieben. Das wäre interessant für mich, wenn * Sie das ein
42 bisschen schildern könnten.

43

44 P: Gut, das war der Fall, dass gewisse Klebstoffe einen Engpass hatten, Schmelzklebstoffe,
45 {Mhm.} weil dort ein Additiv * verwendet ist, was zur Gruppe der (Halozone) gehört, und die
46 eben wohl zum größten Teil aus Japan kommen. {Mhm.} Und dann die Lieferkette
47 unterbrochen wurde und netterweise dann der Lieferant * gewisse Stoffe dann eben
48 substituiert hat, ohne uns das zu erzählen. {Mhm.} Seine Lieferanten, seine Kunden darauf
49 hinzuweisen, und wir uns gewundert haben, wieso die Sachen nicht mehr kleben.

50

51 I: Und wie kamen Sie dann dahinter? *3 Also Sie haben ja gemerkt initial {(??)} das klebt jetzt
52 nicht mehr. Wie ging es dann weiter?

53
54 P: Der Lieferant hat sich verdrückt, hat gesagt, er kann sich das gar nicht erklären, ich nehme
55 das mit ins Labor. Da kam dann nie eine Antwort und über andere Kanäle aus der
56 Chemiebranche sind wir dann an die Informationen gekommen, {Mhm.} dass das eben
57 vermutlich daran gelegen hat.

58
59 I: Wie hat sich das dann mit dem Lieferanten weiterentwickelt? War der dann {Ja ja, der hat}
60 wie vom Erdboden verschwunden oder...?

61
62 P: Nein, nein, also mit dem arbeiten wir immer noch. Das können wir auch sagen, war die
63 Firma Henkel. Aber versuchen Sie mal, bei der Firma Henkel irgendwie so etwas
64 durchzusetzen. {Mhm.} Wenn die aus ihrem Labor kommen und sagen: Wir können es uns
65 gar nicht erklären. Es lag vielleicht an Ihrer Auftragstemperatur. {Ok.} Dann ist, sag ich mal,
66 der Streitwert dann doch nicht so hoch, dass man dann anfängt, da das große Fass
67 aufzumachen.

68
69 I: Welche Auswirkungen hatte das jetzt konkret auf Ihre * Firma? Gab es Probleme mit Kunden
70 oder...

71
72 P: Ja gut, wir hatten dann mehrere Reklamationen und mussten nochmal kleben (?). Also, das
73 war überschaubar, weil wir konnten die Dinge nochmal kleben. Aber * schön ist was anderes.

74
75 I: Wie lange hat es gedauert, bis * das bereinigt war, ungefähr?

76
77 P: Ja, relativ schnell. Das war... Also, bei uns im Hause direkt oder die Reklamation? Oder?

78
79 I: Ja, sagen wir mal, über das gesamte. Bis das * klar war, {halbes} woran es liegt und Ihren
80 Kunden oder mit Endkunden {Halbes Jahr.} Ein halbes Jahr. Es hat aber keine, sag ich mal
81 jetzt, sonst säßen wir heute nicht hier, keine größeren Schäden bei der Firma hinterlassen,
82 sondern das hat Sie... *

83
84 P: Genau.

85
86 I: Was würden Sie denn sagen, rückblickend, haben Sie etwas aus dem Vorfall gelernt?
87 Machen Sie heute... Würden Sie heute etwas anders machen? *3 Wenn ja, was? <lacht>

88
89 P: Na, in dem speziellen Fall könnte man nichts anders machen. Weil es tatsächlich so ein
90 Mono-Beschaffungsmarkt ist.

91
92 I: Mhm. Und denken Sie, dass * sich, generell und ganz allgemein, dass sich die Lieferkette
93 auf so etwas vorbereiten lässt? Oder sagen Sie: Da ist man machtlos, da haben wir nicht viel...

94
95 P: Also ich glaube, in dem speziellen Fall nicht. Aber in anderen Dingen ist es schon so, dass
96 wir für alle Lieferanten immer natürlich, oder für alle Lieferprodukte, die wir beziehen, zwei
97 Lieferanten haben.

98
99 I: Und Sie, also, Sie arbeiten dann mit einem zweiten Lieferanten und haben den nur als
100 Backup, oder haben Sie da kontinuierliche Beziehungen mit beiden Lieferanten, so dass Sie
101 quasi...? {Kontinuierlich.} Würde es denn * dem zweiten Lieferanten gelingen, plötzlich die *
102 erhöhte Kapazität, Sie sie brauchen, abzufangen?

103
104 P: Ja, mhm.

105
106 I: Und ist das, * prüfen Sie das irgendwie ab? Haben Sie da „assessments {Ja, man kennt...},
107 sage ich jetzt mal. <lacht>

108
109 P: <lacht> Man kennt die Marktteilnehmer und kann es einschätzen.
110
111 I: Das ist also auf Erfahrungswerten, würde ich jetzt mal sagen, {Ja, genau.} auf die langjährige
112 Erfahrung bezogen.
113
114 P: Man kennt die bzw. unterhält sich mit denen und dann merkt man relativ schnell, welche
115 Kapazitäten da hintendran sind.
116
117 I: Mhm. Und damit...haben sich noch andere Fälle angebahnt, wo Sie, sage ich mal, rechtzeitig
118 reagieren konnten? Gab es das schonmal? {Nein, nein.}
119
120 P: Also wir haben immer wieder mal, dass eine Kartonfabrik nicht liefern kann und dann muss
121 man eben auf einen anderen Lieferanten gehen, aber das ist, sage ich mal, übliches
122 Einkaufsprozedere.
123
124 I: Dann da, sind das, ist man flexibel genug, dass man da schnell...
125
126 P: Gibt es keinen Blutdruck, nein. Da gibt es die eingespielten Prozesse, wie sich da die
127 Einzelnen zu verhalten haben. Und * wenn ein Lieferant dann da * wiederholt nicht lieferfähig
128 ist, dann wird er natürlich in Frage gestellt.
129
130 I: Ja, schön. Ja, das klingt * schon mal sehr robust, sehr belastbar. * Wenn wir jetzt mal die
131 andere Seite betrachten, vom * Nachfrager her. Das hatten wir damals auch so kurz
132 angerissen, * dass ja viele, wenn sie an die Lieferkette denken, immer nur ihre Zulieferseite
133 berücksichtigen und managen. * Ich sehe aber auch Risiken auf der Nachfrageseite. Können
134 Sie sowas * einschätzen? Oder sagen Sie, gab es schon mal oder wurde eine größere
135 Lieferung schon einmal nicht abgerufen? * Mussten wir uns überlegen, was wir damit machen
136 und so weiter und so fort.
137
138 P: Es gibt ja einmal das wirtschaftliche Risiko, dass ein Kunde insolvent geht. {Mhm.} Das
139 haben wir jetzt in sehr geringem Umfang. Also das macht bei uns kaum was aus.
140
141 I: Wie würde man da reagieren? *3 Oder welche Mittel hätte man da? Ich bin jetzt kein *
142 Verkäufer, ich kenne mich mit Vertrieb nicht aus, also bin da * Laie.
143
144 P: Also, wenn ein Kunde insolvent geht, haben Sie nur die Mittel des Insolvenzrechts. <P2
145 redet parallel unverständlich>
146
147 I: Und besteht da, sind die Produkte dann sehr kundenindividuell, dass Sie sagen
148 {Ausschließlich.}, die sind eigentlich Schrott Wert? Ausschließlich!
149
150 P: Sie können ja nur, in dem Fall ist es ja nur so, dass in dem Fall der * Insolvenz*verwalter,
151 der den Betrieb erst einmal weiterführt und dann auch dafür zeichnet, dann können Sie
152 weiterliefern {Ja.} und das, was halt dort ist, das können Sie entweder zurückholen {Mhm.}
153 unterm Eigentumsvorbehalt und ihm dann wiederverkaufen, dann kriegen Sie auch Ihr Geld.
154 So war es in dem Fall, da konnten wir die größten Teile, die jetzt noch nicht verbaut waren,
155 konnten wir dann dem Verwalter für sein Fortführungsgeschäft wiederum verkaufen {Mhm.}
156 und das, was halt schon verbaut ist, da, nicht bezahlt. Da sind Sie halt dann in der Quote.
157
158 I: Ja, ja. Ich stelle mir vor, dass das gerade in Ihrem Bereich doch, wo es eher
159 kundenindividuelle Produkte sind, dann nur über den Weg geht. * Aber ich denke, andere
160 Branchen, wo vielleicht ein Standardprodukt ist, {Genau.} da könnte man ja auch sagen, das
161 nehme ich wieder rein, das verkaufe ich, {(Ja, ja, klar.)} das verkaufe ich weiter oder... {Das ist
162 bei uns nicht so.} Da hat man dann denke ich mal andere Mittel, aber das haben Sie ja, {Bei

163 uns ist das alles...} die Chance haben Sie ja * nicht. * Zeichnet sich so eine Insolvenz des
164 Kunden...? Sie haben jetzt vorhin gesagt, naja, man kennt den Markt, man kennt die Branche,
165 man kennt sich so ein bisschen aus. Zeichnet sich so etwas ab, merkt man sowas? Gibts da
166 Signale oder kommt es aus heiterem Himmel?

167
168 P: Nee, es gibt schon Signale. Ja.

169
170 I: Und bereitet * man sich als Unternehmen dann auf so etwas vor oder wird man dann
171 vorsichtiger? Ändert man die Zahlungsbedingungen? Wie auch immer?

172
173 P: Ein sehr kleines Spiel. <beide lachen; P2 macht unverständliche Anmerkungen im
174 Hintergrund> Ein sehr kleines und schwieriges Spiel, ja.

175
176 I: Was würde man da konkret tun? Oder was...Wie würden Sie reagieren, wenn Sie sagen:
177 Oh, jetzt merke ich, da bahnt sich etwas an? Was ändern Sie in Ihrem Verhalten als
178 Unternehmer oder was würden Sie ändern?

179
180 P: Ja gut, da kann man nur die Zahlungsbedingungen ändern.

181
182 I: Lassen sich die Kunden darauf ein?

183
184 P2: Haben wir ja auch gehabt, ne?

185
186 P: Wenn er jetzt...

187
188 I: Ohne zugeben zu müssen, dass Sie... <lacht>

189
190 P: Nein, wenn er sich, nein, nein.

191
192 P2: Nein, es geht darum, wie man es raus hört und welche Beziehung man hat, * welche
193 Kunden das wirklich betrifft. Ich meine, wir haben sehr viele langjährige. Das ist ja eine ganz
194 andere. Man muss ja gucken, wie man mit dem Kunden arbeitet und wie das
195 Vertrauensverhältnis überhaupt ist.

196
197 I: Rein aus Interesse: Wie ist denn da das Kundenportfolio? Sagen Sie, das ist so breit
198 aufgestellt, wenn da mal einer hops geht, naja, verliere ich einen Auftrag, tut mir aber nicht so
199 weh oder gibt's da strategische, strategisch wichtige Kunden, wo das für Sie auch fatal wäre?
200 Gibt es so etwas?

201
202 P: Ja gut, es ist ja so, dass es (?) ja nicht nur die Möglichkeit gibt, dass der Kunde insolvent
203 geht, dann ist ja nur die Frage, wie hoch ist der wirtschaftliche Schaden daraus, ja? Und in
204 welcher Summe bin ich dabei? Das zweite ist ja auch, dass ein Kunde weggehen kann,
205 wegfallen kann, d.h. durch Wegzug {P2: (?) oder Personal wechselt.} oder weil er selbst, weil
206 er sagt, mit dir will ich nicht mehr, ja, oder weiß der Teufel was. Und da müssen Sie natürlich
207 die Strategie haben, dass kein Kunde so groß sein darf, dass er {Mhm.} Ihr Überleben
208 gefährdet oder dass das Fernbleiben, der Ausfall des Kunden das Unternehmen gefährdet.
209 {Ja.} Das ist die richtige Strategie. Also auch der Top-Kunde hat bei uns keine zehn Prozent
210 des Umsatzes.

211
212 I: Ja. Das ist gut. Das machen mittlerweile sehr viele so.

213
214 P: Ja. Wenn man einen Kunden hat, wenn man sagt, was weiß ich, ich mache mit einem
215 Kunden 50 Prozent meines Geschäfts, {Mhm.} dann hat man schon ein Problem. {Ja.}

216
217 P2: Das geht auch gar nicht. * Das wäre fatal. <lacht> {Ja, denke ich mir.} Nein, weil wie

218 gesagt, die Auslöser, dass was wegfällt oder Umsatz schwankt, der muss nicht mit Insolvenz
219 oder irgendwie, dass es da holpert, zu tun haben. Das sind ganz normale Auslöser: Personal,
220 neue Mitarbeiter, und schon stolpert...

221
222 I: Ja, das kennt man aus der Spielware auch ganz gut, wenn man * einen langjährigen, guten
223 Kontakt hat und es plötzlich ändert sich der Einkäufer. Da ist man plötzlich ausgelistet ohne
224 erkennbaren Grund, zack weg. <lacht> Das geht ganz schnell. Da wundert man sich als. Nee,
225 sehe ich ein. Da ist es schon wichtig, dass man eine breite, ich nenne es jetzt mal,
226 Kundenbasis hat, die viel * streut. Gibt es denn, wenn ich das Ganze, ich nenne es jetzt mal
227 Risiko-Management, Supply Chain Risiken usw. Gibt es aktive Management Maßnahmen oder
228 ist das eher, ich bezeichne es jetzt einmal bewusst, was nicht schlimm ist, als „Fire Fighting“.
229 Oh, wir merken, es bahnt sich etwas an, jetzt reagieren wir. Oder gibt es da proaktives
230 Management hinzu, dazu?

231
232 P: Ich muss sagen, es gibt kein * richtiges Managementsystem. Das ist bei uns nicht
233 notwendig, aber es gibt natürlich schon Indikatoren, die * Zahlungsverhalten, Auftragseingang,
234 die kontrolliert werden und dann entsprechende Reaktionen schon vor der Katastrophe
235 auslösen. {Mhm. (?)}. Zumind. (?)} Mindestmal ein: Hallo! Hallo-Wachposition! Oder...

236
237 I: Also eine gewisse Kultur, sage ich jetzt einmal, ist im Unternehmen da, dass man sagt: oh,
238 wenn man so etwas merkt, dann fängt man gleich {Ja.} an, ein bisschen gegenzusteuern. Gut,
239 das ist ja auch schon mal ein erster * richtiger Schritt und oft ist es ja auch, sagen wir mal,
240 wenn man so ein Risiko- oder Supply Chain Risiko Management implementieren will auch eine
241 Geldfrage, ne, wenn man alle Risiken...

242
243 P: Das bindet einfach Kapazitäten. {Genau.} Also das ist ja Ressourcen. Und das ist halt die
244 Frage. Auch diese Ressourcen, auch die kosten Geld. {Genau.} Und * dann muss man es
245 gegeneinander abwägen, ob ich eine (Art von) Geschäft habe, wo ich das wirklich machen
246 muss, damit ich immer ganz hart dabei bin oder kann ich es noch so überblicken, {Ja, genau.}
247 dass ich es auf die Art und Weise machen kann und mir das Geld sparen kann, da ein
248 aufwendiges System * aufzubauen.

249
250 I: Ja, Sehr schön. * Dann sind wir, ähnlich wie bei allen Zulieferern, das ist nichts Schlimmes,
251 sehr schnell durch. {Mhm.} Mit dem Input, was Sie mir im Vorgespräch oder im ersten
252 Gespräch vorher schon mal gegeben haben, kann ich damit sehr viel anfangen. Gibt es denn
253 aus Ihrer Sicht noch etwas, was sie jetzt sagen: Das würde ich jetzt noch adressieren zu
254 diesem Kontext? Oder: Da habe ich selbst noch eine Nachfrage, das würde mich jetzt * selbst
255 noch interessieren? Dann können wir das gerne noch anschließen. *

256
257 P: * Joa, Nachfrage nicht, aber was auch, Sie haben vorhin die Bewertung der Lieferanten
258 angesprochen. {Ja.} * Man muss auch immer, in unserer Branche, wo wir mit einem hohen
259 Entwicklungsaufwand und Betreuungsaufwand {Mhm.} ja arbeiten, muss man auch eine
260 Bewertung der Kunden immer vornehmen, ja. Also, dass ein Kunde wirklich * auch
261 dementsprechend zum Aufwand Umsatz tätigt. {Ja.} Sonst muss man sagen, das bringt
262 einfach nichts, also...

263
264 I: Ist das eine Form von, ich komme ja aus dem QM, klassischer QMler, ich würde jetzt von
265 „Qualifizierung“ sprechen. Nehmen Sie so eine Art Qualifizierung vor * für die Kunden? Sagen
266 {Ne Bewertung.} in der Bewertung, würden Sie auch sagen: Oh, der Kunde, nee, den beliefere
267 ich lieber nicht, weil das ist für mich... {Jaja, das gibt es, das gibt es} Ja? Das machen Sie?

268
269 P: Wir haben Aufwand. Wir sehen wie viel Aufwand wir mit einem Kunden haben, in der
270 Betreuung, {Mhm.} in der Bemusterung. {Mhm.} Dann sehen wir wie viel Umsatz, dann sehen
271 wer auf welchem Preisniveau {Mhm.} und wenn einer, sage ich jetzt einmal, zum dritten Mal
272 eine Anfrage zum fünften Mal reinschickt hat immer noch keinen Umsatz getätigt, dann fragen

273 wir freundlich, woran es liegt und was wir tun können, und wenn er dann (die ganze Zeit) immer
274 nur sagt: ja, zu teuer * dann sagen wir gut, dann sagen uns mal, wo geht es lang? Und wenn
275 er das nicht tut, müssen wir sagen, weißt du was, dann lassen wir es halt. {Mhm.} Ja. {Ja.}
276 Das sind ja sonst Kosten, die er verursacht, die meine bestehenden Kunden mittragen
277 müssen. {Ja, klar.} Und das kann ich meinen bestehenden Kunden nicht zumuten.
278

279 I: Ja, aber das ist eine sehr * wichtige Ausrichtung auch. Also viele, kann ich jetzt so, kann jetzt
280 keine Namen nennen, aber, viele vergessen das einfach. Die sagen, wenn die * Lieferanten
281 bewertet sind, damit ist es gut und was der Kunde macht... Ich beliefere um jeden Preis. Also
282 das gibt es zuhauf * immer noch. Man mag es nicht glauben, aber es ist tatsächlich <lacht;
283 unverständliches Gerede durcheinander> Es ist aber noch so.

284
285 P: Über den einen hatten wir uns doch aber unterhalten, da unten aus dem * tief-bayrischen,
286 oder?

287
288 I: Jaja, jaja. Haben wir mal drüber gesprochen.

289
290 P2: Um jeden Preis. Stichwort. <lacht>

291
292 P: Wird alles gemacht.

293
294 I: Gibt es auch. Also, wenn Sie in der Spielwarenbranche die Ansprechpartner hätten, die ich
295 habe. Viele, die machen das so. Da wird geliefert um jeden Preis. Hauptsache man steht auf
296 der Liste.

297
298 P2: Die Nachfolger machen das auch. {Das ist...} Die den jetzt beliefern, gehen mit demselben
299 Ding dran. Habe ich auch rausgehört. {Ja, ja.} Ich weiß jetzt nur nicht wie lange sie das machen
300 und wann sie...

301
302 P: Mach mal aus...

Transkription H18032019 (Protokoll)

Dauer: ca. 14 Minuten (kein Mitschnitt vorhanden)

Typ: Hersteller

Person: Geschäftsführer

I. Grundlagen

1. Erzählen Sie mir von Ihrem Unternehmen.
Stellt edukatives Spielzeug her.
2. Welche Tätigkeit üben Sie in diesem Unternehmen aus?
3. Aus welchen Ländern bezieht das Unternehmen Waren, Rohstoffe, Halbfabrikate etc.?
Hauptabsatz ist Spielware, sowie Schulmarkt; Bildungseinrichtungen, die mit Fischertechnikkomplexe Sachverhalte schulen;
beziehen hauptsächlich aus Deutschland und Europa; auch Produktion in Dt. und Belieferung der ganzen Welt; Made in Germany ist wichtig; ganz kleiner Anteil wird aus Asien bezogen; operativer Einkauf zentral in Deutschland, was bereits zu einer robusten Lieferkette beiträgt

II. Erfahrungen mit Lieferausfällen

4. War Ihr Unternehmen bisher von Störungen/Ausfällen entlang der Lieferketten betroffen (auch auf Nachfrageseite ansprechen)?

Ja → weiter mit 5 Nein → direkt zu III

(siehe dazu auch bisherige Aussage im Fragebogen)

5. Was war das für ein Ereignis? Welche Konsequenzen für das Unternehmen gingen damit einher?
Größerer Fall aufgrund von Unvermögen des Lieferanten; „erhebliche Probleme in der Fertigstellung eines strategischen wichtigen Produktes; ...; was zu erheblichem Umsatz und Vermögenseinbußen im Weihnachtsgeschäft geführt hat“
6. Wodurch/Wie sind Sie auf das Ereignis aufmerksam geworden?
Zunächst Lieferant als qualifiziert bewertet; aber Lieferant war nicht immer offen (intransparent), trotz vertraglicher Absicherung; Reifegrad zu weit fortgeschritten, so dass das Projekt nicht rechtzeitig fertig gestellt werden konnte; aufgrund des fortgeschrittenen Reifegrades auch kein spontaner Wechsel zu einem anderen Lieferanten möglich
7. Welche messbaren Konsequenzen hatte das Ereignis (kurz-, mittel- und langfristig)?
Neben genannten Umsatzeinbußen auch Rufschädigung bei Kunden und Vertrauensverlust; nur einen Teil konnte man kompensieren, da es sich ums Weihnachtsgeschäft handelte; über entsprechende Kommunikation konnte die Lage über mehrere Jahre hinweg wieder ausgeglichen werden
8. Wie ist das Unternehmen mit der Situation umgegangen? Welche Strategien kamen zum Einsatz?
„Priorität 1 war Fertigstellung des Projekts und anschließend juristische Klärung“; konkrete Strategien und Maßnahmen lassen sich hier nicht in Erfahrung bringen
9. Wie schnell und wodurch konnte das Unternehmen seinen ursprünglichen Zustand (oder einen besseren) zurückgewinnen?
10. Was hat das Unternehmen aus dem Vorfall gelernt?
„Zum einen, wenn wir merken dass in der Lieferkette Probleme sind, haben wir eine sehr detaillierte und strukturierte Vorgehensweise mit Eskalationsprofilen, die bis zu vor Ort Terminen beim Lieferanten reichen“

Bei der Auswahl muss noch sorgfältiger Vorgegangen werden und dass man sich stärker Richtung Zweitlieferant orientiert; auch in der vertraglichen Ausgestaltung der Beziehungen ist man vorsichtiger und etwas genauer geworden
Double Source hängt immer von der strategischen Bedeutung des Produktes ab

Nachfrageseitig ist eine Störung bisher nicht vorgekommen

III. Stand des Managements

11. Wie geht das Unternehmen heute mit der Gefahr eines (erneuten) Vorfalles um? Wie haben sich die Strategien ggf. geändert.
„Das Ereignis war sehr einschneidend, so dass sich das Bewusstsein stark nochmal verändert hat“; vorher war schon ein sehr gutes Risikoprofil vorhanden, dass durch die geschilderten Ereignisse noch verstärkt wurde; das bisherige Risikoprofil ist allein schon durch die Unternehmensstruktur vorgegeben
bspw. Verschärfung auch in der vertraglichen Gestaltung von Lieferantenbeziehungen und höhere Sorgfalt bei der Lieferantenauswahl
12. Welche Strategien im Umgang mit SC Risiken haben sich aus Ihrer Sicht bewährt?
„ganz ausschalten kann man so ein Risiko nie, da man die internen Probleme eines Lieferanten nur bis zu einem gewissen Grad aufdecken kann“
Ähnliche sich anbahnende Ereignisse, konnten vor dem Ernstfall schon behoben werden (welche dies genau waren, wird vom AP nicht genannt)
13. Welche konkreten Maßnahmen/Vorgehensweisen nutzt das Unternehmen heute, um solchen Risiken vorzubeugen?
Definierte Maßnahmen, wurden eingesetzt
Konkrete Beispiele für Maßnahmen werden nicht kommuniziert, „wollen wir an dieser Stelle nicht preisgeben“
14. Nehmen wir an, Ihrer Strategie wären keine finanziellen Grenzen gesetzt, welche Maßnahmen würde Sie einleiten?

IV. Abschluss

15. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte, die wir bisher noch nicht angesprochen haben?
Keine
16. Sind Sie bereit, mir zu den besprochenen Punkten weiteres Datenmaterial zur Analyse zur Verfügung zu stellen (Archivdaten, Dokumente, Mailverläufe, etc.)?
Nein!
17. Abschließend möchte ich Ihnen anbieten, mich unterstützend zu kontaktieren, falls es erneut zu einem Störfall entlang der Lieferkette kommt (teilnehmende Beobachtung).

1 Transkription H19032019

2 Dauer: 48:08 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5
6

7 I: Ich hoffe es stört Sie nicht. {Nein, nein.} Und dann würde ich vorschlagen, wir beginnen
8 einfach mal mit so ein bisschen * Rahmeninformationen zur Firma. Was machen Sie? Was
9 produzieren Sie? Welche Märkte beliefern Sie? So ganz grob.

10

11 P: Mhm. Gut, die Firma gibt es seit * ich sage jetzt mal 70 Jahren. {Mhm.} * Angefangen hatte
12 * damals ein Herr [Name], hieß der, aus [Ort]. Der * eben den Namen dann auch initiiert hat,
13 [Firma], {Mhm.} da kommt das her. {Mhm.} Allerdings ist diese Firma [Firma] zu uns erst in den
14 70er Jahren gekommen. Und zwar der Senior-Chef, der damalige Eigentümer der Firma, das
15 ist der [Name] gewesen, der hatte ein Plastik produzierendes Unternehmen, sage ich jetzt mal,
16 die haben Kunststoffteile hergestellt. * Diarahmen, Gehäuse für * {Mhm.} Fotogeräte und so
17 ein Zeug haben die gemacht in den 70ern. Und die Söhne sind mit eingestiegen, wie das in
18 einem Familienunternehmen so ist, * wollten ein neues Standbein auf...{Mhm.}...aufstellen,
19 aufbauen. Und da kam die Idee * auf Vorbild vom [Firma]. [Firma] war der einzige {Mhm.}
20 damals auf dem Markt, hat man sich die Gedanken gemacht, eigentlich in diesem Bereich Fuß
21 zu fassen. Und hat 1978 die ersten Modelle auf der Spielwarenmesse in Nürnberg {Mhm.}
22 ausgestellt. * Diese Modelle waren dann sechs PKWs, die genaue Bezeichnung kann * weiß
23 ich nicht mehr, kenne ich nicht mal mehr. Da war ein Ford dabei, das weiß ich, ein Opel war
24 dabei. Ja und vier andere Fahrzeuge. Auf jeden Fall war die Resonanz recht groß, {Mhm.}
25 sehr gut. Das war so die...zusagen die Geburtsstunde der neuen [Firma]. Die alte [Firma] hat
26 bis dahin Zubehör für die Eisenbahnen gemacht. {Mhm.} Matten, Bäumchen, Häuschen. Ja
27 und dann kamen eben diese PKWs dazu und der Erfolg war eigentlich so groß, dass man in
28 den 80er Jahren eigentlich immer mehr und mehr sich mit der Thematik Modellbau beschäftigt
29 hat. Und Ende der 80er Jahre im Prinzip alles, was Industrie und Haushalt und so weiter war,
30 eingestellt hat. {Mhm.} Also praktisch ab Ende der 80er Jahre hat man im Prinzip nur noch
31 Modellbau betrieben. {Mhm.} Ja, zu meiner Person, ich bin seit 31 Jahren in der Firma. Ich *
32 habe angefangen damals als junger Ingenieur, bin * von [Firma] gekommen und * die * ich
33 kannte (?) den damaligen Eigentümer der Firma, den [Name]. {Mhm.} Und es ging darum *
34 CAD zu implementieren {Mhm.} in der Branche. In der Branche gab es das damals nicht. {Ja.}
35 * Es war eigentlich nur für Großunternehmen vorenthalten, kennt man ja, {Ja, ja.} Mercedes,
36 BMW und wie die alle hießen. Und etabliert war damals eigentlich auch nur dieses (?) -System.
37 Und da ich ja bei [Firma] auch mit Systemen zu tun hatte und so weiter, * hatten wir gedacht
38 ist es eine ganz interessante Herausforderung. {Mhm.} Ich kannte die Firma nicht, kannte die
39 Branche auch nicht. {Mhm.} Maschinenbau-Ingenieur, {<lacht>} was habe ich mit Modellbau
40 zu tun? <lacht> {Ja.} Naja und * dann habe ich diese Herausforderung angenommen, weil sie
41 eben Spaß macht. * So eine Chance kriegt man nicht oft, {Mhm.} komplett von Null auf etwas
42 aufzubauen. Und * haben da erfolgreich angefangen, muss ich sagen. Wir haben dann * über
43 diese Schiene die ersten, damals Lufthansa, * exklusiv oder ja, sagen wir mal, Sonderserie
44 gefertigt. {Mhm.} Lufthansa wollte ja die ganzen * Flugzeuge der Flotte als Miniaturmodelle
45 haben. {Mhm.} Umgesetzt haben wir letztendlich fünf Stück. Und dann kamen die schweren
46 Turbulenzen bei Lufthansa, 90/91, in dem es hieß sie verfolgen diese Sache nicht mehr weiter.
47 Wir sind weiterhin Lieferant von Lufthansa geblieben, allerdings nicht mehr mit dieser
48 Exklusivserie. {Mhm.} Es war eine sehr hochpreisige Serie, die * damals schon im Bereich von
49 zwei drei hundert Euro * Mark lag {Mhm.} pro Modell {Mhm.} * Und die Spitze war dann mit der
50 747-40 erreicht. Die Maschine kostete an die 500 Euro * Mark, Entschuldigung, nicht Euro, *
51 Mark, eben. Ja * gut mein Werdegang weiterhin war der, dass ich halt in der Produktion mich
52 dann, ja wohl gefühlt habe. Es ist ja so als {Mhm.} Maschinenbauer, {Ja.} man versucht dann

53 eigentlich das Gelernte und das, * was man so als Background mitgenommen hat, *
54 umzusetzen halt. So gibt das eine das andere; irgendwann * war ich eben Produktionsleiter,
55 und technischer Leiter, und ja vor einiger Zeit dann habe ich eben die Geschäftsführung der
56 Firma übernommen. {Mhm.} Ja und * hat wahnsinnig viel Spaß gemacht, macht immer noch
57 wahnsinnig viel Spaß. Die Firma ist meines Erachtens eigentlich auch gut gewachsen. Wir
58 sind natürlich auch mit den Turbulenzen auf dem Markt konfrontiert {Mhm.}, ganz klar. * Die
59 Entwicklung geht nicht an uns vorbei. Die Kundschaft, man kennt sie, das sind eigentlich * so
60 in etwa die Kunden ab 40. {Mhm.} * Die jungen Kunden, die versuchen wir zu gewinnen. Das
61 ist allerdings nicht so ohne weiteres machbar. Weil sie wissen ja wie das ist, die jungen Leute
62 haben ganz andere Ziele und Ausrichtungen aktuell, * als dass sie sich mit Modellbau * {Mhm.}
63 irgendwo beschäftigen. Aber wie gesagt, im Moment relativ konstant. Seit einigen Jahren
64 bewegen wir uns auf einer, ich sage mal, eben konstanten Ebene. * Mit leichten
65 Schwankungen plus minus. * Ja und da versucht man natürlich, im Markt eine starke Position
66 zu beziehen. Wir sind wahrscheinlich im Markt der größte Modellbauer. In 1:87 sowieso
67 Marktführer, gar keine Frage. {Mhm.} Aber allgemein, wenn ich jetzt * die großen Chinesen
68 weglasse, sind wir wahrscheinlich einer der größten {Mhm.} in der Branche. * Umsatz irgendwo
69 bei 14 Millionen. {Mhm.} * Da schwankend wie ich schon gesagt habe. Schwankungen bedingt
70 * dadurch, dass wir auch * irgendwo mit * OEMs, * ich würde jetzt mal vielleicht ein bisschen
71 provokativ sagen, in Konflikt sind. {Mhm.} Weil * die OEMs haben sich über Jahre hinweg
72 entwickelt zu, ich sage jetzt mal, zu einem Inverkehrbringer von Modell*fahrzeugen, die
73 allerdings das Ziel des Modells verkannt haben. {Mhm.} Also würde ich jetzt mal so ganz
74 plakativ formulieren. * In den 80er Jahren hat man Modelle gebaut, weil der Kunde letztendlich
75 das Fahrzeug gern haben * mochte oder möchte. Und dieses Modell als solches auf die
76 Eisenbahnanlage oder irgendwo hingestellt hat, gesammelt hat. {Mhm. <räuspern>} * In den
77 90ern haben die OEMs erkannt, dass da ein profitabler Markt existiert. Und haben diesen
78 profitablen Markt versucht, zu gewinnen. Nicht nur versucht, sondern die haben das ja auch
79 geschafft. {Mhm.} Weil sie ja die Marktstärke haben, ganz klar. {Ja. <räuspern>} * So dass
80 erstens einmal das ganze über Lizenzierung läuft. {Mhm.} Das war eigentlich etwas, sage ich
81 jetzt mal, irgendwo noch Nachvollziehbares. Aber danach kommt eben das Diktat. So wie im
82 Prinzip bei allen anderen Zulieferern auch. Wir sind ja im Grunde genommen ein ganz
83 spezieller Zulieferer der Automobilindustrie. {Mhm.} Ja? {Ja.} Wir * liefern im Prinzip Miniatur-
84 Modelle aus, ja? {Ja.} So wie andere, keine Ahnung, Kunststoffteile ausliefern {Ja.} oder
85 Komponenten ausliefern, {Ja.} genauso machen wir das mit Autos. So werden wir auch
86 klassifiziert. So werden auch die Ausschreibungen gemacht. Und so werden auch natürlich die
87 Vorgabe-Preise gemacht. {Mhm.} Und da bin ich beim * Hauptthema: Vorgabe-Preise machen.
88 Es ist das größte Problem, bereitet uns auch das größte Problem. {Mhm.} Sie beeinflussen
89 letztendlich auch den Markt enorm. Weil * sie zielen natürlich auf einen optimalen Preis für den
90 OEM. {Mhm.} Allerdings leidet der Lieferant darunter. Ist nun mal so. Und was ganz Negatives,
91 damit werden wir ja die * Preise auf dem Markt * gestaltet, zerstört {Mhm.} oder eben
92 untergraben, wie auch immer. {Mhm.} Ja? Und * was noch ein riesen Problem ist, sind die
93 Stückzahlen. {Mhm.} In den ersten Phasen, also das war so die 2.000 plus, die Jahre, in denen
94 * die Stückzahlen explodiert sind. Eben auf dieser Seite der Kosten, sagen wir jetzt mal, weil
95 sie relativ niedrige Kosten hatten {Mhm.} und damit viel erreichen konnten. {Mhm.} Allerdings
96 auf der anderen Seite haben sie eine * Überfüllung des Marktes erreicht, ne? Weil wenn Sie
97 jetzt beispielsweise einen R8 machen und von dem, ich sage jetzt mal, 20.000 Stück mal
98 einfach auf den Markt schmeißen, wird das schwierig, ne. {Mhm.} Und dann macht das
99 Mercedes und das macht BMW und das macht VW und so weiter und so fort und plötzlich ist
100 der Markt voll. {Mhm.} Und keiner ist mehr bereit, großartig da einzusteigen. Was entsteht
101 daraus? Das wissen Sie ja selber. Der Preis fällt. {Mhm.} Ganz klar. {Ja.} Weil es einen
102 Preiskampf gibt. {Ja.} Und wer ist der Leidende? Definitiv nicht der OEM. Ja? {Ja.}
103 Leidtragende sind wir. {Ja, klar.} Und das ist eigentlich so ein bisschen die Konfliktsituation,
104 von der ich da gesprochen habe. {Mhm.} * Die Kehrseite dieser ganzen Med... *...Situation, ist
105 eigentlich wieder die Weiterentwicklung. Klar man sieht, der Markt ist voll. Ah, jetzt mach' ich
106 nix mehr. Jetzt fahr ich's runter. {Mhm.} So, nur während dem Augenblick, in dem Sie das
107 runterfahren, stoßen Sie an die Problematik, dass keiner von den OEM, von den Herstellern,
108 mehr in der Lage ist, überhaupt vernünftig solche Modelle herzustellen. {Mhm.} Und dann sind

109 Sie in China. Ja? {Mhm.} Weil Sie in der Lage sind, Sie müssen ja theoretisch irgendwo den
 110 Preis erfüllen, sonst kriegen Sie den Auftrag nicht, also versuche ich das über den
 111 chinesischen Markt zu erreichen. {Mhm.} Ne? Und dann kommen * ganz andere Komponenten
 112 ins Spiel. Dann kommt wieder die Komponente ins Spiel: Ich möchte unbedingt in den Markt
 113 einsteigen. Ja? Dann fahr ich Dumpingpreise nur um in den Markt reinzukommen. {Mhm.} Ich
 114 mache ja im Prinzip ja wieder den Markt kaputt, {Ja, ja.} nix anderes. Ja * das passt nicht
 115 zusammen. Das hat ja mit Wettbewerb an sich nichts zu tun. Ja? {Mhm, ja.} Und das ist
 116 eigentlich die größte Problematik, mit der wir generell da zu (zu sprechen) haben. Ich spreche
 117 nicht vom Handel. {Ja, ja.} Ich spreche eigentlich von diesen, eigentlich Taktgebern auf dem
 118 Markt, ja? {Mhm.} Mittlerweile haben sich einige rauskristallisiert, da zählen wir uns ja auch
 119 dazu, die sagen: Ich möchte mit diesen ganzen OEM nichts mehr zu tun haben. Es sei denn
 120 wir können das lukrativ, natürlich in gegenseitigem Einverständnis, {Mhm.} und auch natürlich
 121 auf soliden Beinen, gemeinsam auf die Beine stellen. Dann können wir das tun. {Mhm.} Aber
 122 wir versuchen, uns eigentlich davon zu distanzieren. {Mhm.} Und das eigene Produkt einfach
 123 zu produzieren und auch an den Kunden heranzubringen. Da sind wir jetzt auf der Schiene
 124 des Handels. {Mhm.} Ja? {Ja.} Und * wir haben * relativ starke, * ich sage jetzt mal,
 125 Vertriebsstrukturen. {Mhm.} * Mit eigenem Vertrieb natürlich. * Basierend auf
 126 Handelsvertretern. Und wir haben in etwa zirka 1.000, würde ich jetzt mal sagen, plus minus *
 127 Läden, die wir über unsere Handelsvertreter bedienen. {Mhm.} Ja? So hat man ein bisschen
 128 mal ein Bild, wie das * {Ja.} was läuft auf dem Markt. {Ja, ja.} Und von dem Vertrieb, wie gesagt,
 129 gibt es einmal die OEMs, das heißt diese Ausschreibungen. Da gibt es zwei Maßstäbe, die wir
 130 bedienen: 1:43, 1:87. Dann gibt es eben den, * ich sage jetzt mal, den Fachmarkt, den
 131 Fach*bereich, ja den Händler, den wir da bedienen. Und dann gibt es * ein, ich sage jetzt mal,
 132 in Zwitter-Stellung. Das ist * für uns sogenannte Industrievertrieb. {Mhm.} Das ist die
 133 Werbeschiene, würde ich jetzt mal so sagen. {Ja.} Wir stellen ja Modelle her, die entsprechend
 134 dem Original auf der Straße abgebildet werden und dann an interessierte Expeditionen oder
 135 Unternehmen halt eben * weitergegeben werden, als Giveaway, als Verkaufsartikel, {Ja, ja.}
 136 als Kollektionsartikel, wie auch immer. {Mhm.} Das sind so die drei großen Schienen, auf
 137 denen wir fahren. {Mhm.} Unabhängig jetzt von dem Produkt, {Ja.} das wir jetzt da * anbieten.
 138 * Und * mittlerweile ist es seit ungefähr drei Jahren * versucht man, neben diesen Sachen noch
 139 eine Spiel-Schiene * aufzubauen, {Mhm.} Spielwaren-Schiene aufzubauen. Allerdings nahe
 140 an unserem Kernsortiment, das heißt {Mhm.} * eher fahrzeuglastig. {Mhm.} Also nicht
 141 unbedingt jetzt weg von diesem Kerngeschäft. Wir haben zwei Exkurse gemacht, die weg von
 142 unserem Kerngeschäft sind, aber die uns zeigen, dass * das nicht unser Metier ist. {Mhm.}

143
 144 I: Sie haben * ihren eigenen Vertrieb genannt, * und wie * Sie die Produkte an die Kunden
 145 bringen. Welche Märkte regional gesehen beliefern Sie denn? Ist das ein rein deutscher oder
 146 ein europäischer Markt? Oder wie weit...?

147
 148 P: Ja, das ist unterschiedlich. Also, es gibt im Prinzip, würde ich jetzt mal sagen, abhängig
 149 vom Produkt, was wir vertreiben * die Märkte...Markt-Definition. Also wenn wir jetzt von
 150 Modellbau sprechen, {Mhm.} würde ich mal sagen, der Hauptmarkt ist der deutschsprachige
 151 Raum, ja? {Mhm.} Also das sind die DACH-Länder, {Ja.} das * kennt man ja eigentlich. * Es
 152 geht ein bisschen raus über diese DACH-Länder auch, allerdings der Tenor liegt einfach im
 153 deutschsprachigen Raum. {Mhm.} Wir gehen auch ins Ausland, also wir * beliefern auch etwas
 154 Kanada und USA und * Japan. {Mhm.} Allerdings ist die * ist prozentuell gesehen vom Umsatz
 155 eigentlich gering, würde ich jetzt mal sagen. {Ja.} Das sind aber Baustellen, an denen wir
 156 zukünftig arbeiten möchten, {Mhm.} weil das ist die Expansionsmöglichkeit, die uns gegeben
 157 wird. * Da sprechen wir von Cars and Trucks, und das ist der Bereich, {Mhm.} der mit Rädern
 158 auf dem Weg ist, ja? {Mhm.} Im Bereich der Produkte * Wings, ja, {Mhm.} da sprechen wir
 159 allerdings von einem sehr internationalen Markt, ja? {Mhm.} Da ist der deutschsprachige Raum
 160 prozentuell gesehen unter 50 Prozent. {Mhm.} Also wahrscheinlich so bei 40 Prozent, 35, 40
 161 Prozent. * Allerdings ist grad diese * Flugzeug-Geschichte sehr international. {Mhm.} Also
 162 wirklich in der ganzen Welt vertreten, vertrieben auch. Wir haben auch entsprechende
 163 Vertriebs*partnerschaften, wo wir eben raus gehen, ja?

164
 165 I: Und wie sieht es mit der Zulieferseite aus? * Sie brauchen sicherlich Rohstoffe, ich weiß
 166 nicht, lassen * produzieren Sie nur hier oder lassen Sie produzieren?
 167

168 P: Also im Prinzip ist es so, alles was mit Metall zu tun hat, {Mhm.} Zinn Druckguss, {Mhm.} *
 169 ist natürlich durch die, ich sage jetzt mal, Produktions*systematik und auch der
 170 Produktionsproblematik * ein Produkt, was aus Fernost importiert wird. {Mhm.} Grundsätzlich.
 171 Weil in Deutschland eigentlich Zinn Druckguss nicht mehr bezahlbar ist. {Ja.} Es sei denn Sie
 172 haben Stückzahlen die dann im Bereich von {Mhm.} hunderttausenden gehen, was in dem
 173 Bereich nicht * {Ja.} üblich ist, ja? Aus dem Grund: * Fernost. Durch diese Definition haben Sie
 174 ja schon gleich zwei Komponenten, 1:43 Modelle sind Fernost-Modelle, {Mhm.} wobei wir stolz
 175 sind darauf, zu sagen, * es ist ein Artikel, der in Deutschland designed - in Germany sagen wir
 176 dazu - {Mhm.} ja? Weil sowohl Artikelentwicklung wie auch Werkzeugentwicklung * hier
 177 stattfinden {Mhm.} am Standort. {Ja.} Und die... Lediglich der Werkzeugbau und die Produktion
 178 - es ist, lediglich ist natürlich {Mhm.} nicht ganz so glücklich ausgedrückt - {Mhm.} aber *
 179 eigentlich die Kernkompetenz, die wir haben ist das Engineering {Ja.} und das geben wir auf
 180 den Weg, ja? {Ja.} Und dass der Werkzeugbau und dann die Produktion dort stattfindet, ist
 181 eigentlich eine Folge, ja? {Mhm.} Eine Kostenfolge, {Ja.} würde ich jetzt mal sagen. So. * Das
 182 auf der einen Seite. * Und alles was Kunststoff ist, ich würde mal sagen 70 bis 75 Prozent, *
 183 sind * produziert hier am Standort. {Mhm.} Also sowohl entwickelt, {<räuspern>} wie auch
 184 Werkzeugbau, {Mhm.} und dann auch Produktion, ja? {mhm.} Wobei die Produktion dann auf
 185 einen zweiten Standort verteilt wird. Wir haben noch eine Beteiligung an einer Firma in Ungarn.
 186 {Mhm.} Und * in diesen beiden Standorten erfolgt dann die Herstellung dieser 1:87er Modelle.
 187 {Mhm.} Ja.
 188

189 I: Sie haben gesagt Fernost; bedeutet China oder auch andere asiatische Länder?
 190

191 P: Also ich würde mal sagen China. Es gibt schon auch andere Connections, aber die sind so
 192 gering, {Mhm.} dass das eigentlich keine Rolle spielt. {Ok.} Wir haben ein Problem mit China,
 193 * weil * China einfach sehr träge ist. {Mhm.} Und * dadurch, dass unser Produkt natürlich nicht
 194 nur alleine ein Handelsprodukt ist, was wir planen können, sondern es ist ein Produkt, was an
 195 den OEM hängt {Mhm.} und letztendlich auch dann an diesen Industriekunden hängt. Ja? Das
 196 sind Sachen, die einem Terminplan unterliegen. Und dann hast du einen Konflikt mit China.
 197 {Mhm.} Da entsteht ein Konflikt dann.
 198

199 I: Bedeutet vom Ausblick her eine Wegorientierung von China? * Oder ist es geplant sich da
 200 umzuorientieren? Beziehungsweise...
 201

202 P: Jetzt geht's ans Eingemachte. <beide lachen kurz>
 203

204 I: Beziehungsweise * gibt es überhaupt die Chance sich umzuorientieren?
 205

206 P: Die Chance gibt es, ja. Also ich bin überzeugt davon. {Mhm.} Und * gut, es ist natürlich... *
 207 Ja, man muss es mit Vorsicht formulieren. Also klar hat man dann solche Gedanken, ja?
 208 {Mhm.} Und * ich habe es mal gewagt, vor 15 Jahren zu sagen: Also bevor ich noch in Rente
 209 gehe, sind wir da, wo wir gestartet sind, ja? {Mhm.} * Es wird wahrscheinlich nicht ganz so
 210 sein, aber... <lacht> Weil die Entwicklung doch nicht so schnell stattfindet und nicht ganz so
 211 schnell voranschreitet. Allerdings ist es ja so, der chinesische Markt, darüber brauchen wir uns
 212 ja nicht unterhalten, der unterliegt ja einem * wahnsinnigen Wachstum. {Mhm.} Das wissen wir
 213 ja alle. {Ja.} Und auch die Leute, die da arbeiten letztendlich möchten davon profitieren. {Klar.}
 214 Die Löhne explodieren. {Ja.} Und das ist eine Frage der Zeit aus meiner Sicht, * wann es nicht
 215 mehr interessant ist. * {Das glaube ich auch.} Diese Frage der Zeit, also ich * werde es
 216 wahrscheinlich nicht mehr in meiner, * sagen wir beruflichen Laufbahn erleben, aber ich bin
 217 sicher, dass ich es noch erleben werde. {Da bin ich auch ziemlich sicher.} Ja. <beide lachen>

218
219 I: Ja ich glaube, also ich glaube, es macht * nicht mehr so viel aus. Wir sehen es. {Es macht
220 schon was aus. *} * Es macht schon noch was aus, aber in...es gibt
221 Produktbereiche, da sehen wir es, da ist es nicht mehr lukrativ nach China zu gehen. Also...
222
223 P: Ja, Wenn man halt wirklich alles in eine Schale wirft, ja, und da die Pros und Contras
224 abdeckt, {Ja.} * da ist man relativ schnell * im Klaren, was sich lohnt und was sich nicht lohnt.
225 {Ja.} Was geht und was geht nicht. {Ja.} Und vor allem auch die Entwicklung. Ich meine, die
226 Entwicklung, die wir vor 50 Jahren mitgemacht haben, macht der Chinese heute. {Ja.} Und *
227 man weiß wie schnell wir aus dieser Entwicklung raus waren und wo wir uns hin kristallisiert
228 haben. Und das * passiert in China genauso. {Ja.} Also * das Rad wird nicht zweimal erfunden.
229 {Ja.} Das ist... <beide lachen>
230
231 I: In der Tat. Ok, * Das ist ja sehr interessant. Jetzt sind wir ja schon da, wo ich eigentlich hin
232 will, nämlich bei Lieferausfällen jeglicher Art. * Was ich untersuche sind ja, ich nenne es jetzt
233 mal bewusst, krisenhafte Ereignisse. Es kommt zur Insolvenz eines Zulieferers, es kommt zum
234 Untergang der Ware auf dem Seeweg, Luftweg, wie auch immer. {Mhm.} Musste Ihre Firma
235 so etwas schon mal erleben?
236
237 P: * Ja. Also so wie ja jeder, der größere Sachen in China gemacht hat.
238
239 I: Ah, wunderbar. <beide lachen> Also nicht für Sie wunderbar. {Darf ich Ihnen einen Kaffee
240 anbieten?} * Ja gerne.
241
242 P: <lacht, dann lachen beide> Nicht, dass ich jetzt abschweifen möchte, aber...
243
244 I: Nein, nein, nein. Ich weiß schon, dass ich mit der Frage dann zu den kritischen <lacht> zu
245 den kritischen Punkten komme. <lacht>
246
247 P: Och das ist... Eigentlich, * ich finde das nicht mal so verkehrt, dass man darüber spricht,
248 weil dann weiß man eigentlich, mit was man es zu tun hat auf dem asiatischen Markt. {Mhm.}
249 Man sieht immer nur * das Positive auf dem asiatischen Markt, {Ja.} ja? Also nicht nur
250 asiatischen aber...(?)...ich gebe ihnen einfach mal Milch, ich habe gesehen sie nehmen
251 welche. {Ja, danke.} * Ja, wir hatten schon damit zu tun, * zweimal. {Mhm.} Allerdings * aus
252 zwei unterschiedlichen Gründen. {Mhm.} * Der erste Grund war der, also der erste Ausfall,
253 würde ich jetzt mal so formulieren, war der: wir hatten eine Firma mit der wir über, *3 also wenn
254 ich den heutigen Tag betrachte und zurückschaue, * 35 Jahre zusammengearbeitet haben.
255 {Mhm.} * Und damals waren, ich sage immer, Shenzhen hat es nicht gegeben, zu dem
256 Zeitpunkt. {Mhm.} * Anfang der 90er war ich das erste Mal dort und da gab es ein Fischerdorf,
257 ja? {Ja.} Es waren ein paar Häuser dort, {Mhm.} aber nicht mehr. Und die Firma hatte dort ihre
258 Factory, ja, wie man das so schön * {Mhm.} nennt, ja. Und Wir haben mit ihnen eine sehr gute
259 Kooperation gehabt. Wir haben viel Know-how transferiert dahin, {Mhm.} haben auch sehr viel
260 geerntet, muss man ganz klar sagen. {Mhm.} Wir haben auch schöne Produkte gemeinsam
261 gemacht. Allerdings ist es so, dass * Chinesen lernen schnell. {Mhm.} Wachsen auch schnell.
262 {Mhm.} Und * haben auch die Möglichkeit natürlich damals genutzt, um sich, ja, neu zu
263 positionieren, würde ich mal sagen. {Mhm.} Und die Firma hat dann parallel, neben diesem
264 Modellbau, auch mit Industrietteilen angefangen. Wir haben aufgehört und die haben
265 angefangen. {Mhm.} Allerdings nicht mit dem gleichen Produkt, sondern andere Produkte. Auf
266 jeden Fall haben die sich soweit weiterentwickelt, dass irgendwann die Spielware für sie nicht
267 mehr interessant war. {Mhm.} Ne? Weil kleine Stückzahlen, weil wahnsinnig hoher Anspruch,
268 weil Liefertreue. {Mhm.} Ja. Und dann haben sie gesagt: Naja (?) tu ich mir das an? * Ich
269 mache halt was anderes, ich habe ja die Möglichkeit. Ne. Und die sind dann auch richtig
270 gewachsen, die haben über 2.000 Mitarbeiter (gehabt). {Mhm, mhm.} Und das war der erste
271 Bruch im Prinzip, wo wir gesagt haben: * Also, wir können mit der Firma nicht mehr, {Mhm.}
272 ja? Und dann standen wir plötzlich mal * ziemlich dumm da, sage ich jetzt einmal. Weil *

273 qualitativ, die waren sehr gut. Zeitlich: gut, Werkzeugbau: zuverlässig. {Mhm.} Ja und plötzlich
 274 stehst du alleine da. Und musst das halt neu aufbauen, ja?

275
 276 I: Mhm. Wie...* Ich möchte das ein bisschen konkr...Oder, * {Mhm.} wenn sie wollen, würde
 277 ich das gerne konkretisieren. Wie kam es denn zu dem Bruch? War es ein harter Bruch? Kam
 278 es von heute auf morgen? Hat sich das so ein bisschen angebahnt? Oder wie...?

279
 280 P: Das hat sich schon angebahnt. Also wir haben im Prinzip die Kontakte, wir haben sie heute
 281 auch noch, {Mhm.} die Kontakte und... * also * es ist ein partnerschaftliches Miteinander, ja?
 282 Wir arbeiten, die produzieren nichts mehr für uns. Aber es hat sich schon gezeigt, dass sie
 283 halt ihre Kapazitäten immer mehr auf die andere Schiene schieben {Mhm.} und die
 284 Kapazitäten, die uns zur Verfügung stehen halt weniger werden. {Mhm.} * Und natürlich der
 285 Profit, ist ja ganz klar, Profit bei denen halt einfach * ausschlaggebend war. {Mhm.} Was mache
 286 ich denn weiter? Mache ich Modellbau? Wo ich ja kaum was verdiene? {Ja.} Oder mache ich
 287 jetzt (?), als Beispiel mal. {Ja, ja.} Wo ich dann wirklich aus dem Vollen schöpfen kann, ja?
 288 {Ja.} Und das hat sich so langsam reingezogen. Dann ist die erste, ich sage jetzt mal, * Schiene
 289 weggebrochen, dann hat man die zweite irgendwann verloren und dann letztendlich {Mhm.}
 290 war * noch die Eisen...* die Flugzeuge. Und als letztes dann, eben hat man da auch *
 291 aufgehört. {Mhm.} Es war ein Prozess der über, ich würde mal sagen, zwei Jahre gelaufen ist.

292
 293 I: Innerhalb dieser zwei Jahre, wurden da dann, ich sage mal, aktiv von der Firma [Firma]
 294 Maßnahmen ergriffen {Ja.}, um sich umzuorientieren? {Ja, klar.} * Inwiefern? Was haben sie
 295 da...?

296
 297 P: Ja, man versucht halt einfach Kontakte aufzubauen {Mhm.} in China. * Über, ich sage jetzt
 298 mal, klar über die damaligen Kontakte, die man dort hatte. {Mhm.} Und auch durch Zulieferer,
 299 die dieser Firma zugeliefert haben, haben {Mhm.} wir natürlich auch versucht Kontakte
 300 aufzubauen. Dann hat man natürlich über Jahre hinweg * auch Kontakte mit anderen Firmen
 301 in der Branche. Man lernt sich da kennen. {Mhm.} Man weiß, okay die machen das und jenes,
 302 und Spielwarenmesse gibt es. * Es gibt eine Spielwarenmesse in Hongkong. {Mhm.} * Also
 303 man kann sich da schon orientieren und wenn man ein bisschen Zeit hat, * kann man da
 304 eigentlich schon auch, * ja ich sage jetzt mal nicht problemlos, aber relativ leicht sich *
 305 distanzieren von einem Lieferanten. {Mhm.} Und auch einen zweiten oder einen dritten
 306 aufzubauen also. {Und das haben Sie...} Das war jetzt kein schmerzhafter Schnitt, ja?

307
 308 I: Das wäre jetzt auch die nächste Frage gewesen. {Ja.} Also Sie sind dann relativ *
 309 reibungs...relativ...

310
 311 P: Wir sind relativ, {Ne?} ja, wo es ein bisschen Probleme gegeben hat, ist die
 312 Werkzeugverlagerung, ne. Weil Sie haben ja... {Ok, mhm.} also wir haben ja einen riesen
 313 Werkzeug*fundus. * Ich würde mal sagen, wir sprechen da bestimmt von ca. 1.000
 314 Werkzeugen {Mhm.}, wenn das langt. {Ja, ja.} Und das war natürlich schon ein bisschen ein
 315 Problem, die von A nach B zu bringen. {Mhm.} Und dann auch den neuen * Produzenten dann
 316 auf die Qualität und auf diese Strukturen und so weiter * hinzubringen. Aber letztendlich hat
 317 das funktioniert, ja? {Hm, das...<räuspert sich>} Also wir haben keine Einschnitte gehabt.

318
 319 I: Das heißt, * durch das proaktive Handeln Ihrerseits konnte das {Richtig, ja.} abgefangen
 320 werden. {Ja.} So.

321
 322 P: Also ja und aber auch mit der Unterstützung. Ich muss sagen, die haben uns nicht im Regen
 323 stehen lassen. Das wäre...{Ok.} das ist falsch und unfair. {Nein.}

324
 325 I: Also * das ist...würden Sie sagen, das hängt * an der Lieferantenbeziehung, die Sie
 326 unterhalten haben? * Wäre jetzt ein Lieferant, den Sie, ich sage mal bewusst, nicht gepflegt
 327 hätten, hätte der Sie vielleicht dann anders behandelt? Kommt es darauf an, wie man mit

328 denen umgeht?

329

330 P: Kommt auf jeden Fall an, wie man mit ihnen umgeht, aber das muss man ja wissen. Wenn
 331 man jetzt nach Asien geht, muss man wissen, dass da andere Gepflogenheiten sind. {Mhm.}
 332 Dass man auch anders * mit den Leuten umgehen muss {Mhm.} und, * ich sage jetzt mal, das
 333 was unsere Stärken sind oder durch dem... * durch * dem was wir uns charakterisieren, ja?
 334 Das sind nicht die gleichen Stärken wie in China. Und nicht die gleichen Punkte wie in China,
 335 {Mhm, ja.} ja? Da muss man ganz anders an die Sache rangehen. {Mhm.} Aber es ist definitiv
 336 die Verbindung, die zwischen der Firma [Firma] und der damaligen Firma in China existiert
 337 haben. Haben dazu geführt, dass dieser Übergang smooth war, würde ich mal sagen. {Ja.}
 338 Wir hatten dann, also man muss natürlich fairerweise sagen, der, unsere Eigentümer damals,
 339 [Name] und der Eigentümer der Firma in Hongkong, die waren sehr eng befreundet. {Mhm.}
 340 Also sehr gut, sehr eng, wie auch immer. {Mhm.} Die sind auch heute noch...haben recht gute
 341 Kontakte und * ja, dadurch sind wir nicht im Regen stehen geblieben, sage ich jetzt mal. {Mhm,
 342 ok.} Das war so der erste Schnitt. {Mhm.} * Dann hat man, * ich würde mal sagen, das war
 343 nicht mal so weit versetzt, das {Mhm.} müssten vielleicht 3, 4 Jahre dazwischen gewesen sein,
 344 * hat man dann einen harten Cut gehabt. Und zwar {Ok.} der harte Cut lag damit zusammen,
 345 dass eine Firma wirklich Pleite gemacht hat. {Mhm.} Und * da hatten wir einen Teil dieser
 346 Werkzeuge, die wir verlagert hatten, hatten wir dort. Und da waren wir wirklich over night ohne
 347 Werkzeuge. {Mhm.} Und das war schon unangenehm. Allerdings, * Sie merken ja, ich bin
 348 eigentlich relativ entspannt, weil * wir hatten ja damals schon nicht nur einen Lieferanten.
 349 Nachdem wir dieses Debakel mit der ersten Firma erlebt haben, {Mhm.} haben wir uns
 350 versucht, ein bisschen breiter aufzustellen. {Mhm.} Und wir hatten dann schon vier Lieferanten
 351 {Ok.} zu dem damaligen Zeitpunkt. Und das war einer von den vier. {Mhm.} Also er hatte
 352 auch nicht alle Werkzeuge. {Mhm.} Er hatte nur einen Teil der Werkzeuge. Und * ja gut, dann
 353 * ist es so, dass man * natürlich diese Werkzeuge nicht mehr mit einplant. {Mhm.} Ich sage
 354 jetzt mal, in den Produktionsprozess. * Durch, ja ich sage mal, Connections, wie das so schön
 355 heißt, hat man dann auch die Möglichkeit gehabt, * diese Werkzeuge wiederzubekommen.
 356 {Mhm.} War allerdings ein, * ja ich sage jetzt mal, unangenehmer Prozess. Und auch ein *
 357 Lerneffekt, den ich nicht noch mal machen möchte.

358

359 I: Darf ich mir das vorstellen, wie ich es von anderen Firmen schon geschildert bekommen
 360 habe? Auf einer Auktion die Werkzeuge zurückkaufen, damit man sie... {Nicht ganz.} Nicht
 361 ganz. <lacht>

362

363 P: Wir sind...Wir haben der Auktion vorgegriffen, sage ich es mal so. * Nein, die Firma war in
 364 der Tat, das kennen Sie ja wahrscheinlich, Sie haben ja auch mit anderen darüber gesprochen,
 365 die Firma war besetzt. {Mhm.} Die Mitarbeiter {Ja, ja, kenn ich.} besetzen dann die Firma,
 366 Türen...Tore sind zu {Ja.} und {Mhm.} dann ist es rum. {Ja.} Ja und dann werden halt Sachen
 367 dann verscherbelt, {Ja, genau.} verkauft wie auf dem Basar. {Mhm.} * Wir sind als Firma
 368 aufgetreten natürlich und haben gesagt: Also wir möchten unsere, die Werkzeuge haben,
 369 unsere Werkzeuge haben. Weil natürlich auch Aufschreibungen da sind und Verträge da sind.
 370 {Ja, ja, ja.} Es war ja alles da. Also wir haben ja * Dokumentationen ausreichend dagehabt.
 371 Und da hat man, ich sage jetzt mal, öffentlich * darüber diskutiert. Und auch wird
 372 ge...verhandelt letztendlich, * ob wir die Werkzeuge zurückbekommen. Das haben wir dann
 373 auch gemacht. {Mhm.} Und letztendlich haben wir sie zurückgekauft, ja. Aber man kann es
 374 sich wirklich so wie in einem Gangsterfilm vorstellen. {Ja, ja.} Man fährt in einem Lkw vor, dann
 375 geht das Tor auf, ja? Dann fährt man rein, dann werden die Werkzeuge hochgeladen und
 376 wenn das Fahrzeug auf der Straße steht, dann fließt das Geld. * {Mhm.} Per Rechnung * wird
 377 schwierig. <lacht> {Mhm, mhm.} Weil es ist ja keine offizielle Rechnung, ja?

378

379 I: Mhm. Hat die...jetzt dieses zweite Ereignis, was Sie schildern, hat das einen, zumindest
 380 einen kurzfristigen Schaden bei der Firma angerichtet? Kam es da zu Einbrüchen irgendeiner
 381 Art?

382

383 P: Ja bis auf die Situation, dass wir das Geld ausgegeben haben, {Ja.} sage ich einmal. Aber
 384 * jetzt richtig einen Schaden hat es nicht herbeigeführt, nein.

385
 386 I: Mhm. Und...

387
 388 P: Also liegt glaube ich mit dem Produkt zusammen, wie ich schon gesagt habe. {Ja, ja, mhm.}
 389 Wir hatten das, * ja ich sage mal, Glück im Unglück wahrscheinlich, dass wir diese Produkte
 390 dahin verlagert haben, die uns keine Schwierigkeiten gemacht haben.

391
 392 I: Mhm. Also * waren, wenn ich das so nennen darf, strategisch nicht ganz so wichtige
 393 Produkte? Hät...

394
 395 P: Ja, die waren in diesem Augenblick nicht in der Planung. {Mhm, ja.} Die hatten damals
 396 eigentlich eine untergeordnete Rolle gespielt. Und die, die da waren und mit denen wir
 397 gerechnet haben, die haben wir aus der Planung rausgeholt. Ganz einfach. {Ja.} Ja und damit
 398 hat es eigentlich keine Folgen * gegeben.

399
 400 I: Sie haben gesagt, Sie hatten da vier Lieferanten zu der Zeit. {Ja.} Wenn es einen anderen
 401 getroffen hätte, wäre das...?

402
 403 P: Das wäre * in etwa das gleiche Thema gewesen. Weil, wie ich schon gesagt habe, wir
 404 haben versucht, ein bisschen auch die Kategorien, sage ich jetzt mal, * aufzuteilen. {Mhm.}
 405 Man weiß ja, was die Lieferanten in der Lage sind zu liefern. {Mhm.} Also vielleicht ganz
 406 wichtig: wir suchen unsere Lieferanten nach einem gewissen Schema aus. {Ja.} Wir gehen
 407 nicht her und sagen: Hm, der passt mir, der gefällt mir, den nehm' ich {Mhm.}, sondern man
 408 muss schon schauen, was kann denn der überhaupt? In welchem Bereich ist er etabliert?
 409 Welche anderen Lieferanten oder welche anderen Kunden bedient er noch? Und * das sind
 410 so ein bisschen ein paar Punkte, wo wir sagen, das sind für uns * Hauptthemen, ja? Und wenn
 411 einer von denen beispielsweise schon Lieferant von einem großen Europäer ist, den nehmen
 412 wir nicht, ja? {Mhm.} Das hat Hintergründe mit Knowhow-Transfer und solchen Geschichten,
 413 da versucht man eigentlich, sich da zurückzuziehen. Funktioniert nicht immer, {Mhm.} aber
 414 man versucht das halt so. Und auf dieser Basis kann man dann auch sagen, was kriegt denn
 415 der zu fertigen, ne? Normalerweise. {Mhm.} Welche Produktgruppe kriegt der oder wird es ein
 416 Mix? Kann ich überhaupt einen Mix mit ihm fahren? {Mhm.} Diese Thematiken sind da halt
 417 dann ver...* dahinter verbergen, verborgen. Ja, das ist die Thematik. {<Räuspern>} * Mit
 418 dem... {<Räuspern>} Deshalb habe ich eigentlich da weniger Bauchschmerzen, {Mhm.} muss
 419 ich sagen.

420
 421 I: Sie haben * vom ersten auf den zweiten, auf das zweite Ereignis gesagt, Sie haben aus dem
 422 ersten gelernt. Würden Sie heute behaupten, aus dem zweiten hat man nochmal gelernt?

423
 424 P: Ah ja, wir haben * das dritte Mal haben wir dann eigentlich ganz entspannt darauf reagiert.
 425 Es gab eine dritte Situation, {Mhm.} in der auch ein Lieferant, * im Prinzip * klassisch nach
 426 Chinese New Year, gesagt hat, also er macht nicht mehr weiter. {Mhm.} Das hat uns ein
 427 bisschen geärgert, dass wir im Vorfeld nicht informiert waren. Aber * der Vorteil war der, dass
 428 die Werkzeuge eigentlich aus der Fabrik draußen waren. {Mhm.} * Der hat sehr fair gehandelt.
 429 Der hat uns dann einfach informiert und hat gesagt: Leute ich mache nicht mehr weiter. Die
 430 Werkzeuge stehen da, holt euer Werkzeug ab. Alles ist gut, ja? * Ja dann reagiert man ganz
 431 entspannt darauf, weil man sagt: Naja, kann ja nichts passieren. {Mhm.} Wir haben unsere
 432 Werkzeuge halt, * zu den anderen Lieferanten halt * verlagert. Deshalb habe ich auch den
 433 dritten nicht erwähnt. Weil das ist eigentlich {Mhm.} eine Routine Geschichte. Eigentlich.

434
 435 I: Würden Sie sagen, * sagen wir mal, dass die gelassene Reaktion beim dritten Mal, wurde
 436 bestärkt durch die ersten beiden Male? * Wäre das dritte... Wenn das dritte das erste gewesen
 437 wäre, ein härterer...? {Glaube ich nicht.} Ein härterer Schlag gewesen?

438
 439 P: Ja insofern, weil da mehr Werkzeuge da waren. {Mhm.} Da waren ungefähr die Anzahl, die
 440 wir beim ersten Hersteller hatten. Das war relativ viel Werkzeug. {Ok.} Und das hätte uns dann
 441 wahrscheinlich eher ein Problem mit der Produktion bereitet. * Letztendlich hat auch dann die
 442 Produktion nicht darunter gelitten oder unser Umsatz darunter gelitten. Aber Produkte konnten
 443 dann nicht mehr produziert werden. Da gibt es eine Transitionszeit, ist ja klar. Man muss ja die
 444 Werkzeuge von A nach B bringen, den muss ich in die Lage versetzen, {Mhm.} das zu machen.
 445 Lagerräume und was halt alles dazu gehört. Und dann habe ich mit Sicherheit einen Versatz
 446 von einem halben bis zu einem dreiviertel Jahr, {Mhm.} bis dann die Produkte, die ich dort
 447 hatte wieder produzieren kann. {Mhm.} Das ist sicherlich negativ, aber wie gesagt, da hat man
 448 schon einiges {Mhm.} gelernt. * Man hat dann auch vielleicht in der Zwischenzeit, wir haben
 449 aktuell in China ich glaube 12 Lieferanten, {Mhm.} mit denen wir zusammenarbeiten und genau
 450 das sind so die Erfahrungen. Lass dich nicht auf einen oder zwei, {Mhm.} stelle dich mal breit
 451 auf, das tut nicht weh. {Mhm, ja.} Das ist wesentlich entspannter. {Ja.} Ja. Hat natürlich seine
 452 negativen Aspekte, ganz klar. * Sie müssen sich auf viel mehr Lieferanten konzentrieren, Sie
 453 müssen den Level bei allen Lieferanten halten, Sie müssen auch überall eingreifen können
 454 und so weiter und so fort. {Mhm.} Hat aber den Vorteil, dass Sie dann nicht gebunden sind.
 455 {Mhm.} Also Sie sind * auch frei in der Entscheidung, ja? {Ja.} Ich kann jederzeit zu einem
 456 Lieferanten sagen: Pass mal auf. * Deine Qualität passt nicht mehr, ja? {Mhm.} Ich ziehe meine
 457 Werkzeuge ab, und damit ist es erledigt, ja?

458
 459 I: Mhm. Es ist...Also Sie haben...* Es kann jetzt sein, dass wir ein bisschen springen, * dann
 460 tut's mir leid, aber * Sie liefern mir sehr viele interessante Inputs. <lacht> Sie haben...Also Sie
 461 haben jetzt gesagt, Sie haben eine relativ breite Basis. {Ja.} Und Sie haben gesagt, Sie haben
 462 eine * sehr...Also Sie wählen bewusst {Ja.} die Lieferanten aus. {Ja.} Bei dieser Auswahl,
 463 würden Sie sagen, Sie wissen oder Sie haben einen Überblick, wie die Lieferanten arbeiten?
 464 Wie die grade, ich sage mal, im Spielzeugbereich, wo es um Schadstoffe geht und so weiter
 465 und so fort, dass die auch * ihre Zulieferer ordentlich * behandeln? Das also quasi {Ja...} * aus
 466 den Untiefen der Lieferkette {<lacht>} wenig passieren kann?

467
 468 P: * Das wird eigentlich undurchsichtig, also das muss man fairerweise sagen. {Mhm.} Das
 469 werden wahrscheinlich auch alle anderen so bestätigen können. {Mhm.} * Gut, wir haben einen
 470 riesen Vorteil, muss man dazu sagen. Durch die * EN71, sprich jetzt eigentlich diese EG
 471 48/schlag mich tot, 2009 glaube ich heißt die, {Mhm.} sind wir als Modellbauer eigentlich aus
 472 der Spielwarenbranche ausgenommen, {Mhm.} ja? Also {Ja.} wir unterliegen ja nicht dieser
 473 EN 71, ja? {Ja, ja.} * Nichtsdestotrotz, wir lehnen uns an. {Mhm.} Und wir sagen Schadstoffe-
 474 Konzentration und das ganze Gschmarrn, das machen wir mit. {Mhm.} Allerdings nicht diese
 475 * physischen Tests, * {Ja.} das haben wir nicht, also REACH und so weiter, das ist ja ganz
 476 klar. Das {Mhm, ja, ja.} * versucht man eigentlich, nicht nur versuchen, sondern man setzt es
 477 auch um. Auch in den AGBs und auch im Vertrag. {Mhm.} * In Zusammenarbeit mit unseren
 478 chinesischen Lieferanten. * Aber die Untiefen * der Sublieferanten {mMhm.} * wird schwierig,
 479 ja. Also man kann auf Kunststoff Einfluss nehmen. Man kann ja sagen: Ich möchte in der
 480 Verwendung nur namhafte Hersteller haben. {Mhm.} Das tun wir auch, {Mhm.} ja? Wir geben
 481 ja in unseren AGBs die ganzen Vorgaben. Auf Schadstoffe, auf * CRMs, auf Weichmacher,
 482 {Mhm.} was weiß ich was alles, * mit und verlangen von denen entsprechend eine Bestätigung,
 483 dass das alles eingehalten wird. Aber ich kann im Grunde genommen keine Prüfung
 484 vornehmen, {Ja.} das funktioniert nicht, {Ja, ja, ja.} * das kann ich nicht, ja? * Was wir definitiv
 485 machen, wenn wir Spielware machen, und das machen wir ja auch, wie ich schon gesagt habe,
 486 dann * haben wir eine komplette Nachweisdokumentation für diese Produkte, {Ja, ja.} so wie
 487 es eigentlich erforderlich ist, ja. {Mhm.} Und * man versucht da auch dann auf die namhaften,
 488 (?) * auf die etablierten zurückzugreifen, die ja wirklich in der Lage sind, das auch zu liefern,
 489 {Ja.} wo man auch die Sicherheit hat: Ich falle hinten nicht runter. {Ja, ja.}

490
 491 I: * Würden Sie behaupten, Stand heute, * diese Ereignisse, die Sie aufgezählt haben, haben
 492 zu einem, na ich sage jetzt mal, zu einem Bewusstsein, zu einem stärkeren Bewusstsein für

493 so etwas geführt? Sind die Sinne geschärft dadurch?

494

495 P: Ich würde eher sagen, man hat durch die erste Erfahrung, wo wir * als * einzigen *
496 Lieferanten den Chinesen hatten, da haben wir eigentlich festgestellt, dass ein Lieferant zu
497 wenig ist, {Mhm.} ja? * Die anderen haben uns eigentlich, wie ich schon gesagt hab, relativ
498 kalt gelassen, weil es nicht weh getan hat.

499

500 I: Mhm. Weil nach dem ersten quasi dann {Ja, da haben wir gesagt...} umgedacht
501 wurde...oder dass...

502

503 P: Wir müssen einfach {Strategisch anders...mhm.} uns breiter aufstellen. Wir müssen
504 mehrere Lieferanten haben. Und da ist auch das Portfolio gewachsen. Also,
505 {Mhm.} wir hatten dann nach dem ersten, haben wir dann vier gehabt. Dann haben wir
506 irgendwann sechs gehabt. Und mittlerweile sind es glaube ich 12. * Die sind nicht alle aktiv,
507 aber immer abhängig vom Produkt, was wir mit denen * herstellen, * ist immer wieder einer
508 aktiv. Und wir gehen den Weg, die Werkzeuge bei dem Lieferanten auch stehen zu lassen,
509 der dann auch das Werkzeug als solches baut, ja? {Mhm.} Also man versucht da schon, im
510 Gegensatz zu manch anderen, die * ein zentrales Lager betreiben und dann aus dem Lager
511 rausfahren, machen wir nicht. {Mhm.} Und dadurch hat man eigentlich keine so, ich sag jetzt
512 mal, * so feste Bindungen, wo ich jetzt in Zwängen lebe.

513

514 I: Mhm. Ja, ja. Jetzt haben wir ausführlich * und sehr interessant * die Seite der Zulieferer
515 beleuchtet. Halten Sie solche Ereignisse denn auch nachfrageseitig für denkbar? Kunden
516 nehmen was nicht ab, nehmen größere Aufträge nicht ab, was zu Problemen führt?

517

518 P: * Hatten wir auch natürlich, ist ja klar. Allerdings sind es eher * OEM-Aufträge gewesen
519 {Mhm.} in denen, aus welchen Gründen auch immer, * möchte ich auch nicht auf die Details
520 dann eingehen, {Mhm.} wo dann der * OEM gesagt hat, * er nimmt die nicht mehr ab. Weil
521 Punkt, Punkt, Punkt. * Ja dann bleibst du auf der Lieferung halt sitzen, ja? * War jetzt nicht so,
522 dass das * kritische Folgen für uns hatte. {Mhm.} Aber es ist natürlich etwas, was letztendlich
523 ein bisschen so * unsere Wahrnehmung, letztendlich auch den Umgang mit den OEMs ein
524 bisschen geschärft hat. {Mhm.} Wo wir gesagt haben: Nein wir müssen schauen, dass wir
525 unser Produkt * weiter betreiben und uns von dieser Schiene, * ja versuchen zu lösen.

526

527 I: Hm. Nochmal vielleicht kurze Frage * zum heutigen Stand der Lieferkette. Würden Sie heute
528 sagen: Ja, meine Lieferkette ist stabil. Sie ist robust?

529

530 P: Also, wenn das jemand sagt, <beide lachen> der lügt. <beide lachen> Nein, aber...

531

532 I: Aber so, dass Sie ein gutes Gefühl haben sage ich mal.

533

534 P: Ja, also ein gutes Gefühl habe ich nie. {<lacht.>} Bis ich das Produkt (?). <beide lachen>
535 Nein also tiefenentspannt bin ich nicht. {Mhm.} Also das mit Sicherheit nicht, nein, aber Ich
536 würde sagen, wir haben einigermaßen eine stabile Kette, ja? {Mhm.} Ja? Einigermaßen.
537 Allerdings * unterliegt diese Kette immer diesen Schwankungen auf dem Markt. Ich meine,
538 {Mhm.} kennt ja jeder von uns, {Ja.} ich kenne niemanden, der sagen kann: Kein Problem.
539 {Mhm.} Ich kenne einen, der das sagen kann, allerdings produziert der vollkommen in
540 Deutschland. Das sind keine 20 Kilometer weg von uns. Nicht [Firma]. <lacht> {Mhm.} <beide
541 lachen> * Ja, da hast du es natürlich komplett in der Hand. Das ist * geht uns ja auch so. {Ja.}
542 Alles, was wir selber machen, {Ja, ja, klar.} das können wir auch garantieren. {Mhm.} Aber *
543 da gibt es 1.000 Einflüsse. {Mhm.} Sie fangen * angefangen mit * saisonalen * Schwankungen
544 der Workers am Standort. {Mhm.} Qualifizierung. * Dann geht es halt weiter zu Transport. *
545 Flug, Schiff, Bahn, * was weiß ich, Zoll, das sind alles Faktoren, die kannst du überhaupt nicht
546 beeinflussen, {Mhm.} das geht nicht. Das heißt das Problem, * Ich muss schnell in Deutschland
547 sein, weil ein Kunde das unbedingt braucht, also muss ich ein Flugzeug nehmen, ja? Nur,

548 wenn dann alle Flüge ausgebucht sind {Mhm.}, weil * Chinese New Year * da ist, {Mhm.} da
 549 habe ich keinen Einfluss. {Ja, ja, klar.} <lacht> Da stehe ich, ne. {Mhm.} Und kann es nicht
 550 beein...nicht beeinflussen. {Mhm.} Oder alle Züge sind ver...ausgebucht oder... Das sind alles
 551 Faktoren. {Mhm.} Oder Sie kommen dann endlich damit nach Hamburg, und dann sagt der
 552 Zoll: Äh äh, jetzt wird es aber erst mal richtig geprüft, ne? {Mhm.} Dann hast du halt mal 5
 553 Tage, 10 Tage, 7 Tage, kommt darauf an, was sie dann {Mhm.} prüfen wollen, {Mhm.} Stopp.
 554 {Ja.} Dagegen kann man nichts machen.

555
 556 I: Mhm. Ok, Herr [Name], wunderbar. * Wir kommen allmählich zum Ende. {Ok.} * Gibt es denn
 557 * Punkte, wir haben jetzt über vieles gesprochen, gibt es Punkte, wo Sie jetzt sagen: Das
 558 interessiert mich noch. Das möchte ich jetzt noch von meiner Seite adressieren. Oder ein
 559 Randaspekt, wo Sie sagen, das sollte man noch bedenken in diesem ganzen Kontext. Was
 560 ich jetzt von mir aus nicht adressiert habe.

561
 562 P: Ja, also auf jeden Fall, was * sicherlich ganz, ganz wichtige Rolle ist, ist sicherlich diese
 563 Lieferkette so aufzubauen, wie man * meint sie selber am besten betreiben zu können. * Ich
 564 persönlich, * gut, wir haben immer jetzt konzentriert über Asien gesprochen, {Mhm.} * wobei
 565 die Lieferkette kann ja genauso Europa heißen, {Mhm, ja.} die kann ja, keine Ahnung, {Ja.}
 566 was weiß ich, Deutschland heißen, ne. {Mhm.} Und man muss immer das aufbauen oder die
 567 so aufbauen, wie man sie eigentlich am besten selber betreiben kann {Mhm.} letztendlich. *3
 568 Umso näher es ist, umso einfacher wird es. Und umso kontrollierbarer wird es. {Mhm.} Wenn
 569 ich jetzt EU sage, dann ist das eine * kontrollierbare Sache, {Ja.} ne? * Allerdings ist es
 570 sicherlich schwer, dann die Preise zu erzielen, die man dann * oder die Preise zu halten, die
 571 man auf dem Markt * erwartet.

572
 573 I: Das ist auch stark Produkt, * oder sagen wir mal Produktkategorie abhängig, ne? * Ob sich
 574 * eine rein deutsche oder rein europäische Lieferkette, ob die überhaupt lukrativ abzubilden
 575 ist. Ne?

576
 577 P: Ja, wie schon gesagt, ich hatte schon mal die Behauptung in den Raum gestellt, dass * wir
 578 da hinkommen, wo wir eben gestartet sind. Die * die Erde ist ja eine Kugel, ne? {Mhm.}
 579 Bekanntlicherweise. Irgendwann kommt man wieder dahin. <beide lachen> * Ich hoffe es
 580 immer noch, dass das * in den nächsten Jahren passieren wird. {Mhm.} Und ich meine das ist
 581 eine ganz normale Entwicklung, da brauchen wir ja nichts vormachen. {Ja.} Das ist * in dem
 582 Augenblick, in dem Sie sagen: * Die Kosten sprengen den Rahmen, in dem Augenblick ist es
 583 im Prinzip vorbei. Dann sucht man sich einen neuen Standort. {Mhm.} Das machen ja die
 584 Automobiler {Ja, ja.} uns vor. {Klar.} Ist so. Und wir haben vieles von den Automobilen
 585 abgeschaut. Selbst die Variantenkonstruktion. <beide lachen> Ja, ist so. {Ja, ja, klar.} Klar. *
 586 Man muss immer betrachten, von welcher * von wo kommt man denn eigentlich? {Mhm.} Und
 587 viele Firmen in Deutschland und auch in Europa, kommen wirklich aus dem Modellbau. {Mhm.}
 588 Wenn Sie sich die Geschichte mal anschauen, ja, ob Sie jetzt den [Firma] anschauen, wenn
 589 Sie jetzt [Firma] anschauen, wenn Sie, * was weiß ich, [Firma] in Frankreich und so weiter.
 590 Das sind eigentlich Firmen, die aus * die wirklich aus diesem Modell-Background rauskommen.
 591 Wir kommen aus der Industrie. {Mhm.} Wir sind keine Modellbauer. {Mhm.} Das klingt jetzt
 592 ganz negativ. {<lacht>} Und ich weiß, (?) von unseren Sammlern {Ja.}, wenn ich diese
 593 Äußerung mache, denkt: Um Gottes willen! Was * spricht denn der [Name] da für
 594 Geschichten? Aber wir sind keine Modellbauer, wir sind * von Haus aus eigentlich, ich sage
 595 jetzt mal, Hersteller von irgendwelchen Kunststoffgütern. {Mhm.} Dass das jetzt Modelle sind,
 596 ist halt so, ja? Wir könnten aber morgen genauso Radioblenden machen {Mhm.} oder was
 597 weiß ich was. {Mhm.} Ja? Und auch das Produkt wird von mir auch so, sage ich jetzt mal,
 598 gehan * behandelt, ja? Es ist für mich jetzt kein Herzblut, ob ich jetzt einen BMW mache oder
 599 ob ich jetzt einen Ferrari mache. {Mhm.} Oder ob ich einen Bagger oder eine Blende. Das
 600 interessiert mich eigentlich nicht. Wirtschaftlich muss es sein. {Mhm.} Ja? Und Das ist vielleicht
 601 so ein bisschen auch * die Vergangenheit und auch die * die * Gegenwart, was uns eigentlich
 602 beschreibt und auch prägt. Wir sind * auch in unserer Vorgehensweise, in der Detaillierung

603 der Modelle, * ich würde jetzt mal nicht überheblich klingen wollen, aber ein Schritt weiter als
604 unsere Mitbewerber, weil wir nie Wert auf das Modell gesetzt haben, sondern auf das Ergebnis
605 und wie komme ich dahin. Und wie {Mhm.} nimmt der Kunde das Modell wahr. {Mhm.} Ich
606 habe wirklich einen 1:1 Abklatsch von der Straße gemacht. Ich habe da nicht designed. {Mhm.}
607 Und dann muss man die Differenzierung sehen. Wenn Sie jetzt einen [Firma] anschauen, da
608 gibt es immer so eine leichte Handschrift dazu. {Mhm.} Und wenn Sie auch die anderen
609 anschauen. Das kommt schon dadurch bedingt, wie geht man an die Sache ran, {Mhm.} ja?
610 Und ja, das macht so ein bisschen den Unterschied, ja.

611
612 I: Ja, ja, klar. Ok. Wunderbar, Herr [Name]. Wir sind jetzt tatsächlich auch am Schluss. * Ich
613 möchte Ihnen noch das Angebot machen, wenn Sie irgendwelche Fragen haben, wenn Sie
614 Rückfragen haben, oder mal irgendwie, * sich über die Lieferkette austauschen wollen, melden
615 Sie sich immer gerne bei mir. * Über den... Wenn Sie mich direkt nicht kriegen, fragen Sie über
616 den Verband nach, spätestens <lacht> der hilft Ihnen dann weiter. *

617
618 P: Also was mich auf jeden Fall interessieren würde, wenn die Arbeit abgeschlossen ist, hat
619 man die Möglichkeit mal da in diese Arbeit {Ja.} reinzuschmökern? {Werden Sie...}

620
621 I: Ja, werden sie bekommen, ja. {Das wäre...} Die, also... {...sehr interessant.} Wir werden
622 sicherlich * für alle zugänglich etwas anbieten über den Verband. Aber ich möchte, dass die
623 Interviewpartner, die sich auch die Zeit genommen haben, eine Sonderrolle haben. Die sollen
624 dann auch, * sage ich mal, die Ergebnisse vielleicht jetzt nicht * in Form von der Publikation,
625 300, 400 Seiten bekommen, aber die Ergebnisse aufbereitet, gut verständlich, auf 10 Seiten
626 {Ja.} möchte ich Ihnen die zur Verfügung stellen.

627
628 P: Wäre schon interessant. {Ja.} Also das wäre sicherlich etwas, was letztendlich auch * einen
629 im Vorgehen halt * bestätigt oder halt auch einige Sachen in Frage stellt, ne?

630
631 I: Ja, also das sollen auf jeden Fall die, die teilgenommen haben, in schön aufbereiteter Form
632 zur Verfügung gestellt bekommen. {Ja, würde mich sehr interessieren.}

633
634 P: Also das wäre schon wichtig zu wissen. {Ja.} Und auch wie ticken die anderen, weil
635 letztendlich, * wie ich schon gesagt habe, wir versuchen uns ja, aus dem Chinesischen Reich,
636 ich sage mal bewusst, Chinesisches Reich, rauszuhalten und versuchen, immer nur die
637 Lieferanten zu nehmen, die mit den anderen nichts zu tun haben. {Mhm.} Knowhow-Transfer,
638 Alleinstellungsmerkmal {Mhm.} und was hat alles damit * zusammenhängt. {Ja.} Und da weiß
639 man ja nicht, wie die anderen vorgehen. {Ja.} Und da ist natürlich so eine Erfahrung sehr von
640 Vorteil.

641
642 I: Sie sollen da auch profitieren davon. {Ja, gerne.} Ok, gut vielen Dank, Herr [Name]. Dann
643 beende ich hier gerade noch...

1 **Transkription H16052019**

2 Dauer: 35:27 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5

6

7 I: Herr [Name], dann würde ich sagen, wir beginnen ganz kurz, wenn Sie mir...

8

9 P: Ja.

10

11 I: Sagen wir mal, einen groben Abriss von Ihrem Unternehmen geben, was Sie so produzieren,
12 was Ihre Kernkompetenzen sind. Grad so, ganz grob, sage ich mal.

13

14 P: Also wir sind an und für sich ein kleiner Nischenproduzent für Fingerfarben, Knetmassen.
15 Ich sag mal so, für Knetmassen jeder Art. Egal ob es jetzt lufttrocknend ist oder auch
16 dauerelastisch. Wir fertigen daneben noch Kunststoffteile, wie unsere Stecki Steckbausteine
17 oder Ministeck. Das sind also so die verschiedenen Produktionsgruppen, die wir bei uns im
18 Sortiment führen.

19

20 I: Ok, und wie groß ist das Unternehmen ungefähr? Wie viel Mitarbeiter?

21

22 P: Also wir haben, wir haben 20 Festangestellte und arbeiten in der Spitze, weil wir ja auch für
23 Discounthandel relativ viel machen, in der Spitze dann noch bis zu 200 Behinderte, die dann
24 die Konfektion der Spiele und Produkte für uns vornehmen.

25

26 I: Mhm. Und jetzt was mich noch interessieren würde. Sie brauchen ja bestimmt für Ihre
27 Produkte Rohstoffe irgendetwas, um die Produkte herzustellen. {Ja.} Wo beziehen Sie denn
28 die Ware her? Welche Lieferländer nutzen Sie denn?

29

30 P: So regional wie es nur geht.

31

32 I: So regional wie es nur geht.

33

34 P: Also ich sage mal so, Kartonagen beziehen wir eigentlich aus dem Umkreis und Großraum
35 Nürnberg. Dann, wir verwenden sehr viele lebensmittelkonforme Produkte, unter anderem
36 Stärke. Die beziehen wir aus Schrobenhausen, also aus Bayern. Also wirklich so regional wie
37 es nur geht. Also ich habe einen, einen Auslandsanteil im Einkauf von vielleicht einmal 20 %.
38 Das beruht aber daher, dass weil wir zum Beispiel unsere Kunststoffgefäße, wo die Knete drin
39 ist, die kommen aus Belgien oder Holland.

40

41 I: Ok, und diese...

42

43 P: Aber die Rohstoffe, die kommen eigentlich weitestgehend aus Deutschland.

44

45 I: Und diese 20 %, die Sie gerade genannt haben, so wie ich es verstanden habe überwiegend
46 aus dem europäischen Ausland.

47

48 P: Das ja. Ja.

49

50 I: Ja, ok. Und die, Ihre Absatzmärkte? Sind die ebenso regional?

51

52 P: Absatzmärkte, ja sind natürlich überregional, aber schon verstärkt Europa. Also Nummer 1

53 ist Deutschland gefolgt von Holland und dann kommt eigentlich alles andere. Aber wir, also
54 darüber hinaus, ok wir sind ein bisschen in Chile usw., aber das sind Randbereiche.

55

56 I: Ok, schön. Das ist schonmal gut zu wissen für den Einstieg, nun haben Sie ja wahrscheinlich
57 vom Herrn [Name] und auch ein bisschen von meinem Anschreiben {Ja.} da wissen Sie ja,
58 dass es um {Ja.} um Ausfälle oder sagen wir mal Risiken entlang der Lieferkette geht. Gibt es
59 da {Ja.} * eine Historie? Gibt es da Ereignisse auf die Sie, ich sage mal so, vielleicht auch mit
60 einem weinenden Auge zurückblicken? Wo Sie schonmal durchgehen mussten mit der Firma?

61

62 P: Eigentlich immer wieder. Also wir haben jetzt gerade sind ja die Farbstoffe. Ich weiß nicht,
63 ob Sie künstlich gemacht worden. Angeblich wurden Fabriken geschlossen, es wird weniger
64 Gelbsegment z.B. hergestellt. Es gibt Probleme in der Lieferkette bei unseren Zulieferanten,
65 wo angeblich irgendwelche Stoffe fehlen. Also das haben wir im Moment schon verhäuft, dass
66 immer wieder Stoffe fehlen auch in der Konservierung. Egal wo was, ist also wirklich schon
67 so, dass wir da schon teilweise auch Probleme haben.

68

69 I: Wo, woran liegt das? Liegt das an Regularien oder tatsächlich daran, dass es nicht mehr
70 hergestellt wird?

71

72 P: Ja zum Teil. Zum Teil liegt es wirklich daran, wenn heute sagen wir mal die Parabene,
73 parabenhaltige Stoffe verboten werden. Und früher waren halt auch so Konservierungen usw.,
74 die waren halt alle parabenhaltig. {Mhm.} Weil die Parabene natürlich auch den Vorteil haben,
75 dass das Produkt stabil konservieren und eigentlich wenig sagen wir mal Spielraum in der
76 Konservierung dann ist. Aber dann haben sie das alles verboten, dann stürzen sich natürlich,
77 sagen wir mal so, ist ja nicht nur die Spielwarenindustrie. Dann sind wir wie der Schmutz unter
78 dem Fingernagel. Wenn Sie jetzt z.B. dann heute die Kosmetikindustrie auf irgendeine
79 Konservierung stürzt, {Mhm.} die du zufällig auch verwendest, dann bist du natürlich das letzte
80 Glied in der Kette.

81

82 I: Ja, klar. Das ist dann quasi sagen wir mal ein Mitbewerber um selbe Rohstoffe, die eventuell
83 dann auch einen größeren Marktanteil haben.

84

85 P: Ja. Ist klar, wenn heute Henkel (?), der wird zuerst bedient.

86

87 I: Ja, ja.

88

89 P: Weil er halt einen ganz anderen Absatz dagegenstellt.

90

91 I: Ja, ja das ist...

92

93 P: Das sind so (?). Wir haben, * sind versucht eigentlich jeden Stoff, den wir bei uns haben
94 wenigstens zwei oder drei Auswahlmöglichkeiten zu haben. Das geht leider nicht immer.
95 {Mhm.} Aber das ist eigentlich unser Plan. Also im Kunststoffbereich z.B., also da haben wir
96 das. Da haben wir also mehrere Anbieter, die eigentlich dann immer das gleiche Material halt
97 mit einem anderen Namen verkaufen. Aber im Chemiebereich ist halt das immer
98 einhergehend, wenn ich heute (?) mal einen Stoff ändere greife ich in meine Rezeptur ein.
99 Und muss dann eigentlich den ganzen Prüfapparat beim TÜV {Ja.} wieder durchlaufen.

100

101 I: Ja. Was ja dann...

102

103 P: Und das dann mit unmenschlichen finanziellen Aufwand verbunden.

104

105 I: Ja, ja. Ist mir * leidlich bekannt. Ich weiß nicht, ob der Herr [Name] gesagt hat, ich war früher
106 selbst mal in der Branche. Also ich kenn die <lacht> Anforderungen.

107

108 P: Ja. Wir haben jetzt im Moment. Wir kaufen, wir kaufen z.B. in der Farbe, wir kaufen flüssig
109 Pigment, {Ja.} Pigmentpaste kaufen wir zu. Und der Zulieferant hat jetzt in seiner
110 Pigmentpaste, die Konservierung geändert {Mhm.} mit der Folge, dass ich 35.000 Euro
111 Prüfkosten habe.

112

113 I: Ja, ja. Weil Sie müssen dann ja auch wiederrum Ihre Rezeptur dann nach.... Also wenn er
114 etwas ändert, ändert das was bei Ihnen, da müssen Sie nachprüfen. Das ist klar.

115

116 P: Ja, ja.

117

118 I: Ja.

119

120 P: Und wir arbeiten ja mit, z.B. mit ALDI und sowas. Das sind ja beim TÜV, zwar ist das nicht
121 direkt beim ALDI, aber bei der ALDI Prüfstelle vom TÜV {Ja, ja.} für unsere Rezeptur hinterlegt,
122 ich kann da nichts ändern. {Ja.} Und in der Änderung von meinem Zulieferanten heißt es für
123 mich Neuprüfung, und da kümmern sich meine Zulieferanten um die Kosten nicht die Bohne.

124

125 I: Ja, Sie haben, * Sie haben also auch quasi gar keinen Einfluss, dass Sie Ihrem Zulieferer
126 gegenüber haben die Rezeptur stabil zu halten. Verstehe ich das so richtig?

127

128 P: Ja. Ja, ja klar, da haben Sie keine. {Mhm.} Wenn der heute sagt, die Mehrzahl verlangt,
129 dass die Konservierung geändert werden muss, dann macht der das. Ich meine, ja klar er hat
130 es lange genug vorher bekannt gegeben. Aber ob ich die Kosten jetzt im Mai oder im Juni
131 habe, das ist ja egal.

132

133 I: Das ändert nichts. Das ist richtig.

134

135 P: Ja, das ist leider Gottes so. Und da sind natürlich, wir kleinen, grad die Mittelständler in den,
136 in den sagen wir mal Fängen der Prüfvorgaben {Mhm.} gefangen. Und die Prüflabore selber,
137 das sind natürlich die größten Aasgeier.

138

139 I: Ja, das <lacht>. Das ist klar. Die sind...

140

141 P: Mit jeder * Gesetzesänderung reiben die sich die Taschen.

142

143 I: Ja. Die wissen ja auch, dass Sie es umsetzen müssen, dass Sie es brauchen. Ja. {Ja.} Sie
144 kommen ja nicht drum herum. Es sei {Nein.} * es sei denn, Sie sind so geneigt ein Risiko
145 einzugehen und sagen ich verzichte darauf. Aber da haben Sie auch nichts davon.

146

147 P: Nein, also wir versuchen hier als deutscher Hersteller gerade unseren asiatischen
148 Mitbewerbern oder auch sagen wir mal den amerikanischen Mitbewerbern, die in Asien
149 produzieren, {Ja.} * gerade was, gerade was die Safety und Sicherheit betrifft, immer ein oder
150 zwei Schritte voraus zu sein.

151

152 I: Ja, ja. Das ist gut nachvollziehbar. Haben Sie denn schonmal, in Asian produzieren lassen?
153 Gibt es da eine, eine Geschichte dazu?

154

155 P: Nein.

156

157 I: Bisher noch nie?

158

159 P: Nein, nein.

160

161 I: Und was...

162

163 P: Also wir haben, wir haben, aber auch ich sage mal so Kunststoffteile in dem
164 Zubehörbereich, die aus Asien kommen. Aber nachdem ich ja fünf Jahre lang für
165 [Unternehmen] den Einkauf (?) in China geleitet habe. Werde ich drüben keine Knete oder
166 keine Farbe, oder sonst irgendetwas anschaffen.

167

168 I: Und das liegt an der, an der mangelnden Qualität, die Sie dort vorfinden?

169

170 P: An dem mangelnden Vertrauen.

171

172 I: Am mangelnden Vertrauen. Ok.

173

174 P: Ja.

175

176 I: Ja, das ist interessant.

177

178 P: Die Qualität, die Qualität können Sie, ich meine die Chinesen schlafen auch nicht. {Ja.}
179 Aber die * vorgelegte Ware weicht dann halt meistens sehr sehr oft von der Produktionsware
180 ab. {Mhm.} Da können Sie nur drüber gehen mit einem Engagement, dass du selber rüber
181 gehst mit einem eigenen Labor. Und im Endeffekt ständig drüben kontrollierst und denen auf
182 die Finger schaut. Da wäre so etwas machbar, aber da ist der Bereich, in dem ich drin bin,
183 zu klein. Und sagen wir mal der Knetmassenbereich wird von Playdo dominiert. {Ja.} Und im
184 Fingerfarbenbereich gibt es natürlich dann aus der Schreibware heraus, Firmen wie Faber,
185 Staedler und co., {Ja.} die natürlich auch eine viel größere Dominanz haben, wie jetzt wir.

186

187 I: Ja, ja.

188

189 P: Ja, also von daher lohnt es sich das nicht da wirklich so in die Vollen zu gehen. Und wenn
190 man jetzt z.B. das Thema Fingerfarbe nimmt. Das ist wirklich ein westeuropäisches
191 Phänomen, weil Fingerfarbe woanders gar nicht den Stellenwert hat wie bei uns.

192

193 I: Mhm. *4. Ja, nachvollziehbar. Ich möchte nochmal auf den Punkt zurückkommen, als Sie
194 gesagt haben, Sie versuchen für die, für die Stoffe, die Sie brauchen immer mehrere
195 Lieferanten zu haben. Das erfordert ja meines Erachtens eine große Flexibilität Ihrerseits *
196 und auch der Lieferanten. Wie kann ich mir vorstellen, dass Sie das regeln, dass die
197 Lieferanten, wenn einer nicht kann auch parat steht. Also die anderen beiden meine ich jetzt
198 mal. Wie * ist das geregelt?

199

200 P: Ja, also. * Wir haben jetzt z.B. Stoffe, wenn ich jetzt* ja nehmen wir mal aus dem Hause,
201 nehme wir mal einen Stoff aus dem Haus Bayer. {Ja.} Jetzt wird Bayer in Deutschland, da gibt
202 es dann, die haben verschiedene Großhändler in Deutschland, {Mhm.} wo praktisch jetzt
203 regional sagen wir mal auch überregional über diese Großhändler dieser Stoff vertrieben wird.
204 {Mhm.} So jetzt gehe ich her und sage dann ok guter Mann, der ist 17.000 mal in Nürnberg.
205 Was mache ich, wenn du nicht liefern kannst? {Mhm.} Ich brauche auf jeden Fall im Falle
206 eines, eines Ausfalls eine Möglichkeit, dass ich an den Stoff weiterhin herankomme. Dabei
207 gibt es auch patentierte Stoffe, die wir verwenden, wo ich gar keinen anderen Ersatz nehmen
208 kann. {Mhm.} Ja, also, wenn Sie jetzt heute (?) z.B. das ist ein Stoff, den gibt es nur so. Den
209 kann man zwar nachbauen, aber bis der nachgebaut ist und * ist eine Katastrophe. Also da
210 habe ich eine Zusage im Falle eines Lieferausfalls für Deutschland, {Mhm.} dass ich dann
211 aus Belgien, Holland oder sonst irgendwo bedient werde.

212

213 I: Ok. Das finde ich jetzt interessant. Also Sie haben vom * selben Zulieferer quasi...

214

215 P: Genau. eine Zusage, dass im Falle einer * ok, wenn es natürlich im Werk Probleme gibt,
216 dass der Stoff generell nicht hergestellt werden kann, {Ja.} dann habe ich ein Problem. {Klar.}
217 Ja, aber wenn es jetzt im Moment sagen wir mal ein deutsches Problem ist, dass die nicht

218 liefern können, aus irgendwelchen Gründen, dann habe ich eine schriftliche Zusage, dass ich
219 dann aus dem benachbarten Ausland im Endeffekt Ware beziehen kann.

220

221 I: Ja, verstehe. Ist, sind, also haben Sie, müssen Sie dadurch sage ich mal ein Aufgeld
222 bezahlen? Oder, oder müssen Sie sich das einkaufen, diese Option?

223

224 P: Nein, das habe ich bisher aber auch noch nie gebraucht. Aber ich habe dann mal
225 irgendwann, wir arbeiten ja auch viel für Ravensburger. {Mhm.} Und Ravensburger, die haben
226 uns deswegen sagen wir mal aufgefordert damals, dass wir für jeden Stoff, der bei denen in
227 deren Produkte ist, wenigstens zwei bis drei Ersatzmöglichkeiten haben. {Mhm.} Konnte man
228 nicht bei allen Sachen schaffen, aber bei den meisten konnte man das eben auch darlegen.
229 Und haben daraufhin auch mit unseren Lieferanten gesprochen und dementsprechende
230 Zusagen bekommen.

231

232 I: Ok. Jetzt...

233

234 P: Ja.

235

236 I: Jetzt haben Sie gesagt es wäre ein Problem, wenn * es dann in der Produktion in dem Werk.
237 Also wenn der Stoff einfach nicht mehr von den, von allen Zulieferern einfach nicht mehr
238 produziert werden kann. {Ja.} Hätten Sie denn, hätten Sie denn Ausweichmöglichkeiten in so
239 einem krassen Fall? Oder sagen Sie dann, {Wenig.} dann habe ich ein echtes Problem?

240

241 P: Dann haben wir ein echtes Problem. Also es ist z.B., es gibt gewisse Stoffe, also gerade
242 (?), ein Stoff nach dem anderen verdonnert wird. {Mhm.} Ja, also ich sage mal so, egal ob es
243 jetzt Sinn macht oder nicht, er wird verboten. Sie haben bestimmt auch die Diskussion um
244 Titandioxid, das haben Sie auch mitbekommen vielleicht. {Mhm.} Ja also, was mache ich,
245 wenn heute Titandioxid verboten wird? * Es gibt kein weiß mehr.

246

247 I: Ja, da haben Sie keine Alternative * zu weiß. Das stimmt ja.

248

249 P: Es gibt mit * Kupfersulfat und allem möglichen, aber das Problem ist das. Wir haben jetzt
250 Ersatzstoffe, die aber noch gar nicht geprüft sind {Mhm.} in den einzelnen
251 Einsatzmöglichkeiten, also sagen wir mal, bis das dann so weit wäre und ob es auf lange
252 Sicht... Wissen Sie, das wird mit Titandioxid, das ist ja auch noch nicht fix belegt, ob es jetzt
253 100% so ist wie die das machen. {Ja, ja.} Aber wir * diskutieren jetzt schon an (?) von
254 irgendeinem Stoff, wo wir eigentlich die Langzeitstudien noch gar nicht abgeschlossen haben,
255 weil die ja erst in 20 Jahren abgeschlossen sind. {Ja.} Und das haben wir halt leider Gottes
256 bei vielen anderen Stoffen auch, und das könnte, wir haben vor kurzem, da haben wir. Was
257 heißt vor kurzem, vor 4 oder 5 Jahren, haben wir eine Verschärfung von (?), in den Bleiwerten
258 bei Kneten, Fingerfarben usw.

259

260 I: Ja die war ja erheblich die Verschärfung.

261

262 P: Jetzt macht es, genau erheblich, und das * sagen wir mal stupide ist ja, wir haben in der
263 Spielware einen höheren Wert als in der Lebensmittel. Also wir dürfen im Lebensmittel viel
264 mehr Blei essen, wie in der Spielware sein darf.

265

266 I: Ja, weil Sie halt...

267

268 P: So, und dann sind wir hingegangen und haben es geprüft. Wir hatten Glück, wir lagen unter
269 den Grenzwerten, aber ich beziehe Naturprodukte, unter anderem Kartoffelstärke und die
270 Kartoffel nimmt über das Grundwasser schon seit jeher Gedenken die ganzen Schwermetalle
271 auf. {Mhm, ja.} Und wenn die Kartoffel dann für den Verzehr geeignet ist, und sie wäre dann
272 für den Einsatz in Kindersoftknete nicht mehr geeignet, dann muss man sich am Kopf fassen.

273
274 I: Ja, da gebe ich Ihnen 100% Recht.
275
276 P: Aber wenn das so gewesen wäre, dann hätte es dazu geführt, dass ich zwei
277 Produktgruppen bei uns und wirklich sehr gute Produktgruppen, komplett aus dem Sortiment
278 hätte nehmen müssen.
279
280 I: Mhm, ja. Man kann es nicht nachvollziehen, aber die Gesetzgebung kann gerade in Ihrem
281 Bereich da erhebliche Probleme bereiten.
282
283 P: Ja. Und das ist natürlich, da sind wir gerade bei sowas sind wir gegen nichts gefeit. {Mhm.}
284 Und ich mein, du kannst solche Stoffe auch chemisch erzeugen. {Mhm.} Ja, aber dann * geb
285 ich den Kindern komplett Industrie in die Hand. {Mhm.} Und das will ich nicht.
286
287 I: Mhm, ja verständlich. Das heißt also, Sie * diese Problematik, dass so ein Stoff sagen wir
288 mal verboten wird, dass es keine Alternativen gibt, die schwebt immer über Ihnen und, und so
289 richtig darauf vorbereiten können Sie sich aber nicht. Die Konsequenz wäre Produkt aus dem
290 Sortiment zu nehmen.
291
292 P: Oder eventuell die Firma platt zu machen. Das kann natürlich sein, dass es solche Folgen
293 hat.
294
295 I: Wenn Sie...
296
297 P: Also, wenn Sie mir jetzt heute zwei meiner Hauptgruppen wegnehmen, habe ich einen
298 Umsatzeinbruch von bestimmt 35%, {Mhm.} den ich ja nicht auffangen kann. {Ja, ja.} Und dann
299 wird halt die Luft dünn.
300
301 I: Nun, nun schlägt ja dieses, ich sage mal so, dieses immense Risiko das fatale Risiko
302 schwebt ja über * so einer Firma. {Ja.} Sie haben keine Alternativen, wenn solche
303 Stoffgruppen, sagen wir mal, verboten werden. Aber ist es denn denkbar, rein hypothetisch,
304 ich frage jetzt nicht, ob Sie da was tun oder nicht tun. Rein hypothetisch, wäre es denn
305 denkbar, sich oder die Firma irgendwie so aufzustellen, dass sage ich mal, solch ein Verbot
306 zwar eine Produktgruppe platt machen würde, aber nicht diese fatalen Auswirkungen haben
307 könnte.
308
309 P: Ja, das ist, ich meine das versucht man natürlich immer. Es gibt ja Gerüchte, nach einem
310 Gerücht kommt dann irgendwann mal der Vorschlag. Dann kommt irgendwann einmal der
311 Gesetzentwurf und dann kommt irgendwann mal die Diskussion und dann kommt irgendwann
312 das Gesetz. Also das ist jetzt nicht so, dass es uns unerwartet von heute auf Morgen trifft.
313 {Mhm.} Und dann muss natürlich halt reagieren. Wir haben jetzt auch auf die Konservierung
314 mitreagiert bei * unserer Knetmasse. Weil wir jetzt gesagt haben, ok gut diese parabenhaltigen
315 Konservierungen haben wir dann jetzt auch ersetzt. Das war jetzt ein Prozess, der hat zwei
316 Jahre gedauert, aber das haben wir dann schon ersetzt. Nur wenn das jetzt von heute auf
317 Morgen, oder gar keine Ersatzmöglichkeiten gibt, dann weiß ich natürlich nicht, was ich mache.
318 Auf so etwas bin ich natürlich nicht vorbereitet. {Mhm, ja verstehe.} Aber ansonsten, wir
319 arbeiten was das betrifft, wir haben selber ja kein eigenes Labor. {Mhm.} Wir arbeiten sehr eng
320 mit der * TH in Nürnberg, mit dem Lehrstuhl angewandte Chemie, zusammen. {Mhm.} Also da
321 haben wir wirklich ein sehr partnerschaftliches Verhältnis, wo sagen wir jetzt mal auf
322 Handschlag sehr viel gemacht wird, was jetzt beim TÜV überhaupt nicht mehr geht. {Ja.} Und
323 mit denen entwickeln wir, wir lassen auch mal Sachen vom TÜV nochmal nachprüfen, die uns
324 ein wenig fadenscheinig erscheinen. Und so weiter und sofort, also da, das hilft uns die TH in
325 Nürnberg im Moment ungemein.
326
327 I: Ja, das ist, das ist an der Stelle glaube ich auch sehr wichtig.

328
329 P: Ja, also, jetzt wie gesagt, es gibt auch mir auch eine gewisse Sicherheit, wenn da
330 irgendetwas ist. Sagen wir mal, ich hör in (?) die Flöhe husten, dann bin ich mit Husten
331 eigentlich dann schon beim, bei der TH und wir beratschlagen, was wir im Fall der Fälle
332 machen können.

333
334 I: Ja, ja. Da denke ich, das ist eine sehr sehr gute Vorgehensweise, so eine Art Frühwarn-*,
335 Frühwarnsystem zu haben oder versuchen, zumindest möglichst früh auf die Dinge
336 einzugehen.

337
338 P: Ja darum bin ich natürlich auch in, sagen wir mal, im Gremium vom Spielwarenverband für
339 Spielwarensicherheit mit dabei. {Ja.} Natürlich auch mit dem Eigen*interesse, dass ich solche
340 Informationen auch aus erster Hand erfahre.

341
342 I: Ja, klar verständlich. Jetzt haben wir, jetzt haben wir sehr, sehr lange über die, über die
343 Probleme gesprochen, die jetzt sage ich mal {Ja.} von Zuliefererseite, aus stofflicher Seite
344 kommen können. Nun gehe ich jetzt bei meiner, bei meiner Nachforschung gehe ich davon
345 aus, dass die Lieferkette nicht bei Unternehmen endet, sondern es gibt ja noch Kunden,
346 Endkunden usw. Sehen Sie denn für (Ihre) Lieferkette auch Absatzrisiken? Haben Sie
347 strategisch wichtige Kunden, wo es kritisch wäre, wenn die die Ware nicht mehr abnehmen?
348

349 P: Ja, klar. Ich mein, das ist, das ist immer, das ist immer ein auf und ab. {Mhm.} Also wir
350 haben vor, vor 10 sagen wir mal 10 Jahren fast ausschließlich für ALDI und LIDL gearbeitet.
351 {Ja.} Da hat sich keiner nach solcher Markenqualität in Knetmasse oder Fingerfarbenbereich,
352 außer vielleicht bei den Schreibwarenleuten, hat sich keiner für deutsche Ware interessiert.
353 Da kam alles nur billig billig aus China. {Mhm.} Und seit 10 Jahren ist da ein Umdenken. Auf
354 der anderen Seite, wenn Sie jetzt z.B. den LIDL nehmen: LIDL macht jetzt alles aus Asien.
355 {Ja.} Was früher Deutschland war. Ich mein das ist natürlich die Herausforderung an mich
356 auch, wenn ich merke, holla, da geht irgendwas in die Binsen, dann sofort wieder neue Kunden
357 zu finden. {Mhm, ja.} Also, ja klar, wir haben in, sagen wir mal vor fünf Jahren oder sechs
358 Jahren hat es begonnen. Da hat Lidl im Endeffekt, wir haben früher im Jahr zwischen sechs
359 und acht LIDL-Aktionen gemacht. {Ja.} Und zwei ALDI -Aktionen. {Mhm.} Und ja, das war ein
360 Gesamtvolumen bei uns von ungefähr 4,5 Millionen Euro. {Ja.} Und haben dann mit den
361 vermeintlichen Restkunden ja so ca. 200.000 Euro gemacht. {Ja.} Eigentlich (?), aber das ging
362 (?), aber ohne Einzelhändler haben wir es jetzt europaweit (?). *5 <Verbindung bricht ab>

363
364 I: So, jetzt wurde das Gespräch leider unterbrochen. Ich rufe gleich nochmal an. *18
365

366 P: Ja, da waren Sie auf einmal weg.
367

368 I: Ja, das war. Sie waren <lacht>, war leider die Aufnahme gestört. also ich habe noch
369 mitgekriegt die, die Umsatz-, also die Umsatzunterschiede zwischen Aldi und Lidl und den
370 Restkunden.

371
372 P: Genau, genau. Also wie gesagt, da war es eben so, das haben wir jetzt schon natürlich
373 auch aufgrund des Wegfalls, mit dem Lidl mach ich gar nichts mehr, weil ich finde das ist
374 Selbstmord mit Lidl zu arbeiten. {Ja.} Weil der braucht die kleinen Lieferanten nur, um sich
375 gegen die großen zu profilieren und dann, wenn die großen mit dem Preis runtergehen, schießt
376 er die kleinen von der Ladefläche. {Ok.} Aber unabhängig davon haben wir das jetzt auch viele
377 andere (?). Und es tun sich halt immer wieder neue, neue Großkunden auf, wie jetzt im
378 Moment z.B. Action Holland. {Ja.} Das ist ein Riese, der auch ganz andere
379 Zahlungsmodalitäten hat und jetzt muss ich sagen, mit denen arbeiten wir sehr gut zusammen.
380 Wir haben jetzt mit Aldi wieder ein bisschen begonnen, und darüber hinaus machen wir halt
381 mit Auslandsagenturen in Holland, in Dänemark, in Schweden und überall machen wir jetzt
382 Auslandsagenturen, die unsere Sachen dort verkaufen, um uns halt auch viel viel breiter

383 aufzustellen. {Mhm.} Weil jetzt die Möglichkeit dazu da ist.
384
385 I: Ja, das erfordert sicherlich auch einer ständigen Akquise denke ich.
386
387 P: Nur. Es war noch nie so turbulent wie in den letzten drei Jahren.
388
389 I: Ja, ja ok, aber...
390
391 P: Das ist eine absolute Herausforderung, an mich und an mein Personal und an alle. Nicht
392 so einfach.
393
394 I: Mhm, aber auch sagen Sie, also wenn ich Sie jetzt richtig verstanden habe. Da gibt es jetzt
395 nicht das konkrete Ereignis oder ein konkretes Ereignis, was Sie in die Krise gestürzt hat, gab
396 es absatzseitig auch noch nicht, ne? Sondern Sie konnten es bisher immer gut verteilen sage
397 ich jetzt mal?
398
399 P: Wir hatten noch nie, wir hatten noch nie Probleme, dass ich sage ich mal aufgrund der
400 Qualität irgendwelche größeren Reklamationen oder Rückholaktionen gab. Das ist sehr
401 wichtig. {Ja.} Das kann ja zu so einem Ausfall führen. [Ja.] Und wir haben aber auch, ich sage
402 mal, ja ich sage mal bei, bei Lidl, nachdem wir uns von * sieben Aktion im Endeffekt fünf
403 gestrichen hat, da haben wir, haben wir schon gestrudelt, sage ich mal einfach. Aber das hat
404 einige Jahre gedauert, um uns von der ganzen Geschichte zu erholen. Jetzt haben wir uns
405 wieder gefangen und jetzt ist alles wieder gut. {Mhm.} Aber darum müssen eben jetzt, also das
406 Hauptziel für uns ist, uns so breit wie möglich aufzustellen. Damit eben so Verluste von
407 Großaufträgen nicht dazu führen, dass unsere Firma in Schiefelage gerät.
408
409 I: Ja verstehe. Ok. Was mich jetzt noch interessieren würde, die, all diese Maßnahmen, die
410 ständige Kundenakquise, das ständige Prüfen, also alles was Sie tun, um die Lieferkette
411 abzusichern, ist ja auch immer mit sehr viel Aufwand verbunden. {Ja.} Das muss sich ja auch
412 irgendwie für die entgegenstehenden Risiken lohnen. {Ja.} Jetzt, jetzt versuchen wir mal die *
413 Hypothese aufzustellen, der * finanziellen, dem finanziellen Aspekt werden kaum oder keine
414 Grenzen gesetzt. Was würden Sie denn im Management noch verändern oder verbessern
415 wollen, um die * Lieferkette da noch stärker absichern zu können?
416
417 P: Also ich meine im * Endeffekt das, in Verbindung mit einem Forschungsaufwand verbunden
418 {Mhm.} für alle Stoffe, Ersatzstoffe zu finden. {Mhm.} Aber das ist halt so umfänglich, {Ja.} weil
419 das nützt mir ja nichts, wenn ich sage ich habe einen Stoff. Das muss ja dann drei Jahre lang
420 stabil bleiben. Wissen Sie, ich sage mal, im Ansatz ist es gut, aber dann muss es drei Jahre
421 stabil bleiben im Handel, wie, also * wenn ich die finanziellen Mittel hätte, würde ich mir ein
422 Labor einrichten zwei Lebensmittelchemiker einstellen, die eigentlich nur nach Alternativen
423 forschen würden. {Ja, ja.} Aber das ist halt nicht der Fall und außerdem ist das ein Posten,
424 eine Position, die eigentlich sagen wir mal Unsummen verschlingen kann.
425
426 I: Ja, ja klar. Weil nicht jeder, nicht jeder Forschungsansatz ist ja mit einer Lösung verbunden.
427
428 P: Ja, ja. Also wenn es irgendwie Lösungsansätze wären, wie z.B. es müssten Zahlungsziele
429 von * Kunden gedeckelt werden. {Ja.} Wissen Sie, also diese, * dann würde bezahlt nach 120
430 Tagen und die Zahlung erfolgt zum nächsten 15. und darauf im darauffolgenden Monats.
431 {Mhm.} Wissen Sie, das ist das was im Moment die kleinen Lieferanten alle kaputt macht.
432 {Mhm.} Weil sie die Überschneidung der langen Zahlungsziele, das ist das was im Moment,
433 die wirklich, die aller aller größte Herausforderung ist.
434
435 I: Ja. Und...
436
437 P: Weil wir natürlich für diverse Aufträge, du musst ja immer Material vorhalten, du musst ja

438 alles da haben. Das Material muss ja eigentlich, du kriegst heute beim Kunststofflieferanten
439 {Mhm.} im Leben, wenn es dann ein kleiner normaler Mittelständler, wenn es dann mal 30
440 Tage Zahlungsziel hast, das ist dann aber schon viel. {Mhm.} Und dann arbeitest du jetzt mit
441 dem Kunden, wo du 120 Tage Zahlungsziel hast, für den du aber drei Monate vorher die
442 Fertigung anfängst. {Ja, mhm.} Ja, da wissen Sie was los ist. Also das dann zu viel Material in
443 der, in der Zwischenkette gebunden. {Ja.} Und die Banken, die das früher gerne finanziert
444 haben, machen es nicht mehr, die sogenannten Hausbanken. {Ja, ja, ja.} Also das ist im
445 Moment, also neben den ganzen Restriktionen oder auch nach allen anderen Dingen. Ist das
446 jetzt eines wirklich der Hauptprobleme, die der Mittelstand in Deutschland hat, diese extrem
447 langen Zahlungsziele der Kunden.

448
449 I: Was, was würden Sie sich da wünschen? Zum einen nur, dass die Zahlungsziele kürzer
450 werden, oder auch, dass hier ich sage mal so, stabilere Forecasts gemacht werden können?
451

452 P: Wir haben, also in meiner Ausbildung wurde uns eingebläut 14 Tage 2-3%, 30 Tage Netto.
453 {Mhm.} Und wenn das alle so machen würden, {Mhm.} wäre das sowohl für, für meine
454 Lieferanten, wie auch für meine Kunden, das wäre geregelt. Es wird so viel geregelt. {Mhm.}
455 Aber das müsste man normalerweise festschreiben, denn da ergaunern sich gerade die ganz
456 großen Ketten, {Ja.} die gaunern sich da wirklich, ich sage jetzt mal so, ja Zinsleistungen, die
457 dann teilweise, wenn das Geld, wenn mein Geld in die Schweiz geht und ich dann aus der
458 Schweiz gezahlt werde. {Mhm.} Und dann gibt es irgendwelche Fonds oder sonst irgendetwas
459 in der Schweiz, die ich sage mal, praktisch sich dann um die Finanzverwaltung meiner Kunden
460 kümmern. {Ja.} Das stimmt doch (?).

461
462 I: Ja, ja.

463
464 P: Also darum, da wären, wäre so vielen Firmen damit geholfen, wenn dieser Spielraum weg
465 wäre. Denn das versuche ich ja dann auch an meine Lieferanten weiterzugeben, aber der
466 Lieferant wird immer mehr der Gearschte. Wissen Sie, es gibt Firmen, wenn wir heute mit
467 BASF oder irgendetwas zu tun haben, was interessieren denn die 50.000 Euro Umsatz mit
468 mir.

469
470 I: Ja, klar.

471
472 P: Und dann, und dann komme ich und sage, dein Stoff ist, den brauche ich als allererstes von
473 meiner Produktions- und Lieferzeit von sechs Monaten, ich brauche von dir 90 Tage
474 Zahlungsziel. Der lacht sich tot.

475
476 I: Mhm. Ja klar.

477
478 P: Das ist auf jeden Fall ein riesen Punkt, was im Moment den, ich mein, wenn es richtig gut
479 geht, wenn du gerade brauchst, du sagst wirklich ich habe 1 Million Polster, das macht aber
480 keiner, weil dich da sonst an Steuern zu Tode zahlst. {Ja.} Aber eine gesunde Firma, die das
481 nicht braucht, da mag das funktionieren. Aber da kenne ich eigentlich im Moment sehr sehr
482 wenige.

483
484 I: Ja, ja, ja, verstehe das ist das Problem.

485
486 P: Die produzierenden Gewerbe.

487
488 I: Ja. Ja gebe ich Ihnen, gebe ich Ihnen absolut Recht. Da kann man sich auch nur schwer
489 darauf gefasst machen bzw. da kann man noch so ein gutes Management haben, hilft sehr
490 viel, wenn das System so ist.

491
492 P: Nein. Du hast die Auftragsbücher voll und hast im Endeffekt null Cashflow, weil alles

493 gebunden ist. {Ja.} Und dann, und dann gibt es diese ganzen Trittbrettfahrer, die dann
 494 kommen mit sogenannten Auftragsfinanzierungen, die im Endeffekt das Hemd von hinten
 495 ausziehen. {Mhm.} Ja, also mag auch funktionieren. Aber das sind, ist alles mit * Basis, ich
 496 sage mal so, das kann man mal überbrückenderweise machen. Aber im Endeffekt hängt es
 497 daran, dass die Banken das nicht mehr so machen wie früher.

498

499 I: Ja, ja verstehe. Ok Herr [Name], das ist sehr sehr viel Input bisher, der mir sehr sehr viel
 500 hilft. Gibt es denn aus...{(?)} Ja, ja absolut. Gibt es denn aus * Ihrer Sicht noch Punkte, die wir
 501 in diesem Kontext noch gar nicht angesprochen haben, wo Sie sagen, das will ich jetzt noch
 502 gerne adressieren?

503

504 P: Nein, jeder ist seines Glückes Schmied, wissen Sie, also...{Ja.} ich sage mal, man muss
 505 immer, es gibt eigentlich keine * Fehler aus denen man nicht lernt. {Mhm.} Und es ist halt ein
 506 täglicher Lernprozess, egal wo. Wenn das jetzt, mein * Vater sagt heut, wenn er wüsste was
 507 alles ich sage mal so, alles auf einen zukommt, ob er sich nochmal selbstständig machen
 508 würde, wäre die Frage. {Mhm, ja.} Denn wir als Hersteller stehen egal was ist, wenn der Kunde
 509 die Ware nicht ab verkauft, dann ist es egal welchen Ladenverkaufspreis er auszeichnet. {Ja.}
 510 Weil die haben (?) mindestens 100%. {Ja.} Und dann, wenn der Artikel, der eigentlich sonst
 511 draußen sagen wir mal 4,99 kostet, da sagt er, er macht einfach 5,99. Der Artikel geht nicht.
 512 An wen wendet er sich? Wendet er sich an seinen Einkäufer oder wendet er sich an die
 513 Lieferanten und sagt der Artikel ist schlecht gelaufen? {Mhm.} Er wendet sich an uns. {Mhm.}
 514 Und wir müssen ihm dann helfen, damit er die Restware verkauft. {Ja.} Die Kunden sind nicht
 515 mehr bereit, wie es früher war. Früher hat ja jeder Kunde ein vernünftiges Lager gehabt, die
 516 haben Artikel in vernünftigen Mengen bei mir eingekauft, um einen vernünftigen Preis zu
 517 erzielen. Und dann haben sie damit ihre Aktionen gemacht oder was auch immer. Jetzt ist es
 518 so, es gibt keine Lagerhaltung mehr. Es ist alles Just-in-time. {Mhm.} Und dann am
 519 Jahresende, wenn irgendwelche dubiosen Bonuszahlungen oder sonst irgendetwas fällig. So
 520 holen sie sich ihr Geld dann hinten rum. {Mhm.} Und haben * keine Lagerhaltung mehr. *3 Das
 521 kommt jetzt demnächst sowieso, (?) wir haben jetzt schon mit Hornbach begonnen, die im
 522 Endeffekt sagen, dass wir für die den Internetshop-Versand übernehmen. {Ja.} Oder können
 523 darauf warten, dass diese Hornbachfilialen demnächst bei uns selber bestellen. {Mhm.} Und
 524 wir das dann in die (Haupt)filialen liefern.

525

526 I: Ja, ja und die Lagerhaltung...

527

528 P: Ja. {Ja.} Die Konditionen, also wenn ich 100% hätte Aufschlag. Ich würde mich von
 529 schreiben.

530

531 I: Ja klar, klar.

532

533 P: Also aber ansonsten, wie gesagt, jeder seines eigenen Glückes Schmied. Ich bin jetzt
 534 keiner, der auf hohem Niveau jammert oder sonst irgendetwas. {Mhm.} Zum Jammern habe
 535 ich keine Zeit. {Ja. <lacht>} Und wenn ich heute einen Tiefschlag kriege, dann muss man halt
 536 aufstehen und weitermachen und nicht hinlegen und jammern. {Ja, ja.} Und ja, und das macht,
 537 ich sage mal, uns Deutsche zu dem was wir sind. Und darum gehen wir eigentlich immer aus
 538 jeder Krise oder aus jeder Niederlage gestärkt hervor. {Ja.} So bin ich aufgewachsen, so bin
 539 ich erzogen worden und so werde ich das auch weitermachen.

540

541 I: Ja, das ist ein vernünftiger Ansatz.

542

543 P: Ja.

544

545 I: Ok, Herr [Name], ansonsten hätte ich jetzt {Ja.} vorerst keine Fragen mehr.

546

547 P: Alles klar.

548
549 I: Wenn Ihnen im Nachhinein noch was einfällt, wenn Sie da noch etwas wissen möchten,
550 schreiben Sie mich gerne an.
551
552 P: Ja.
553
554 I: * Sie werden * ich sage mal so, meine Ergebnisse meiner Forschung auch zur Verfügung
555 gestellt bekommen, sobald ich damit fertig bin. <lacht>
556
557 P: Ok.
558
559 I: Ich möchte mal beginnendes nächstes Jahr in Aussicht stellen.
560
561 P: Ok.
562
563 I: Dann sollten Sie dann spätestens was von mir hören. Und wenn Sie dann dazu noch Fragen
564 an mich haben, dann gerne wieder bei mir melden jederzeit.
565
566 P: Ok, machen wir.
567
568 I: Dann danke ich Ihnen recht herzlich. Ich hoffe Sie kommen gut durch den Verkehr.
569
570 P: Ja. <lacht>
571
572 I: Dann wünsche ich eine gute Restwoche, Herr [Name].
573
574 P: Vielen Dank. Für Sie ein gutes Gelingen. Dankeschön.
575
576 I: Dankeschön. Tschüss.
577
578 P: Wiederhören.

1 **Transkription H20052019**

2 Dauer: 16:35 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5

6

7 I: Wenn Sie Rückfragen haben melden Sie sich jederzeit. Dann können wir das Gespräch ganz
8 einfach kurz unterbrechen, ist kein Problem. *5 Ok, dann würde ich einfach mal starten, indem
9 Sie mir vielleicht ganz kurz paar Eckdaten zum Unternehmen sagen. Was so die Kernprodukte
10 sind. Wie viel Mitarbeiter, so ungefähr, zur Einordnung des Gesprächs.

11

12 P: Ok, legen Sie los.

13

14 I: Also wie gesagt, wenn Sie...{(?)}.
15

16

17 P: Achso, die Eckdaten, gut.

18

19 I: Ganz knapp, das reicht mir schon.

20

21 P: Umsatz über 11 Millionen. Mitarbeiterzahl 98 durchschnittlich. Produktgruppe (?), Modelle
22 als Marktzubehör, Spielwaren, institutionell gefertigte Werkzeuge. Ok?

23

24 I: Ja. Und was mich interessieren würde, ich kümmere mich ja um die Lieferkette. Da würde
25 mich interessieren, aus welchen Ländern beziehen Sie denn Waren, Rohstoffe, Halbfabrikate
26 oder gar Fertigprodukte. Oder produzieren Sie nur regional?

27

28 P: Also wir beziehen teils Fertigprodukte aus China, aus Japan, aus Spanien, aus Italien.
29 {Mhm.} Das wären im Großen und Ganzen die Fertigprodukte. {Ja.} Und die Halbfabrikate aus,
30 teilweise aus China. {Mhm.} Teilweise aus Vietnam {Mhm.} und ja klar also europäischer Raum
31 Dänemark. *3 Ja, das ist eigentlich relativ bunt.

32

33 I: Ja ok. Und Ihre Absatzländer? Sind die auch Kern Europa oder beliefern Sie da auch, sagen
34 wir mal weitergehend?

35

36 P: Sagen wir mal grob Europa und weltweit. Also Australien ist genauso drin, Südafrika.
37 {Mhm.} Aber halt in teilweise homöopathischen Dosen.

38

39 I: Ok gut. Dann, was mich am meisten interessieren würde ist natürlich, Sie haben * ich sage
40 mal, eine sehr weit gespannte Lieferkette auch globale Lieferkette. Da würde mich natürlich
41 interessieren, ob Sie da schon Mal von einem krisenhaften Ereignis betroffen waren in der
42 Unternehmensgeschichte. Sprich Insolvenz eines Zulieferers, Untergang der Ware in
43 irgendeiner Art. Kam sowas denn schon Mal vor bei * [Unternehmen]?

44

45 P: Nein.

46

47 I: Was glauben Sie denn woran das liegen könnte, dass es noch nicht vorkam?

48

49 P: Weil wir überwiegend einen sehr engen Kontakt mit den Lieferanten haben. Also was
50 vorkommt ist maximal, * sind Kleinbeträge, die dann einfach liegenbleiben. * Weil das so eine
51 kleine Summe ist, dass der Produzent für uns nicht extra eine extra Produktionslinie aufmacht.
52 {Mhm.} Aber wir werden dann in Stückzahl (promille Bereich) mitbeliefert. Also in maschinell-
elektronischen Teilen. Aber das ist für uns nichts Kriegsentscheidendes, nichts Wesentliches.

53 Das kann mal sein, dass das ein Umsatzvolumen von 50.000 Euro betrifft. Das können wir
54 aber eigentlich immer relativ locker wegstecken.

55

56 I: Ok, das heißt das beruht hauptsächlich sag ich jetzt mal auf stabilen...

57

58 P: Stabile Lieferantenbeziehung und eine interne Risikoverteilung. Also wir sind so über, fast
59 90% Made in [Ort]. Haben [Firma]-Produkte über 2000, Fremdartikel über 5000, aber wir
60 machen mit den 2000 Artikeln über 85% des Umsatzes. Und mit den restlichen machen wir
61 halt die restlichen Prozent des Umsatzes. So, daher ist das Risiko, dass irgendwo etwas
62 ausfällt für uns relativ überschaubar. Da wir mit eigenen Produkten teilweise abdecken, so
63 sind wir eigentlich immer relativ stabil unterwegs.

64

65 I: Haben Sie denn auch, Sie sagen Sie haben sehr stabile Beziehungen zu Ihren Zulieferern.
66 Haben Sie da auch sagen wir mal (Zweit-)Zulieferer für manche Teile, die strategisch wichtig
67 sind? *4 Oder eher weniger?

68

69 P: Was ist bei Ihnen Großzulieferer?

70

71 I: Ja, ob Sie also, wenn Sie, ob Sie Zweit-Zulieferer...

72

73 P: Also Kunststoff wäre fatal, wenn wir keinen mehr bekommen. Das ist (nicht so) bei Granulat.
74 {Und...} Da haben wir noch unsere deutschen Lieferanten. Aber wenn da irgendwann mal
75 weltweit, ist ja letztendlich ein Rohstoff oder ein * Werkstoff, der quasi wie (er an der Börse)
76 gehandelt wird. {Ja.} Also (Preis) und (wo man halt bezieht). {Mhm.} Wenn jetzt insgesamt der
77 Markt einbrechen würde, dann hätten wir ein Problem. {Mhm.} Dann haben wir halt alle (drei)
78 Silos voll. Und solange die voll sind können wir produzieren und danach ist Ende. Das wäre
79 ein echtes Risiko. {Und das...} Aber sonst haben wir keine Risiken.

80

81 I: Und diese...

82

83 P: Das nächste wäre mit Papier, also Verpackungen oder Verpackungsmaterial. Wenn da
84 plötzlich der ganze Markt zusammenbricht, da haben wir relativ wenig an Lager. {Mhm.} Also
85 fast nichts. Da sind wir drauf angewiesen, dass dies immer beliefert wird. Aber auch dort sind
86 deutsche Firmen, die uns beliefern, mit Verpackungsmaterialien. Wenn es der Markt plötzlich
87 in sich zusammenbricht, dann haben wir Pech.

88

89 I: Und das * Restrisiko nehme ich an, das tragen Sie bewusst. Weil da sag ich mal * naja eine
90 Alternative vermutlich einfach zu teuer wäre oder sich nicht rechnen würde.

91

92 P: Wenn Sie mir eine Alternative nennen würden zu Kunststoff. Dann kann ich Ihnen das
93 <lacht> entgegennehmen und dann könnten wir das ausrechnen. {Ja, ja.} Ich kenne keine
94 Alternativen dazu. Und dasselbe ist zu * Verpackungen. Also Verpackungen musst du halt
95 machen. Unsere Risikostreuung ist in der Gestalt, da wir mal 3, 4 Firmen haben und wenn
96 jetzt eine insolvent gehen würde, {Mhm.} ist es für uns kein Problem, weil wir dann auf eine
97 andere * {Ja, ja.} Firma sofort zugehen könnten. Ja, weil unsere Daten all das haben wir bei
98 uns. Schicken wir denen zu und sagen, machen sie uns ein Angebot und dann bekommen wir
99 es von denen geliefert.

100

101 I: Ok. Denken Sie denn, also so wie Sie das schildern, gehe ich davon aus, dass Sie, dass Sie
102 im Moment eine sehr sehr robuste Lieferkette haben gegenüber Störungen. {Ja.} Würden,
103 würden Sie das noch gerne noch * ausbauen wollen irgendeine Art. Wo Sie im Moment sagen,
104 ah das * hätte man vorher, aber das ist noch nicht noch nicht Stand der Dinge?

105

106 P: Also unser Thema ist eher...*4 die Konsolidierung von vielen kleineren Netzwerkpartnern.
107 Also die stabiler zu halten. {Mhm.} Also das betrifft eher Entwicklungspartnerschaften,

108 Lieferketten, wo wir sagen, das sind sehr sehr spezielle Produkte, wir können an keinen
109 großen Lieferanten ran. Der macht für uns diese Produkte nicht, die sind so speziell für ihn.
110 Das würde er nie machen. Also (werden) irgendwelche kleinen gefunden und wenn wir das
111 weiter ausbauen wollten, weiter entwickeln wollten, dann sind wir halt darauf angewiesen, dass
112 diese Firma weiterlebt. Und auch weiter aktiv ist in der Fortentwicklung, so wenn es da
113 irgendwann mal stoppt, ist die Frage wie viel Zeit können wir uns geben, dass wir eine neue
114 Partnerschaft aufbauen können. Oder ob wir sogar dann Inhouse erledigen. Das sind alles
115 Risikobereiche von 3, 4, 5%, so in dem Bereich.

116
117 I: Das finde ich jetzt sehr interessant, dass Sie das so genau beziffern. Machen Sie denn intern
118 eine konkrete Risikoabschätzung? Erfolgt sowas?

119
120 P: Ja. Ja, also wir gucken, uns reicht es zu sagen strategische Partner, Netzwerkpartner, die
121 werden bei uns permanent * (stehen unter) Monitoring. Und wir sehen, wo sind momentane
122 Probleme und versuchen die einzuschätzen. Wo sie stehen, wo sie in 2, 3 Jahren stehen und
123 wie die momentane Zusammenarbeit mit denen ist. Insbesondere gibt es Qualitätsprobleme
124 vermehrt, {Mhm.} gibt es Probleme in der Kommunikation etc. pp

125
126 I: Das klingt. Das klingt sehr...

127
128 P: Wir haben da ein paar Themen, wir haben da ein paar Themen, wo wir genau wissen. Heute
129 Morgen hatte ich zum Beispiel eine Diskussion, wo es halt die Frage ist: * müssen wir eventuell
130 für das nächste halbe Jahr auch eine Hauptentwicklung oder Weiterentwicklung für dieses
131 Produktgruppe (?). Was fällt uns anderweitig ein. {Ja.} (?) müssen wir mal gucken, aber aus
132 dem Ärmel schütteln können wir da nichts. Ist doof, müssen evtl. anderweitig auffangen.

133
134 I: Ja, ja. Also tatsächlich ein bewusstes Monitoring, was die Produkte und auch die Zulieferer
135 angeht.

136
137 P: Ja.

138
139 I: Ja, das finde ich also sehr gut. Solche Antworten bekomme ich in der Tat nicht oft. Was mich
140 noch interessieren würde, Herr [Name]. Die Lieferkette ist für mich ja nicht beim Hersteller zu
141 Ende, sondern es gibt auch einen gewissen Absatzmarkt. Sehen Sie Risiken auch von dieser
142 Seite, die die Lieferkette angehen könnte? Sprich ein Kunde nimmt die Ware nicht ab in
143 größeren Mengen? Sind das Risiken für Sie als Unternehmer?

144
145 P: *4 Momentan nicht. Sobald wir einen Auftrag von Aldi wieder haben, dann ja.

146
147 I: Ok. <lacht>

148
149 P: Sobald du in eine andere Größenordnung gehst, hast du dann plötzlich ein Risiko drin.

150
151 I: Und vermeiden Sie...

152
153 P: (?) Ne, wir versichern das dann. Wir haben jetzt 2003-2016 hatten wir glaub ich, relativ
154 große Aufträge von Aldi. {Mhm.} Und die haben wir sowohl (gegen) Ausfall versichert, als auch
155 bezüglich das Thema Abnahmerisiko.

156
157 I: Ok. Das heißt auch da, wo * ich sag mal größere Risiken oder größere Aufträge da sind,
158 wird durch so eine Vorgehensweise mit der Versicherung das abgesichert.

159
160 P: Will ich machen, weil lieber preis ich das ein und verzichte bisschen auf Marge {Mhm.} (?)
161 In der Größenordnung wäre es dann fatal, wenn es dann weg ist.

162

163 I: Ja, ja. Aber auch da haben Sie bisher keinen, ich sag mal, keine konkreten Ereignisse
164 gehabt?

165
166 P: Nein.

167
168 I: Ok, das klingt sehr gut. Können Sie sich glücklich schätzen, glaub ich. <lacht> Ich habe jetzt
169 schon einige Interviews geführt.

170
171 P: Wir haben dafür andere Probleme. <lacht>

172
173 I: Ja, ich glaube, jeder hat die irgendwo. <lacht> {So ist es.} So ein bisschen (?). Ok, Herr
174 [Name], dann bin ich quasi schon beinahe am Ende. Es sei denn Sie hätten jetzt noch einen
175 Aspekt anzuführen, wo Sie sagen das würde ich gerne noch loswerden in dem
176 Zusammenhang Lieferkette, Risikoabsicherung der Lieferkette. Dann sehr gerne.

177
178 P: *4 Nein fällt mir jetzt nichts auf Anhieb ein. Also was für uns ein Problem werden wird, das
179 werden wir in der nächsten Zeit jetzt ausbauen. {Mhm.} Ein Eigenprodukt, wo wir
180 Fremdfertigung in China bzw. Vietnam aufbauen. {Mhm.} Dort wird dann, wird da (darauf),
181 dass das ein signifikanter Anteil an unserem Umsatz ausmachen soll, mit einer neuen
182 Produktlinie. {Ja.} Und da wird halt die Kunst sein, inwieweit wir, ja, also einfach glaubhafte
183 Zertifikate bekommen über Umweltverträglichkeit, * also Einhaltung von Sozialstandards. Weil
184 wir ja doch keine so riesige Firma sind. {Ja.} Wenn die auf Augenhöhe sind, dann sehe ich uns
185 gut gerüstet, dass wir gewisse Dinge einfordern können. {Mhm.} Da sehe ich uns auch gut
186 gerüstet, dass wir selber Audits durchführen können. Also, dass man uns da ernst nimmt.
187 Dann kommt dann jemand von uns und hat dann auch eine Checkliste und geht die Audits mal
188 durch. {Ja, ja.} Wenn es eine größere Firma ist und wir einer von vielen * Abnehmern sind,
189 dann guckt keiner auf uns. Das ist immer ne Frage der Relevanz, die man hat.

190
191 I: Ja ich denk da muss die Partnerschaft strategisch passen.

192
193 P: Und wie * sicher können wir halt sein, dass wesentliche Prozesse, die wir vereinbart haben,
194 dass die Inhouse bleiben. * Ob diese dann tatsächlich Inhouse bleiben oder doch woanders
195 gemacht werden. Also wir bestellen komplette Produktgruppen, Werkzeug bis zum
196 Endprodukt und zum Verpacken und (uns) handbemalen. Aber wenn der jetzt entschließt den
197 Bemalungsprozess irgendwo in eine Hinterzimmerbude, wo keine Ahnung, wo unerträgliche
198 Arbeitsbedingungen herrschen, {Ja.} da ist die Frage, wie krieg ich den vor Ort hier wirklich
199 sauber geregelt. {Ja.} Auch die Frage ist, welche Farben. Ist ja auch eine ganz sensible
200 Geschichte. {Ja.} * Und da werden wir vermutlich intern Stichprobensysteme einführen, dass
201 zumindest mal jedes hundertste Stück mal auf Qualität der Farbe überprüfen. Und all diese
202 super riskanten Themen. {Ja.} Aber da sind wir, da werden wir erstmal Erfahrung sammeln,
203 (ohne zu viel Aufwand zu bekommen).

204
205 I: Aber das ist ja...

206
207 P: Gut.

208
209 I: Ja das klingt gut, ja. Ok, Herr [Name], dann danke ich Ihnen mal für die Zeit, die Sie sich
210 genommen haben. Sie sollen davon auch ein bisschen profitieren, also sobald ich meine
211 Ergebnisse habe, komme ich nochmal auf Sie zu. Und möchte Ihnen natürlich auch in
212 aufbereiteter Form den Ergebnisstand zur Verfügung stellen.

213
214 P: Das würde mich freuen.

215
216 I: Ja den werden Sie, den werden Sie bekommen.

217

218 P: Viel Erfolg und ja alles Gute.

219

220 I: Vielen Dank, und machen Sie es gut. Gute Autofahrt noch, Herr [Name].

221

222 P: Danke.

223

224 I: Wiederhören, Tschüss.

1 Transkription H24052019a

2 Dauer: 37:16 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Kaufmännischer Leiter

5

6

7 I: ...können wir quasi direkt loslegen.

8

9 P: Warten Sie gerade nochmal ganz kurz {Ja.}, ich muss da jetzt was am Telefon schauen, {Kein
10 Problem.} ich muss mal gerade die Kollegin fragen. <Gespräch mit einer Kollegin> Tun Sie mir
11 mal einen Gefallen, wir legen nochmal auf und rufen Sie mich nochmal an. Ich nehme dann das
12 andere Gerät, weil das kann ich auf Lautsprecher stellen. Sonst muss ich dauernd den Hörer in
13 der Hand halten. {Ja, unter derselben...} Wenn Sie mich einfach nochmal unter derselben Nummer
14 anrufen. {Ja, mach ich. Bis gleich.} Ok, danke. Tschüss. <erneuter Anruf> Herr [Name]? {Ja.} Ok,
15 jetzt ist gut.

16

17 I: Alles klar. Ok, Herr [Name], dann würde ich sagen, fangen wir an, indem Sie mir vielleicht ganz
18 kurz eine kleine Einordnung vom Unternehmen geben. Was sind so die Kernprodukte?
19 Mitarbeiterzahl? Gerade so ein kurzer Abriss zur Einordnung des Gesprächs.

20

21 P: Ja ok. Also die [Firma] ist ein Hersteller und Verbreiter von Kunststoffspielzeug. * Wir nennen
22 es modelmäßiges Spielzeug, weil unsere ganzen Produkte sehr nah an der Realität sind. {Mhm.}
23 Aber wir sind ganz klar ein Spielzeug. Zielgruppe sage ich mal so zwei bis sechs Jahre. Und kein
24 Sammlermodell. Also wir stellen * Fahrzeuge her, alles was mit Baustelle zu tun hat. LKWs,
25 Bagger, Radlader alles rund um das Thema Baustelle, Nutzfahrzeuge. Das ist der eine Bereich.
26 Der zweite Bereich ist das ganze landwirtschaftliche Sortiment, wo wir Traktoren,
27 landwirtschaftliche Geräte von Häxler, Kartoffelernte, alles was man in der Landwirtschaft so
28 braucht. Und der dritte Bereich ist, sagen wir mal, alles was so kommunale Fahrzeuge sind. Also
29 ich sage jetzt mal Polizei, Feuerwehr und eben auch mit Zubehör. Das heißt, wir haben auch
30 eigene Figuren entwickelt, die sehr funktional sind, {Mhm.} die letztendlich die Spielthemen
31 ergänzen. Polizeiauto ohne Polizist macht halt wenig Sinn oder Feuerwehrauto ohne
32 Feuerwehrmann. Und in diesem Bereich sind wir eben auch tätig. Das können dann auch
33 Freizeitfahrzeuge sein wie Quads oder Motorräder. Und * eben modelmäßig deswegen, weil
34 eigentlich die meisten Produkte gebrandet sind. Also das heißt, * eben entsprechende Marken,
35 Originalmarken dahinterstehen, wo wir also sehr stark mit den Originalherstellern
36 zusammenarbeiten. Und auch die Genehmigungen letztendlich auch brauchen. Aber wir sind ein
37 Spielzeug, weil in dem Segment gibt es auch viele, die so rein auf Sammler dyecast-mäßig setzen.
38 Das sind wir nicht. Also wir vertreiben unsere Produkte weltweit. Wir produzieren praktisch
39 ausschließlich in Europa, hauptsächlich hier am Unternehmensstandort in [Ort], wo wir ca. je nach
40 Saison zwischen 500 und 550 Personen beschäftigt haben. Hier sind auch alle Abteilungen unter
41 einem Dach sozusagen. Von der Entwicklung, Konstruktion, Formenbau, Spritzerei, Montage etc.
42 {Ja.} Und natürlich auch die ganzen administrativen Abteilungen. * Seit 2014 haben wir noch ein
43 Zweigwerk in Tschechien, wo nochmal 120 Leute beschäftigt sind, die auch bestimmte Produkte
44 eben fertigen.

45

46 I: Und die * also Sie produzieren hauptsächlich in Europa. Woher beziehen Sie denn die Waren,
47 die Rohwaren, die Sie dafür brauchen? Auch ausschließlich Europa oder kommt das auch aus
48 anderen Ländern?

49
 50 P: Ja, also wenn wir jetzt bei der Beschaffung sind...Vielleicht eins noch: Also wir exportieren in
 51 ca. 70 Länder weltweit und sind eigentlich überall vertreten. Wir haben eine Exportquote von 70
 52 Prozent. Natürlich ganz stark das ganze europäische Ausland einschließlich Osteuropa. Dann
 53 natürlich aber auch Nordamerika, wo wir eine Niederlassung haben. Und das geht dann halt bis
 54 in den asiatischen Bereich: Korea, Japan, Singapur, Australien, aber natürlich mit
 55 unterschiedlichen Schwerpunkten (?). Was die Beschaffung betrifft, also muss man grundsätzlich
 56 vielleicht vorab sagen: Wir haben selbst eine sehr hohe Fertigungstiefe und Wertschöpfung. {Ja,
 57 ja.} Das heißt im Umkehrschluss, dass natürlich unsere Tiefe bei der Beschaffung gar nicht so
 58 groß ist. Das ist jetzt sehr unterschiedlich, wenn ich selber eine geringe Wertschöpfung habe,
 59 habe ich natürlich oft eine viel stärkere Lieferantenkette, wo ich vielleicht irgendeinen
 60 Modullieferanten habe, dann habe ich vielleicht Sublieferanten und und und. Also bei uns ist es
 61 letztendlich so, dass wir bis auf eine kleine Ausnahme alles, was wir zum Produzieren brauchen,
 62 in Deutschland bzw. in Europa beschaffen. {Mhm.} Es gibt nur eine Ausnahme. Wir kaufen
 63 praktisch ein Teil, das ist ein elektronisches Teil, und zwar haben wir auf den LKWs bei der
 64 Feuerwehr z.B. haben wir * so eine Signalleuchte, die Ton abgibt und auch blinkt. Oder auch bei
 65 der Polizei, weil das ja auch, sagen wir mal, die echten Fahrzeuge entsprechend haben. * Das ist
 66 ein Elektronikmodul und das ist das einzige, das beziehen wir aus Fernost. Ansonsten ist natürlich
 67 die Hauptsache unserer Beschaffungen das Rohmaterial, also, ich sage mal, der Kunststoff.
 68 {Mhm.} Das wir natürlich in Unmengen logischerweise brauchen. Das ist * das Hauptmaterial, was
 69 wir eben für den ganzen Spritzgussprozess brauchen und das beziehen wir in Deutschland bzw.
 70 in Europa. Und das gleiche gilt, sagen wir mal, für die Farbpigmente. Also das ist so, dass der
 71 Kunststoff oder die Kunststoffe sind eigentlich neutral von der Farbe her und die werden dann mit
 72 sogenannten Farbpigmenten, Masterbatches sozusagen, in eine bestimmte Rezeptur dann im
 73 Spritzgussprozess vermengt und dann wird sozusagen der neutrale Kunststoff komplett
 74 eingefärbt. Also wir kaufen jetzt kein roten, blauen oder grünen Kunststoff, sondern der ist neutral
 75 und dann gibt es separat dazu eben Farbpigmente und die werden dann im Spritzgussprozess
 76 drunter gemischt. {Ja, mhm.} Jetzt ist eigentlich unsere Haupt...* sagen wir mal vom Umfang her
 77 und vom Volumen, der Schwerpunkt und das findet * entweder in Europa oder * in Deutschland
 78 oder Europa statt.

79
 80 I: * Okay.

81
 82 P: Und dann haben wir natürlich dazu noch, * was wir dann natürlich sonst noch an bestimmten
 83 Kaufteilen brauchen. Das ist halt das übliche. Das sind z.B. ich sage jetzt mal, für den
 84 Displaykarton, also Kartonagen, Einlagen etc. Das kommt eigentlich fast alles ausschließlich aus
 85 Deutschland.

86
 87 I: Okay. * Das ist schon mal gut und interessant zu wissen. Dann würde mich jetzt natürlich
 88 interessieren: * Sie haben eine sehr, ich nenne es jetzt mal bewusst, regionale Lieferkette. Haben
 89 Sie da schon mal oder mussten Sie da schon mal ein Ereignis miterleben, dass zu Störungen
 90 oder gar zu einem Ausfall der Lieferkette geführt hat? Dass irgendeine Ware nicht mehr geliefert
 91 werden konnte oder irgendwas der gleichen? Gab es da schon mal was in der Historie?

92
 93 P: * Ist mir jetzt nicht bekannt. Generell versuchen wir natürlich, bei diesen strategischen
 94 Geschichten * ein Single-Sourcing zu vermeiden, sage ich mal. Sondern dass wir schon mehrere
 95 Lieferanten haben. {Mhm.} * Natürlich hat man in der Regel immer einen Hauptlieferanten. Also
 96 es ist dann nicht immer unbedingt gleichverteilt. Aber man schaut natürlich schon, dass man * da
 97 nicht von einzelnen abhängig ist. Wobei man sagen muss, dass es beim Rohstoff oft etwas
 98 schwerer ist, * weil * ja ich sag mal, der Kunststoff, der ist sehr genau definiert und wenn man da
 99 mal eine gewisse Spezifikation hat, ist es nicht immer so einfach zu sagen, * naja jetzt nehme ich
 100 mal den ABS als Beispiel, weil das unser größter Kunststoffgruppe ist, also wir haben mehrere im

101 Einsatz ABS, dann manchmal TBB und PP und je nachdem. Aber ABS haben wir jetzt vom
102 Volumen her das größte Kunststoff vom Anteil her. Und da ist es jetzt halt so, natürlich gibt es da
103 jetzt mehrere Hersteller, * aber * die Spezifikationen sind halt nicht immer identisch. Und da muss
104 man dann schon sehr genau abwägen zwischen Risikobegrenzung und Aufwand. {Ja.} Weil * ich
105 habe ja vorhin gesagt, dass wir im Prinzip sehr stark am Originalfahrzeug sind. Das heißt, wir
106 haben auch sehr genaue Vorgaben von den Originalherstellern, was die Farben betrifft. Wenn ich
107 ein John Deere Traktor mache, dann kann ich nicht sagen, ich mache den grün, sondern es muss
108 John Deere Grün sein. Oder wenn ich Caterpillar mach, ich mach den Bagger irgendwie in Gelb,
109 sondern es ist ein bestimmtes gelb. Und das ist da genau spezifiziert und wenn ich jetzt einen
110 anderen Kunststoff kaufe, auch wenn der neutral ist, hat der eine andere Farbe. Und dann stimmt
111 im Prinzip die Rezeptur nicht mehr. {Ja.} Da kommt dann am Schluss nimmer das gleiche gelb
112 raus. Und deswegen muss man da sehr genau aufpassen. Also da kann man nicht einfach sagen,
113 ich kaufe jetzt mal das ABS von dem und von dem ein. Also da ist es etwas schwieriger, aber
114 aufgrund der Markt nicht weil es nicht mehrere gibt aber, weil man einfach mit dem Hersteller, wir
115 beziehen bei den Rohmaterialien im Prinzip direkt beim Hersteller und eigentlich nicht vom
116 Händler. * Und da hat man halt dann irgendwann mal eine Spezifikation, auf die ist es dann halt
117 festgelegt und dann weiß man genau, wenn ich den Kunststoff habe, muss ich so und so viel
118 Gramm von Farbe beimischen. Wenn ich das jetzt von einem anderen Hersteller nehme, da ist
119 das nicht unbedingt genau identisch, dann muss ich intern meinen ganzen Prozess wieder neu
120 starten. Also von daher ist es bei den Rohstoffen etwas * begrenzt, weil das ein wahnsinnig hoher
121 Aufwand wäre, da jedes Mal verschiedene Rezepturen zu machen. Allerdings muss man sagen,
122 dass bei den Rohstoffherstellern, das sind im Prinzip Weltfirmen, also die hängen teilweise an
123 Bayer oder BASF. {Ja. ja.} Und wie gesagt, wir beziehen direkt vom Hersteller und versuchen das
124 halt auch abzufedern, * indem wir * eigentlich * ja, sagen wir mal, längerfristige Verträge oder
125 Arbeitsverträge schließen. {Mhm.} * Das hilft natürlich nicht gegen alles, weil wenn irgendwas
126 abbrennt, hilft mir das nicht. * Aber, wenn zum Beispiel * aufgrund hoher Nachfrage * sagen wir
127 mal, der Hersteller sagen würde, naja, jetzt kann ich woanders einen besseren Preis erzielen, ich
128 teile die Mengen anders auf, also da versuchen wir halt im Prinzip mit * Rahmenverträgen über
129 einen gewissen Zeitraum auch eine entsprechende Liefersicherheit zu haben.

130
131 I: Ja. *3 Ist es denn mit einem hohen, ich sage jetzt mal, organisatorischen sowie finanziellen
132 Aufwand verbunden sich hier, sage ich mal, strategisch mit mehreren Lieferanten auszurichten?
133

134 P: * Ja, das ist schon ein Aufwand, weil A sie müssen ja die ganzen... Also wir reden jetzt immer
135 von den Rohmaterialien. Ich weiß jetzt nicht genau, wo ihr Schwerpunkt bei der Beschaffung ist.
136 Wir müssen natürlich auch, sage ich mal, Schüttgut-Maschinen beschaffen, aber das ist ein
137 Investitionsgut. Ich weiß jetzt nicht, ob das jetzt eigentlich eine Rolle spielt. Da schaut das natürlich
138 zum Teil anders aus. {Mhm.} Aber wenn wir jetzt bei den Rohmaterialien sind, beim
139 Materialeinsatz, das ist schon ein Aufwand. Weil natürlich dann auch, sage ich mal, die ganzen
140 Sachen entsprechend, Sie müssen ja heute beim Spielzeug alles zertifizieren lassen etc. die
141 ganzen Materialien und machbar ist natürlich schon alles, aber das hat halt ein gewisser Aufwand
142 und das muss man abwägen. Und wir haben jetzt eigentlich in dem Bereich noch nie ein Engpass
143 gehabt. Wir haben dann auch schon mal bei dem ein oder anderen Kunststoff auch mal einen
144 zweiten Lieferanten. Das ist schon so. Aber ich will nur sagen, da ist es nicht immer ganz so
145 einfach von dem Single-Sourcing wegzukommen. Da ist es schon eben ab und zu der Fall, dass
146 man doch den überwiegenden Teil eben von einem Zulieferer hat aus den genannten Gründen.
147 Machbar wäre das schon, aber man muss sich das so vorstellen: Ich muss jetzt irgendein Teil
148 spritzen, habe genaue Feinspezifikationen, dann brauche ich im Prinzip, wenn ich (?) spritze mit
149 ABS zum Beispiel und ich habe jetzt unterschiedliche Hersteller, dann muss ich letztendlich bei
150 mir in den Stammdaten im Unternehmen * für die gleiche Forderung sagen wir mal zwei
151 Rezepturen zum Beispiel anlegen. {Ja.} * Weil das in der Regel anders ist, weil das eben nie das
152 gleiche ist. Und irgendwo hat man dann halt mal * im Produktionsprozess auf das Material

153 abgestimmt, weil es kann auch sein, dass dann zum Beispiel... Also ich bin jetzt kein Ingenieur.
154 Also wenn die Aussagen nicht immer ganz 100%ig richtig sind, {Alles gut.} bitte ich das
155 nachzusehen. Aber ich denke im Grunde stimmt es schon. Also es ist dann auch so, dass nicht
156 jedes Material * z.B. den gleichen Fluss hat in der Form. Also das ist ja, so ein Spritzgussprozess
157 ist ja schon eine Sache, den man austüfeln muss. Man muss bestimmte Bemusterungen machen,
158 wie sich das Material in der Form verhält und da kann man nicht immer sagen, okay, * das ist eins
159 zu eins, weil jedes Material, das wir beim Hersteller einkaufen hat eine bestimmte Bezeichnung
160 und eine bestimmte Spezifikation. * Und das ist nie ganz identisch. * Und nehme ich ein anderes
161 Material von einem anderen Hersteller, das lautet dann anders. Ist zwar auch ein ABS zum
162 Beispiel, aber das kann eventuell in der Form eine ganz andere Fließgeschwindigkeit haben. *
163 Und dann müsste man für jedes Material eigentlich einen eigenen Prozess anlegen, wo man
164 genau weiß wie muss ich das Material einspritzen, welche Mischung brauche ich etc. Deswegen,
165 sage ich mal, zusammenfassend ist das so, wir schauen natürlich, dass wir nicht von... * dass wir
166 Single-Sourcing vermeiden und immer Alternativen haben. Beim Rohmaterial, sprich Kunststoff,
167 ist es aus den genannten Gründen oft etwas schwieriger, * das zu realisieren.

168
169 I: Ja. Verstehe.

170
171 P: Also wie gesagt, wir versuchen natürlich wie gesagt mit Verträgen etc. uns abzusichern, dass
172 wir nicht aufgrund von hohen Nachfrage- oder Angebotsschwankungen da in irgendeiner
173 Schwierigkeiten kommen. Haben jetzt aber da eigentlich auch noch nie so das Problem gehabt.
174 Da haben wir dann vielleicht eher mal das Thema, dass natürlich sich bei den Rohstoffen die
175 Preise halt verändern.

176
177 I: Ja. Ja. * Das finde ich jetzt sehr interessant, dass Sie sagen, Sie haben da so eine *
178 Risikoabschätzung. Da wird in Richtung Zulieferseite etwas getan. Nun gehe ich * im Moment *
179 bei meinen Hypothesen davon aus, dass die Lieferkette ja noch weitergeht. Nicht nur bis zum
180 Hersteller, sondern dass es auch eine Nachfrageseite gibt; Kunden, Endkunden und so weiter.
181 Halten Sie denn * Ausfälle der Lieferkette Richtung Kundenseite für möglich? Gibt es sowas, dass
182 größere, sage ich mal, Aufträge nicht abgenommen werden, die dann teilweise drastische
183 Auswirkungen für das Unternehmen haben können?

184
185 P: Sie meinen, dass von uns kundenplatzierte Aufträge...

186
187 I: Zum Beispiel. Ja.

188
189 P: Ich sage mal, grundsätzlich haben wir eine Strategie, dass wir, sagen wir mal, zum Beispiel
190 nichts auf Kommission liefern. Wie es vielleicht das ein oder andere Unternehmen auch macht,
191 um irgendwo * in irgendeinem Vertriebskanal zu kommen zu sagen: okay, * wir stellen halt die
192 Produkte mal ins Regal und * abgerechnet wird, wenn es raus verkauft wird und was eben nicht
193 rausgeht, können wir wieder zurückliefern. Also solche Geschäfte machen wir grundsätzlich nicht.
194 {Mhm.} Wenn sich natürlich mal ein Großkunde, * der vielleicht auch längerfristig * disponiert,
195 feststellt, dass er bei dem ein oder anderen Produkt vielleicht mal zu viel geordert hat, dann kann
196 man natürlich, ich meine das wird jeder machen, mal * schauen, ob man irgendeine Lösung finden
197 kann. Aber grundsätzlich halten wir uns an kaufmännische Grundsätze * und wenn der
198 Kaufvertrag geschlossen ist und der wird halt geschlossen, wenn, sagen wir mal, der Kunde
199 schickt einen Auftrag, wir nehmen den Auftrag an, schicken eine Auftragsbestätigung, dann ist
200 halt der Kaufvertrag geschlossen. Und zum Verfügungsgeschäft des Kaufvertrags gehört dann
201 halt dazu, dass * wir liefern und der Kunde zahlt. Und das sind eigentlich schon Grundsätze, woran
202 wir uns halten. Aber klar, wenn man jetzt einen guten Kunden hat und der sagt, ich habe da noch
203 zwei Paletten im Lager stehen, die sind Originalverpackt. Könnt ihr mir helfen die
204 zurückzunehmen? Das kann man schon machen, aber das ist eher die Ausnahme. Es ist ja heute

205 auch so, dass die Kunden immer stärker, was auch eine Anforderung dann fürs Unternehmen ist,
 206 die Kunden ja immer stärker <niesen> bedarfsorientiert bestellen. Sodass, sagen wir mal, das
 207 Lagerrisiko oder das Bestandsrisiko heute eigentlich eher beim Hersteller liegt. Ja, also unser
 208 Geschäft müssen wir ja so machen, * dass wir als Konsumgut * wenn es geht, in der Lage sind, *
 209 zu jeder Jahreszeit den Kundenbedarf kurzfristig zu * befriedigen. Das gelingt natürlich nicht
 210 immer. Das ein oder andere Produkt ist dann mal nicht kurzfristig lieferbar. Aber letztendlich geht
 211 es natürlich in die Richtung, weil es genau das Thema. Der Kunde wälzt natürlich doch schon
 212 gern das Risiko auf den * Hersteller ab und bestellt dann halt eher in kürzeren Rhythmen und
 213 damit ist natürlich auch das Risiko, dass der nicht abnimmt, * geringer.

214

215 I: * Mhm. Ja. * Verstehe.

216

217 P: Also im Einzelfall kann das mal vorkommen, wenn der Kunde eine Großbestellung gemacht
 218 hat und würde dann Pleite gehen, klar. Dann liefere ich das natürlich nicht mehr. Aber es ist
 219 natürlich auch so, dass wir ja * Produkte haben. * Also das sind Ausnahmefälle und letztendlich
 220 bleiben wir dann auch auf keinen Produkten * sitzen.

221

222 I: Okay. * Jetzt sage ich mal auf einen ersten Blick würde ich jetzt sagen, naja das passt so weit,
 223 was Sie da tun. Sie haben hier, sage ich mal, eine relativ robuste Lieferkette sich aufgebaut. Nun
 224 ist das ja alles, wie Sie vorhin gesagt haben, mit einer Risikoabschätzung auch verbunden. Ob es
 225 sich lohnt gegen ein gewisses Risiko noch Maßnahmen zu ergreifen. Wenn * Sie jetzt sage ich
 226 mal da, * wenn finanziell keine Grenzen gesetzt wären, wo würden Sie denn noch investieren?
 227 Wo würden Sie sagen, kann * die Lieferkette noch robuster, widerstandsfähiger gemacht werden?
 228 Jetzt in Ihrem konkreten Fall. Wo würden Sie gerne noch ansetzen?

229

230 P: Naja, das ist jetzt eine schwierige Frage. Wie gesagt, man muss auch ein bisschen
 231 unterscheiden. (Ich weiß jetzt nicht in welchem Bereich...) Wir haben natürlich zum Beispiel sehr
 232 hohe Anschaffungen bei Investitionsgütern. * Ich weiß jetzt nicht, spielt es eine Rolle oder nicht,
 233 weil das Produktionsmaterial, was wir vorhin gesagt haben ist die eine Seite. Wir haben natürlich
 234 * häufig Investitionen in Maschinen etc. Also da ist es jetzt zum Beispiel so, dass wir ganz explizit,
 235 dauert natürlich * bei so hohen Investitionen, * da werden natürlich richtige Ausschreibungen
 236 gemacht. Da werden auch, im Maschinenpark zum Beispiel, da würden wir uns nie auf einen
 237 Hersteller nur fokussieren. Wo wir jetzt sagen, wir kaufen alle Maschinen von Aburg, sondern da
 238 schaut man natürlich, dass man auch, * sage ich mal, im Maschinenpark * dann auch mehrere
 239 Hersteller immer * mit unter bringt, um sich da nicht auf einen zu verlassen, {Mhm.} weil der auch
 240 nicht weiß, wie geht bei dem einen der technische Fortschritt weiter und und und. Also wie gesagt,
 241 bei Investitionsgütern ist das * natürlich anders. * Und ja, wo kann man verbessern? Ich mein, *
 242 wenn Sie jetzt darauf ansprechen * wir haben jetzt sicherlich in dem Sinne kein systematisches
 243 Lieferantenscoring, {Mhm.} wo man sagt, okay, wie bewerte ich jetzt alles? Schau wie ist die
 244 Ausfallwahrscheinlichkeit, wie ist die Qualität und und und. Indirekt hat man es natürlich darüber,
 245 dass wir unsere Hauptlieferanten natürlich auch * ich sage mal in dem Sinn da sind wir auch
 246 häufiger vor Ort. Also die kennen wir. * Also das könnte man jetzt sagen, ein bisschen
 247 hochtrabend, man macht da eine Art vor Ort Auditierung bei den Hauptlieferanten. {Ja.} Schaut
 248 sich das mal an, wie läuft die Produktion bei denen, wie schaut das aus etc. Also da sind natürlich
 249 schon enge Verbindungen da, wo man auch durchaus bei den Lieferanten, eigentlich bei den
 250 wichtigen Lieferanten überall vor Ort ist.

251

252 I: *3 Ja. Ja. Okay. * Verstehe soweit. Ja, Herr [Name]. Dann bin ich ja quasi fast schon am Ende
 253 * mit meinen Fragen. Das passt mir soweit alles ganz gut, was Sie gesagt haben. * Gibt mir auch
 254 viele * Inputs. Gibt es denn aus Ihrer Sicht jetzt in diesem ganzen * Kontext noch Punkte, bei
 255 denen Sie sagen, * das würde ich jetzt * noch ansprechen wollen? Oder das * wäre jetzt noch
 256 interessant zu wissen. Gibt es da noch irgendwas von Ihrer Seite, was wir jetzt vergessen haben

257 in dem Kontext?
258

259 P: Ja gut, was man natürlich schon vielleicht noch sagen kann, dass wir natürlich dann auch mal
260 über die Entwicklungsabteilung schauen, * dass wir bei Materialien und bestimmten Sachen
261 natürlich schon auch eine gewisse * Standardisierung eben haben, um auch die Möglichkeit der
262 Austauschbarkeit zu haben. Also wenn ich natürlich immer irgendwelche Spezialgeschichten
263 habe, dann ist das natürlich oft immer auch schwierig mal den einen gegen den anderen
264 auszutauschen. Also das ist schon auch wichtig, dass man eben schaut, wenn ich jetzt * neue
265 Produkte konstruiere und entwickle, dass man natürlich schon schaut, ok was verwende ich dafür,
266 welche Materialien kann ich dafür verwenden, dass man am Schluss nicht, was weiß ich, 200
267 verschiedene Dinge hat, sondern dass man sich schon in einem gewissen Rahmen bewegt und
268 an sich hinterher die Möglichkeit hat * bei der Beschaffung offener zu sein oder mehr Alternativen
269 zu haben. {Mhm.} Also das kann eben schon so eine Art Prävention im Prinzip schon bei der
270 Entwicklung des Neuproduktes anfangen. * Muss man sagen.
271

272 I: Mhm. Ja. Das ist tatsächlich ein interessanter Ansatz, wo ich denke, je nachdem wie ein Produkt
273 auch gestaltet ist, lässt es dann später * mehr oder weniger Flexibilität in der Lieferkette zu.
274

275 P: Genau. Wenn man natürlich überall totale Spezifitäten hat und da und dort, dann schränkt mich
276 das gegebenenfalls hinterher ein. Und klar, man schaut ja auch, dass man so eine gewisse
277 Standardisierung bringt ja dann auch gewisse Größenvorteile. Und in der Regel ist es dann halt
278 auch so, habe ich vielleicht dann später in der Lieferkette auch größere Alternativen. {Ja.} * Ich
279 glaube, ansonsten ist es bei uns so, die Beschaffungstiefe sagen wir jetzt bei uns nicht so * groß,
280 sondern den ganzen Materialeinsatz und es betrifft. Wie gesagt wir haben ein Teil, das habe ich
281 gesagt, dieses Elektronikmodul, das man dazukauf, weil Elektronik ist halt in Europa klar etwas
282 schwierig. Da wird es sicherlich etwas problematischer, sage ich mal, wenn der uns ausfällt. *
283 Okay, wird es dann auch einen anderen geben, aber * ich sage mal so, * da hätten wir jetzt zum
284 Beispiel für dieses Teil nicht gleich irgendjemand in der Hinterhand. {Mhm.} Da ist vielleicht eine
285 Vermeidungsstrategie, die jetzt bei so einer Geschichte gefahren wird, das andere habe ich ja
286 gesagt, teilweise längerfristige Beschaffungsverträge bei solchen kritischen Sachen wie
287 Rohmaterialien. In dem Fall ist jetzt so ein kleines Elektronikbauteil, das halt blinkt und eine Sirene
288 hat aus Fernost. Wenn der ausfällt, ist es nicht ganz so einfach. Da versuchen wir es, sage ich
289 mal, so zu machen, dass wir * mit einem gewissen Lagerbestand * eine gewisse Reichweite *
290 abpuffern, sage ich mal. *3 Also ich sage jetzt mal, wenn der jetzt von heute auf morgen ausfallen
291 würde, dann hätten wir über * Bestand eine gewisse Reichweite, wo ich sage ok * das nächste
292 viertel Jahr oder die nächsten drei, vier, fünf Monate, kann ich die Produkte trotzdem ganz normal
293 ausliefern, weil ich von dem Modul genug auf Lager habe. Und dann müsste man halt in der Zeit
294 schauen, dass man * einen alternativen Zulieferer findet. Bei uns ist das halt in dem Sinne eher
295 exotisch, * wir haben jetzt in Fernost kein Beschaffungsbüro, weil wir da eigentlich sonst nichts
296 beschaffen. Weil wir produzieren ja hier * und das ist wirklich halt Kaufteil, das wir brauchen, aber
297 okay da kann ich jetzt natürlich sagen von der Menge her nicht so riesig, dass ich mir jetzt da in
298 China dafür drei oder vier Lieferanten präventiv aufbaue.
299

300 I: Ja. Ja. * Denken Sie, also das wäre jetzt vielleicht noch eine meiner abschließenden Fragen:
301 Denken Sie, dass diese geringe Beschaffungstiefe Ihre Lieferkette resilienter, im Sinne von *
302 widerstandsfähiger macht?
303

304 P: * Ja, das denke ich natürlich schon, weil wir letztendlich, *3 dass diese große Fertigungstiefe
305 die wesentlichen Sachen eben selber in der Hand haben und dass was wir dazu brauchen *
306 eigentlich eher unkritische Sachen sind, wie gesagt Rohstoffe, Kartonage etc. Natürlich ist es so,
307 * manchmal müssen wir natürlich auch für bestimmte Kapazitäts... für bestimmte
308 Nachfragespitzen muss man sich natürlich auch manchmal Dienstleistungen einkaufen. Also

309 nehmen wir jetzt zum Beispiel mal den Formenbau. {Ja.} Das ist vielleicht noch ein interessanter
310 Punkt. Formenbau haben wir selber, aber wir können aus Kapazitätsgründen nicht * jedes
311 Werkzeug für ein neues Produkt selbst bauen. Denn man muss sich das so vorstellen, wenn wir
312 jetzt einen neuen Bagger machen, dann brauchen wir für den Bagger vielleicht 20 Werkzeuge.
313 Und dann kann es so sein, zehn bauen wir selber * und die anderen zehn vergeben wir. * Und da
314 ist es jetzt zum Beispiel so, da haben wir natürlich, * aber das passiert auch deutsch oder
315 europäisch, da wird zum Teil auch Formenbau in Portugal haben wir zum Beispiel. Da ist es zum
316 Beispiel so, da haben wir natürlich eine größere Anzahl an * Dienstleistern, sage ich mal. Also da
317 würde ich mich nie auf einen verlassen. Weil da * könnte es wirklich, das wäre risikoreich, weil *
318 ich sage mal, wenn wir ein neues Produkt entwickeln, hat man ja einen Zielpunkt, wo man sagt,
319 okay, eben zur Spielwarenmesse 2021 will ich das Produkt präsentieren, das kann ich ja nicht
320 beliebig verschieben. {Ja.} Und dann habe ich im Prinzip eine Rückwärtsterminierung, dann weiß
321 ich, wann muss ich mit der Entwicklung beginnen, wann müssen die Werkzeuge gebaut werden
322 etc etc. Da kann ich dann natürlich, wenn ich da ein Problem hätte, dann kommt es wirklich zu
323 einer verspäteten Einführung. * Und da haben wir natürlich für solche Sachen, für solche
324 Dienstleistungen, da stellt man sich natürlich breiter auf. * Und da ist es auch so, das ist was ich
325 vorhin schon einmal gesagt habe, da ist es natürlich auch so, dass da häufig Leute zum Beispiel
326 von der Entwicklung, vom Formenbau dann auch da tatsächlich vor Ort bei denen sind. Da geht
327 es ja auch um Qualitäten. Da geht es ja nicht nur um fällt der aus oder fällt der nicht aus. Wenn
328 der unser Werkzeug liefert, das schlecht ist, dann <lacht> das ist wie ein Ausfall, {Ja klar.} weil
329 das muss dann nachbearbeitet werden, eventuell wieder zurückgeschickt werden oder wir
330 müssen es dann im eigenen Formenbau nachbearbeiten. Dann kommt es zu einer Verzögerung
331 im * Prozess und dann ist plötzlich das Ding halt nicht zur Spielwarenmesse fertig. Also da * ist
332 natürlich so eine Art Lieferantenbewertung * gerade hinsichtlich * Qualität ganz entscheidend. Und
333 dann machen wir natürlich schon jetzt, wir haben jetzt kein systematisches Scoring, aber * durch
334 die * vor Ort Besuche bei solchen Zulieferern * spielt immer der Preis die Liefertermintreue und
335 die Qualität. Das sind die entscheidenden Faktoren. * {Mhm. Ja, da ist sicherlich...} Und die
336 werden natürlich immer berücksichtigt, weil * Liefertermintreue ist auch wichtig. Selbst wenn die
337 nicht ausfällt, aber wenn ich einen Lieferanten habe generell, der immer alles drei Wochen später
338 liefert, * hilft mir auch nichts. Bereitstellung spielt immer eine Rolle und wie gesagt vor allem die
339 Qualität. Das sind so die wesentlichen Punkte. * Und da stellt man sich natürlich breiter auf, wo
340 man verschiedene Alternativen hat.

341
342 I: Ja. * Nee, das ist ja völlig klar, sonst ist das ja wie gesagt, wenn der Lieferant selbst nicht ausfällt,
343 kommt es ja aber * zu immensen Unterbrechung in Ihrer Lieferkette wieder gleich.

344
345 P: Genau. Genau. Am Schluss hängt immer der Kunde dran. * Und (?), man kündigt die Neuheiten
346 auch mit einem gewissen Vorlauf an. Beginne die dann auch schon zu verkaufen und lieferbar ab.
347 Und wenn es dann Probleme in der Lieferkette oder bei bestimmten Dienstleistungen haben, wo
348 irgendwas nicht hinhaut. Natürlich bauen Sie in den ganzen Zeitablauf gewisse Puffer ein, klar,
349 das macht jeder. Aber wenn dann natürlich irgendeiner, * was weiß ich, das Werkzeug nicht
350 rechtzeitig liefert oder man feststellt beim Muster, man baut das Werkzeug in die Maschine ein *
351 und das funktioniert nicht richtig. Ja, dann kommt es relativ schnell zu Verzögerungen. Deswegen
352 muss da natürlich bei solchen Sachen schon eine Lieferantenbewertung und auch eine vor Ort
353 Bewertung, gerade bei technischen und technologischen Sachen, sehen Sie ja, wenn sich da
354 neue Lieferanten auftun. Sie sehen ja häufig schon, wenn Sie durch die Produktion gehen, welche
355 Maschinen hat der drinstehen. * Ist das modern, alt oder wie auch immer. Also da kriegen Sie
356 relativ viel Informationen.

357
358 I: Ja. Okay, Herr [Name]. Damit wären wir dann tatsächlich durch. Es war sehr interessant, sehr
359 spannend das von Ihnen zu hören. * Entsprechend nochmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit
360 genommen haben * und entsprechend komme ich auch sehr gerne auf Sie zurück sobald,

361 Ergebnisse da sind.

362
363 P: Ja. Falls Sie noch irgendeine Rückfrage hätten, melden Sie sich halt einfach. Es fällt einem
364 dann vielleicht nochmal was ein, wenn man es dann zu Papier bringt oder auswertet. Dann können
365 Sie sich natürlich melden. Wie ist es, sind Sie jetzt schon in dem letzten wesentlichen * Status?
366

367 I: Also Sie sind jetzt einer meiner letzten Interviewpartner. Also ich hoffe, dass ich jetzt, sage ich
368 mal, in den nächsten drei bis vier Wochen die Interviews abschließe und dann mit der Auswertung
369 beginnen kann. Also * ja. <lacht>

370
371 P: Okay, aber wie ist der Zeitplan für die Arbeit?
372

373 I: Der Zeitplan für die Arbeit ist noch etwas länger. Da habe ich noch gut die Hälfte, sind noch fast
374 zwei Jahre, weil sich noch eine zweite Fallstudie, eine verifizierende Fallstudie anschließt quasi.
375 Also sobald ich die Ergebnisse aus der Spielware habe und den Ansatz daraus entwickelt habe,
376 möchte ich diesen Ansatz nochmal erproben. In einem anderen Unternehmenskontext.

377
378 P: Okay.

379
380 I: Aber Sie bekommen früher den Ansatz, als ich ihn erprobe. <lacht>

381
382 P: Ja, das hat mich nur interessiert, weil wie gesagt, ich habe selber mal so eine Arbeit
383 geschrieben * und das kann sich dann manchmal wie ein Kaugummi ziehen. Aber Sie wissen ja,
384 gibt es Theorien, also nicht nur empirisch, Sie müssen ja auch dabei Rahmen da außen
385 rummachen und und und.

386
387 I: Ja. Der ist quasi schon da. Also das theoretische Konstrukt steht. * Das passt alles soweit. Wie
388 gesagt, die erste Fallstudie im Bereich der Spielware ist jetzt beinahe beendet und nach der
389 Auswertung kommt noch eine zweite.

390
391 P: Alles klar. * Dann wünsche ich Ihnen * viel Erfolg, gutes Durchhaltevermögen, {Das kann ich
392 sehr gut gebrauchen.} weil irgendwann, also wenn Sie es schon gehabt haben oder es kommt
393 noch, irgendwann hängt es einem auch mal zum Hals raus.

394
395 I: <lacht> Ja, die Momente waren in der Tat auch schon da.

396
397 P: Die gibt es immer wieder mal, aber da muss man dann durch, dann geht es auch schon wieder
398 weiter.

399
400 I: So ist es. In diesem Sinne nochmal vielen Dank, Herr [Name] und ich wünsche ein schönes
401 Wochenende.

402
403 P: Danke. Das wünsche ich Ihnen auch, Herr Leingang. Tschüss.

404
405 I: Dankeschön. Tschüss.

1 **Transkription H24052019b**

2 Dauer: 30:55 Minuten

3 Typ: Hersteller

4 Person: Geschäftsführer

5
6
7 I: Dann schlage ich vor, dass Sie mir vielleicht so ganz kurz, sag ich mal, so ein Abriss über die
8 Firma geben. Was machen Sie konkret? Mitarbeiter? Was sind die Absatz- und Zulieferländer?
9 So ganz grob, dass das Gespräch sich später gut einordnen lässt.

10
11 P: Okay. * Die [Firma] ist einer der weltweit größten Spielwarenhersteller mittlerweile. * [Firma]
12 gibt es seit 1997. {Mhm.} Wurde privat gegründet damals von [Name]. [Name] sind die Initialen
13 von unserem obersten Heeresführer, wie man so schön sagt. Daraus leitet sich dann auch der
14 Firmenname [Firma] ab. {Ja.} Also der ist ganz stolz darauf, dass sein Name mehr oder minder
15 auf jedem Spielzeug draufsteht. Ist aber auch relativ üblich, wenn man sich die Historie anguckt.
16 Hasbro, Haswell Brothers, Mattel steckt ne Firma dahinter und und und. Also das ist durchaus
17 Gebe * in den jeweiligen Bereichen drin. Und [Firma] hat relativ früh sich angefangen auf
18 Lizenzartikel im Allgemeinen zu konzentrieren. Wo es also darum geht, * ja, mit den Themen, die
19 bei den Kindern einfach interessant sind. Das war in den USA natürlich wesentlich früher der Fall
20 als es jetzt bei uns in Europa * so sich mit Lizenz-, Franchisethemen, sei es von Disney, Star Wars
21 und ähnlichem, mit zu beschäftigen. * Was [Firma] so ein Stück weit auszeichnet, ist, dass wir *
22 sehr sehr früh uns auf das Thema Gaming-Lizenzen spezialisiert haben. * Das ging schon sehr
23 sehr früh auch los mit * verschiedenen kleineren Spielthemen, aber als das erste Mal App-Themen
24 aufkamen, war auch zum Beispiel Food Ninja mit dabei. Da sagt man, wenn man früh schon mit
25 dem Smartphone unterwegs war, war das diese App, wo man die Früchte hat immer
26 auseinanderschneiden müssen. * Man hat aber auch mit Tetris, ähm nicht mit Tetris, sondern mit
27 Sonic the Headshock verschiedene Steps gehabt. Also ich kann Ihnen da noch zur Geschichte
28 und sowas dann einfach im Nachgang ein, zwei Slides noch zukommen lassen, dann können Sie
29 das etwas besser einordnen.

30
31 I: Das wäre vielleicht super, ja.

32
33 P: Auf der Webseite haben Sie * dort auch einen ganz guten Film, gerade auf der Englischen, wie
34 die Geschichte sich, sage ich mal, ein Stück weit entwickelt hat und zwei große Schritte haben
35 dann im Jahr * 2014, nein 2013, stattgefunden mit der [Spiel]-Lizenz. Und letztes Jahr mit [Spiel].
36 {Ja.} * Das sollte eigentlich langsam ein Begriff sein.

37
38 I: Das ist es. <lacht> * Gut, was mich ja interessieren würde, das war ja das Thema Lieferkette,
39 sage ich mal. Ist es... Und zwar interessiert es mich vor allem, wie es zu Störungen * entlang der
40 Lieferkette kommt. Wie das Unternehmen darauf vorbereitet ist. Sei es in der Zulieferung von
41 Dienstleistungen, irgendwas der gleichen. Hat [Firma] denn Erfahrungen damit schon einmal
42 machen müssen?

43
44 P: Also wir haben... * Ja, aufgrund unseres Wachstums haben wir, vor allen Dingen in Deutschland
45 jetzt, ich spreche einfach mal aus deutscher Sicht so ein Stück weit, weil Amerikaner das ist
46 natürlich schon wieder ein ganz anderes Drama, was da im Moment abgeht mit den Zöllen.
47 Irgendwas, was vielleicht in Ihrer Dissertation durchaus relevant auch ist auf dem globalen Markt,
48 weil natürlich ein Unternehmen auch dann anders umgehen muss in verschiedenen Bereichen,

49 wie natürlich ich da Sicherstellen kann, dass der Endkonsument nicht notwendigerweise * nicht
50 schnell getroffen wird von Zöllen. {Ja.} Das ist ja schon etwas Normales, auch im
51 Spielwarenbereich. In verschiedenen Bereichen, die nicht logischerweise sinnvoll und
52 nachvollziehbar sind, aber * mal ist es so, mal ist es nicht so. Also eine Spielfigur, die menschlich
53 aussieht, soll einen Zoll draufhaben und eine, die nicht menschlich aussieht, kein Zoll hat. Das
54 kann glaube ich keiner erklären. * Ja, das ist so ein bisschen denen * natürlich in der Lieferkette
55 dann auch geschuldet. Bis (?) haben wir vor allen Dingen in den Transportwegen Probleme
56 feststellen können. {Ok.} * Das heißt, wir hatten den Fall bei uns, dass durch unser schnelles
57 Wachstum, wir sind in 2014 in Deutschland gestartet und sind jetzt eines der Top 30
58 Spielwarenunternehmen in Deutschland auch und werden das genauso in Rest von Europa *
59 spätestens nächster Jahr sein. Dass da unsere Frachtführer nicht in der Form mitkommen. * Das
60 heißt, also wir hatten zum Beispiel aus China abgehend das Thema (?) Container, war ein ganz
61 ganz massives Problem für uns, dass wir aufgrund eines globalen Konzerns, globale Raten
62 hatten. Aber der Frachtführer, den wir dort mitbeauftragt hatten, es nicht notwendigerweise
63 sicherstellen konnte, dass wir vor allem nach der [Firma] Pleite *, den Platz den wir gebucht haben
64 auch final bekommen haben.

65

66 I: Okay.

67

68 P: So. * Bei uns ist es so, dass sage ich mal, im Normalfall, wir arbeiten mehr mit einer Make-to-
69 Order-Philosophie in unserem Konzern. Also das heißt, wir gehen nicht einfach mal hin und sagen
70 wir planen 100.000 Stück und wir stellen mal 80.000 Stück davon her, sondern wir arbeiten nach
71 einem rollierenden Forecast-System und bestellen dann, wenn sich abzeichnet, dass wir wieder
72 neue Ware brauchen, eigentlich rechtzeitig. Und dann ist das ganze aber auch so eingetaktet,
73 dass wenn die Ware reinkommt im Normalfall sie zu 30-50 Prozent wieder umgeschlagen wird.
74 Die anderen 50 Prozent in Summe eigentlich der Puffer dann sind, bis dann der nächste Container
75 reinkommt für die gewissen Kunden-Flows, die man da ausarbeitet. {Ja.} Wenn dann vielleicht ein
76 Container auch auf einmal zehn Tage später kommt als er eigentlich ursprünglich geplant war in
77 diesem Ding, heißt das in ergo Konsequenz, Sie müssen hintendran alle Kleindistributionen, die
78 Sie national haben, auch komplett anfassen.

79

80 I: Mhm. Sie sagen jetzt damals als das mit der [Firma] Pleite war, da haben Sie das auch extrem
81 gemerkt. Wie geht man denn dann als Unternehmer mit so einer Situation um? Oder welche
82 konkreten Maßnahmen mussten Sie denn ergreifen, um hier, sage ich mal, schnell den
83 Normalzustand wiederherzustellen?

84

85 P: * Ich sage mal, wir waren von der [Firma] Pleite direkt nicht mit Containern betroffen. {Mhm.}
86 Im Konzern waren es vielleicht insgesamt zwei unserer Kunden hatten Container da drauf, * die
87 dann wirklich von dieser Insolvenz betroffen waren. Die größte Herausforderung war für uns jetzt
88 erstmal dadurch, dass wir einen globalen Vertrag hatten, intern natürlich von dem globalen
89 Konzern klar zu machen: Leute, wir können nicht mehr mit dem Partner, der in den USA stark ist
90 und auch noch nach wie vor dort auch stark ist und eine tolle A Frequenz und Linien zwischen
91 China und den USA hat, aber offensichtlich zu unserem Importhafen Rotterdam nicht stark ist und
92 nicht diese Einkaufsmacht hat, {Ja.} haben wir dieses Jahr uns auf einen ganz normalen RFP
93 Prozess, also Request for Proposal, nochmal eine Aussprache gemacht, was wollen wir, wo
94 gehen wir hin und haben jetzt zwei große deutsche Unternehmen, die halt auch in Rotterdam
95 dementsprechend stark sind. Und selbst wenn man die Supreme Class jetzt mal nimmt, wie DHL
96 und Schenker, findet man dann doch raus, dass selbst die, * ein Unternehmen wo man vielleicht
97 denkt, dass die super organisiert wären, {Mhm.} weil die ein Starkbetrieb waren, ist am Ende des
98 Tages auf der Arbeiterebene dann doch wieder nicht Schritt. {Mhm.} * Und gerade für uns kleines,
99 sind jetzt gerade mal 20 Jahre alt, also fühlen tun wir uns immer noch als Startup- Unternehmen,
100 obwohl wir mittlerweile zu einem börsennotierten Konzern der [Firma] in den USA dazugehören *

101 mit 35 Milliarden Dollar Bilanzsumme. * Hatte man eigentlich gedacht, dass so ein Unternehmen
 102 sehr gut strukturiert ist, * wir aber trotzdem gerne immer noch ein bisschen Flexibilität haben
 103 wollten und dass aber der Partner, der uns, sage ich mal, so ein Stück weit ein Korsett gegeben
 104 hat, * war es schwierig. Am Anfang muss man sich daran gewöhnen, aber dann lernt man schnell
 105 * die Vorteile eines solchen (?), weil dann funktioniert es nämlich auch. {Mhm.} Sicherlich ist es
 106 immer wieder mal ein Problem beim Zoll. Also der Zoll ist * ein ongoing Thema immer wieder.
 107 Hauptsächlich seit der Herr Trump in den USA da mehr mitmacht, konnte man auch in Europa
 108 feststellen, dass da sich einiges zum Thema Zoll ändert. Und dass die da alle irgendwie genauer
 109 sind und sich das genauer angucken. Vielleicht weil man auch weiß, dass wir ein amerikanisches
 110 Mutterunternehmen sind oder ähnliches. {Mhm.} * Das ist dann in der Umgebung, muss man
 111 einfach sagen, wenn der aktuelle Partner das nicht mehr kann, * dann muss man ihn wechseln.
 112 {Ja.} * Um einfach auch wieder ausreichend Bandbreite zu bekommen und das gleiche haben wir
 113 jetzt, wir sind dieses Jahr * 400 Prozent gewachsen, dass unser Lagerstandort in Deutschland
 114 das mitmachen kann. Der kann aber nur zwei Container am Tag annehmen. Und wenn mal eine
 115 Sendung zehn Container sind, haben sie eine Woche bis mal alle Container entladen sind und wir
 116 dann an die Kunden wieder ausliefern können. Das heißt, da müssen wir jetzt auch, das ist der
 117 nächste Schritt, den wir jetzt aufgrund unseres Wachstums gehen, quasi, dass ich mir einen
 118 Partner suche, der mit mir so weiterwachsen kann. [Firma], der hat fünf Jahre gut mit uns arbeiten
 119 können, aber er ist halt jetzt an ein Limit gekommen, (?) kritisch wie auch platztechnisch, dass ich
 120 mir * einen neuen großen Partner suchen muss, der halt, wenn ich mal sage, ich brauche 1000
 121 Stellplätze, nicht in Ohnmacht fällt.

122
 123 I: Ja. Ja. * Verstehe. * Lässt sich denn so ein Wechsel, * was ja wirklich strategischer Wechsel ist,
 124 lässt sich so etwas schnell realisieren?

125
 126 P: *5 Ja ein. * Die Möglichkeiten muss man einfach sagen, gerade im Spielwarenbereich, * sind,
 127 sage ich mal, doch einige Vorschriften auch im Lagerbereich zu beachten, {Mhm.} * auf der einen
 128 Seite. Und es hat, wenn man einen langjährigen Partner hat, ist ein gewisses eingespieltes Team
 129 auch da, und wenn der sich auf eine Branche wie jetzt Spielwaren spezialisiert hat, hat der
 130 natürlich auch, kennt er all unsere Kunden. {Ja.} (?) wenig erklären müssen, was funktioniert bei
 131 einem MyToys oder was ist bei einem Lager von Smith zu beachten. * Bei einem neuen
 132 Lagerstandort wollen wir gerne jemanden haben, der idealerweise mit unseren schon Kunden
 133 bekannt ist * und dann aber auch, ich sage mal, nach einer Gravity-Analyse* auch einen optimalen
 134 Standort für uns darstellt. * Venture (?) heißt es ja, Center (?) Analyse heißt es genau.
 135 Rauszufinden, wo gehen die meisten Bewegungen hin, was ist der Inbound und und und. Und da,
 136 sage ich mal, einen möglichst kosteneffizienten Lagerstandort zu finden, * wo alle irgendwie einen
 137 guten * Ansatz dazu haben, um da den richtigen Platz zu finden und auch sicherzustellen, dass
 138 dann im Nachgang, was in Deutschland auch wirklich ein (?) Problem ist, wenn ich einen kleinen
 139 Partner habe, dessen Versandvolumen womöglichst relativ * groß im Vergleich zu unserem
 140 eigenen ist, aber in Summe nicht so groß, dass er ausreichend Marktmacht für uns beherrscht.
 141 Wenn da auch die lokalen Transporte auseichend funktionieren. Also wir hatten es häufig schon
 142 gehabt, dass * wir fix Liefertermine für Werbungen jetzt hatten in den letzten zwölf Monaten. Da
 143 gab es sicherlich 40 bis 50 Fälle, wo am Tag zuvor oder an dem Tag der LKW-Fahrer
 144 abgesprungen ist, weil ihm irgendjemand mehr zahlt. {Ok.} * Ja. Und das darf einfach nicht
 145 passieren, wenn ich einen Lagerdienstleister und Versanddienstleister habe, der das alles aus
 146 einer Hand letztendlich für uns macht. Wir sind ein Team mit 13 Leuten gerade, * sind damit sehr
 147 sehr effektiv unterwegs im Markt, * aber * ich muss mich halt auf unsere Partner verlassen können.
 148 Und da ist die Marktmacht offensichtlich ein wichtiger Faktor. {Mhm.} Jetzt, wo wir auch so groß
 149 geworden sind, sind wir für solche Leute natürlich auch interessanter, weil es natürlich auch ein
 150 interessantes Umsatzvolumen natürlich ist.

151
 152 I: Ja. Klar. * Ist denn... * Ist es denn ein gängiges Problem, dass, ich sage mal, so Dienstleister

153 relativ schnell abspringen? Und könnte man sich davor irgendwie absichern? * In irgendeiner Art?

154
 155 P: Ich bin jetzt kein *3 Logistikspezialist. {Mhm.} Es scheint mir * da letztendlich nur Gleichheit des
 156 Gewichts irgendwie in irgendeiner Form herzustellen. Also wenn ich jemanden habe, der eben
 157 kaum Marktmacht auf der Transportlinie Asien - Rotterdam hat, * jemanden, der die hat und dann
 158 mit den Rädern dementsprechend auch sagen kann, hier, ich habe hier einen Kunden und da
 159 habe ich eine Anti-Rolling-Policy und ich muss das einfach sicherstellen, ähnlich wie im
 160 Automobilbereich. {Mhm.} Da ist nicht alles nur in-time, das ist on-time. {Ja.} Was bei uns jetzt
 161 nicht ganz so kritisch ist in den Produktionsprozessen, aber in den Lieferprozessen eigentlich
 162 doch sehr ähnlich zu handhaben ist, sodass wir dort am Ende des Tages Partner brauchen, die
 163 mehr Gewicht in die Schale gegenüber einem Reeder oder Frachtführern sind und vielleicht ist
 164 jetzt auch einer dabei, wenn man jetzt DHL und Schenker nimmt, die haben jetzt ihre eigenen
 165 Frachtparten. Das ist natürlich dann der Punkt zu sagen: läuft. Und das ist das Ding. Wir haben
 166 KPIs im Vertrag definiert. Das sind die Versandlaufzeiten, die habt ihr gefälligst einzuhalten. Und
 167 wenn ihr die nicht einhaltet, seid ihr für die Strafen verantwortlich, die uns aufgebrummt werden.
 168 Ja. Also das kann ich dann bei so hochspezialisierten Dingen machen, *3 (?) wie man da am Ende
 169 des Tages mit umgehen kann.

170
 171 I: Mhm. Ist das denn * nicht auch ein erhöhter finanzieller Aufwand mit den, ich sage mal, mit den
 172 mächtigeren Partnern in dieser Hinsicht zu arbeiten?

173
 174 P: * Man wundert sich. Dadurch, dass die natürlich größer sind, können die Economy of Scale
 175 spielen und dadurch * natürlich auch * eventuell sogar günstigere Preise für uns anbieten. {Mhm.}
 176 Für die sind halt erst bestimmte Volumina interessant, bevor die ihre ganze Maschinerie
 177 anschmeißen. {Ja.} Das heißt, wenn ich ein Lagerstandort jetzt nehme, da muss auch auf deren
 178 Seite (?) systemanbindungstechnisch erstmal impliziert werden. Und (Investition?) in solch eine
 179 Systemanbindung rechtfertigen sich halt erst ab einer gewissen Umsatzgrößenordnung. {Ja, ja,
 180 verstehe.} Und das muss halt so ein Lagerdienstleister mitberücksichtigen und wir sind ein Fan
 181 davon "one face to the customer" am Ende des Tages. Eher was machen wir daraus? Wie gehen
 182 wir damit um? Und * da habe ich eigentlich die Erfahrung bisher gemacht, * dass wir mit den
 183 großen Partnern doch ganz gut fahren könnten. Ich habe auch Befürchtungen, man wird dann
 184 eventuell vom Azubi bedient oder ähnliches, aber das ist Gott sei Dank da nicht der Fall, weil doch
 185 noch Menschen miteinander arbeiten. Auch bei solch großen Konzernen.

186
 187 I: Mhm. * Das klingt ja * sehr interessant. Wenn wir jetzt mal die...Sie haben jetzt die Logistik
 188 angesprochen. Das ist ein sehr interessanter Aspekt. Wenn man die jetzt mal ausnehmen würde,
 189 gibt es noch andere Ereignisse, problematische Situationen entlang der Lieferkette mit denen Sie
 190 schon zu kämpfen hatten?

191
 192 P: *3 Ja gut, ist die Frage wo fange ich bei der Lieferkette an. Natürlich gibt es immer mal wieder
 193 Problemfälle in der Produktion. Da kann ein Werkzeug, wenn es in die Kunststoffspritzmaschine
 194 eingesetzt wird und da ist jemand dabei gewesen, hat das nicht richtig in den Kran eingehangen
 195 und das Ding fällt runter, dann ist ein Werkzeug kaputt. {Mhm.} Dann müssen Sie das Werkzeug
 196 reparieren und zusehen, wie Sie das dann auf die Reihe kriegen. Dann gibt es Luftfracht als
 197 Variante, um das dann beim Kunden irgendwie vielleicht noch halten zu können, je nachdem wie
 198 schnell das geht. So Dinge kommen natürlich vor. * Wir sind, wenn es jetzt, sage ich mal, nach
 199 wie vor um Ausgleich gelangt, um Luftfracht zu vermeiden, geht es darum zu schauen, wie sich
 200 das Thema Bahn * entwickeln kann. {Ja.} Und, sage ich mal, vom Standard-Seeweg, der natürlich
 201 immer noch der günstigste ist, aber auch der langläufigste und wenn es dann halt zu einem
 202 Problemfall kommt, versus Luft, dann das Thema Bahn in Betracht zu ziehen. {Mhm.} Um solche
 203 Themen, die halt während eines Produktionsprozesses auftreten können, * lösen zu können, da
 204 gibt es alles Mögliche. Da nimmt einer irgendwie * die falsche Farbe und mischt das

205 Kunststoffgranulat nicht richtig und und und. Und das ist dann eine (?), wo man dann schauen
 206 muss, wie man diese Themen dann angeht und wie man den Kunden trotzdem noch
 207 zufriedenstellen kann und den Liefertermin halten kann.

208
 209 I: Ja. * Nun sind das ja alles Aspekte, die, sage ich mal, von Ihrer Sicht zum Kunden hin passieren.
 210 Sind denn auch Ausfälle, die vom Kunden getriggert werden, denkbar? Strategisch wichtige
 211 Kunden, die große Lieferungen nicht abnehmen? * Gab es da schon einmal einen Vorfall? Oder
 212 wie sichern Sie sich dagegen ab?

213
 214 P: Also Was wir damit machen ist relativ einfach. Wir sammeln... Bei uns intern nennt sich das
 215 "leaders", das sind sogenannte Leitern, die auf Wochenbasis basieren. * Mit jedem Kunden bauen
 216 wir das letztendlich auf, dass wir eine Planung pro Woche machen. {Mhm.} * Manche Wochen
 217 passen wir einfach an. Wenn jetzt Ostern sich um einen Monat verschiebt, muss man den Lift
 218 natürlich irgendwo anders hin packen. Und das ist quasi eine rollierende Planung, die da am Ende
 219 des Tages läuft auf Grundbasis. Zu mindestens mal der Großen. Um dieses zu vermeiden, also
 220 um, ich sage mal, die Pipeline nicht zu überfüllen, (?) nicht notwendiger Weise. Also man steckt
 221 nicht in allen Sachen drin. Also ein Star Wars zum Beispiel: das ist nach Ostern im Jahr 2016, da
 222 kam in 2015 die Episode sieben, und nach Ostern hat sich das dann in den freien Fall begeben
 223 und wird und wird nicht besser, trotz etlicher Filme, die da reingekommen sind und und und. Davor
 224 ist man nicht gefeit und muss finanziell gut aufgestellt sein, um sowas überleben zu können. Aber
 225 was sonst die Warenversorgung von den Kunden anbelangt * ist Planung wichtig.

226
 227 I: Mhm. * Ja. * Ja, das sind ja schon einmal viele interessante Aspekte, die ich sicherlich auch
 228 sehr gut verarbeiten kann. Jetzt würde mich auch mal noch interessieren: * es ist ja immer eine
 229 Risikoabwägung oder eine Aufstellung gegen bestimmte Risiken ist ja immer mit, sage ich mal,
 230 einem finanziellen oder monetären Aufwand verbunden. Man muss immer abwägen, was ist der
 231 Nutzen, sage ich mal, von einer Redundanz. Oder Sie sagen, man muss finanziell gut aufgestellt
 232 sein. Würden Sie denn noch was, wenn wir jetzt keine finanziellen Grenzen hätten, würden Sie
 233 dann noch was in diese, ich sage mal, Absicherung der Lieferkette investieren wollen? * Und wenn
 234 ja, inwiefern?

235
 236 P: *3 Das ist immer ein Aspekt. Das ist eine ziemlich hypothetische Frage. Wenn ich Ihnen sage,
 237 wenn ich eine Million haben würde, habe ich die morgen, weil einfach ein börsennotierter Konzern
 238 dahinter ist und sagt ok, so und so sieht das ganze aus. Wenn ich Ware einkaufe, die ich verkaufen
 239 kann und die sich verkauft, kriege ich dieses Geld über Nacht. Und wenn es sein muss, innerhalb
 240 von ein paar Stunden. {Ja.} Der andere Punkt ist aber, macht das wirtschaftlichen Sinn? Was ist
 241 der * potentielle Schaden * versus * einem * neuen Ertrag sozusagen. (?) Das ist immer eine
 242 individuelle Entscheidung. Mach ich ein Werkzeug mehr für die Spritzgussform? Oder stell ich
 243 mehr Personal ein? Investiere ich jetzt im Moment, gerade wenn wir, sage ich mal, um das Thema
 244 Supply Chain ist Lager grad das Problem, was bei uns am aktuellsten ist. Wie mache ich diesen
 245 Umzug am besten? Ein Umzug nicht nur den Transport von A nach B überdenken, sondern lasse
 246 ich vielleicht zwei Lager parallel laufen, wo ich dann meine Lagerhaltung quasi verdopple ein
 247 Stückweit. Um das eine auszutrocknen und das andere parallel aufzubauen. Es kann aber
 248 trotzdem sein, dass ich ein Kundenauftrag von zwei Lagern bedienen muss und dadurch
 249 zusätzliche Frachtkosten habe. {Ja.} Oder ein Investment in die Zukunft, wo ich sage, ja, das ist
 250 jetzt kurzfristig, um einfach ein höheres Invest in Frachtkosten und Lagerplatz, * was ich mir in
 251 Zukunft dadurch herausarbeiten kann, dass ich effizient mich mit einem neuen Partner auf mein
 252 Wachstum konzentrieren kann. * Da ist das Geld also im Verhältnis relativ niedrig, das
 253 einzusehen. * Und jetzt einfach den doppelten Preis zu zahlen, macht es auch nicht
 254 notwendigerweise wichtig. Aber wenn wir jetzt zurück gehen zu dem Punkt der finanziellen
 255 Entscheidung für unseren Frachtführer von der Seefracht aus Asien raus, dann (?) für den
 256 billigsten Partner entschieden. (?) das größte Vertrauen haben auf der einen Seite, auf der andere

257 Seite werden aber auch Garantien abgeben aufgrund seiner persönlichen Bilanzstärke. Zu sagen,
258 ok, mein Container ist jetzt geräumt worden. Wir haben es verbockt. Ich packe die Ware jetzt in
259 ein Flugzeug. Das ich da auch ein Partner an der Seite habe, dass wenn ich einen Schnupfen
260 habe, dass der nicht gleich eine Lungenentzündung kriegt und (?) wird. Das ist halt immer die
261 Abhängigkeit von manchen, auch auf der Kundenseite. Wenn ich hergehe und ich muss mein
262 Kundenportfolio so ausrichten, dass es möglichst effizient ist, aber wenn mir ein Kunde ausfällt,
263 nicht eben, das haben Sie ja vorhin auch angesprochen, global bei ToysRUs der Fall gewesen
264 ist. Ich weiß nicht, inwieweit Sie im europäischen Zusammenhang mit drin sind, aber es gab neben
265 ToysRUs noch etliche europäische, große Pleiten * im Spielwarenbereich. * Da war jetzt glaube
266 ich die Firma TopToy, die war jahrzehntelange die Nummer eins dort oben. Über Nacht mehr oder
267 minder verschwunden. Die hatten mit den B&R-Filialen in Norddeutschland auch eigene Filialen
268 in Deutschland. Glücklicherweise hat die gerade ein anderer kranker gekauft und nämlich die
269 Spielemax GmbH. In Frankreich gab es etliche Übernahmen. ToysRUs heißt in Deutschland
270 mittlerweile Smith. Also da hat sich schon vieles geändert. Sehen das auch auf seiner
271 Kundenbasis, ich nicht so abhängig von einem Kunden bin. * Also das ist schon
272 Risikomanagement und dass ich weiß auch in ganz normalen Verhandlungen, selbst wenn ich
273 mich für einen Partner entscheide und die Entscheidung falsch war, dass ich immer noch * trotz
274 meiner harten Verhandlung zu dem anderen Partner hingehen kann und sagen kann: du, ich habe
275 die falsche Entscheidung getroffen, * der hat mich jetzt doch * sage ich mal bisschen hinter das
276 Licht geführt * und ich würde jetzt mit dir gerne zusammenarbeiten. Dass das geht, dass ich immer
277 irgendwo eine Backup-Lösung habe. Bei einem Lager dauert es am längsten, bei den
278 Seefrachtführern geht es relativ einfach, da buch ich halt den Container nicht mehr über den einen,
279 sondern über den anderen ein. Das war innerhalb von drei, vier Tagen geklärt und dann bucht
280 man nur noch mit dem einen seine Container ein. Und da muss man gar nicht so viel Geld, meiner
281 Meinung nach, in die Hand nehmen. * Das ist auch immer eine Frage der Planung. Wie groß
282 möchte ich etwas machen? Wie schnell will ich ein bestimmtes Produkt in den Markt einbringen?
283 Brauche ich ein Werkzeug? Brauche ich zwei? Brauche ich drei, um das Volumen stemmen zu
284 können? Was ich plane und in welcher Zeit ich es plane. Oder sage ich: okay, ich mach, lass das
285 ganze etwas langsamer angehen und plane halt nur mit einem Werkzeug und amortisiere das
286 über einen längeren Zeitraum. Also letztendlich kurzfristige Gewinnmaximierung, was dann ganz
287 schnell auch wieder ein wesentlich höheres Risiko birgt, weil es sich dann ganz schnell auch
288 wieder (?).
289

290 I: Ja. Ja. Ja. * Okay, Herr [Name]. * Wie gesagt, es ist schon sehr sehr viel Input. Mit dem kann
291 ich auch schon sehr sehr viel anfangen. Gibt es denn aus Ihrer Sicht noch einen Punkt, wo Sie
292 sagen, das hat der Herr [Name] jetzt noch nicht angesprochen. Darüber müssten wir jetzt nochmal
293 reden. Gibt es noch irgendwas, wo Sie sagen * das wäre in dem Kontext noch wichtig zu nennen?
294

295 P: Ja, in der Supply Chain wird es natürlich irgendwann auch wichtig, und da ist die
296 Spielwarenbranche auch immer ganz vorne mit dabei, was die Regulierung anbelangt. Die
297 Regulierung treibt da auch irgendwann die Kosten, ähnlich wie es in den USA über die Zölle jetzt
298 passieren wird über kurz oder lang. Um Ihnen da mal etwas Input zu geben. So ein
299 Kostenrechnungsmodell, das können Sie sicherlich auch sehr schnell anfangen: der US-Markt bei
300 den Zöllen. Und das ist natürlich schon ein massives * Eingreifen da auch. Wenn ich mal 25
301 Prozent Zoll auf Spielwaren eingebe, die (?) sind sowohl die Ware selbst zu importieren, weil es
302 einfach kosteneffizient aus der Supply Chain raus ist. {Ja.} Es gibt aber, und das muss man jetzt
303 wissen, Zölle gehen immer auf den Wert beim Zeitpunkt des Imports. Das heißt, wenn ich jetzt
304 einen Artikel habe, ich sage jetzt mal, der kostet zehn Dollar in der Herstellung. Dann habe ich die
305 Frachtkosten drin, die ich mit kalkulieren muss in einen solchen Zollwert hinein. * Und importiere
306 ihn als Hersteller, da fallen deutlich weniger Zölle an, als wenn ich das an einen Kunden schon
307 verkaufe und sage der Kunde zahlt mir für den Artikel 20 Dollar. {Ja.} Dann werden die Zölle auf
308 20 Dollar plus Transport fällig. Ergo ist der faktische Zollwert doppelt so hoch. * Das heißt, also in

309 den USA sind gerade sehr sehr viele dabei zu überdenken, wie kann ich * diesen * Impact, den
310 es, sage ich mal, im Zollbereich gibt mit 25 Prozent womöglich. Wären das jetzt drei Prozent, wäre
311 das gar nicht so schlimm, aber das ist jetzt ein Beispiel, was Sie sicherlich leicht durchrechnen
312 können und der Händler dann auch sagt, ein Artikel, den ich für 20 Dollar einkaufe, den verkaufe
313 ich normalerweise für 30 und die Steuern drauf. Aber * wenn er dann auf einmal 25 Prozent also
314 vier Dollar zusätzlich Kosten dann drin hat, wenn wir nur zwei Dollar Kosten drin haben und wir
315 dann aber den nachgelagerten Transport übernehmen (?). Außerdem fängt das ein interessantes
316 Rechenbeispiel zu werden für den Markt, der eigentlich sehr sehr stark 80 Prozent FOB-lastig
317 war. {Mhm.} Das bedeutet dort, die Kunden im Moment Vorteile haben, die eine Lagerstruktur in
318 den USA besitzen. {Mhm.} Oder die schnell selbst aufbauen können, um die
319 Endkonsumentenpreise nicht so drastisch steigen zu lassen.

320

321 I: Ja. * Ja, das ist ein sehr interessanter Punkt hier, den es aufzunehmen gilt.

322

323 P: Wo man da jetzt mal reinguckt, das ist ein Beispiel halt, wenn dieser Protektionismus im
324 Allgemeinen weitergeht und da sind Vorschriften zur Produktsicherheit. Ja es sind
325 Produktsicherheit da, aber man setzt die Hürde einfach auch höher, damit nicht jedes scheiß
326 chinesische Ding irgendwie hier reinkommt und reinfliegt und man ein Werkzeug der Kontrolle
327 hat. Und genauso sind Zölle. Eine Verzollung ist nichts anderes als ein Finanzwerkzeug, um den
328 Warenfluss in irgendeiner Form zu regeln. {Ja.} Ja, das ist... * Beide Dinge haben
329 Kosteneinflüsse, die eben, sage ich mal, zum Schluss den Endverbraucherpreis des Produktes
330 beschweren. Und dann kann es gerade auch in der EU interessant werden, Dinge die wenig *
331 handarbeitsintensiv sind, sagen wir es mal so: Lego macht das ja par Excellence. Die Steine fallen
332 aus der Maschine raus. Da brauche ich niemanden mehr dran. Das ist ein hochgradiger
333 Automatisierungsprozess. Bei Plüschtieren wird das schon deutlich schwieriger, das könnte ich
334 gar nicht so schnell rüber holen. Und selbst wenn ich jetzt hingehen würde und sage, ich möchte
335 all meine Produktionen von Asien * nach Deutschland verlagern, so viele (Spritzguss)ingenieure
336 finde ich doch gar nicht, * die die Maschinen bedienen können. Also selbst wenn China
337 irgendwelche Spielchen betreibt, wo die Löhne über die letzten Jahre um einige 100 Prozent
338 gestiegen sind. Wo man dann sich Vietnam angucken muss, wie ist die Wettersituation in
339 Vietnam? Wie ist die politische Situation in Vietnam? Wie ich mit solchen Dingen am
340 Herstellungsort umgehe, da ist die Politik ein ganz ganz großer Faktor, den wir nehmen müssen
341 und dann darauf reagieren so gut wie wir können am Ende des Tages.

342

343 I: Mhm. * Okay. * Ja. Wunderbar, Herr [Name]. Wie gesagt, ich wäre soweit dann erstmal durch.
344 * Bedanke mich recht herzlich für das sehr interessante Gespräch. War sehr viel dabei, was ich
345 jetzt auch erstmal wieder sortieren muss. <lacht>

346

347 P: Wenn Sie Fragen haben, dann schreiben Sie mich gerne an. Ich habe auch in Mannheim
348 studiert und ich lebe in [Ort]. Das heißt, insofern wir sind nicht so weit von einander weg. Geben
349 Sie mir da Bescheid und dann können wir uns nochmal irgendwann zusammen telefonieren im
350 Zweifelsfall, wenn da irgendwelche Fragen auftauchen.

351

352 I: Sehr gerne. Sehr gerne. Und wie gesagt, sobald ich mit der Auswertung in der Spielware fertig
353 bin, sollen Sie auch meine Erkenntnisse bzw. mein Praktiken Ansatz, den ich entwickeln möchte,
354 sollen Sie natürlich auch bekommen. Also irgendwann melde ich mich dann sicher nochmal bei
355 Ihnen und spiel das an Sie zurück. In diesem Sinne vielen Dank und ein schönes Wochenende.
356 Tschüss.

1 **Transkription R24062019**

2 Dauer: 20:03 Minuten

3 Typ: Retail

4 Person: Leiter Qualitätsmanagement

5

6

7 I: Wenn es natürlich noch Fragen gibt, oder wenn Sie sagen, Sie möchten die Aufnahme hier
8 stoppen, können Sie das auch gerne tun. Ansonsten schlage ich vor, wir beginnen einfach,
9 indem Sie mir zur Einordnung des Gesprächs ganz kurz was zum Unternehmen sagen und zu
10 Ihrer Tätigkeit in dem Unternehmen.

11

12 P: Ja, also die [Unternehmen] GmbH * als Handelsunternehmen in Europa vertreten in neun
13 Ländern, etwa 3600 Filialen und vertreibt so ziemlich alle Handelswaren, die man sich
14 vorstellen kann. Schwerpunktmäßig Textilien, aber mittlerweile 1/3-anteilig auch Non-Food
15 Artikel, von der Spielware oder sonstige Bedarfsgegenstände bis hin zu Elektroartikeln. Oder
16 auch mal bzw. was heißt mal Lebensmittelartikel und Futtermittel auch dabei. Also eigentlich
17 fast alles.

18

19 I: Ja.

20

21 P: Ich selber leite hier das Qualitätsmanagement und bin seit 12 Jahren im Unternehmen. *
22 Das Qualitätsmanagement ist für (?) im Unternehmen für alle Artikelgruppen der Planung,
23 Sicherheit und richtiger Kennzeichnung zuständig, plus natürlich unternehmensinterne
24 Anforderungen an Qualität. Oder * (?) für manche Artikelgruppen, das mache ich mit einem
25 Team von knapp 15 Leuten darunter Chemiker, bekleidungstechnische Assistenten,
26 Lebensmittelchemiker, Bürokaufleute und verschiedene Techniker.

27

28 I: Mhm. Was mich noch interessieren würde in diesem Zusammenhang, aus, also Sie haben
29 die Produktgruppen genannt, aus welchen Ländern beziehen Sie denn Ihre Produkte bzw. in
30 welche Länder gehen diese auch?

31

32 P: Also wir beziehen Non-Food schwerpunktmäßig aus China, sprich alle Spielzeuge usw.
33 kommen schwerpunktmäßig aus China. {Mhm.} Im Non-Food Bereich gibt es noch einige
34 europäische Hersteller natürlich, weil man da andere Firmen im Nahen gebunden ist.
35 Lebensmittel importieren wir gar nicht so, da kriegen wir nur von anderen (?). Und die Textilien
36 beziehen wir überall her, schwerpunktmäßig Bangladesch, Pakistan, Myanmar, aber auch
37 bisschen China, bisschen Indonesien, bisschen Türkei. Äthiopien gibt es so den auch ein oder
38 anderen Auftrag mal, aber sonst mal da, auch wo alle kaufen. Und es geht nach Deutschland,
39 Niederlande, Österreich, Polen, Slowenien, Slowakei, Tschechien, Ungarn, Kroatien,
40 Rumänien und Italien. Und in zwei Monaten, nein stimmt gar nicht, Anfang nächsten Jahres
41 auch nach Bulgarien.

42

43 I: Ok, dann erstmal dafür vielen Dank. * Ich habe ja in meinem Anschreiben erwähnt, dass es
44 mir, sagen wir mal, um die Robustheit, Widerstandsfähigkeit der Lieferketten geht. Ist es denn
45 für Sie ein Thema?

46

47 P: Ja, natürlich. <lacht>

48

49 I: <lacht> Sehr schön. Gab es da denn schon mal Ereignisse, bestimmte Ereignisse, die zu
50 einem Ausfall geführt haben in der Vergangenheit?

51

52 P: Nein, ein direkter Ausfall eigentlich nicht. Eher, dass es zu Rückverfolgbarkeitsproblemen

53 (gab) und dass man bei gewissen Rohstoffen bei der Fehlersuche die Kette komplett
 54 zurückgehen musste. {Mhm.} Und natürlich haben wir auch Artikel aus * Holz, HP-Artikel sind
 55 alle unter die (?) -Ordnung, oder Holz- Handelssicherungsgesetz in Deutschland fallen. Da
 56 müssen wir sowieso die komplette Lieferkette abdecken, das war in der Vergangenheit (auch
 57 mal) problematisch und dann wissen wir, wo kommt das Holz jetzt her. Ist bei einem Stück
 58 Holz massiv noch einfach * bei uns in den Papieren, mal herauszufinden wo das denn stand
 59 oder mal gestanden hat, ist natürlich schon eine ganz andere Herausforderung. Das heißt, da
 60 ist natürlich die Lieferkettenthematik besonders wichtig. Textilbereich, Textilbündnisse, wo wir
 61 aktiv sind, * ist natürlich da auch ganz wichtig. Die ganzen Nachprozesse vom Werk im Bereich
 62 Umweltschutz und co., da muss man natürlich auch da wissen, wer wo was wie macht. Da
 63 geht man auch soweit es geht irgendwie zurück und wie man es halt hinbekommt. Aber das
 64 ist jetzt natürlich mal, da hatten wir mal ein Problem aufgrund eines Vorlieferanten. Das kriegen
 65 wir in der Regel auch nicht zwingend mit. Das ist dann eher so, dass der eigentliche Hersteller,
 66 die Fabrik dann sich so vor Ort meistens selber um einen Ersatz kümmert. (?) woanders, und
 67 teilen uns das nur mit, dass wir einen neuen Zulieferer haben, {Mhm.} wenn es gut läuft.
 68 <lacht>

69
 70 I: Wenn es gut läuft. Dann, * würde mich doch interessieren, Sie sagen, Sie mussten bzw. Sie
 71 gehen wo nötig die Lieferkette zurück. Wie schwer gestaltet sich das denn? Weil ich stelle mir
 72 vor, ich war auch mal eine Zeitlang in der Spielwarenbranche. Ich stelle mir das nicht einfach
 73 vor aus Erfahrung. * Machen die Lieferanten das dann überhaupt mit?

74
 75 P: *Unterschiedlich. Also ich im Qualitätsmanagement bin mit meinem Team nicht für die
 76 Sozialstandards zuständig, da ist ein anderes Team für zuständig. {Ja.} Und je nachdem in
 77 welche Bereiche man jetzt geht, komm ich in eine Verordnung, ich bin so drei bis viermal im
 78 Jahr in China. {Ja.} Da komm ich nur weiter, wenn man vorher ganz klar sagt, du achtest nur
 79 auf den Artikel und guckst dir den Rest nicht an. {Ja.} Weil die genau wissen, ok vielleicht die
 80 ein oder andere Fabrik ist nicht so schön. Ich hatte das ganz extrem im Futtermittelbereich
 81 mal, wo ich dann auch dachte, wie bekommt ihr die ganzen Tierhäute so schön hin. Die werden
 82 halt außerhalb des Dorfes durch Wasserstoffperoxid gewaschen und das willst du nicht sehen
 83 und das wollen die dir auch nicht zeigen. {Ja.} Also je nachdem. Ich bin jetzt schon 12 Jahre
 84 da und die haben ein gewisses Vertrauen zu mir. Das funktioniert relativ gut, dass man dann
 85 auch mal sagt, ich würde gerne mal eure Vorlieferanten sehen. {Ja.} Manchmal machst du
 86 Rohstoffe gerade auch im Spielwarenereich. Wenn es da um Kunststoff-Rohstoffe geht,
 87 kriegt man fast nur die Info, ja wir kaufen vom Markt. {Mhm.} Und * für uns gibt es da jetzt
 88 keine Vorgaben, wo die genau den Kunststoff kaufen müssen. {Ok.} Das heißt, das hängt
 89 natürlich vom Lieferanten ab, manche sagen halt gerne weniger. Es geht in den Bereichen,
 90 wo der Lieferant weiß, was er für ein Know-How hat, weiß was er mit uns zusammen machen
 91 muss. Sprich aus den ganzen (?) erstellen für die Artikel. Dann weiß er auch, dass das ganze
 92 entspannt ist, dass er die ganzen Sorgen gar nicht hat. Dass man Ware vielleicht schon beim
 93 Vorlieferanten abgreifen will. {Mhm.} {(?)...(?)... Personal geht noch eine Stufe zurück, dann
 94 kaufen die vielleicht da und nicht mehr bei uns, das Thema ist eigentlich relativ raus. * Also
 95 müssten auch (?) oder einfach nur outgesourcten Prozessen funktioniert eigentlich ganz gut
 96 {Mhm.} * bei Stammlieferanten. Klar, bei neueren, die sind erstmal skeptisch. Die machen nicht
 97 jede Tür auf. <lacht>

98
 99 I: Ja, ja. Das verstehe ich schon. Die Problematik ist mir ja bekannt. Ich war ja in ähnlicher
 100 Funktion wie Sie in einem Unternehmen in der Spielwarenbranche. Also mir ist das * durchaus
 101 bekannt, was Sie da erzählen. Dass die dann Angst haben, man kauft beim Vorlieferanten und
 102 nicht mehr bei der eigentlichen Fabrik usw. sind ja die typischen Probleme. Was mich noch
 103 interessieren würde, das ist jetzt ein Punkt: Sie sagen, Sie versuchen die Lieferkette in
 104 gewisser Weise transparent zu machen. Was für Möglichkeiten gibt es denn noch in Ihrem
 105 Unternehmen oder wenden Sie sogar an, um die Lieferkette widerstandsfähig zu halten? Haben
 106 Sie Produkte, strategisch wichtige Produkte, kenne mich da jetzt nicht so gut aus bei Ihnen,
 107 die Sie vielleicht sogar von einem zweiten Lieferanten also durch * Mehrfachsourcing
 108 beziehen?

109
110 P: (?) Das heißt, dass immer gewisse Artikelgruppen, die in einer großen Masse da sein
111 müssen, werden bei verschiedenen Herstellern platziert. {Mhm.} Im Spielwarenbereich haben
112 wir das eher seltener. Da ist immer was da. Wo wir das stark machen, ist im Bereich
113 Plüschtiere. In der Vergangenheit ist das mal ein Problem mit (?) und co. (?) zuständig war
114 und letztes Jahr gab es einen Schimmelfall. Und da versucht man gerade, wenn man an
115 Weihnachten den 1- Meter Bären wieder anbietet, dass das natürlich gesplittet wird. Aber das
116 ist nicht irgendwie fixiert an irgendeiner Artikelgruppe, sondern das entscheiden die Einkäufer
117 für sich für den einzelnen Artikel, wo sie das machen und wo nicht.

118
119 I: Ok, also ich weiß nicht, ob Sie das so genau wissen wie das die Einkäufer machen. Aber ich
120 gehe davon aus, Sie machen da eine Risikoabschätzung entsprechend.

121
122 P: Genau.

123
124 I: Ja. Jetzt haben * wir kurz die * Zuliefererseite beleuchtet. * Wenn ich das mal so ausführen
125 darf, ich gehe davon aus, dass die Lieferkette nicht bei Ihnen aufhört, sondern Sie haben noch
126 Kunden usw. und so fort. Gibt es denn auch Absatzrisiken in Ihrem Bereich?

127
128 P: (?)

129
130 I: Sie haben nur noch den Endkunden?

131
132 P: Genau. Bei uns geht es direkt an den Endkunden. Wir haben da also kein Zwischenschritt
133 mehr.

134
135 I: Weil das ist jetzt ein Punkt, also ich bin jetzt relativ froh, dass Sie zugestimmt haben. Weil
136 der, der Handel ich nenne Sie jetzt mal unter die Grobgruppe Handel, auch wenn das nicht
137 ganz, vielleicht nicht ganz korrekt sein mag, hat sich bisher noch nicht bereit erklärt für ein
138 Interview, deshalb finde ich das jetzt ganz interessant. Die Hersteller haben dann auch
139 Probleme wie Absatzrisiken. Ja, dass ein großer Kunde, der nicht mehr abnimmt und das habe
140 ich mir bei Ihnen erwartet, dass das dann nicht mehr vorkommt. Sie haben ja nur noch die
141 Endkunden.

142
143 P: Genau wir haben nur noch die Endkunden, da wir keine Franchise haben. {Ja.} Die Filialen
144 müssen nehmen, was Sie von uns kriegen. <lacht>

145
146 I: <lacht> Genau ja. Und, dass Sie da, ich sage mal so, klar der Endkunde hat auch eine
147 gewisse Nachfrage. Die muss ja sicherlich auch irgendwie abgeschätzt werden. Kann es da
148 passieren, dass man sich da verschätzt zu viel an die Filialen?

149
150 P: Ja (?), das kann immer passieren. Oder wenn wir uns letztes Jahr den Sommer angucken.
151 Da hat man in zu viel Textil- oder die falschen Filialen zu früh schon Winterware. Das ist so
152 das normale, wo man in der Textil(?) zu kämpfen hat, als im (?), da ist man relativ frei. Da
153 müssen wir einen Aufblasartikel im Sommer, irgendetwas für den Herbst und dann
154 Weihnachten und Ostern funktioniert ja immer. {Ja.} Das ist ja ein wenig einfacher. Aber
155 Textilbereich klar, da hat man das öfter.

156
157 I: Mhm. Sind denn, ich sage jetzt mal so ,für die, wenn ich jetzt die Produktpalette sehe. Sind
158 da die, welche Risiken entlang der Lieferkette wiegen denn da am schwersten? Dass mal was
159 nicht kommt oder eher so auf der Materialschiene, dass etwas verunreinigt ist usw.?

160
161 P: Eher, * dass es verunreinigt ist oder vielleicht, dass (?) was schimmelt ist auch eher selten
162 bei uns. Aber bei der Menge, die wir bekommen reden wir da von 3-4 Fällen mehr. Auch relativ
163 wenig. Mehr haben wir irgendwie Materialprobleme auch hier und da mal im Zuge von neu
164 eingeführten (?) vielleicht. Dass der ein oder andere Lieferant, dass noch nicht so

165 mitbekommen hat. Obwohl wir immer rechtzeitig rüber fliegen, schulen usw. (?) Das hat ewig
166 gedauert, bis man wirklich mal die Phtalate überall raus hatte im Spielwarenbereich, das war
167 bei RoHS (?). Da merkt man wie viel Kabel noch * immer auf den Markt rumgeistern. {Ja, ja.}
168 Ja also so manche Sachen, da hat man eher ein Rohstoffproblem. Aber dass wirklich etwas
169 komplett verloren geht, weil der Lieferant eingebrochen oder sonst was, das haben wir
170 eigentlich nicht. {Mhm.} Also ist mir das nicht bekannt in großen Mengen. Weil wir reden von
171 knapp 14.000 Non-Food Artikel und über 10.000 Textilien Artikel im Jahr. Und da der eine oder
172 andere Mal wegbricht auch weil die Lieferanten sagen, ich schaffe es nicht zu eurer Lieferzeit.
173 Und wir dann sagen, später brauchen wir das nicht mehr. Das kommt schon mal vor, aber jetzt
174 nicht so im hohen Maßstab. Wir haben immer relativ lange Vorlaufzeiten, also meistens
175 zwischen 9-12 Monaten. {Mhm.} Und da funktioniert es eigentlich jetzt gut.

176
177 I: Das ist, das ist sehr interessant, weil das sind Punkte, ich sage jetzt mal so, die ein Stück
178 tiefer in der Lieferkette, bevor es zu Ihnen kommt, fast gar nicht möglich ist zu sagen, naja
179 wenn da mal was nicht kommt halb so wild. Ein Spielwarenhersteller, ist da deutlich
180 abhängiger davon, dass die Ware eben kommt, die er seinem Kunden wiederum irgendwo
181 schon verkauft hat.

182
183 P: (?) solange das keine Prospektware ist, fällt das keinem auf. {Ja, ja.} Und wenn da jetzt mal
184 eine Tupperdose fehlt ist das nicht so schlimm. Wir haben zwar auch einen ganzen Haufen
185 Out-of-Stock Artikel wie weiße Keramik, wo der Kunde auch immer eine Ersatztasse
186 bekommen soll, Gläser, paar Standards, Bälle und co. Aber da kann immer mal passieren,
187 dass in eine von fast 3600 Filialen halt mal ausverkauft ist. {Ja, ja.} Oder so. Da ist bei uns
188 Straßenkreide ein Riesenthema. Wie viel Straßenkreide wir im Jahr absetzen, das ist schon.
189 Also, ich hatte anfangs die Zahlen gar nicht geglaubt, auch Batterien. {Mhm.} Da hat man auch
190 das Risikosplitting, dass immer was da ist oder es so große Mengen sind. Wenn da mal einer
191 ausfällt, da hat man mal konkrete andere, mal kurze Zeit ein bisschen mehr. Und das holt man
192 relativ schnell wieder auf. Aber wie gesagt, bei uns ist der große Vorteil, ich habe jetzt kein
193 B2B-Geschäft und auch relativ wenig Prospekte, zwischen 12 und 18 Prospekten im Jahr.
194 {Mhm.} Diese Artikel haben natürlich den Fokus, aber da würde es keinem auffallen, wenn
195 etwas fehlt. {Mhm.} Außer dem Einkäufer selber, der mal drüber zählt. Aber dem, dem Kunden
196 wird es nicht auffallen.

197
198 I: Ja, ja. Ja ist sehr interessant. Ist eine ganz andere Perspektive, als das, was ich bisher hatte,
199 deshalb sehr, nochmal vielen Dank, dass Sie teilnehmen. Das ist sehr wichtig für meine
200 Ausarbeitung. Sie würden also, würden Sie das bestätigen, sage ich mal, dass aufgrund, also
201 zunächst aufgrund* der Tatsache, dass Sie eben, * sage ich mal, nur noch an Endkunden
202 verkaufen. Und zweitens durch die Vorgehensweise, die Sie intern einschlagen, dass Ihre
203 Lieferkette dadurch relativ robust ist?

204
205 P: *6 Ja, würde ich so sagen, ja.

206
207 I: Würden Sie denn, wenn Sie jetzt noch... Sie haben jetzt schon gewisse Maßnahmen, die
208 Sie schon durchführen. Wenn Sie da jetzt, sag ich mal, noch beliebig darauf aufbauen könnten,
209 man muss ja Kostennutzenabwägung machen usw. Wenn Sie da aber noch beliebig darauf
210 abbauen könnten, würden Sie sagen irgendwo, da ist noch eine Stelle in unserem
211 Management, da würde ich gerne noch, noch mehr machen?

212
213 P: Vom (?) immer. <lacht>

214
215 I: Klar. <lacht>

216
217 P: Wir fangen bei solchen Artikelgruppen an gewisse Rohstoffe zu nominieren. Das heißt ok,
218 für den und den Artikel müsst ihr eure Rohstoffe da und da einkaufen. {Mhm.} Dadurch bindet
219 man sich natürlich auch wieder, damit der Lieferant entsprechende Kosten spürt. (?)
220 Silikonbackformen oder so etwas, da gibt es immer mal Probleme, dass die Überprüfungen

221 nicht einhalten oder da haben wir immer gesagt, wir eliminieren das. In 2013 habe ich mal bei
222 [Unternehmen] die (?) umgestellt von Stahl auf Titan und da das ganze Rohmaterial quasi
223 eliminiert, um diese ganze Wickelproblematik auszuschließen. {Ja.} Ich könnte mir in den
224 großen Artikelgruppen, gerade die so problematisch sind, bisschen mehr zu erstellen. Und bei
225 manchen Sachen sagt man auch, ok. Nylon-Küchenhelfer oder (?), das sind ja beides so
226 Materialien für Lebensmittelbedarf-Gegenstände. Auch wenn Nylon nicht gerade die besten
227 sind, (?). Da gehen wir dann eher auf den namenhaften Europäer. Und da sagen wir, ok das
228 muss ich jetzt nicht für 1 Euro unter Kick verkaufen, sondern für 2,99 unter einem anderen
229 Handelsnamen und (?) die Ware macht. Das machen wir dann schon mal. {Ja.} Aber da in
230 dem Bereich, Güter nominieren könnte ich mir das vorstellen. Um da (?) sauberer zu machen.
231 In vielen Bereich ist das jetzt (?), einfacher Prüfprozess, da kann ja auch kaum was passieren.
232 Da ist es momentan gar nicht nötig. Da wird die Produktion angeschaut, das Endprodukt
233 geprüft und dann ist auch gut. Das zu reglementieren, du musst das aber zwingend da und
234 da, da würde ich mir da wahrscheinlich mehr Probleme in der Lieferkette machen, wenn ich
235 ihn auf einen Rohstoffhersteller verpflichten würde, als wenn ich dem Lieferanten relativ freie
236 Hand lasse und sage, musst mir aber nachher sagen, was du gekauft hast.

237
238 I: Ja, ok. Herr [Name], soweit vielen Dank nochmal. Das, ich bin soweit schon durch mit
239 meinem Leitfaden.

240
241 P: Ja, das ging aber schnell.

242
243 I: Ja, wie es manchmal so ist. Ich sage oft eine Stunde, weil ich halt denke, das was ich
244 abhandeln kann (?) brauche ich eine Stunde. Ich habe auch Interviews, die gingen deutlich
245 länger, weil dann sage ich mal die ganzen Ereignisse in der Lieferkette schon vorkamen. Und
246 dann geht das, und da fragt man dann, was war es genau wie kam es dazu, wie konnten Sie
247 es beheben usw. und sofort. Wenn es nicht der Fall ist, dann fragt man etwas schneller, aber
248 das schadet nicht sage ich mal. Gibt es denn aus Ihrer Sicht jetzt noch Punkte, wo Sie sagen
249 ok Widerstandsfähigkeit der Lieferkette, Robustheit das müsste man noch ansprechen?
250 Denken Sie ich hatte jetzt was vergessen, was Sie gerne erwähnen würden?

251
252
253 P: *5 Nicht direkt.

254
255 I: Ok, wunderbar. Dann wie gesagt, dann danke ich Ihnen recht herzlich.

256
257 P: Sehr gerne.

258
259 I: Ich werde Sie wahrscheinlich irgendwann nochmal anschreiben, da ich wie allen anderen
260 Interviewpartnern auch die Ergebnisse zur Verfügung stellen will. Das heißt jetzt nicht, dass
261 Sie genau sehen, wer hat was gesagt. Sondern einfach die Erkenntnisse, die ich gewonnen
262 habe in aufbereiteter Form, sage ich mal in einer, ich denke es bringt Ihnen nichts, wenn Sie
263 die ganze Ausarbeitung lesen, aber so in einer Kurzzusammenfassung von paar Seiten will
264 ich die Ihnen zur Verfügung stellen, sobald diese fertig sind.

265
266 P: Ja, super.

267
268 I: Sehr schön. Herr [Name], dann wie gesagt nochmal vielen Dank. Ich wünsche Ihnen eine
269 schöne Woche.

270
271 P: Ebenso.

272
273 I: Und weiterhin eine gute Zeit.

274
275 P: Danke.

276

- 277 I: Vielen Dank. Wiederhören.
- 278
- 279 P: Wiederhören.

1 **Transkription R19072019**

2 Dauer: 29:36 Minuten

3 Typ: Retail

4 Person: Vorstandsmitglied

5
6

7 I: Ok, dann Herr [Name] würde ich vorschlagen wir fangen an mit einem ganz kurzen, mit
8 einem ganz kurzen Abriss zu Ihrem Unternehmen. * Was Sie so machen, was Ihre Tätigkeit
9 dort ist, dass ich das Interview besser einordnen kann.

10

11 P: Ok. Firma [Unternehmen], wir sind eine Verbund-Gruppe, ähnlich wie der Intersport
12 aufgestellt im * Spielwarenbereich. Wir machen einen Außenumsatz von rund 600 Millionen
13 mit unseren angeschlossenen Häusern. Haben drei tragende Säulen: das ist einmal ein
14 eigener Großhandel mit entsprechenden Logistik Funktionalitäten, was gerade für den E-
15 Commerce Bereich ganz wesentlich ist. {Mhm.} Wir haben die klassische Zentralregulierung,
16 also der (?) Verfahren für unsere Industriepartner und Kunden. Und der dritte Part ist dann
17 sehr stark serviceorientiert, was dann Marketing, IT, Dienstleistung etc. betrifft. {Mhm.} Also
18 das sind unsere drei Schwerpunkte. Ich bin seit vielen Jahren im Unternehmen, also seit 35
19 Jahren dabei und seit knapp 20 Jahren jetzt im, als Geschäftsführer der Vorstand in der
20 Gruppe aktiv. {Mhm.} Schwerpunkt Einkauf, Marketing, Vertrieb und Logistik.

21

22 I: Ok, Sie haben gesagt, Sie sind eine Verbundgruppe. Welche * Arten von Mitgliedern finden
23 sich denn in der Gruppe?

24

25 P: Also als Gesellschafter in der [Unternehmen], also das ist ursprünglich ja eine
26 Genossenschaft bei der Gründung. Wir sind jetzt 115 Jahre dieses Jahr, das sind fast
27 ausnahmslos Spielwaren Fachhändler unsere Gesellschafter. Aber im Großen, deshalb hatte
28 ich eben die drei wesentlichen Säulen angesprochen. {Ja.} Haben wir uns seit vielen Jahren
29 schon geöffnet, das heißt wir bedienen die ganze Branche. Also nicht nur den stationären
30 Fachhandel, sondern wir gehen in andere Vertriebskanäle, also LEA, Lebens Einzelhandel,
31 {Mhm.} (?), Vertriebskanal online (?). {Mhm.} Also von daher komplett diversifiziert, ganz
32 wesentliche strategische Ausrichtung von der [Firma].

33

34 I: Und Sie haben, haben Sie denn, gerade für * mich, Sie haben auch Kontakt zu Endkunden
35 oder immer nur zu ihren, zu den Händlern, die zu Ihrer Gruppe gehören?

36

37 P: Also die [Unternehmen] Gruppe selber macht kein Endkundengeschäft, bewusst nicht. Es
38 ist immer einer unserer Händler zwischengeschaltet, also wir machen nur den sekundären
39 Umsatz. {Mhm.} Keine eigenen Regiebetriebe, keine eigenen Online-Auftritte, auch wenn Sie
40 unter [Unternehmen].com bei uns landen, ordnen wir Sie immer über gewisse Algorithmen
41 oder Verfügbarkeiten einem regionalen Händler zu. {Mhm.} Wir machen nie das B2C-
42 Geschäft. Wir wickeln das ab im Auftrag unseres Kunden. {Ja.} Wir bedienen also auch den
43 Endkunden in der Lieferkette unter Umständen, aber treten nie als Rechnungssteller oder als
44 Verkäufer auf.

45

46 I: Ja, ok.

47

48 P: Machen wir bewusst nicht, um unsere Händler dadurch zu stärken.

49

50 I: Ja, ok. Das...ok. Vielen Dank für * für den ersten Anfang. Was mich da noch jetzt
51 interessieren würde ist die, wenn ich mir jetzt die Lieferkette anschau. Welchen Absatzmarkt
52 haben Sie als, als, oder die Mitglieder der [Unternehmen] Gruppe. Und welchen Zuliefermarkt

53 nutzen Sie denn?
54

55 P: Ok, also fangen wir mal bei dem Absatzmarkt an. Die [Unternehmen] ist in einen
56 Schwerpunkt vom deutschsprachigen Raum aktiv, also Deutschland, Österreich, Schweiz sind
57 unsere Kernmärkte. Mit denen machen wir nahezu 90% unseres Gesamtumsatzes. Und dann
58 sind wir in den angrenzenden Ländern auch aktiv, also wir sind in Benelux durchaus ordentlich,
59 wir sind in Italien, wir sind ein bisschen in Griechenland, wir sind ein bisschen in Frankreich.
60 Also in den angrenzenden Ländern ja, aber wie gesagt vom Umsatzanteil 90 %
61 deutschsprachig.

62
63 I: Ok, und die...
64

65 P: Im Beschaffungsmarkt (?) sind wir, da ist immer die Frage. Da will ich nochmal explizit
66 darauf hinweisen, wenn wir bei einem Mattel kaufen, hatte ich ja vorhin zum Einstieg gesagt,
67 {Mhm.} die Ware ist natürlich hochgradig asienlastig, dann habe ich zwar deutsche
68 Rechnungen vom Mattel, aber der auch wieder ich sage mal so, 80 - 90 % in Asien fertigen
69 lässt. {Mhm.} Also von daher stimmt jetzt die Aufteilung meines, meiner Aussage nicht ganz.
70 Wir selber als [Unternehmen] kaufen ungefähr zum Drittel in, in Fernost ein. {Mhm.} Den Rest
71 kriegen wir aus dem europäischen In- und Ausland, sage ich jetzt mal. Wobei der Schwerpunkt
72 natürlich auch deutsche Lieferanten sind, aber wie gesagt bitte berücksichtigen, Hasbro,
73 Mattel läuft dann bei uns unter deutscher Bezugsquelle. {Ja, ja.} Ist aber nicht tatsächlich keine
74 deutsche Bezugsquelle.

75
76 I: Ja, ja verstehe ich.
77

78 P: Ich würde sagen gemixt, die Zahl kann ich Ihnen nicht ganz genau sagen, weil es natürlich
79 auch ein bisschen * variabel ist auf der Industrieseite und an verschiedenen
80 Produktionsstädten. Aber ich würde jetzt sagen, so etwa 80 % kommen sicherlich auch von,
81 aus dem asiatischen Markt.

82
83 I: Ja, ok. Gut, dann würde ich nach dem kurzen Einstieg schon gerne direkt zum * Hauptthema
84 kommen. Mussten Sie denn in Ihrer, in Ihrer Gruppe, in Ihrer [Unternehmen] Gruppe schon
85 mal Ereignisse miterleben, die zu einer, sage ich mal so, Störung vielleicht sogar größeren
86 Konsequenzen in der Lieferkette geführt hat?
87

88 P: * Ja, also sagen wir mal, in, vor einigen Jahren war es ja sehr stark von den Reedereien
89 geprägt, um Märkte auch knapp zu machen. Da war man natürlich genauso betroffen als
90 [Unternehmen]. {Mhm.} Ich sage mal, wenn man jetzt das ganze Gesamtimportvolumen aus
91 dem asiatischen Markt sieht nach Deutschland, wo die Spielware in Summe, da würde ich jetzt
92 alle zusammenpacken, da spielen wir praktisch gar keine Rolle. {Ja.} Von daher sind wir da
93 natürlich mittendrin im Gefecht, wenn so etwas passiert. {Mhm.} Wir haben Kontingente, aber
94 selbst da, wenn wir Jahresvereinbarungen mit dann unseren Dienstleistern besprechen, sind
95 die dann aufgrund solcher Veränderungen in Ländern, die Schiffe gar nicht mehr aktiv sind
96 und man diese bewusst aus dem Verkehr zieht, * helfen uns natürlich Rahmenverträge auch
97 nichts. Die werden wegen außerordentlichen Gründen dann entsprechend aufgekündigt. Und
98 wir sind dann natürlich sofort in dem Dilemma, dass wir dann auch den Marktpreisen
99 ausgeliefert sind, sagen wir mal. Das wirkt sich bei uns eins zu eins aus, keine Frage.

100
101 I: Mhm. Wie, wenn Sie jetzt sagen, das war schon alles. Das ist der Fall, der wirkt sich bei
102 Ihnen aus. Wie gehen Sie denn mit solch einer * Situation denn um?
103

104 P: Reaktionszeit ist bei uns natürlich wichtig. Ich sage mal, Sie wissen, Sie waren in der
105 Spielwarenbranche. {Mhm.} Wir machen 40% des Jahresumsatzes läuft * in den letzten
106 Wochen. Also von daher, wenn * wir vom Timing her so sind, dass wir natürlich noch Luft
107 haben, dann kann man natürlich alternative Transportwege nutzen. Wobei da natürlich, sagen

108 wir mal Luftfracht ist für uns nahezu unerschwinglich, weil wir sehr hohes Volumen haben.
109 Spielware ist groß und günstig. {Mhm.} Von daher macht fliegen für uns meistens wenig Sinn.
110 Also das Bootfahren, hätte ich jetzt fast mal abwertend gesagt, ist für uns schon ein attraktiver
111 Beschaffungs- oder Logistikweg. Und jetzt durch die neuen Möglichkeiten wird sicherlich die
112 Bahn auch eine gute Alternative sein. {Mhm.} Ja, aber wir sind dem ausgeliefert. Also die
113 Reaktionszeit saisonal haben wir eigentlich nicht, wir haben keine Alternativen.

114

115 I: Das heißt Sie können, Sie könnten da jetzt auch, sagen wir mal unter Berücksichtigung
116 wirtschaftlicher Aspekte, auch keine proaktiven Maßnahmen ergreifen, die das ganze
117 Verbessern würden.

118

119 P: Ja, also sagen wir mal so, dadurch, dass wir einen eigenen Großhandel haben, bevorraten
120 wir natürlich auch unsere Ware (und können) die eine oder andere Kalenderwoche
121 überbrücken, aber ich sage mal, wir fahren da natürlich auch, ich sage mal in der heutigen Zeit
122 ist Kapitalbindung, Liquidität und Logistikkapazitäten. Das macht auch gar keinen Sinn und die
123 Schnelllebigkeit der Artikel drückt natürlich auch das Risiko, wenn man sich zu hoch bevorratet
124 und eben nicht in diesen Rhythmen bleibt. Da hat man halt immer das Risiko, dass man auf
125 Ware sitzt, die * kein Mensch mehr braucht. Also von daher versucht man natürlich da einen
126 Mittelweg zu finden. Aber ich sage mal so, diesen * Themen gegenüber sind wir eigentlich, ich
127 sage mal fast hilflos ausgeliefert. Also das handelt sich ja meistens um ein Thema dann fast
128 in 14 Tagen erledigt ist, und wenn sich das dann über einige Monate zieht, dann ist es nicht,
129 für uns eigentlich nicht umzustellen. Also alternative Beschaffungswege, also da ist die
130 Branche von zu vielen großen "Playern" dominiert, wo es eigentlich wenige Alternativen gibt.

131

132 I: Jetzt bleiben wir vielleicht mal kurz bei den Beispielen, dass Sie sagen, wenn sich das über
133 mehrere Wochen hinzieht. Und Sie kommen, und die Ware ist nicht, nicht verfügbar. Wie *
134 reagieren Sie denn dann? Schaffen Sie Alternativen, in Form vom anderen Produkt oder wie
135 * kann ich mir das vorstellen?

136

137 P: Ja, also geht bedingt natürlich nur. Das hatte ich vorhin gemeint, das sind immer einfach
138 Erträge drin, wo es, kommt es jetzt nicht zwingend aus Asien, ist vielleicht ein blödes Beispiel.
139 {Mhm.} Aber da, da wird es nochmal deutlich. Ich sage mal, natürlich gibt es mittlerweile ein
140 paar Wettbewerber, die * das Thema, [Unternehmen] beispielsweise ähnliche Form zeigen.
141 Aber ich sage mal für [Unternehmen] eine echte Alternative zu finden oder für (?) gibt es heute
142 nicht. Natürlich gibt es im klassischen Outdoor-Bereich, da ist Alternative einfacher. Also wenn
143 man jetzt sagt Outdoor-Spielzeug also Badminton-Schläger, Scooter, solche Dinge, Bälle, da
144 * gibt es sicherlich Alternativen, die man sicherlich auch nutzen kann. Wobei wie gesagt, hoher
145 Grad der Produktion findet mittlerweile bei den alternativen Lieferanten dann dort statt. Und
146 dann muss sich ehrlich angucken, was ist an Verfügbarkeit, Beständen einfach dann in der
147 regionalen Logistikkette in Deutschland vorhanden. Daran bedienen wir uns auch. Also wie
148 gesagt, das geht bei Outdoor-Bereich relativ gut. {Mhm.} Wenn man jetzt über so
149 Sandspielzeug, Sportaktivitäten nachdenkt geht bei Top-Produkten, sagen wir mal vom
150 Branding her kaum. Also sagen wir mal, Nerf oder sowas ist eben dann bei den Kids gesetzt.
151 Dann können Sie ein alternatives Produkt setzen, was Sie wollen. Oder Lizenzartikeln, da gibt
152 es keine Alternative.

153

154 I: Ja, das kann ich mir ganz gut, ganz gut vorstellen. Da würde mich interessieren, wenn Sie
155 jetzt schon sagen, da gibt es Unterschiede in den Produkten, also zu, * sagen wir mal zu *
156 branded products, da haben Sie kaum die Möglichkeit eine Alternative zu finden, was bei
157 Outdoor leichter ist. Machen Sie denn da auch, weil Sie gesagt haben, Sie haben eine gewisse
158 Lagerhaltung, sodass Sie auch ein bisschen, ich sage mal so, die Zeit überbrücken können.
159 Wägen Sie das von den, von den Produktgruppen ab? Also gehen Sie mit Produkten, die Sie
160 schnell ersetzen können, anders um, als mit solchen Markenartikeln?

161

162 P: Eigentlich nein. * Ich sage mal bei den Marken sind wir eigentlich so, dass wir da versuchen

163 die Prozesskette, die Logistikkette eigentlich zu optimieren. Also weil die in der Regel, das
164 sind natürlich größere Unternehmen, die sich gerne über Prozesse, IT, Digitalisierung sehr
165 intensiv auch Gedanken machen. Und wir da natürlich ein (?) haben, wenn wir gemeinsam die
166 Wertschöpfungskette optimieren, für beide Seiten eine win-win-Situation idealerweise kriegen.
167 Also von daher, da würde ich eher sagen, da geht sogar die Verfügbarkeit soll unangetastet
168 bleiben oder sogar steigen. Aber ich sage mal so, die Bestandsführung versucht man ja dann
169 bei solchen Sachen eher nach unten zu fahren. {Mhm.} Also natürlich hat man dann diese
170 Abhängigkeit, wenn es dann knallt und irgendetwas nicht geht. Dann sind Sie noch weniger in
171 der Reaktion und können nicht so puffern. Bei den eher kleineren eher mittelständischen
172 gehen wir dann eher ins Risiko, wo wir sagen, die sind meistens logistisch dann vielleicht nicht
173 in der Flexibilität oder in der * konsequenten Ausrichtung. Oder haben nicht die IT-Infrastruktur,
174 dass wir da gemeinsam diesen Mehrwert schaffen können. Wir haben ja, wir haben ungefähr
175 600 Lieferanten in der Beschaffung und sagen wir mal da kommt ja dann genau die
176 Logistikfunktionalität also die größere Funktionalität zum Tragen. Da gehen wir viel höher ins
177 Risiko, als bei den Top-Playern. Da sind wir eigentlich eher, sagen wir mal an der Optimierung
178 der Wertschöpfungskette. {Mhm.} Und fahren da eigentlich unsere Bestände eher runter, was
179 ja machbar ist. Und bei den eher kleineren, mittelständischen gehen wir eher in die
180 Bestandsführung hinein, weil die meistens technisch oder von den Prozessen her einfach nicht
181 so gut reagieren können.

182
183 I: Ja. Wenn jetzt, nochmal aufgreifend, wenn jetzt so eine Ware nicht kommt, nicht kommen
184 kann. Sie haben das mit den Reedereien genannt. Hat es denn für Sie als * Verbundgruppe
185 oder für Ihre, für Ihre Mitglieder, hat es denn Konsequenzen? Und wie würden die denn
186 aussehen?

187
188 P: Also, ja es hat Konsequenzen, also wenn die Ware nicht verfügbar ist. Es ist immer die
189 Frage, ist der ganze Markt betroffen. {Mhm.} Ja. Dann ist natürlich die Frage, versucht sich
190 der Verbraucher, wenn er jetzt, sagen wir mal heute ist das ja eher eine Bestellliste, sagen wir
191 mal Bedarfsdeckung. Sucht er sich dann eine Alternative heraus oder will er wirklich dieses
192 Produkt haben. Oder geht dann die Kaufkraft in Textilien, in andere Geschenkartikel, in digitale
193 also Handy oder Tablet oder was auch immer. Also was jetzt wirklich als Marktvolumen der
194 Spielware entzogen wird, ist jetzt die Frage, wenn es jetzt eine gezielte Bestellung ist und den
195 ganzen Markt betrifft, hat es keine Auswirkungen. Dann ist es, ich sage mal einfach, erst in
196 vier Wochen lieferbar. Und Neu-, Neuerscheinungen von irgendeinem Lizenzprodukt und alle
197 Anbieter können nicht, dann * hat es eher nicht die Auswirkungen. Gibt es andere
198 Beschaffungsländer, weil mal keine Ahnung das bei der Industrieseite nur dann für den
199 vielleicht deutschsprachigen Markt, das Problem hätte. Dann findet dieses Crossborder
200 natürlich statt, dann kommt die Ware aus dem Ausland auf den deutschen Markt. Und dann
201 ist der Umsatz einfach für uns unter Umständen weg. {Mhm.} * Ja, also bei * Trendartikeln.
202 Wenn Sie da dann ich sage mal angenommen drei Wochen zu spät sind bei einem echt heißen
203 Artikel, da ist der Großteil des Umsatzes eigentlich gemacht, ja. Also da ist Zeitverzug natürlich
204 ein extremes Risiko. {Mhm.} Sie, ich weiß nicht, ob Sie sich erinnern. Vor zwei drei Jahren
205 waren diese Finger Spinner.

206
207 I: Ja, absolut. <lacht>

208
209 P: Also, Ich sage mal einfach so, ohne das Produkt abzuwerten, aber das braucht kein
210 Mensch.

211
212 I: Genau, ja.

213
214 P: Ist ein Trendartikel. Aber zu der Zeit wollte jeder so ein Ding haben. Da gab es ja da
215 verschiedene Ausprägungen mit LED-Beleuchtung und allem möglichen Quatsch. Aber wenn
216 Sie da dann den, die Zeit verpasst hätten, dann machen das Geschäft halt andere. Dann
217 kommen aus internationalen Märkten irgendwelche Waren auf den Markt und das ist dann ein

218 ganz kurzer Hype. Und geht aber genauso schnell wieder weg. Und wenn Sie da natürlich jetzt
219 ein zeitig logistisches Problem haben, dann ist das Volumen tatsächlich verloren.

220

221 I: Und sind * solche sagen wir mal, wenn Sie sagen das Volumen ist verloren. Ich gehe aber
222 davon aus, dass die, dass die Unternehmen oder die Fachhändler das, ich sage jetzt mal
223 salopp wegstecken können. Oder sind das, ist es gleichbedeutend mit fatalen Konsequenzen
224 zum Teil?

225

226 P: * Ja, also ich sage mal der Vorteil einer Verbundgruppe ist natürlich, wir haben lauter
227 selbstständige Einzelhändler. Und die sind durchaus wichtige und gute Unternehmer. Also
228 sagen wir mal natürlich können wir das vielleicht leichter wegstecken, wie wenn eine *
229 Gruppierung (?), aus einem riesen Volumen als * eine Einheit verzichten muss. Weil wir da
230 regional halt sehr gestärkt sind und die dann (natürlich) schon genau gucken, wo gibt es
231 vielleicht alternative Bezugsquellen, wo gibt es einen regionalen Händler. Also da sind die
232 dann sehr schnell, also substanziell würde ich sagen, wenn man mal theoretisch so einen
233 Trend verpassen würde, da passiert jetzt nichts Gravierendes. Also da kommen wir nicht gleich
234 in die Bredouille. Ist halt unschön vielleicht in der Kundenaussage, wenn Sie einen klassischen
235 Trend, wo die ganze Welt drüber redet und Sie hätten das nicht, weil * sicherlich (?) oder
236 eingehender Imageverlust. Aber sonst wird es, ich sage mal, wenn Sie es nicht ständig haben,
237 dann wird sicherlich nichts passieren.

238

239 I: Ja. Sie * haben jetzt das Stichwort Imageverlust genannt. Wie würden Sie das vom * Risiko
240 her einstufen? Ist das für Sie, sage ich mal, als Verbundgruppe ein größeres Risiko? Oder
241 kann das nachhaltiger sein, als wenn man jetzt, sagen wir mal, einfach etwas nicht, nicht hat?
242 Naja, da geht halt der Umsatz verloren. Ist da das Imagerrisiko größer als der verlorene
243 Umsatz?

244

245 P: Also ich sage mal Verfügbarkeit, die Bedeutung von Verfügbarkeit nimmt natürlich eigentlich
246 mit jeder Woche zu. Durch das was die Onliner, dass ein von den Logistikprozessen, ich hätte
247 jetzt fast gesagt, fast perfektioniert haben. {Mhm.} Das muss man einfach mal sagen, aus
248 Konsumer-Sicht ist die Verfügbarkeit heute immer gegeben, weil irgendeiner egal wo er
249 herkommt, und wir haben ja nicht mehr das regionale Problem. Ich sage mal so, das ist ja alles
250 überregional, und wenn ich jetzt in Nürnberg sitze und der in Hamburg hat es, dann habe ich
251 es morgen Früh trotzdem. Also sagen wir mal für den Verbraucher eine enorm
252 serviceorientierte Leistung, die wirklich fantastisch funktioniert. * Wenn Sie da natürlich, * ich
253 sage mal einfach Dinge nicht haben und der Verbraucher reagiert immer kurzfristig und ist
254 auch nicht bereit zu warten, bis er den Artikel morgen Früh dann hat oder erst in 14 Tagen
255 dann hat. Das kann man heute einem Kunden kaum mehr zumuten. Ob das jetzt alles richtig
256 ist, ökologisch und wirtschaftlich, das lasse jetzt einfach mal Klammer auf, Klammer zu
257 unbewertet. {Mhm.} Das findet ja nicht überall so statt, sondern man will den Kundenwunsch
258 erfüllen und vielleicht auch Informationen über die Kunden haben. Aber das lasse ich jetzt alles
259 mal weg, die wirtschaftliche Betrachtung. Ja dann * haben Sie auf Dauer, wenn Sie da ständig
260 eine schlechte Performance abliefern, was Verfügbarkeit betrifft, ist der Verbraucher heute
261 nicht mehr treu und sagt ich kaufe bei [Name] oder [Unternehmen], sondern wenn er den
262 Service woanders nicht generiert. Und heute sind Sie mit einem Mausklick einfach woanders.
263 Dann das wird sicherlich stattfinden. Also das ist schon eine Imageverlust, wenn Sie, ich sage
264 mal das im Ausnahmefall mal haben, dann ist das sicherlich kein Problem. Wenn Ihnen das
265 aufgrund von ich sage mal einer schlechten Performance was Logistikprozesse, Supply Chain
266 betrifft häufiger passiert und Sie eine schlechtere Verfügbarkeit haben. Dann ist das sicherlich
267 ein Imageverlust, der taucht nicht mehr auf. {Mhm.} Also gerade digital. Stationär ist das
268 vielleicht abzufedern, weil man, weil man in diesem Dialog ist. Also wenn Sie bei mir stehen,
269 kann ich Ihnen Dinge vielleicht anders vermitteln und auch erläutern. Und Sie vielleicht sogar
270 zu einem anderen Kauf animieren, der vielleicht für Sie sogar einen Mehrwert hat. {Mhm.} Aber
271 digital kann ich das ja sehr schwer. Und wenn Sie dann, wie gesagt den Klick haben und sagen
272 die haben das nicht und Sie machen einen Klick weiter und da ist es. Dann sind Sie in der

273 Regel weg. Also das muss man schon so sehen. {Ja.} Umsatz weg und auf Dauer sicherlich
274 auch unter Umständen einen Stammkunden weg. Also damit ein Imageschaden.

275

276 I: Mhm, ok. Jetzt haben wir so ein bisschen die * Seite der Zulieferer beleuchtet. Wie sieht es
277 denn aus Ihrer Sicht mit Absatzrisiken aus? Ist so etwas auch für Sie vorhanden? Oder spielt
278 das eher keine Rolle?

279

280 P: Ah, doch ich glaube das haben wir ja alle gerade. Der Retail erfindet sich ja neu, und sagen
281 wir mal das geht über die Spielzeugbranche hinaus. Das betrifft ja den kompletten Retail, ob
282 das jetzt Textilien oder irgendwelche anderen Güter sind oder Spielware. Da haben wir alle
283 eine riesige Herausforderung, das ist auch gut zu managen, eben die Verbindung sicher zu
284 stellen zwischen digitalen Umsätzen und stationären Umsätzen. Aber ich sage mal dieser,
285 dieses Risiko was Sie sagen, also wir haben oder wir achten da sehr stark darauf als
286 [Unternehmen], dass wir da diversifiziert sind. Wir wollen überall da sein, wo sich der
287 Konsument tummelt. Das ist eigentlich die wesentliche Aussage, deshalb haben wir uns ja
288 geöffnet. Sie haben am Eingang gesagt, wie ist das denn mit euren Gesellschaftern. {Mhm.}
289 Das sind ja reine Fachhändler, aber das hat ja nichts mit der Eigentümer-Struktur unser
290 Absatzmarkt zu tun, sondern wir bedienen auch unsere Großhandelslogistik, den kompletten
291 Markt. Oder auch branchenfremde, die sich mit dem Thema Spielware beschäftigen, also
292 überall da wo der Konsument ist. Da geht es immer darum, ist es, ist es das Kind, ist es der
293 Shopper. Also Mama, Papa oder Großeltern oder Tanten. Also wir wollen überall da sein, wo
294 die Frequenz ist und das Thema Spielware aufkommt, wollen wir als [Unternehmen] sein. Und
295 immer, einfach um das nochmal zu ergänzen, sekundär also nie als [Unternehmen] - Zentrale
296 im Umsatz zum Verbraucher, aber immer mit einem unserer Partner. Und das kann ein
297 Lebensmitteleinzelhändler sein, das kann ein * (?), ein Omnichannel-Anbieter sein oder es
298 können einer unserer Eigentümer sein. Also ein klassischer Fachhändler. Also da sind wir
299 komplett offen und von daher sehen wir dieses Risiko im Absatz nicht zwingend. Also ich
300 denke jetzt nicht drüber, über diese Monostores der Lieferanten nach. Natürlich geht, wird da
301 auch Umsatz generiert. Aber ich glaube im Vergleich zum Gesamtmarkt ist das trotzdem zu,
302 noch zu vernachlässigen. Also es ist ja nicht so, dass [Firma] jetzt plant 100 Standorte in
303 Deutschland zu eröffnen. Ich glaube es sind heute 13 oder 14. Oder [Unternehmen] hat eines
304 in der Größenordnung. Da gibt es sicherlich ein bis zwei Marken, die das auch machen in Top-
305 Standorten, wo man einfach Markenimage bilden möchte. Das ist ja legitim. Von daher sehe
306 ich diese, klar man wird, will einfach weiter die Digitalisierung anschieben. Aber ich sage mal
307 wir reden da bei [Unternehmen], wir haben 100 % Marktanteil. Von daher glaube ich, dass wir
308 unseren Marktanteil trotzdem ausbauen können, trotzdem dass es solche Tendenzen gibt.

309

310 I: Ja, ja. Ja, ok. Dann hätte ich vielleicht noch, noch eine * abschließende Frage. Wenn wir
311 jetzt das alles zusammennehmen: wir haben verschiedene Zulieferer, Absatzrisiko haben Sie
312 eben auch schön erklärt. Denken Sie denn, da könnte sich das, sagen wir mal das
313 Management oder der Umgang mit, mit potentiellen Krisen in der Lieferkette. Könnte sich da
314 noch etwas verbessern? Oder was würden Sie gerne verbessern wollen? Oder sagen Sie da,
315 da ist nicht mehr viel Spielraum gegeben?

316

317 P: Doch ich glaube da ist ein riesen Spielraum. Also ich habe das vorhin ein bisschen
318 angedeutet. Ich bin überzeugt, dass findet ja auch in allen Wertschöpfungsketten statt, also
319 diese Konzentration. Und ich glaube, dass die Gesellschaft heute offener ist, wie das vielleicht
320 mal war. Wir versuchen extrem kooperativ zu Geschäftspartnern zu sein, in der ich nenne es
321 mal "Open Book-Mentalität". Wir glauben, dass der Erfolg darin liegt, auch Dinge offen zu
322 legen und gemeinsam Lösungen zu finden. Und dass man eben nicht, und ich denke an unser
323 Werkstor und dann bis zu unserem Werkstor, bis es auf der anderen Seite wieder rausgeht.
324 Sondern wir versuchen die Lieferkette komplett zu bewerten und dann ist natürlich immer die
325 Frage, wer hat welchen Vorteil und wer trägt welchen Beitrag. Aber da halte ich die
326 Möglichkeiten für enorm, auch noch nach vorne hin. Wenn die Offenheit bei allen Beteiligten
327 da ist und man gemeinsam eine in Summe bessere Lösung finden und erarbeiten kann, dann

328 ergeben sich da riesen Potenziale. Dann glaube ich, dass wir da noch eine riesen, riesen
329 Möglichkeit haben. Also das heißt ja nicht, dass heute alles schlecht ist. {Ja, ja.} Sondern, je
330 offener wir und Sie haben gerade das Management angesprochen, auf der Ebene miteinander
331 umgehen würden und da mal ein bisschen, den anderen links und rechts reingucken lassen
332 würden, würden mir viele Dinge einfallen. Einfach die Prozesse deutlich zu vereinfachen, die
333 Risiken zu reduzieren. Vielleicht dann wieder mehr Spaß daran zu haben, was dann die
334 Margen betrifft {Mhm.} für Beteiligte. Darauf findet einfach die Risikoverteilung, aus meiner
335 Sicht heute zu stark zu Lasten des Einzelhandels statt. Und ich glaube da muss die Industrie
336 einfach auch ein bisschen bereiter sein, Dinge nochmal neu zu denken und. Aber da sind
337 einige Sachen, das wird ja nicht ausbleiben in den nächsten Jahren, das wird eher schneller *
338 zugehen. Und da müssen wir uns gemeinsam darauf einlassen. Also einzelne Lösungen nur
339 für uns glaube ich nur für uns, die werden nicht diesen Mehrwert bringen, den man braucht.

340
341 I: Wenn ich da vielleicht das * Stichwort strategische Netzwerke und strategische
342 Partnerschaften, strategische Allianzen in diesem Sinne.

343
344 P: Da kann man sich gegenseitig in die Bestände gucken, dass man auch (?), Sie haben grade
345 Verfügbarkeit als eines der wesentlichen Beispiele angefangen. Also da gibt es ja Techniken,
346 digitalisierte Möglichkeiten, also da muss man sich halt darauf einlassen. Und nicht immer nur,
347 wie da soll ich das machen und das Risiko übernehmen. Ja aber gemeinsam haben wir da
348 definitiv einen Vorteil und dann können wir uns ja gerne über die wirtschaftlichen Komponenten
349 unterhalten. Aber da ist sicherlich viel Musik drin und viel Luft drin.

350
351 I: Ja, also das glaube ich auch. Da sprechen Sie mir im Moment aus der Seele. Ich glaube
352 auch, dass das größte Potenzial auch im Sinn einer Managementinnovation liegt, ja.

353
354 P: Ja, absolut. Sehe ich genauso. {Ja.} Also wie gesagt, heißt ja nicht, dass alles schlecht
355 heute ist, sondern heißt nur, da geht, da würde noch richtig, da stecken noch wichtige
356 Möglichkeiten drin.

357
358 I: Ja, ok. Dann hoffe ich, dass ich vielleicht mit meiner Arbeit einen kleinen <lacht> kleinen
359 Beitrag leisten kann in * diese Richtung. Ich wäre mit meinen Hauptfragen soweit durch, Herr
360 [Name]. Waren wir relativ schnell, das ist aber in Ordnung. Gibt es denn aus Ihrer Sicht noch
361 Punkte, die * ich jetzt vergessen habe, wo Sie sagen: Mensch das fiel mir jetzt zum Thema
362 noch ein, würde ich jetzt gerne loswerden. Haben Sie da noch etwas?

363
364 P: Auf, also auf Anhieb nicht, aber Sie hatten mir gesagt, doch damals gesagt, dass wir ich
365 sage mal da irgendwie auch Unterlagen von Ihnen dann kriegen werden. Oder ich weiß ja
366 nicht, ob es da einen Zwischenbericht gibt, wo man * sich da vielleicht intensiv ein denken
367 kann. Auf Anhieb hätte ich da jetzt keine * weitere Information, die vielleicht hilfreich wäre.

368
369 I: Ok, also als Ausblick vielleicht oder kann ich so viel sagen. Wenn ich diese, diese Studie im
370 Rahmen der Spielwarenbranche fertig habe, dann wird es dazu natürlich auch Ergebnisse
371 geben, ohne jetzt die Beteiligten Firmen zu nennen, aber diese Ergebnisse werde ich natürlich
372 aufbereitet allen Interviewpartnern auch zur Verfügung stellen. Sie müssen jetzt also nicht auf
373 die fertige umfangreiche Promotionsarbeit warten, die jetzt auch nicht in dem Umfang
374 interessiert. Oder was Sie interessiert sind wahrscheinlich die Erkenntnisse auf, sagen wir mal
375 maximal fünf bis zehn Seiten.

376
377 P: Ja, genau.

378
379 I: So stellen Sie sich das vor.

380
381 P: Ja so eine Summary.

382

383 I: Genau, so etwas * sollen die Interviewpartner in jedem Fall bekommen.
384

385 P: Ja das wäre fantastisch.
386

387 I: Und was ich Ihnen, was ich Ihnen auch gerne zu rufe, was auch der ein oder andere schon
388 genutzt hat. Wenn Sie mal sagen, wie auch immer, * ich habe noch etwas, ich habe noch eine
389 Frage. Oder kommen Sie mal vorbei, wir machen einen Workshop, wie auch immer, können
390 Sie sich melden. Ich habe das schon mit der [Name], um jetzt nur einen zu nennen. War schon
391 auf Seminaren und gehe auch noch zum Ende des Jahres. Also wenn Sie da mal etwas haben,
392 schreiben Sie mich gerne an. Habe ich kein Problem damit, auch da mal irgendwie tätig zu
393 werden.
394

395 P: Das ist nett, ja. Also das nehme ich mit auf, ja. Sehr schön.
396

397 I: Ist für mich, ist für mich auch immer interessant dann die * Erkenntnisse in der Praxis
398 widerzuspiegeln und zu sehen, wie das ankommt. Ich sage mal Forschung in der Glaskugel
399 ist immer einfach und theoretisch.
400

401 P: <lacht>
402

403 I: <lacht> Soll ja aber auch eine * Forschung für die Anwender sein. Von daher, wenn so etwas
404 mal in Frage kommt, gerne bin ich zum Austausch da jederzeit bereit.
405

406 P: Vielen Dank für das Angebot, ja super.
407

408 I: Ja, sehr gerne. Ok dann danke ich Ihnen für die Bereitschaft. Für das offene Interview, es
409 war sehr interessant es war sehr hilfreich.
410

411 P: Gerne.
412

413 I: Gerade weil, wie schon gesagt, der Handel nimmt in * sagen wir mal in diesem
414 Themenbereich eine ganz andere Perspektive als die Hersteller. Und deshalb ist es mir so
415 wichtig, den Handel mitaufzunehmen, sonst hätte ich nur eine sehr einseitige Perspektive und
416 das wäre sehr schade.
417

418 P: Nein, das ist sehr gut, dass Sie da alle Beteiligten dieser, dieses Netzwerks da befragen.
419 Und glaube das ist auch wesentlich, die Sichtweise aus dem Retail ist ganz anders wie
420 vielleicht auf Herstellerseite, klar.
421

422 I: Eben. Ok Herr [Name] in diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein {Vielen Dank.} ein schönes
423 Wochenende. Ich danke Ihnen, und wenn Sie wie gesagt irgendetwas haben, dann melden
424 Sie sich bei mir. Ich komme spätestens, wenn ich dieses Management Summary habe auf Sie
425 zu.
426

427 P: <lacht> Alles klar. Vielen Dank, viel Erfolg und bis demnächst.
428

429 I: Ja, ok. Vielen Dank. Wiederhören. Tschüss.
430

431 P: Danke Tschüss.

Transkription I09092019 (Protokoll)

Dauer: unbekannt (kein Mitschnitt vorhanden)

Typ: Institut

Person: Assistant Professor

I. Grundlagen

1. Erzählen Sie mir kurz von Ihrem Unternehmen.
Prof. Friedrich ist Dozent an der KLU (Kühne Logistics University) in Hamburg
Schwerpunkt ist vor allem die Food chain security
Fachrichtung ist Marktlogistik; er vertritt damit eine ganzheitliche Sichtweise im Sinne der SC als System (Netzwerk)
Hat ebenfalls eine Consulting Hintergrund
2. Welche Funktion üben Sie in Ihrem Unternehmen aus?

II. Art des Supports für Kunden/Mitglieder

3. Wie sind Sie auf die Thematik aufmerksam geworden?
Versorgungssicherheit; wir haben makroskopische Modelle entwickelt, um die Versorgung abzuschätzen, momentan
Szenario-Technik, um herauszufinden, wie verschiedene Szenarien durchzuspielen
Methodik: Modelle/Szenarien entwickeln
Makroskopische Netzwerke genutzt und abschätzen, wo die größten Wahrscheinlichkeiten für Ausbrüche sind (Erreger; Food chain)
Quantitative

Bsp. Hamburger Hafen:

- Anwendungsfall um zu sehen, dass mit einem Modell; man sieht am Modell
- Es werden kaskadenmodelle erstellt, die zeigen, in welchen Regionen
- Maßnahmen können in den Modellen eingespielt werden

Als Tool für ein Unternehmen ist es nicht sinnvoll ein Modell zu haben; für ein Unternehmen ist es sehr sehr wichtig, große Transparenz zu haben und eine flexible Plattform zu haben

Bewährte Maßnahmen: soweit gehen wir ja gar nicht

Es geht hier mehr um schwachstellen im lebensmittel bereich

Back-up systeme sollten vorhanden sein

Arbeitnehmerausfall sind natürlich solche Sachen; manuelle Rückfallebenen sollen gegeben sein; Redundanzen „es ist bei kernressourcen wichtig, dass sie das mehrere haben“

Modell als Abbildung von den Warenflüssen wäre für die Risikobewertung natürlich schön, ist aber ein bisschen zu weit gehend; auf der anderen Seite „die Szenariotechnik ist in diesem Bereich ganz

zentral, um konkret über Bedrohungen zu sprechen und Maßnahmen und Gegenmaßnahmen abzuleiten; ein Modell, wo man das abbildet ist viel zu teuer.“

Man sieht in Unternehmen eine sehr schlechte Vorbereitung auf extreme Szenarien; „Notfallpläne sieht man sehr sehr selten“;

Wenn es nicht regulatorisch gefordert ist, dann werden Notfallpläne nicht genutzt; oder eben nur für Sachen, die oft genug vorkommen; „bei großen Schadensereignissen und kleinen Wahrscheinlichkeiten; das sind dann so unwahrscheinlich Sachen...“

Operative Risiken sind sinnvoller abzupuffern

4. Welche Art des Supports bieten Sie (für Ihre Mitglieder) in dieser Hinsicht?
5. Welche Strategien/Maßnahmen halten Sie für besonders effektiv zur Stärkung von SC Resilienz? Warum?

III. Erfahrungen mit Lieferausfällen bei Kunden

6. Waren Sie schon einmal mit Lieferengpässen/-ausfällen (bei einem Mitglied) konfrontiert?
7. Wie/Wodurch wurden Sie auf das Ereignis aufmerksam?
8. Welche messbaren Konsequenzen hatte das Ereignis (kurz-, mittel- und langfristig)?
9. Konnten Sie helfen? Wie?
10. Konnte der betroffene Akteur durch gezielte Maßnahmen zurück zum ursprünglichen Zustand (oder einem besseren) gelangen?

IV. Abschluss

11. Gibt es aus Ihrer Sicht weitere interessante Punkte, die wir bisher nicht besprochen haben?
12. Sind Sie bereit, mir zu oben genanntem weiteres Datenmaterial zur Analyse zur Verfügung zu stellen (Dokumente, Schulungsunterlagen, Berichte, etc.)?
13. Abschließend möchte ich Ihnen anbieten, mich unterstützend zu kontaktieren, falls es erneut zu einem Störfall (bei einem Ihrer Mitglieder) kommt (teilnehmende Beobachtung).

1 Transkription B19122019

2 Dauer: 50:15 Minuten

3 Person: Leiter Supplier Quality Management

4
5
6 I: So, dann lass dich von dem Teil einfach nicht irritieren. Das steht da so rum, läuft einfach
7 mit. * Ja, ich würde sagen, ich weiß es zwar, aber es ist für das Gespräch besser, du sagst
8 mir einfach mal, was genau dein Bereich ist und deine Funktion in dem Bereich.

9
10 P: * Ja, der Bereich ist Lieferanten-Qualitätsmanagement, Supplier Quality Management, und
11 Wareneingangskontrolle. In beiden Fällen, ja, fachlich weisungsbefugt, weltweit mittlerweile.
12 {Mhm.} Insofern Prozessvorgebender in beiden Bereichen und damit sehr engen Kontakt zu
13 allen Lokationen, die wir halt weltweit haben.

14
15 I: Und damit ist die nächste Frage quasi beantwortet. Du hast dann, dadurch dass du
16 Lieferanten-Qualitätsmanagement machst, Supplier Quality Management machst, hat ja mit
17 der Supply Chain zwangsläufig zu tun. Hast du da Schnittmengen auch mit anderen
18 Abteilungen, die * mit der Supply Chain arbeiten?

19
20 P: Also Schnittstellen auf jeden Fall mit einem strategischen Einkauf immer dann, wenn es
21 um neue Lieferanten, neue Artikel geht. * Neue Lieferanten-Qualifizierung,
22 Lieferantenbewertung, das ist alles so in dem * Dunstkreis des strategischen Einkaufs. Wenn
23 es um Reklamationen geht, dann geht es in die Richtung operativer Einkauf also
24 Materialplanung. * Das ist halt der Kontakt zwischen dem Reklamierenden in der
25 Wareneingangskontrolle zu den Einkaufsplanern.

26
27 I: Ok, strategischer Einkauf, das klingt jetzt schon mal, das klingt jetzt schon mal so, als würde
28 sich das, sag ich mal, mit den Lieferanten-Qualifizierungen und auch Bewertungen, als würde
29 sich das irgendwie auch darum Gedanken machen, ob der Lieferant stabil ist, möglichst sicher
30 ist? Gibt's da, sind da Themen wie Supply Chain Risiken, Risikomanagement, ist sowas im
31 Fokus vielleicht auch nicht benannt als Supply Chain Risikomanagement, aber sind es
32 Themen, wo man sich damit auseinandersetzt?

33
34 P: * Ich würde schon sagen, dass diese, dass da Risiken abgeklopft werden, definitiv. Also
35 beim Neulieferanten-Qualifizierungsprozess gehen wir heute schon mit Fragelisten, Self-
36 Disclosures ran, um möglichst viele Informationen vom Lieferant vorneweg zu kriegen. Hat
37 der Zertifikate? Wie ist seine Größe? Gibt es einen Qualitäter, der benannt werden kann?
38 Typische Gebiete, Vertriebsgebiete? Was sind, sofern es die Kunden * die Lieferanten, uns
39 mitteilen, was sind die Top 5 Kunden * des Lieferanten? * Ist er in irgendeiner Art und Weise
40 * in Richtung first in first out, Machbarkeitsanalysen, Prüfungen generell, auch wie ist er da
41 aufgestellt? Hat er ein 8D-Verfahren, an das er sich dann auf der Reklamationenseite kommen
42 kann? Dann klopft man die wirtschaftliche Stärke ab. Über Wirtschaftsauskünfte, ja, das macht
43 man im Vorfeld. {Mhm.} Und dann unterscheiden wir noch einmal ist * sind es Customized
44 Produkte, heißt auf unsere Zeichnung hin gefertigte Produkte. Dort gehen wir dann ins Audit
45 auch dann rein. Dann wollen wir die * Firmen dann auch sehen vorm Geschäft. Im anderen
46 Fall, wenn es dann um Distributoren geht, dann sind es Katalogwaren. {Mhm.} Ja, da gibt es
47 auch mit dem Components Management Bereiche, die quasi die technische Machbarkeit oder
48 die Verwendbarkeit der Katalogware zwar technisch abchecken, aber da machen wir jetzt
49 sicherlich keine Audits.

50
51 I: Wenn ich jetzt die * Audits mal grade hernehme. Ihr geht dann zum * Lieferanten hin,
52 bewertet den? Wie sind denn die Maßnahmen, wenn so eine Bewertung nicht gut ausfällt?
53 Ich kenn jetzt das klassische A, B, C-Lieferant vielleicht noch D-Lieferant. Stehen hinter den

54 Bewertungen konkrete Maßnahmen, wenn so ein Lieferant jetzt sich abzeichnet, oh der kann
55 uns vielleicht bald nicht mehr liefern oder der kann uns schwer beliefern irgendwie?

56

57 P: Unser Fokus immer ist, im Gegensatz zu dem, was diese Auditoren machen, die
58 Geschäftsprozesse abklopfen. Deswegen sind wir gut damit, wenn wir ISO-zertifizierte
59 Lieferant hat, dann ist das Feld schon mal abgedeckt, in der Regel, aber uns interessiert es
60 als Firma erstmal, ist unser Produkt, was wir laut Zeichnungen spezifizieren, überhaupt
61 machbar? Das heißt, hat, ja, wie ist die Firma aufgestellt? Wie kommt sie uns beim Besuch
62 rüber? Sind sie da konstruktiv dabei, wie ist, ich sag jetzt mal, Ordnung, Sauberkeit,
63 Maschinenpark, Alter des Maschinenparks und so weiter und so fort? Das heißt, haben wir
64 basierend auf dem, was wir von den Branchen halt kennen, da haben wir ja Vergleichswerte.
65 {Mhm.} Ist so ein Lieferant, den man dann dazunehmen, gut, nicht gut, lassen wir die Finger
66 weg? Suchen wir lieber jemand anderes? Das ist sicherlich ein bisschen Checklisten-mäßiges
67 vorgehen. Ist er ESD-mäßig vielleicht aufgestellt, wenn er PCBA macht? Hat er Messmittel
68 und so weiter und so fort? Kennt der sich mit Prozessen überhaupt aus? Aber alles Dinge, die
69 mittlerweile RohS / Reach mit abgeprüft, das heißt, haben wir ein gutes Gefühl mit dem
70 Lieferanten dann weiterzumachen? {Mhm.} Oder machen wir die Empfehlung; Einkauf ist eh
71 dabei, strategischer Einkauf; in dieser Kombination macht man eh die Empfehlung, Finger
72 weg. Zum anderen gehen. Dann schreiben wir an der Stelle, voll freigegeben. Ja, wenn wir
73 Maßnahmen aussprechen, haben wir das Gefühl, Lieferant kann der selbständig machen, in
74 Eigenregie uns mitteilen, ja, ist umgesetzt. Oder das und das habe ich mir vorgestellt. Oder
75 halt, wenn es absolut notwendig ist, von der Entwicklungsseite her gesehen, dass wir in einen
76 Coaching Prozess gehen, also ist eher kurz periodisch, dann noch einmal Gespräche führen,
77 Re-Audit machen und so weiter oder halt generell ablehnen. Wenn wir sagen, das geht gar
78 nicht. Haben wir auch schon gemacht, kommt nicht oft vor, aber, ja.

79

80 I: Spielen bei solchen Bewertungen von Lieferanten, sind da auch Themen wie Liefertreue,
81 Lieferfähigkeit, wird sowas mit * berücksichtigt?

82

83 P: Das kommt drauf an: wenn es ein neuer Lieferant ist, ist es immer schwer zu sagen, weil
84 da kann man jetzt natürlich nur schwer, wenn noch kein wirkliches Geschäft vorhanden ist,
85 dann ist es eher Vertrauensbasis. Wenn man gesagt bekommt, 97 Prozent Liefertreue, oder
86 was auch immer, kann man glauben. Muss man aber nicht. {Mhm.} Aber, ja, man erkennt
87 oftmals ja schon relativ gut, ist die, man kommt da hin, ist diese, da die Firma komplett
88 ausgelastet oder arbeitet da nur eine Person in einer riesen Halle. Also, das kann man schon
89 so bisschen auch abschätzen, wie ist die aktuelle Situation, beziehungsweise
90 Lieferperformance. Kann man sich sicherlich eher am Anfang nur vom * Lieferanten anhören,
91 wie das ist. {Ja.} Später raus, wenn wir bei unseren Bestandslieferanten sind, da ist es
92 natürlich anders. Da haben wir fundiertes Zahlenmaterial, was wir in der Lieferantenbewertung
93 auch auswerten, Regel-Meetings, auch mit im Cross Functional Meetings mit Components
94 Management und Einkauf bewerten und daraus dann Ableitungen ziehen bezüglich der
95 Strategie. Keine Ahnung, Geschäft erweitern, runterfahren, ausphasen. * Oder halt wenn
96 Probleme auftreten, müssen wir da mal wieder einen Besuch, ein Audit machen? Das wird
97 also in so Cross Functional Meetings gemacht, unterjährig.

98

99 I: Die sind dann mit dem Lieferanten?

100

101 P: Nein, das ist erstmal intern. Und dann werden die Maßnahmen definiert, wie wir in Richtung
102 Lieferant wirken. Reicht es da aus, mit dem nochmal zu telefonieren, wenn wir Probleme
103 haben? Wenn es nur, also nur in Führungsstriche, Performancethemen sind,
104 Liefertermintreue oder was auch immer, dann macht es der Einkauf meistens in Eigenregie.
105 Wenn's etwas umfassender ist, dann sind es natürlich sicherlich auch dann Entscheidungen,
106 da geht man zum Audit noch oder macht man Eskalationsaudit. Plant man, je nach Kritikalität,
107 den für ein späteres Audit ein? Bestellt man den Lieferanten ein? Auch natürlich ein
108 angenehmes Thema, den Lieferant hier an den Tisch zu kriegen, weil dann ist der Aufwand
109 beim Lieferant, das Ganze zu tun. {Ja.} Aber am Ende ist es ja lösungsorientiert, die Probleme

110 in den Griff zu kriegen.

111

112 I: Ok. Gibt es, denn in dem Bereich, sage ich jetzt mal, Lieferantenbewertung, Lieferanten-
113 Qualitätsmanagement. Hast du da in der, im Team oder in der Abteilung konkrete Projekte
114 oder Strategien, mit denen du, sag ich mal, auf die * Widerstandsfähigkeit der Lieferkette
115 abzielst?

116

117 P: Also QM-, SQM-seitig weniger, eher dann in dem Bereich des strategischen Einkaufs.
118 {Mhm.} Das heißt, dort wird sehr wohl, gibt es mittlerweile eine recht große Datenbasis auch,
119 anhand von derer, also diverse Tableaureports, wo dieser große * Datenkubus in
120 verschiedene Richtungen analysiert wird und daraus abgeleitet wird, ja, was sind typische
121 Anzahlen von verschiedenen Lieferanten in einem Bereich. Zum Beispiel, wieviel Drehteile-
122 Hersteller brauchen wir hier in Europa, in Asien, wenn man dann zu viel hat, wie konsolidiert
123 man das Geschäft auf die, ja, auf die vielleicht besten der Branche oder günstigsten oder wie
124 auch immer der Branche? Das heißt, da versucht man schon, strategisch zumindest schon
125 mal hier * Geschäft zu bündeln, eher zu den Großen zu gehen im Moment, {Ja.} um damit
126 natürlich sich auch eine gewisse Stabilität einzukaufen gegenüber irgendeiner kleinen
127 Garagenfirma.

128

129 I: Ja, das ist, wenn ich konkret nachfragen darf [Name]?

130

131 P: Das ist [Name], und genau der Bereich dann, sein ja, mittlerweile Category Buyer oder
132 Strategic Category Buyer, nennen die sich jetzt mittlerweile.

133

134 I: Ok. * Wenn du jetzt unter der Berücksichtigung von einer Kosten-Nutzen-Abwägung
135 hingehen würdest: Würdest du sagen für deinen Bereich da, da würde ich gerne mal noch ein
136 Projekt anstoßen, oder dafür hätte ich gern mal noch Zeit irgendwie zu investieren? Gibt es
137 da was oder sagst du nein, das ist jetzt beim strategischen Einkauf erst mal in guten Händen
138 und wir profitieren da mit?

139

140 P: Ja, was auf der Q-Seite also auf der Supply Quality Seite im Moment offen oder * nur * zu
141 wenig Beachtung findet, sind Dinge wie PPM Auswertung, die wir ja mittlerweile eigentlich
142 haben. Wir haben auch da eine sehr gute Datenbasis, die wir aber aktuell gar nicht wirklich
143 heben. Man kann hier am Beispiel von einem Leiterplattenhersteller sehr gut auf einer hohen
144 Abstraktions-, also auf einer hohen Ebene, mehrere Levels, wie wir Leiterplatten dann halt
145 eingruppiert in starr, starr-flex, voll-flex und so weiter. Dazu gehören verschiedene
146 Lieferanten, die das können. Das heißt, man kann basierend auf solchen Auswertungen, PPM
147 Auswertungen, sehr gut Lieferanten miteinander vergleichen, weil die Basis der Lieferanten-
148 Bewertungen ist unser CCM Programm und auf der anderen Seite die Performancedaten,
149 also das Mengengerüst, was eingekauft wurde von dem Lieferanten. * Das heißt, man kann
150 da sehr gut hingehen und sagen, der Lieferant A ist besser in dem Bereich wie der Lieferant
151 B, zumindest basierend auf den PPM, die wir ermitteln. {Ja.} Sicher mussten wir analysieren,
152 wie die zustande kommen. Wenn ich eine Million schlecht verpackte Leiterplatten habe, (?),
153 also zu bewerten, wie wenn eine Million Leiterplatten halt falsches, Beispiel, Dimensionen
154 haben. Also das ist im Detail sicherlich nochmal zu bewerten. Aber grundsätzlich kann man
155 also über die * PPM Auswertungen sehr gut branchenweise vergleichen. Man kann sicherlich
156 nicht einen Leiterplattenhersteller und einen Drehteilhersteller vergleichen, das funktioniert
157 nicht, weil jede * Branche irgendwie ihre spezifischen, ja, Fähigkeiten hat. Aber um genau das
158 * zu heben und dann zu sagen, da sitzt jemand dran, der sich genau da drum kümmert und
159 dann aus der Analyse sagt, ja Moment, da hinten der Lieferant Z, den würde ich jetzt
160 rausnehmen. Der ist so schlecht von seinen PPM Zahlen, {Ja.} lass uns das Material lieber
161 woanders herholen. Also das da ist, das wäre so ein Projekt was aber Kapazität bindet.

162

163 I: Okay, das wollte ich jetzt gerade fragen. Woran scheitert es im Moment an Kapazität? Das
164 ist sehr aufwendig?

165

166 P: Das ist eine reine Kapazitätsfrage {Ja.} und der strategische Einkauf hat mit seiner
167 Kapazität das Ganze. Die andere Seite beackern die und ja, an irgendeiner Stelle muss
168 natürlich genau dies Qualitätsthema PPM-Reklamationen natürlich auch da dran gedockt
169 werden. Da wird zwar unsere offizielle Lieferantenbewertung, da zählen wir nur Anzahl
170 Reklamation. {Ok.} Das ist halt ein bisschen schwächer vom * {bisschen gröber vermutlich
171 auch} Informationsgehalt.

172

173 I: Ok, gut, das war mal ein interessanter, sehr interessanter erster Block. Ich bin da auch stark
174 daran interessiert, was hat denn der Bereich SQM oder auch die Firma schon mal aus
175 Vorfällen, die es schon mal gab, gelernt. Gibt es da was in deinem Bereich, wo du sagst, das
176 musste ich schon mal mitmachen? Größere Krise bei einem Lieferanten vielleicht, oder ein
177 Ausfall von einem Lieferanten, wo du dann da mit involviert oder betroffen warst?

178

179 P: *5 Gute Frage, also line down Situationen haben wir öfters. Das ist jetzt nicht, also nein,
180 nicht öfter, sondern zumindest mal, da kann man sicherlich, man hat das schon öfters
181 mitgekriegt, wobei das aber dann auch nicht durch ein Komplettausfall vom Lieferanten
182 passiert in der Regel, sondern Ausfall von einem Teil oder halt temporär nicht Lieferfähigkeit
183 von einem Teil. Man ist dann natürlich an den Lieferanten gebunden. Damit sind die Aktionen
184 auf Lieferantenebene, Eskalationen, viele Gespräche und so weiter. Dass ein Lieferant
185 komplett ausfällt, *4, hat man, ja doch durch einen Brand. Das war vielleicht so eins der
186 kritischen, * der kritischen Situationen. Brand vom Leiterplattenhersteller, * das gab's schon
187 mal, wodurch natürlich von drei Werken eins abgebrannt, {Mhm.} ein Drittel natürlich der
188 Output. Und da waren wir damals direkt mit hoher Ebene, mit der * höchsten Sales Ebene
189 dann in Kontakt gewesen. Wobei die Sache vom Lieferant auch sogar gekommen ist dann,
190 sodass man tatsächlich hier, ja, sehr intensiv uns * bemühen mussten, wie wir da unseren
191 Bedarf irgendwo decken können und wie wir da, als in dem Fall, als guter Kunde dann auch
192 besser weg(haben), wie viele andere. Aber am Ende war es ein organisatorisches * Werk,
193 das ganze irgendwie in den Griff zu kriegen.

194

195 I: Ok, also wenn ich das, wenn ich das richtig verstanden habe: das war ein Brand bei einem
196 Leiterplattenhersteller, eins oder eines seiner Werke, und der hat sich aber bei uns gemeldet
197 {Genau.} und hat gesagt: Achtung, das ist mir passiert. So.

198

199 P: Und dann ist man relativ schnell natürlich dran. Weil dann werden Alternativen
200 vorgeschlagen, die dann zum Teil aber auch nicht qualifiziert sind. In dem, in der Art, wie wir
201 das gerne hätten. Und dann beginnt natürlich das Abwägen. Was sind da Risiken in Bezug
202 auf Verfügbarkeit? {Mhm.} Wieviel Lagerbestände haben wir noch? Wie gut können wir das
203 überstehen, vielleicht sogar: können wir in irgendeiner Art Second Sourcen, heben bei uns
204 selbst oder sogar bei * unserem Lieferanten, der dann vielleicht mit seinen Namen dann auch
205 geradesteht? Wie in dem Falle, dass er uns eine Alternative vorgeschlagen hatte. Also das ist
206 dann immer, da ist man dann stark in dem Bereich, ja, Case by Case.

207

208 I: Aber was? Wie stelle ich mir das vor? Was ist damals abgelaufen? Wie wart ihr alleine als
209 Abteilung oder als Team dran? Oder wie interdisziplinär wurde es dann zusammengewürfelt?
210 Oder stelle ich mir das vor wie ein Störfall?

211

212 P: Ja, das war schon ein bisschen, wie wir das heute als Störfall vielleicht bezeichnen würden.
213 Das haben wir in der Form damals noch nicht so gehabt, auch im Q-Bereich. Dieses sehr
214 organisierte Abverfolgen von allem. Also das heißt, das war damals waren * hier
215 Regelmeetings dann auch, wo bis hin zum obersten Materialwirtschaftsdirektor Leute am
216 Tisch waren, wo wir gesagt haben, was sind unsere, unsere Risiken, die wir mitgehen können,
217 in dem Fall? {Mhm.} Weil Fakt war, es war eine Reduzierung des Outputs, was dann in
218 irgendeiner Art und Weise dann auch für uns dann, ja, zu line down Situationen geführt hätte
219 dann am Ende. Und ja, da war es am Anfang sicherlich in der Ebene in der Sachebene SQM
220 und strategischer Einkauf, * in der Erstbewertung. Aber dann als es dann in die Risiken
221 gegangen ist, was wir da letztendlich dann eingehen können, da ist der Kreis sehr schnell

222 größer geworden. {Ja.} Wie gesagt bis auf Director Ebene, wo dann halt das
223 unternehmerische Risiko an, am Ende dann auch getragen werden muss. Das heißt, insofern
224 ist SQM oder strategischer Einkauf sicherlich eine, * unsere Mitarbeiter im Tagesgeschäft drin
225 und dort auch sehr weit drin. Aber dann, wenn es um Risiken, also für die Firma geht, dann
226 geht es eigentlich in der Regel immer auf Director Ebene, oder.

227

228 I: Und muss dann die Firma, also unsere Firma, gab es dann ein Problem für unsere Firma,
229 mussten wir Konsequenzen hinnehmen? * Oder konnte man * die Alternative relativ schnell
230 in Gang setzen?

231

232 P: Wir mussten ja eine Kröte schlucken in dem Moment, dass die Firma sich quasi Kapazität
233 in Asien zugekauft hatte, da waren sie schon vorbereitet an den Markt, mit Partnern. Und wir
234 wollten dann quasi für einen Teil unserer Produkte auf dem asiatischen Markt über die Firma,
235 über den Leiterplattenhersteller, ja weg, weg geführt und haben dann quasi dann freigeben
236 müssen, dass wir halt aus ein, beziehungsweise zwei Werken Leiterplatten kriegen, die wir
237 zuvor noch nicht freigegeben hatten. {Mhm.} Mit mehr oder weniger auf das gute Worte des,
238 unseres * unseres Herstellers, der dann gesagt hat, ja er kauft die dort ein, und er steht mit
239 seinem Namen dafür, dass wir dann die Qualität kriegen, wie auch von dem * ehemals
240 Hersteller.

241

242 I: Wäre es denn auch eine Lösung gewesen, oder damals stand da noch ein zweiter Lieferant
243 oder Second Source zur Verfügung, die man hätte akquirieren können?

244

245 P: Ja das wäre genauso aufwendig geworden, weil in den Fällen auch durch Übergaben von
246 Leiterplatten an andere Hersteller wieder neue (?) über, ja, Spezifikation übergeben werden.
247 Dort müssen auch wieder die ganzen Schablonen, die ganzen * Dinge angefertigt werden.
248 Das geht in der Regel auch nicht unter einigen Wochen dann. Und so hat man den Vorteil
249 gehabt, dass alles von dem Hersteller dann halt die ganzen technischen Spezifikationen
250 einfach durchgereicht wurden. Und damit dann auf dem Blatt die Qualität identisch war.

251

252 I: Ja. Und Wie lange hatte das gedauert, * bis dann die Alternative da war?

253

254 P: Gute Frage. Das war relativ schnell gewesen. Und wir hatten eigentlich von der
255 Risikobewertung immer gesagt, in die und die Produkte können wir ein gewisses Risiko
256 gehen. Da ist es, also wir sind davon ausgegangen, dass die Qualität identisch bleibt. Aber
257 Restrisiko ist immer da. Und insofern haben wir dann Produkte ausgewählt, wo wir dann diese
258 Platten rein produziert haben und haben quasi aus dem Originalwerk dann die Kapazität, die
259 wir trotzdem noch gehabt haben, dann halt in unserer, in anderen Produktlinien einfließen
260 lassen. Das heißt, das war dieses, wenn man so will, Risiko bewerten. Was können wir gehen,
261 mit welchen Produkten und so weiter.

262

263 I: Ja. Und der Lieferant selbst, * der kam aber auch auf seine alte Kapazität wieder zurück?
264 Das heißt,...

265

266 P: Der ist mittlerweile größer wie davor. Also der hat es gut gemacht. <lacht>

267

268 I: Wie würdest du denn das beurteilen? Jetzt * habe, musste * [Unternehmen] das mal
269 mitmachen. Hat man daraus nun was gelernt? Könnte das heute, ja, es könnte heute wieder
270 passieren, sage ich mal, und wie würde man heute damit umgehen? Anders? Besser?

271

272 P: Ich glaube, ich * bin der Meinung, dass * solche Einflüsse nahezu nicht beherrschbar sind
273 in Form von Redundanzen. Es gab so schöne Fernsehberichte aus Japan damals, wo das,
274 wo ein Werk betroffen war für die Automobilindustrie. Auch das ist nicht in kürzester Zeit
275 wieder angelaufen. Das heißt, ich glaube immer dann, wenn es wirklich disruptive Ereignisse
276 sind, * wie Brände, wie Kriegsszenarien oder wie irgendwelche Dinge, die, die kaum
277 beherrschbar sind. Wo dann auf einmal, Brexit <lacht>, weiß man auch noch nicht so ganz

278 genau, ob das uns betrifft. Wahrscheinlich weniger, zumindest mal auf der Lieferantenseite.
279 Aber auch dort haben wir jetzt auch * die erste Diskussion gehabt mit einem Lieferant, mit
280 dem ich jetzt vor zwei * Wochen wieder zusammensaß. Die wissen selbst nicht genau, wie
281 sie damit umgehen. Selbst wie sie uns als Kunde bedienen wollen? Die machen im Moment
282 auch nur, ja, sie haben noch ein zweites Werk in Europa und ja, evtl., vielleicht, wir können
283 kurzfristig die Produktion dorthin verlagern, den Sales dorthin verlagern. Aber am Ende, egal
284 wie * die Szenarien sind, das wird für eine Zeit, wird es * zu Unterbrechungen führen. Und ich
285 glaube, das ist bei uns auch so. Also wir haben sicherlich Produkte oder Artikelgruppen, wo
286 wir redundant aufgebaut sind. Drehteilehersteller haben wir mehrere. Aber selbst dort ist es
287 so, wenn jetzt einer mit seiner Kapazität zur Hälfte wegfällt. Es ist schwer, das auf andere in
288 Summe draufzupacken, weil auch die sind ja nicht nur halb ausgelastet, sodass sie diese
289 andere Hälfte einfach oben draufpacken können. In einer Situation nur, wo gute Auslastung
290 bei den Firmen ist, ist selbst bei einer redundanten Ausführung, ist es meines Erachtens
291 schwer, kurzfristig das volle Geschäft aufrechtzuerhalten.

292
293 I: Jetzt finde ich interessant, dass du sagst, bei den, sag ich mal, bei solchen eher disruptiven
294 oder krisenartigen Ereignissen, da kommst du mit Redundanz nicht weit. Wenn ich dich jetzt
295 nach dem Schlagwort fragen würde, und sagen würde womit denn dann? Was würdest du
296 sagen?

297
298 P: Womit denn dann? *3 Vielleicht kann man da so ein bisschen einer unseres großen Chefs
299 mal so bisschen, ja nicht zitieren, aber mal * anmerken. Der hat mal irgendwann gesagt, wir
300 haben so eine große Entwicklergruppe, wenn wirklich mal das passiert, dass irgendein
301 Lieferant komplett wegfällt, dann habe ich die Möglichkeit, von jetzt auf nachher hundert
302 Entwickler auf irgendein Problem aufzusetzen. Dann müssen die halt irgendwas anderes
303 entwickeln, so schnell, wie es geht. Also es war im Zusammenhang, da ist mal ein Vorprodukt
304 von einem Vergießmaterial weggefallen. Hatten wir nicht in unserer Hand, hatte auch unser
305 Lieferant nicht in der Hand gehabt. Da ist einfach in dieser Kette irgendwo so ein, ähnlich wie
306 BASF, irgendeine Chemikalienfirma, da gab es auch einen Brand und irgendein Vorprodukt
307 für ein späteres Produkt ist weggefallen. Hat europäische Auswirkungen gehabt, weil einfach,
308 da waren einige betroffen. So jetzt hat man Sensoren, die mit genau dem Vergussmaterial
309 vergossen werden. Da dauert es nicht lange und dann ist das aufgebraucht. Und dann? Und
310 dann hängt man am Tropf und am Informationstropf. Wann ist diese Firma wieder, also das
311 Vorprodukt wieder verfügbar und so weiter und sofort. Aber selbst da, kann man nahezu nicht
312 unmittelbar in ein anderes Vergießmaterial umswitchen, weil es ganz andere Spezifikationen
313 hat. {Ja.} Chemikalien sind nahezu nicht eins zu eins ersetzbar. Das heißt da muss in dem
314 Moment, wenn sowas notwendig würde, muss in dem Moment Entwicklungsleistungen
315 gebracht werden. {Ja.} Also, es ist dort, wo es geht, mit Redundanzen zu arbeiten. Bei
316 mechanischen Bauteilen ist es sicherlich immer möglich, irgendwo noch eine Redundanz zu
317 kriegen. Bei Chemikalien oder bei sehr speziellen Artikeln, glaube ich, da ist selbst mit der
318 Redundanz fast nichts mehr möglich. {Mhm.} Ich weiß nicht, wie wir am Ende da eine, ich
319 glaube, man kann dort nur sehr, sehr regelmäßig ins Gespräch gehen, um zu bewerten, wie
320 es dort aussieht, in den Firmen. Ob die noch stabil laufen. Ob da vielleicht schon kurz vor der
321 Insolvenz stehen oder was auch immer.

322
323 I: Jetzt hast du noch einen ganz interessanten Aspekt aufgerissen. * Da will ich jetzt gern
324 vielleicht noch ein bisschen darauf eingehen. Du hast gesagt, es gab schon mal ein Problem,
325 da hing man am Tropf, weil eine Rohware, also ein Rohstoff, irgendwo nicht mehr verfügbar
326 war, der für ein Produkt, was wir geraucht haben, nötig ist. Hat man denn die Lieferkette, wie
327 weit, wie weit schaut man denn bei [Unternehmen] in die Lieferkette? Schauen wir uns, unsere
328 Tier 1 an, und gut? Oder gibt es strategisch wichtige Tier 2, die man da mit dazu nimmt?

329
330 P: Es kommt ein bisschen darauf an. Ich würde mal, ohne jetzt hundert Prozent zu wissen, ob
331 der strategische Einkauf auch mal tiefer schürft. * Aber in der Regel gucken wir uns eigentlich
332 immer das Produkt an, also vom Prinzip Tier 1 an, um daraus Ableitungen zu ziehen und wir
333 haben über unsere Wareneingangskontrolle, unsere Lieferantenauswertungen und so weiter,

334 haben soweit eine relativ gute Daten, * Datenbasis, um zu beurteilen, ist alles im grünen
335 Bereich. Jetzt erst einmal, was wir angeliefert bekommen oder nicht. Die anderen Themen
336 versuchen wir, wie gesagt, durch * Auditierung irgendwo dann zu sagen, wo macht es am
337 meisten Sinn, wo haben wir bedenken. Wo müssen wir mal wieder hingehen? Aber in das Tier
338 2? Glaube ich, <schnauft> vielleicht noch auf der Stahlseite am ehesten. Das man dort noch
339 am ehesten guckt, wie es für * Mechanikbauteile auf der Rohwareseite aussieht. Das
340 vielleicht noch am ehesten. Wobei, da interessiert es den Einkauf aber auch mehr auf der
341 Preiseite. {Mhm.} Natürlich wie wir kostengünstig dann vielleicht irgendwo sich am
342 Stahlmarkt bedient. Wobei das ist aber auch wiederum, wir haben natürlich Stahl auch in
343 unseren Eigenprodukten drin. Stahlboxen oder Blechboxen und so weiter. Das heißt, da
344 haben wir ein sehr direktes * ja, Feedback natürlich, aber dass man da dann wiederum selbst
345 dort in die Lieferkette eintaucht, glaube ich nicht. Nein, machen wir eigentlich schon nahezu
346 nicht.

347
348 I: Gibt es denn heute, Stand jetzt, konkrete Maßnahmen oder Vorgehensweisen, die du oder
349 hier das Unternehmen betreibt, um gerade jetzt so einem, so einem Ausfall der Lieferkette
350 oder disruptiven Ereignis vorzubeugen?

351
352 P: *3 Die einzige Vorbeugung ist eigentlich Informationssammlung. Also versuchen,
353 frühestmöglich Informationen zu bekommen, was am Markt passiert. Ich denke, das ist,
354 glaube ich, das Einzige, was, was wir bei uns hauptsächlich machen.

355
356 I: Ich denke die, dein Team, * das SQM an sich, ist schon die Vorbeugung. Die vorbeugende
357 Vorgehensweise, dass man überhaupt sich die Lieferanten regelmäßig...

358
359 P: Sicher, im SQM subsumieren wir ja alle Prozesse, die irgendwo die Datengenerierung über
360 Wareneingangskontrolle, über also wie ist das Material über unsere Störfälle, die dann zu
361 Lieferantenreklamationen führen. Die gipfeln wieder in schlechtere Bewertungen für unsere
362 Lieferantenbewertung, die sehen wir dann auch irgendwo in den PPM Auswertungen dann,
363 wie viele Teile sind da tatsächlich reklamiert worden. * Ja, durch * diese Tools, wie
364 Regelmeetings, Bewertung dieser Situation, Ableitungen von Audits, Eskalationen und so
365 weiter, Änderung der Strategie vielleicht, haben wir auch schon gehabt, dass wir gesagt
366 haben, ja der Einkauf, will eigentlich einen Increase, also ein stärkeres Business machen, und
367 aus Qualitätsthemen wurde es mittlerweile auf Reduced gesetzt. {Mhm.} Also da ist manchmal
368 natürlich auch, der Einkauf hat vielleicht eine andere Strategie, {Ja.} wie wir mit dem SQM
369 unterstützen kann. Und über diese Cross Functional Meetings, hat man da natürlich ein Hebel,
370 ja, das anders zu bewerten. Weil das sind eigentlich alles * Dinge, die, wo wir eigentlich eine
371 Ist-Situation immer bewerten, wenn man so will. Aber nicht zugebenermaßen, da ist noch
372 nichts Präventives drin. Das Audit ist wahrscheinlich das präventivste von den Tools, weil man
373 wirklich dann Eindruck vom Lieferant kriegt und direkt ins Gespräch mit dem Lieferant kommt.
374 Aber mehr, die nächste Ebene, Mitbewerber {Mhm.} im Auge behalten oder vielleicht auch
375 Tier 2 im Auge behalten. Fehlt uns die Kapazität aktuell.

376
377 I: Ok. Das, was du im Moment machst, in dem Bereich würdest du das als...fiese, fiese
378 betriebswirtschaftliche Frage...würdest du das als effizient bezeichnen?

379
380 P: Ja, sag ich jetzt mal. <lacht>

381
382 I: Ich könnte ja jetzt als Manager kommen und könnte sagen, na ja, haben wir haben SQM,
383 viel passieren mit unseren Lieferanten tut nicht, die sind alle stabil. Ich schaffe das SQM jetzt
384 ab.

385
386 P: Also wenn wir in der Situation sind, dass wir keine Störfälle haben, dass wir keine aus, ja,
387 schlecht Performer auf Lieferantenseite haben, die Besten der Besten arbeiten, dann gehe
388 ich in Rente <lacht>, dann gebe ich meine Kosten frei <lacht>. Ja, es ist schwer. Also wir
389 machen aktuell, weißt du auch, wir machen keine Vollkostenrechnung. Das wäre mal eine

390 sehr interessante Herangehensweise. Wir haben das mal versucht mit Audits zu machen. Halt
391 mit dem Controlling zusammen, Einkauf und SQM zusammen mal versucht zu bewerten, was
392 ist, was sind die Kosten für eine Neuanlage einer Artikelnummer, Qualifizierung, einer, eines
393 Artikels, Qualifizierung eines neuen Lieferanten inklusive Lieferantenaudit, Freigabeverfahren
394 und so weiter. Und dann muss man sagen, da müssen wir tatsächlich die Fragestellung,
395 nehme ich einen neuen Lieferanten dazu, den ich managen muss in irgendeiner Art und Weise
396 auf Qualität, aber auch auf Einkaufsseite oder nicht? Und wenn wir da den Breakeven bei, je
397 nach Kalkulationsart bei 20 bis 30.000 Euro ansetzt, ist es bei vielen Lieferanten fraglich, ob
398 das effizient ist, was wir da betreiben? {Mhm.} Also überhaupt solche Lieferanten reinzuholen,
399 die vielleicht deutlich geringeres Umsatzvolumen haben und genau mit solchen, ich sag mal,
400 20.000 Euro sind dann natürlich auch ein Audit-Team, insofern in Persona Auditor, Einkäufer
401 und so weiter, abgedeckt. Insofern ist es schwer zu sagen ist das effizient. Wenn wir dann
402 großes, große Lieferanten haben, glaube ich, ist das sehr effizient. Wenn wir viele Kleinere
403 reinholen, ist es sicherlich betriebswirtschaftlich schon arg...

404

405 I: Nennen wir es eng <lacht>, klingt noch gut. Okay, ja super. Sehr, sehr spannend könnte
406 jetzt noch, also ich könnte jetzt auch noch ewig weitermachen und weiter bohren. Aber die
407 Grundlagen und das Wichtigste, was ich wissen will, ist mir klar. Habe ich denn aus deiner
408 Sicht noch was vergessen?

409

410 P: In Bezug auf Absicherung oder...?

411

412 I: In Bezug auf Absicherung der Lieferkette, in Bezug auf Risiko entlang der Lieferkette. Oder
413 haben wir jetzt noch was vergessen? Müssen wir noch etwas ergänzen?

414

415 P: Ich glaube, für unseren Bereich haben wir ein, eine Sache noch nicht abgedeckt, was ich
416 glaube, tatsächlich ein Risiko sein wird in Zukunft. Wenn ich das von den Kollegen höre, ist
417 das Thema RoHS / REACH, *3 wie heißt die neue Verordnung? Also letztendlich das ganze
418 Thema, ja, REACH / RoHS und so weiter abgedeckt ist. Gibt es noch irgendein anderes
419 Schlagwort, immer wieder, fällt mir grad nicht ein {Darfst mich jetzt nicht fragen, da bin ich
420 raus.} Also mittlerweile sind da auch Bestrebungen zu sagen, wenn ein Lieferant das nicht
421 nachweisen kann, fliegt er raus und einfach deswegen, weil wir in unserer Branche, basierend
422 auf genau diesen rechtlichen Gegebenheiten auch arbeiten müssen. Das heißt, wir müssen
423 nachweisen, was in unseren Produkten an Stoffen drin ist. Und wenn wir jetzt von den
424 Lieferanten nicht gesagt bekommen, machen wir uns strafbar am Ende {Ja.}, so. Das heißt,
425 eigentlich bleibt uns dann in Zukunft vielleicht tatsächlich nur die Möglichkeit zu sagen,
426 kümmerge dich darum oder du fliegst. Und dann ist das natürlich ein sehr spannendes
427 Ereignis, dann zu sagen ja, super, jetzt fliegt der raus, jetzt muss ich aber da ganz schnell das
428 Material woanders unterbringen. Das bedeutet wieder, ich muss den * anderen eventuell
429 vielleicht sogar befähigen, erstmal das zu fertigen. Es muss Erstbemusterung wieder gemacht
430 werden. Also eine Qualifizierung der Artikel und so weiter. Also dieses ganze Thema, ja,
431 Conformity oder wie auch immer man das dann unter welchem Deckmantel das dann läuft,
432 ist, glaube ich, in Zukunft gar nicht so * einfach. Es wird immer enger gezogen, halt.

433

434 I: Ist das vielleicht, was unter [Name] Compliance Management läuft? Ich weiß es nicht oder
435 kümmert der sich...

436

437 P: Der guckt eher nach außen hin, dass [Unternehmen] halt sauber am Markt ist. Wer da eher
438 derjenige ist, ist der [Name].

439

440 I: [Name] wie noch, bitte?

441

442 P: [Name].

443

444 I: Lässt sich finden.

445

446 P: Ja. Das heißt, der kümmert sich um das ganze Thema auch mit Datenbanken. {Mhm.} Was
447 steckt in unseren Produkten tatsächlich an kritischen Materialien drin, die zu bewerten sind.
448 Und das haben wir heute noch gar nicht * komplett in die, in dieser * Bewertung, wenn man
449 so will, drin. Das kommt aber immer stärker. Also heute decken wir das immer mal wieder so
450 oder wir decken es mit den Audits ab. Aber halt nicht mit anderen Tools.

451

452 I: Das ist schon mal ein guter Hinweis, guter Ausblick.

453

454 P: Das macht eigentlich jeder Einkauf, dass die dann alle anschreiben, lassen sich dann quasi
455 Dinge bestätigen. Was im Rohmaterial drin ist, um unsere Datenbasis zu erweitern

456

457 I: Du hast jetzt den [Name] hier erwähnt. Oben hatten wir es kurz vom [Name]. Gibt es denn
458 im Unternehmen noch andere interessante Personen oder auch andere Projekte, von denen
459 du weißt, wo du sagst, die sind im jetzt im Zuge von einer Resilienz Betrachtung der
460 Lieferkette? Mit denen sollte man sich mal auseinandersetzen? Oder die sollte man mal
461 ansprechen?

462

463 P: Gute Frage. Typischerweise, wenn so um zeichnungsgebundene Teile geht, also
464 Customized Produkte, ist eigentlich der normale Weg Entwicklung, Layout, Konstruktion über
465 CMT. Da wird Artikel angelegt und so weiter. Dann in den Einkauf, dort werden die Erstmuster
466 bestellt, die Abwicklung, die Bewertung in QM, (?) und EW. Für die Lieferantenfreigabe ist es
467 die Schnittstelle strategischer Einkauf, * SQM. {Mhm.} Bei Reklamationen ist es wieder QM-
468 Reklamation zu Einkauf, gegebenenfalls Entwicklung noch als Schnittstellen. Aber jetzt noch
469 wirkliche Absicherung der Lieferkette, würde ich im Moment eigentlich fast tatsächlich
470 hauptsächlich strategischer Einkauf und SQM eigentlich ansehen.

471

472 I: Du hast mir in einem * Vorabgespräch mal den [Name] erwähnt?

473

474 P: Das wäre es Components Management. {Das ist Components Management, also das sind,
475 die kümmern sich auch...} Die kümmern sich, auf der einen Seite sind, mittlerweile haben die
476 auch drei Teile, der eine Teil mit [Name] selbst, um die * Katalogware, elektronische
477 Katalogware. Dann haben sie einen weiteren Mitarbeiter, der sich um elektromechanische
478 Teile kümmert und noch ein Mitarbeiter, der sich um mechanische Teile kümmert. Das heißt,
479 die beraten eigentlich die Entwicklung. {Mhm.} Ist eigentlich deren Funktion hauptsächlich und
480 geben aber auch, wenn man so will, bei Abkündigung von Katalogware oder wie auch immer,
481 managen die quasi dann auch, dass Alternativkomponenten in der Entwicklung freigegeben
482 werden, typischerweise Widerstand A wird abgekündigt vom Hersteller. Aber es gibt noch
483 einen Widerstand B von einem anderen Hersteller, den man alternativ nutzen kann. {Mhm.}
484 Aber da es kein, oftmals keine eins zu eins Materialkomponenten gibt, dann würde [Name],
485 als Components Management das in der Entwicklung abprüfen, wer in welchen Produkten
486 das überall vorhanden ist und in die Entwicklungsgruppen dann die Informationen geben,
487 damit sie dort bewertet werden können. Zum Beispiel, ob das irgendwelche Auswirkungen hat
488 oder einfach Tests notwendig sind. Das heißt, der, die Arbeiten sehr entwicklungsnahe, haben
489 aber auf der anderen Seite aber auch wieder, den, die Schnittstelle in den strategischen
490 Einkauf. {Ja.} Weil dort über die Schiene dann die Neu-Artikel angelegt werden.

491

492 I: Ja, dann sind das sicherlich auch interessante Ansprechpartner?

493

494 P: Die machen einen Teil der Vorarbeit, damit die quasi dann die, der strategische Einkauf
495 dann tatsächlich Muster bestellt. Und sich auch, ja, auch gewisse Lieferanten aussucht.

496

497 I: Gut, wunderbar. Wenn du noch zwei Minuten hast, habe ich noch zwei ganz kleine, zwei
498 ganz kleine Dinge. Das erste: du hattest vorhin diese Cross Functional Meetings erwähnt, die
499 es da gibt. Finden die in regelmäßigen Abständen statt?

500

501 P: Genau. Wir haben also zwei Meeting-Serien. Die eine ist, wie gesagt, aus * strategischem

CCCIV

502 Einkauf, SQM und Components Management zusammengestrickt. Auf der strategischen
503 Einkaufsseite gibt es mehrere Category Buyer, die verschiedene Commodities abbilden,
504 verschiedene Materialgruppen abbilden. Und da wäre es so aufgesetzt, dass wir jedes
505 Vierteljahr eine andere Gruppe haben. Das macht dann bei uns dann der [Name], der sich
506 dann mit den entsprechenden Category Buyern dann entweder persönlich trifft oder halt, wenn
507 sie in Europa sitzen, halt per Web Meetings halt zusammensetzt. {Mhm.} Und damit machen
508 wir, sagen wir mal, übers Jahr machen wir, bewerten wir quasi alle, alle Commodities.

509

510 I: Und in so einem Termin werden dann mehrere Lieferanten durchgesprochen?

511

512 P: Ja, ja, klar, weil jeder Category Buyer hat ja, hat seine Commodity und zu einer Commodity
513 gehören entsprechende Lieferanten. Das heißt, unsere Aufbereitung der Daten, was sie in der
514 Lieferantenbewertung, können wir monatlich ausgeben. Und die sind halt auch wieder auf den
515 Category Buyer quasi filterbar, sodass der quasi weiß, bin ich jetzt in dem nächsten Meeting
516 mit vielen roten, problematischen Lieferanten dabei oder ist es ein, ein sehr einfaches
517 Meeting? Also, das heißt, sie haben die Möglichkeit, auch dann frühzeitig sich auf diese
518 Meetings vorzubereiten und sich schon mal zu überlegen, ob da schlecht Performer mit dabei
519 sind, die man in irgendeiner Art und Weise managen muss?

520

521 I: Wäre es denn möglich, dass ich bei einem der nächsten als teilnehmender Beobachter
522 einfach mal mit drinsitze?

523

524 P: Das kannst du tun, dann hältst du dich schon mal an den [Name]. Und dann sollte er dir
525 mal einen Termin nennen. Guckst es dir einmal an.

526

527 I: Ja, sehr gern, das ist ja super. <lacht>

528

529 P: Und dann habe ich noch eine Serie an, wenn man so will, übergeordnet, wo dann
530 letztendlich ich als Vertreter, als Kopf vom SQM, und in dem Fall der [Name] als Kopf der
531 Category Buyer sich noch einmal treffen. Wir haben das dann als Eskalationsebene nochmal.
532 Das heißt, wenn es aus diesen Meetings heraus noch einmal eskaliert werden muss, also die
533 machen es auf der Sachebene natürlich klar. {Ja, ja.} Aber wenn dann noch mal eine höhere
534 Eskalationsstufe benötigt wird, dann würden wir einsteigen, aber hat sich zum Glück noch
535 nicht...

536

537 I: Sehr schön! <lacht>

538

539 P: War zum Glück noch nicht notwendig.

540

541 I: Und abschließende Frage zu dem, zu diesem Brandereignis damals. {Ja.} Gibt es da
542 irgendwelches internes Material? Gibt es da Mailverläufe? Gibt es da was auch immer, wo
543 man mal einen Blick reinwerfen kann, darf?

544

545 P: Ich wüsste im Moment noch nicht einmal, ob ich noch meine ganzen Unterlagen habe. Das
546 war irgendwo im Bereich 2012. Irgendwas in der Kante. Schon relativ lang her. Also das war
547 so ein Großereignis, was mir so im Sinn geblieben ist. {Ja.} Wüsste ich jetzt nicht, also könnte
548 ich noch nicht einmal bei mir jetzt aktuell sagen, müsste ich recherchieren, wo ich das *
549 abgelegt habe. Und ob ich da Emails zusammenbekommen würde, ist schwer, glaub ich.

550

551 I: Ok, dann ist das, dann lassen wir das. Kein Problem. Gut. [Name] wir haben's geschafft, in
552 der Zeit. Vielen Dank.

553

554 P: Dann kann ich jetzt zum nächsten Termin hetzen.

555

556 I: Genau. Superspannend, superinteressant, ganz viel toller Input. Vielen Dank.

557

558 P: (?) <lacht>
559

1 **Transkription B08012020**

2 Dauer: 37:01 Minuten

3 Person: Projektmanager QM

4
5
6 I: So, sehr schön. Gut. Lass dich von dem Teil nicht irritieren. * Am einfachsten wäre es, du
7 sagst mir erstmal in welcher Abteilung, in welchem Bereich du in der Firma tätig bist und was
8 denn so genau deine Funktion oder deine Position ist.

9
10 P: Ja. Sehr gern. <beide lachen> Wie du sicher weißt, bin ich im Qualitätsmanagement
11 untergebracht. Habe da eine neue Stelle bekommen, die es so noch nicht gab, * aber der
12 Kontext jetzt, von dem wo ich hier bin, ist denke ich mal, die Traceability Richtung, in der ich
13 bin. Und meine Tätigkeit ist eigentlich erstmal Licht ins Dunkel zu bringen, aufzuarbeiten, was
14 es denn schon gibt. Weil es gab eben schon sehr viele Initiativen bezüglich Traceability bei
15 [Unternehmen] und man hat einige Ergebnisse erarbeitet. Aber man hat angefangen die
16 umzusetzen und zwischendurch abgebrochen. Und dann haben die halt so seinen Lauf
17 genommen, die verschiedenen Initiativen. Und jeder hat so das raus gegriffen, was er meinte,
18 was richtig ist. Und jetzt hat man natürlich einen Flickenteppich voller verschiedener
19 Lösungen. Und jetzt geht es natürlich mal zu gucken, wer macht eigentlich was und wie soll
20 da eben der zukünftige Stand sein. Und dann eben ein Implementierungsprojekt zu starten,
21 um den Sollzustand zu erreichen. Was ich, mit was ich mich aktuell konkret beschäftige, ist
22 vor allem diese Tracing Richtung, also Traceability ist immer so diese vier Bereiche
23 Regelwerk, Tracking, Datenerfassung und -speicherung. Tracing ist dann die Datennutzung,
24 wo man eben die Unternehmensstrategie. Und aktuell mache ich eben sehr stark Tracing
25 Perspektive, dass ich mal gucke, welche Daten haben wir überhaupt schon? Wer braucht
26 welche Daten in welcher Form? Schaue mir die Used-Cases an von einer Abteilung, wie sie
27 eh schon die Daten versuchen zu bekommen. Eben sehr manuell aktuell. Das heißt, die
28 sammeln Daten manuell, die werten Daten manuell aus, verknüpfen verschiedene
29 Datenbanken manuell, um dann an die gewünschten Informationen zu kommen. Und das
30 heißt, diese Used-Cases sammle ich jetzt ein und versuche dann eben, zentrale
31 Datenbankabfragen zu erstellen, wo wir anfangen die verschiedenen Funktionen zu
32 unterstützen und was ich auch mache, ist quasi so ein Control Center aufzubauen, um mal
33 die Trackingaufwände, so ein Stück weit zu quantifizieren, um mal zu gucken, wieviel
34 Traceability ist schon integriert. Was auch immer das heißen mag. Und eben auch mal so das
35 als Ausgangspunkt zu nehmen, um dann Prozesse zu verbessern. Also auch mal zu gucken,
36 wo haben wir schon einen hohen Grad an Traceability, aber nutzen die Daten gar nicht. Wie
37 dass wir Seriennummern verkleben, die anschließend nie gescannt werden und macht
38 natürlich auch keinen Sinn, denn entweder man braucht die Seriennummer nicht oder man
39 braucht halt einen geeigneten Used-Case, um das entsprechend zu verknüpfen. Genau. Und
40 was ich im letzten Schritt noch machen möchte, in diesem Tracing Schritt, ist sozusagen, was
41 müssen wir in Richtung Data Analytics, also lernen für die Zukunft. Was ist der Aufwand, was
42 ist der Nutzen. In welchem Verhältnis steht das Ganze und was will man in Zukunft dann eben
43 erreichen? Das ist ein ständiger Regelkreis, was ist die Soll Vorgabe und dann entsprechend
44 die Prozesse anzupassen, im Tracking Bereich.

45
46 I: Da sind wir beim Stichwort Traceability auch gleich da, wo ich darauf hinaus will. Aus dem
47 Vorgespräch weiß ich ja von dir, dass du sagst, na ja, das ganze Traceability Thema, das ist
48 nicht nur die * Wertschöpfungskette, die unternehmensinterne Wertschöpfungskette, sondern
49 du sagst End-to-End Traceability. Wo sind da die Schnittstellen zur Supply Chain, die du hast?

50
51 P: Schnittstellen zur Supply Chain?

52
53 I: Gibt's da Schnittstellen, oder wie, ja, wie kann ich mir das vorstellen?

54

55 P: Ja, jede Menge. Also ich betrachte immer das gerne in Form von Used-Cases. Dass ich
56 eben gucke, was ist der Used-Case der Traceability. Und dann gibt es natürlich jede Menge
57 Used-Cases. Also das typische ist natürlich Reklamationsabwicklung. Man hat ein defektes
58 Produkt und möchte wissen in welchen anderen Produkten wurde das verbaut und welche
59 Endkunden haben es bekommen. Welches Rohmaterial ist eingeflossen. Und da hat man ja
60 natürlich schon die Supply Chain. Weil wir wollen wissen von welchem, wenn es ein
61 Rohmaterialfehler ist, welcher Lieferant hat es geliefert, welche Chargen sind betroffen. In
62 welchem Produktionsschritt wurde es verbaut, in welche Endgeräte ist es geflossen und
63 natürlich dann welche Kunden wurden beliefert. Das ist also der typische Used-Case, wo wir
64 eigentlich vom Anfang bis zum Ende die komplette Supply Chain dann einmal rückwärts
65 sozusagen durchforstet werden muss. Und dann gibt es natürlich noch viele weitere Used-
66 Cases auch. Wenn du ein paar Beispiele willst, ich meine, klar wir müssen natürlich Normen
67 und gesetzliche Anforderungen erfüllen. Was die Normen sagen ist auch klar. Aber ansonsten
68 kann man natürlich anfangen, indem man sagt, man hat einen Used-Case in der Entwicklung,
69 wo man Daten aus der Produktion zurückspielt in die Entwicklung, damit die eben die
70 Prozesse verbessern können. Dann in der Produktion und Logistik geht natürlich alles in
71 Richtung Prozessoptimierung, also Abbildungen von Echtzeitkennzahlen, beispielsweise oder
72 auch Prozessfähigkeitsanalysen oder Prozessanalysen. Da auch die Idee, dass man so die
73 Prozessqualität mit der Produktqualität verknüpft, also man weiß ja das Produkt war um die
74 Uhrzeit auf der Maschine. Um die Uhrzeit hat die Maschine die und die Prozessdaten gehabt
75 und kann sozusagen anhand des Zeitstempels des Produktes dann die Prozessdaten
76 verknüpfen mit einem Zeitstempel. Oder genauso gut kann man auch Analysen machen,
77 wenn beim Kunden immer ein Fehler auftritt und man findet raus, da gibt es ein Muster
78 zwischen diesem Produktfehler und den Prozessdaten der Produktion viel weiter vorne. Da
79 kann man da halt auch versuchen, eine Verbindung herzustellen. Das sind typische
80 Prozessanalysen. Dann kann man natürlich auch in Richtung aktive Traceability denken, dass
81 man direkt Prozesse verriegelt oder eben steuert, auf Basis von Echtzeitdaten. Also das
82 machen wir teilweise auch schon, Produkt meldet sich an, dann wird gecheckt sind die
83 Prüfdaten vorhanden. Falls nicht, wird der Prozess gestoppt und es geht gar nicht voran. Da
84 kann der Operator gar nichts machen, sondern der Prozess stoppt. Und auf der Basis ist klar
85 geregelt, dass da eben kein fehlerhaftes Produkt rausgehen kann. Es gibt natürlich immer
86 noch Möglichkeiten, wie man das verfälschen kann. * Was gibt es noch. Dann gibt es natürlich
87 in Richtung Produktplagiaten auch eine gute Traceability, dass man das einfach versuchen
88 kann, das ein Stück weit einzuschränken, indem man Produkte eindeutig kennzeichnet und
89 eben dann auch registrieren lässt, von einem Kunden beispielsweise. Oder auch in Richtung
90 neue Geschäftsmodelle ist natürlich auch alles Mögliche denkbar, dass der Kunde per App,
91 das einscannen kann. So läuft auch ein Plug mit BASF aktuell schon, wo es dann eine App
92 gibt, wo dann BASF unsere Seriennummer einscann und dann bekommt eben alle
93 Dokumente den Zugriff für dieses Produkt eben notwendig sind, gerade auch im Ex Bereich
94 und sowas, da gibt es nochmal Auflagen. Aber man kann natürlich auch denken, dass man
95 eine neue Software zusätzlich kaufen kann, könnte Ersatzteile bestellen. Oder man kann auch
96 eine Wartung anbieten. Das machen wir auch schon mit [Unternehmen], diese Service Level
97 Agreements. Da ist auch hier auch die Voraussetzung, dass wir wissen, welches Produkt ist
98 bei welchen Kunden. Dann braucht man einen Versandscan, was auch schon teilweise
99 umgesetzt ist und der Kunde muss auch die Möglichkeit haben, mit der Seriennummer
100 irgendetwas anzufangen. Das sind nur mal beispielhafte Used-Cases. Aber da sind überall
101 Schnittstellen.

102

103 I: Ich gehe jetzt mal auf, drei habe ich mir jetzt mal schnell gemerkt. Drei Used-Cases möchte
104 ich jetzt mal ein bisschen konkreter eingehen, weil das sind die, die für mich am
105 interessantesten sind. Du hast den allerersten genannt, wo du sagst, es kommt eine
106 Reklamation von einem unserer Endkunden oder von einem Endkunden. Wir können das
107 eventuell auf eine Rohware zurückführen, oder nehmen wir an, die Fehlerursache liegt in der
108 Rohware und jetzt wollen wir wissen von wem kommt die Rohware und an welchen
109 Endkunden ist das gegangen. Wie sieht es im Haus im Moment aus?

110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165

P: Wie viel Zeit hast du denn? <lacht>

I: Eine Stunde. <lacht>

P: Ja also das ist komplett unterschiedlich. Ich könnte ja mal so den aktuellen Idealzustand kurz auch sagen. * Also es gibt zum Beispiel, also grundsätzlich kann man eigentlich sagen interne Traceability ist eigentlich ganz gut vorhanden. Die Traceability zum Kunden ist relativ schlecht und die Traceability zu Lieferanten, die gibt es nicht. So mal grundsätzlich so als Überblick. Wir haben eben teilweise oder von vorne oder von hinten nach vorne. <beide lachen> Also die Traceability zum Kunden würde ja voraussetzen, dass wir am Ende beim Versand eine Seriennummern-Scan haben, dass wir genau wissen, dieses Produkt, ist bei dem und dem Kunden. Das haben wir teilweise für die [Unternehmen]-produkte umgesetzt, weil wir diese Service Level Agreements haben. Und dann macht es jeder Standort ein bisschen anders.

I: Lass mich einmal kurz zusammenfassen. Es ist super interessant, und ich bin jetzt furchtbar viel am Mitdenken. Nehmen wir doch mal an, wir hätten diesen, sowie bei [Unternehmen] diese Agreements. Wir wüssten, welches Teil ist bei welchem Kunden. Das wäre doch aber eine Möglichkeit auch oder eine Zielvorstellung, dass ich da proaktiv handeln kann, wenn ich merke, ein, * na ja, für das, ich nenne es mal für das Unternehmen bedrohliches Risiko an einem Produkt. Sei es viele Ausfälle, Rückruf und so weiter und so fort. Das erkenne ich und kann dann die Teile proaktiv vom Kunden schon mal mir holen. Oder sei es, ich denke jetzt an unsere * PA Produkte, wenn es irgendwie mit Safety auch was zu tun hat. Das hat man ja auch schon, Probleme beim Kunden, dass * Ausfälle an Safety relevanten Bauteilen vorkommen. Wenn ich das wüsste, welche Kunden eine Charge oder ein bestimmtes Los über die betroffenen Teile hätte, könnte ich ja da proaktiv schon was unternehmen, wäre das nicht eine Zielvorstellung, auf die du vielleicht auch hinauswillst?

P: Ja, genau. Man muss halt genau die Produktgruppen festlegen, für die wir das haben wollen, wie zum Beispiel Produktgruppen im Ex Bereich. Und dann sagen, wir möchten genau wissen, welcher Kunde hat welche Seriennummer bekommen. Und dann eben aktiv den Kunden anschreiben, die Produkte mit der Seriennummer muss zurückgerufen werden, weil da ein Problem vorherrscht. Wie wir es aktuell hauptsächlich machen ist eben dann Chargen bezogen. Also wir haben eben eine Chargenführung für Endgeräte umgesetzt. Und wir wissen eben genau, die * Produkte aus dem Produktionsauftrag haben die Chargennummer und die Charge ist an die sechs Lieferanten, die sechs Kunden gegangen. Und dann kann man zumindest heute schon auf Chargenbasis zurückrufen. Also da kann man den Kunden anschreiben, wenn du Produkte hast, die innerhalb von diesem Chargenrange sind, * innerhalb dieser Seriennummerrange sind, dann schickt die uns zurück. Also es geht auch schon, aber auch nicht immer. {Okay} Wenn zum Beispiel das Subsite, also Lager in [Ort] gehen, beispielsweise, dann verschicken wir die Ware intern nach [Ort] und dann verliert sich meist die Spur. Und die Chargen, weil die keine chargengeführte Lagerung haben.

I: Okay, das heißt, dass die Systematik, die du anstrebt, die gibt es teilweise. {Ja.} Sollte aber noch detaillierter...?

P: Ja das ist unterschiedlich, also eigentlich muss man im Artikelstamm angeben, für diesen Artikel wollen wir einen Versandscan haben. Es wurde auch teilweise schon gemacht bei [Unternehmen]. Aber daran hält sich nur [Ort]. [Ort] hält sich daran nicht, die haben eine Excelliste wo drinsteht, für welchen Endkunden die einen Versandscan haben wollen {Ok.} und es ist halt sehr unterschiedlich gelebt. Da gibt es keine einheitliche Regel dazu. Und nach System kann man einen artikelbezogenen Versandscan anfordern. Aber [Ort] macht ein endkundenbezogenen Versandscan und bekommt die Liste aus dem Vertrieb.

I: Wo siehst, wo siehst du denn die Benefits, wenn man das generell standardmäßig immer

166 machen würde? Ist das nicht zu viel Aufwand, der mich mehr kostet, als es mir bringt?
167

168 P: Das ist natürlich immer so eine Art Versicherung auch hauptsächlich. Ja, wo man den
169 Nutzen nicht immer direkt quantifizieren kann. Aber es ist natürlich immer die Frage, wie man
170 sich als Unternehmen aufstellt. Wenn wir jetzt natürlich sagen wollen, wir sind ein
171 qualitätsbewusstes Unternehmen und gerade wenn wir einen Ex Bereich beliefern und geben
172 eine Garantie raus, dass wir halt genau zurückrufen können, wenn ein Fehler passiert ist, weil
173 Kunden fordern das mittlerweile ja eigentlich auch. Dann muss man es machen. Und dann
174 muss man, also für alle macht es keinen Sinn, denke ich. Aber bei bestimmten
175 Produktgruppen im Ex Bereich würde das Sinn machen, einfach schon, weil es die Kunden
176 eigentlich fordern. Ist eigentlich Status quo, würde ich behaupten. Und weil wir eben auch auf
177 Nummer sicher gehen können, dass falls was passiert, haben wir die Möglichkeit relativ
178 schnell zu reagieren. Da macht man eine Abfrage, und fertig ist es. Und dann wissen wir
179 genau, welche Kunden sind betroffen und kann es entsprechend zurückrufen. Zumal wir ja
180 auch in Richtung neue Geschäftsmodelle gehen sollten mit unseren Sensoren. Und dann
181 müssen die auch eine eindeutige Nummer haben.
182

183 I: Gibt es denn Erfahrungen wie das Konkurrenten am Markt machen? {Ja, das ist...} Sind wir
184 da das Schlusslicht oder?
185

186 P. Also in der Elektronikfertigung weiß ich es ehrlich gesagt noch nicht so genau. Das ist das
187 Problem, was ich dieses Jahr auch angehen werde. Es soll so eine Marktanalyse geben von
188 einem Studenten, der mal guckt, was die Konkurrenten da so machen in dem Fall. Aber... *
189 Also, ich hatte jetzt Sensoren von [Unternehmen] beispielsweise gehabt, die hatten auch eine
190 eindeutige Seriennummer drauf, aber ob die da jetzt einen Versandscan gemacht haben weiß
191 ich natürlich auch nicht. Also wir sind eigentlich schon relativ weit in diesem Tracking Bereich.
192 Nur machen wir es eben nicht konsequent. Also eigentlich haben fast alle eine Seriennummer,
193 es fehlt nur der letzte Scan so zu sagen. Das ist halt die Frage, für welche Produkte brauchen
194 wir es und was sind wir bereit zu zahlen? Weil (?) dieses Jahr wird es so Ziel-Workshops
195 geben, um genau festzulegen, für welche Produkte sich das dann eben zukünftig lohnt.
196

197 I: Okay, das war jetzt die * Kundenseite. {Ja.} Da sagt du, da machen wir es teilweise, aber
198 noch nicht ganz konsequent. Jetzt zur Lieferantenseite ...
199

200 P: Also chargenbezogen geht es mittlerweile auch schon. {Ja, ja.} Genau, dann... * Was
201 natürlich immer ein Problem ist, wenn es halt intern ein paar Mal verschickt wird. Es geht auch
202 meistens, aber es gibt auch Ausnahmen, wo es dann nicht geht. Kommt immer darauf an, ob
203 man einen internen Verteilungsauftrag hat oder eine Kunden-Lieferanten-Beziehung, dann wird es
204 wieder schwer. Ja, dann intern, * haben ja eigentlich schon eine sehr starke Prüfdaten
205 Traceability. Auf diesen Prüfdaten basiert eigentlich das komplette Traceability System heute.
206 Also die * Prüffingenieure oder, wie heißt es denn richtig, Prüffengineers, ich weiß nicht, egal
207 <beide lachen> da gibt es einen anderen Begriff. Aber die haben halt eben damals getriggert,
208 dass man eben die Prüfdaten von den Produkten eben irgendwo aufzeichnet in einer
209 Datenbank und haben es dann entsprechend dann auch umgesetzt. Dann gibt es da diese
210 ganzen (?), wie ein ATS System in der Produktion. Und da nimmt man immer die
211 Seriennummer auf und verknüpft dann die anfallenden Prüfdaten mit der Seriennummer. Das
212 machen wir auch schon weitestgehend konsequent und auch weltweit wie ich das gesehen
213 habe. Das machen wir eigentlich schon sehr stark und * was wir eben schon machen sind die
214 Endgeräte kennzeichnen, also ein sehr hoher Prozentsatz, würde ich sagen. * Auch die
215 Chargenführung bei Endgeräten ist sehr hoch. Chargenführung bei Halbwaren also PCBA
216 zum Beispiel da ist sie nicht vorhanden oder so gut wie nicht vorhanden. Und bei PCBAs ist
217 auch mein Eindruck, es muss die so mit Zahlen belegen, dass wir auch viel PCBAs
218 kennzeichnen. Allerdings nutzen wir oftmals diese * Kennzeichnung nicht. Die Frage ist, wie
219 stark gehen wir jetzt ins Detail, also bei. {Ich werd dich unterbrechen.} <beide lachen> Also
220 zu sagen, was bei den Endgeräten, da gibt es dann die Prüfung am Ende und die Daten
221 werden immer aufgezeichnet, dann gibt es bei vielen Geräten, auch nicht bei allen, den

222 sogenannten QC Scan am Ende, wo man dann eben guckt, sind die Prüfdaten vorhanden.
223 Falls ja, kommt ein Etikett raus, dann klebt man das auf die Verpackung drauf und dann wird
224 es weggeschickt. Das hat vor allem [Ort], und hier in [Ort] ist es umgesetzt. In [Ort] gibt es das
225 nur bei Ex Produkten, beispielsweise und in [Ort] gibt es teilweise. Was es dann eben auch
226 noch gibt ist die Verheiratung. Also ich habe jetzt ein Label auf einer Halbware und ich hab
227 ein Label auf dem Endprodukt. Dann macht es natürlich nur Sinn die zu verheiraten, um zu
228 wissen, in dieses Endprodukt ist diese Halbware eingeflossen. Das ist in [Ort] wird es oft
229 gemacht, in [Ort] wird es tendenziell nicht gemacht. Und in [Ort] eigentlich ja manchmal bei
230 den Opto Produkten hauptsächlich. Und in [Ort] wird es eigentlich auch so gut wie nicht
231 gemacht. Wobei es manchmal ein bisschen absurd ist, weil teilweise, weil Rohmaterialien, die
232 sind so gut wie nicht serialisiert. Es gibt wenige Ausnahmen wie den Optokoppler, der ist
233 serialisiert und wenn jetzt ein Optokoppler mit einer Seriennummer auf einer PCBA mit einer
234 Seriennummer drauf ist und es dann in ein Endgerät rein fließt, dann machen wir aktuell so,
235 dass wir das Endgerät verheiraten mit dem Optokoppler. Aber nicht mit der PCBA. Die
236 Verheiratung findet dann nicht statt, macht eben noch keinen Sinn. Aber man weiß zumindest
237 der Optokoppler ist in dem Endgerät, aber man weiß nicht genau, welche PCBA verbaut ist.
238 *3 Und bei den PCBAs, bei den Halbwaren allgemein, haben wir auch viele Seriennummern
239 und gefühlt macht [Ort] auf alle, auf jeder PCBA auf der genug Platz ist eine Seriennummer
240 drauf, wird aber nur teilweise getestet und teilweise zum Beispiel, hab ich jetzt eben auch
241 herausgefunden, gibt es dann verschiedene Datenbanken. Also wenn AOI stattfindet nach
242 der Bestückung, dann findet eine Verknüpfung statt zwischen der Seriennummer von der
243 Leiterplatte mit dem Auftrag, um die Leiterplatte herzustellen. Dann weiß man in dem Auftrag
244 gab es die Seriennummer und das ist eine extra AOI Datenbank vom [Name] und die ist mit
245 keiner anderen Datenbank verknüpft. Das heißt wir haben den sogenannten Seriennummern
246 Master, kennst du den? {Ja}. Genau, da sind ja alle Seriennummern Einträge oder alle
247 Seriennummern aufgelistet, die es so gibt in der [Unternehmen] Welt. Mit den verschiedenen
248 Status, 10 zum Beispiel heißt, es ist irgendwo verfügbar. Status 20 heißt es ist aktiv, wurde
249 irgendwann mal gescannt. Und das heißt alle PCBAs, die mit AOI geprüft werden, * sind dann
250 eigentlich aktiv, weil die einmal gescannt wurden und einem Auftrag zugeordnet sind. Aber
251 die tauchen nicht im Seriennummern Master auf, die tauchen (?) auf. Das ist halt ein Problem,
252 dass man das erfasst, aber nicht verknüpft hat, die Daten. {Mhm.} Genauso gut kann es auch
253 sein, dass wir die Daten kein einziges Mal einscannen, weil kein AOI stattfindet und kein Test,
254 kein elektrischer Test (?), die verkleben die Dinger, aber wir machen halt keine Prüfung. Und
255 was wollte ich jetzt noch sagen? Muss ich mal kurzüberlegen. *3 Ach genau, dann ist es
256 wieder sehr unterschiedlich gehandhabt. In [Ort] zum Beispiel gibt es eine Scannerbrücke
257 nach der SMD Bestückung, die sozusagen den Nutzen und die PCBAs abfotografieren. Und
258 da findet direkt eine Verknüpfung von den PCBAs mit dem Auftrag statt. Also in [Ort] hat man
259 immer diese Verknüpfung von PCBA und Seriennummern. Das hat man in [Ort], [Ort], [Ort]
260 nicht. In [Ort] gibt es eh keine Bestückung. Oder genauso in [Ort], klebt man die Data Matrix
261 Codes noch manuell auf, die * Leiterplatten drauf. Da gibt es gar kein Bestückungsrad. Das
262 ist auch noch ein Problem. Also lange Rede, kurzer Sinn: Wir kleben unheimlich viele Labels
263 auf und nehmen unheimlich viele Daten auf in verschiedenen Datenbanken, die sind nicht
264 verknüpft und dadurch hat man keine Gesamtinformation zu einer Seriennummer aktuell. Das
265 ist das Problem. Aber grundsätzlich ist eine gute Basis vorhanden, um viel zu tracken, also
266 tracen und Problem ist dann noch die * TRT Teile. Die sind nicht chargengeführt und da weiß
267 man absolut überhaupt nicht, sind oft kanban Materialien auch, welche Materialien aus
268 welcher Charge, von welchem Lieferanten sind jetzt in welchen Auftrag gelandet. Bei den
269 SMD Bauteilen sieht das ein bisschen anders aus. Da gibt es ja dann die SMD Lager und in
270 den SMD Lagern hat man eine Chargenführung, da hat man einen genau zugewiesenen
271 Regalplatz. Und weiß dann eben auch aus dem Regalplatz wurden jetzt so und so viele
272 Komponenten entnommen für die Aufträge. Ist auch wieder unterschiedlich gehandhabt
273 zwischen [Ort], [Ort] und [Ort]. Das ist dann sehr unterschiedlich. Aber man hat halt Wege und
274 Möglichkeiten ungefähr abzuschätzen, meistens, was in was eingeflossen ist von SMD
275 Bauteilen, das geht meistens ganz gut. Genau so ist auch immer das Problem, wenn man
276 dann die PCBA hat, dann findet die Lagerung hier bei uns in [Ort] im EDC statt, weil das geht
277 direkt zum Endgeräte-Auftrag. In [Ort], * in [Ort] und in [Ort] werden die PCBAs auch in dem

278 MOPS Lager gelagert. Und jetzt ist das Problem, wenn man wissen möchte, also wenn man
279 diese Brücke schlagen möchte zwischen den PCBA MO, dem Lager und dem Endgerät, dann
280 ist es in [Ort] möglich über die Stock ID des WITRON-Systems das herauszufinden. In [Ort]
281 kann man es über das MOPS System machen und [Ort] ist das gar nicht möglich. Da muss
282 man dann über das Transaktionsdatum gehen, wo man eben gucken muss, in welchem
283 System, um die Uhrzeit hat in dem System das und das stattgefunden, in dem System hat um
284 die Uhrzeit das und das stattgefunden, also zwischen dem MOPS System und dem M3
285 System ist das dann. Man kann dann Rückschlüsse ziehen, was in was eingeflossen ist. Also
286 auch wieder Lange rede kurzer Sinn, relativ chaotisch: Man hat Wege und Möglichkeiten, aber
287 ist halt nicht immer hundertprozentig stimmig in [Ort]. Und zum Lieferanten jetzt vielleicht noch
288 schnell, um das dann abzuschließen. {Ja.} Das gibt es schlichtweg nicht. <lacht> Also was wir
289 teilweise machen: Es gab zum Beispiel in [Ort] gab es UL Abweichungen in der
290 Spritzproduktion und die zum Beispiel, die schreiben jetzt manuell aufs MO Sheet die
291 Batchnummer vom Lieferanten und scannen das dann irgendwo ein und legen das auf ihrem
292 Laufwerk ab. Das ist so das Einzige, was ich gesehen habe, wo man wirklich mal eine
293 Batchnummer von Lieferanten aufnimmt, was aber keinen Sinn macht, weil es auf
294 irgendwelchen MO Sheets dann steht. Ja, irgendwo abgelegt. Ansonsten was wir eben halt
295 nicht machen ist halt so Batchnummern von Lieferanten aufnehmen oder ein Eingangsscan,
296 den gibt grundsätzlich nicht.

297

298 I: Was würde der bringen?

299

300 P: * Ja, zum Beispiel, wenn es, wenn man Seriennummern bekommt vom Lieferanten, dann
301 kann ich die Seriennummer vom Lieferanten abscannen und das schon verknüpfen. Man hat
302 halt dann wieder die Kette geschlagen und kann dann eben auch dann dem Lieferanten genau
303 sagen, welche Teile betroffen sind.

304

305 I: Dazu müsste doch aber der Lieferant auch sich um * Seriennummern, Traceability
306 kümmern? Das heißt, wenn der Lieferant sagt...

307

308 P: Das ist bei Handelswaren das Problem, ist auch ein absurder Prozess aktuell. Bei
309 Handelswaren fordern wir die Lieferanten auf, dass sie Seriennummern von uns beziehen.
310 Die kleben dann unsere Seriennummern auf, schicken die zu uns und müssten eigentlich
311 elektrischen Daten (Avis) zu uns schicken. Dass sie es ankündigen, hier jetzt kommt ein Paket
312 mit den Seriennummern zu euch. Jetzt machen es gerade, da gibt es auch eine Richtlinie, die
313 aktiv und freigeschaltet ist im EDM System. Aber es gibt wohl aktuell nur fünf, sechs
314 Handelswaren Lieferanten, die eben diese Seriennummern beziehen und diese Lieferanten
315 Avis machen vielleicht so zwei Lieferanten, * wenn es hochkommt. Und das heißt, die
316 Handelswaren Lieferanten kleben unsere Seriennummern auf. Wir haben keinen
317 Eingangsscan, keinen Ausgangsscan und keine elektronischen Daten Avis am Anfang. Also
318 wissen wir es gar nicht, was kommt zu uns und was geht raus. Dann kann man es auch gerade
319 lassen mit der Seriennummer. Außer es findet eine Verknüpfung statt bei unserem
320 Lieferanten, zwischen unserer Seriennummer und deren Liefernummer, aber das schreiben
321 wir denen nicht vor. Und da würde ein Eingangsscan Sinn machen. Da weiß man genau die
322 Seriennummern sind jetzt vorhanden. Und dann kann man halt dem Lieferanten sagen, die
323 Seriennummer ist fehlerhaft, beispielsweise.

324

325 I: Das heißt also, wenn man das jetzt mal zusammenfasst, wie die momentanen Bestrebungen
326 sind, haben, hat die Firma ein hohes Potenzial, {Ja.} um sag ich mal, zumindest auf
327 Produktebene die Transparenz in der Lieferkette herzustellen, was noch nicht genutzt wird?

328

329 P: Ja also, da ist schon viel möglich aktuell, {Ja.} wenn man die Daten mal zusammenführt.
330 Aber dann eben eher so ab interner Traceability bis zum Kunden. Zum Lieferanten hin ist noch
331 relativ, ist nicht, sind keine Daten vorhanden.

332

333 I: Ist das ein Zielhorizont, das komplett... {Ja, da wäre eben...} ...aufzubauen, wenn auch nur

334 sukzessive?
335

336 P: Da wäre eben auch meine Idee zu gucken, welche Rohmaterialien machen am meisten
337 Probleme und dann halt bewusst für diese Materialien einen Eingangsscan zu machen, wo
338 man dann halt auch die * Batchnummer vom Lieferanten zum Beispiel notiert, dass man
339 zumindest weiß.
340

341 I: Also, also schauen, was macht Probleme im Sinne von einem risikobasierten Denken?
342

343 P: Auf Basis von Lessons Learned. Also wenn man weiß, man hat jetzt in den letzten fünf
344 Jahren Produkte zurückgerufen und Ausgangslöser war immer diese Sicherung. Dann macht
345 man eine Chargenführung von der Sicherung. Das heißt, man muss am Anfang eben gucken,
346 was ist das für eine Batch, also was hat der Lieferant für eine Batchnummer. Das in unser
347 System bringen. Das machen wir nur über einen PDF Scan aktuell, kann man nirgends in
348 einer Datenbank nachgucken, sondern man muss dann das PDF mal gucken und dann eben
349 eine Chargenführung einführen, dass man genau weiß, von dieser Charge wurden für den
350 Auftrag welche verwendet, für den Auftrag welche verwendet um mal diese Kette herzustellen.
351 Und das halt dann für ausgewählte Teile.
352

353 I: Ja, sehr schön, das klingt ja schon mal sehr, sehr interessant, sehr spannend. Und ich
354 glaube, da * hast du noch viel zu tun. * Ich würde jetzt gern mal, sofern du das schon kannst,
355 du bist jetzt noch nicht so lange im Unternehmen, ich ja auch nicht, deshalb frage ich jetzt
356 einfach mal ins Blaue: Sind dir denn jetzt bei deinen Recherchen, die du so angestrebt hast.
357 Sind dir irgendwelche Ereignisse in der Vergangenheit bekannt oder irgendwelche Vorfälle,
358 Vorgänge, wo du sagst, na ja, das hätte man mit Traceability anders lösen können. Bist du
359 auf sowas gestoßen oder *3 weniger? Wenn du sagst weniger, ist nicht schlimm, dann gehen
360 wir einfach mal weiter.
361

362 P: Ja, es sind ja ständige, wir haben ja ständig Incidents oder Reklamationen. Und ich meine,
363 man bekommt es immer irgendwie hin. Aber die Frage ist, wie lange haben wir dafür
364 gebraucht? Oder wie gut ist die Qualität der Daten am Ende. Dann haben sie irgendwelche
365 Daten raus oder irgendwelche Produkte identifiziert. Da ist die Frage, stimmt das denn
366 überhaupt so. Und dann gibt es, da gibt es ja ganz viele Fälle aktuell.
367

368 I: Denkst du, * wenn das, wenn dein Konzept aufgeht und das am Schluss mal schlüssig ist,
369 denkst du, das würde den * Arbeitsalltag gerade im Incident Management erleichtern?
370

371 P: Ja, definitiv. Ich mein, [Ort] hat das ja mal abgeschätzt, die (verbringen) 410 Arbeitstage
372 jedes Jahr nur um betroffene Komponenten zu suchen. Und wenn man da, die machen alles
373 manuell mit Excel, die gehen in die Datenbank holen sich Daten und in die Datenbank holen
374 sich Daten. Und wenn die natürlich vom Rohmaterial ausgehen, Rohmaterial wurde in fünf
375 verschiedene Aufträge verbaut, diese fünf Aufträge wurden jeweils wieder in anderen fünf
376 Aufträgen verbaut und dann hat man natürlich einen riesen Blumenstrauß, den man
377 zusammensuchen muss an Daten. Wenn man da natürlich eine automatisierte Abfrage hat,
378 dann geht das natürlich rucki zucki.
379

380 I: Wie müsste ich mir denn so eine automatisierte Abfrage vorstellen? Ich drücke einen Knopf
381 und dann habe ich ein Ergebnis?
382

383 P: Ja, das wäre natürlich in einem Unternehmen denkbar, wo eine gewachsene IT-
384 Infrastruktur. <lacht> Also was wir aktuell machen, was aktuell so der Plan ist * mit der IT, das
385 ist ein Diagnostics Feld, wo man die Used-Cases macht, ist dass wir Knotenpunkte definieren.
386 Und diese Knotenpunkte sind SQL-Abfragen beispielsweise und es könnte zum Beispiel sein,
387 der Rückschluss von einem PCB Auftrag zu einem Endgeräteauftrag, kann ein Knotenpunkt
388 sein. Und diese definiere ich aktuell und dann ordne ich verschiedene Knotenpunkte an und
389 sage, das ist dann ein Used-Case {Mhm.} und da ändern wir halt die Möglichkeit halt

390 Knotenpunkt für Knotenpunkt durchzuklicken {Ok.} und mit jedem Klick füllt sich eine Tabelle
391 und die kann man dann in einer Tableauewertung am Ende dann betrachten. Wenn dann
392 eben ein Knotenpunkt nicht funktioniert, dann weiß man eben auch genau, da passt der
393 Datensatz irgendwie nicht. Das ist dann eben Ausgangspunkt für mich, um zu gucken, wurden
394 Daten nicht aufgenommen oder ist da der Prozess noch nicht richtig definiert? Das wäre so
395 der erste Schritt, die Idee und der IT Demand der jetzt gestellt wurde, diese Richtung zu
396 gehen.

397

398 I: Was müsste denn, wenn wir jetzt dein Ziel im Auge haben, was müsste denn von der Denke
399 oder von * den Maßnahmen und Strategien im Unternehmen verändert werden, um das zu
400 erreichen, was du vor hast? {Ja, man müsste also...} Ist das nur ein Mindset, oder?

401

402 P: Ja, also der Mindset ist eigentlich in gewisser Weise vorhanden, wenn auch verbrannt, also
403 jeder spricht von Traceability und das ist schon verankert im Unternehmen. Muss man klar
404 sagen, allein 200 Dokumente in EDM zum Wort Traceability zeigen ja schon, dass sich viele
405 Köpfe mit auseinandergesetzt haben. An was es eben fehlt, ist eine nachhaltige Strategie.
406 Weil jeder sieht das Management hat Interesse an dem Thema, weil wir Initiativen gestartet
407 haben, auch wenn die Ergebnisse nicht umgesetzt wurden, das heißt man braucht eine klare
408 Strategie. Was will man damit erreichen. Man muss die Ziele irgendwann festlegen. Und dann
409 muss man eben globale Prozesse ausrollen und da die wieder vereinheitlichen. Das hat man
410 damals ja auch ein Stück weit angefangen mit dem Herrn [Name]. Aber der ist ja dann
411 gegangen und es hat keiner übernommen. Das ist halt das Problem, also was, und der hat
412 damals eben sehr stark unsere Tracking Perspektive angeschaut. Also, man kennzeichnet
413 alles, um im Falle eines Falles dann eben an die Informationen zu kommen. Und der Ansatz,
414 den wir jetzt machen, erstmal zu gucken, was ist denn der Used-Case und davon ableiten das
415 Regelwerk kumuliert. Jetzt weiß ich die Frage leider nicht mehr...<beide lachen>

416

417 I: Und jetzt muss ich aber doch noch mal den Finger ein bisschen in die, vielleicht die
418 betriebswirtschaftliche Wunde legen. Das scheint mir ja auch ein horrendes Aufwand zu sein?

419

420 P: Erstmal nicht.

421

422 I: Aber trotzdem wie kommt man, wenn man das betrieben werden muss? Bis du das
423 umgesetzt hast, das bindet ja Kapazität, Ressourcen, ich meine du bist eine Arbeitskraft, die
424 sich mit der Sache beschäftigt. Was bringt das dem Unternehmen am Schluss? Hat das
425 überhaupt einen Nutzen? Und * versuch den mal zu quantifizieren.

426

427 P: Ja also, da gibt es natürlich wieder verschiedene Perspektiven, also zum einen, das ist halt
428 auch schon wieder falsch formuliert, weil wir machen es ja aktuell schon nur unstrukturiert.
429 Jeder macht irgendwas, aber halt nicht global geregelt, sozusagen. Das heißt, wenn man jetzt
430 erst einmal hergeht und die Prozesse standardisiert und weltweit harmonisiert, dann spart
431 jeder schon mal was. Und im ersten Schritt würde ich eher sagen, dass wir zum Status quo
432 heute dann erst Mal betriebswirtschaftlich günstiger sind, wenn man es einfach geregelt
433 macht. Und da, dort macht, wo es sinnvoll ist. Und man die Daten eben auch sinnvoll nutzt.
434 Dementsprechend es ist schwer zu quantifizieren. Ja, aber der erste Schritt ist erstmal zu
435 gucken, eben ohne großen Aufwand von anderen Abteilungen, was man mit diesen Daten,
436 die wir schon haben, anfangen können. Deshalb sammel ich ja die existierenden Used-Cases
437 ein. Also ich sammel ja das ein, was die Leute heute schon machen, nur manuell und
438 automatisiere das denen, das heißt aktuell betrifft das hauptsächlich IT-Ressourcen, um den
439 Arbeitsalltag der Leute zu vereinfachen. Das ist der erste Schritt, um die dort aber schon mal
440 ins Boot zu holen und zu überzeugen, es bringt auch tatsächlich was. Und das ist nicht so
441 teuer. Klar, meine Arbeitskraft, sage ich mal (?) <lacht>. Und das ist der erste Schritt. Ja und
442 der zweite Schritt ist dann eben genau diese Used-Cases zu formulieren. Was wollen wir
443 zukünftig erleichtern mit nem Business Case dahinter. Das heute schon zu quantifizieren ist
444 sehr schlecht. Aber man, was ich jetzt schon mal versucht habe zu machen, mal eine
445 Kostenabschätzung zu treffen zu dem Stand heute. Und da ist das rausgekommen, dass pro

446 Jahr ungefähr um die 1,8 Millionen Euro Kosten haben, variable, die wir aktuell ausgeben.
447 Nur fürs Thema Traceability. Das ist natürlich relativ viel, dafür dass wir noch nicht mal die
448 Ziele festgelegt hat, für was wir das überhaupt haben wollen. Ja zu dem Status heute können
449 wir uns eigentlich nur verbessern.

450

451 I: Ja, alles gut. Ich will ja, will ja die Aussagen so ein bisschen hervorgehoben haben. Andere
452 Interviewpartner haben schwer geschnauft bei der Frage. Alles gut. <beide lachen>

453

454 P: Aber es ist ja immer ein Streitthema, ne. Das ist ja genau das Problem, weil (wir auch
455 Gespräche haben) mit der Logistik, die sagen, ist doch alles Käse, brauchen wir nicht, viel zu
456 teuer, wir sollen den Prozess direkt abschaffen.

457

458 I: Dann habe ich, komme ich vielleicht zu einer Frage, die ich eigentlich zum Abschluss Block
459 hätte...

460

461 P: Aber um noch kurz abzuschließen {(Klar), entschuldige.} Aber was ich jetzt genau mache,
462 mal transparent zu machen. Wer ist der Nutznießer und wer hat den Aufwand. Dass eben
463 auch die Logistik weiß okay, die müssen es jetzt zwar machen, ist Aufwand für die, aber in
464 dem Bereich da hinten, da macht es dann Sinn und die haben einen Nutzen, dass man eben
465 auch sieht, okay, der Nutzen entsteht da, auch wenn es für die Logistik nicht direkt ersichtlich
466 ist, dass man, damit die einfach den Sinn dahinter verstehen.

467

468 I: Ja, du kannst ganz gerne so viel wie möglich noch hinzufügen. * Ja, ich komme schon
469 langsam zum * Ende von unserem Gespräch. Du hast jetzt schon mal die Logistik genannt,
470 wenn du dich jetzt so im Unternehmen umguckst aus deiner Perspektive, klar ist jetzt
471 Traceability vielleicht auf Anhieb zu meinem Thema ein Randthema, aber doch ein sehr
472 wichtiges Thema, was zu einem zur Gesamtresilienz der Lieferkette beiträgt. Was glaubst du
473 denn, wer könnte denn noch hier in der Firma ein interessanter Ansprechpartner oder
474 interessante Abteilung sein, die man dazu mal befragt?

475

476 P: *3 Gute Frage. {Wenn du sagst, dir fällt keiner ein, ist nicht schlimm.} Ich gehe mal kurz
477 meine Gesprächspartner durch, ist halt immer die Frage, was du jetzt genau unter Resilienz
478 alles verstehst. Ja also, wer so die großen Supporter sind wäre zum Beispiel der [Name], der
479 das Ganze halt aus Norm-Sicht betrachtet. Und es gibt da diese Namur 53 zum Beispiel, die
480 eben vorschreibt, dass man Updates und so was dem Kunden mitteilen muss. Software
481 Updates, dazu muss man natürlich wissen, welcher Kunde hat welches Produkt mit welchem
482 Softwarestand beispielsweise. Oder genauso gut um eben so Risikoabschätzungen zu
483 machen und sowas, da ist der [Name] eigentlich sehr hinterher, dass da was passiert. Dann
484 auch so Personen wie, * zu wissen, welcher Firmware Stand ist bei welchem Kunden. Da ist
485 auch die IVC Entwicklung zum Beispiel so, also [Name] oder [Name] zum Beispiel. Die
486 schreiben da auch ständig irgendwelche Accessabfragen und sowas, die sind da relativ fit.
487 Aber ob die jetzt zu Resilienz was sagen können, {Ja, ja.} weiß nicht genau. Ansonsten...

488

489 I: Wenn dir was im Nachgang einfällt, kannst du mir jederzeit zurufen, ist nicht schlimm, muss
490 jetzt nicht hier im Rahmen vom Gespräch sein.

491

492 P: Ich gehe mal noch kurz meine Gesprächspartner so durch. * Gut sowas der, die QM
493 natürlich, also der [Name] zum Beispiel, vom [Name], der ist da relativ fit und aktiv oder die
494 [Name] ist ja die Norm Expertin in [Ort]. Die haben jetzt auch, da gibt es ja diese Atex, die
495 neue Atex-Richtlinie, eine Überarbeitung der Bestehenden. Und die haben jetzt beschlossen,
496 dass man alle Produktionsaufträge, die die Auftragspapiere einscann und ablegt am Ende
497 des Auftrags. Weil die halt sehr viele Notizen reinmachen. Ich mein das machen sie auch zur
498 Absicherung, {Ja.} (was ja auch letztendlich) mit Resilienz zu tun (hat). Ich überlege es mir,
499 denke mal drüber nach.

500

501 I: Ja gerne. Und meine letzte Frage, bevor ich dich dann zum Kaffee einladen darf. Hast du

502 denn zu dem, was du jetzt gerade geschildert hast, gibt es irgendwie unterstreichende
503 Präsentationen, Flowcharts, {Klar.} irgendwelches Material, was du mir schicken kannst?
504 Muss jetzt auch nicht besonders aufbereitet oder sortiert sein. Einfach wenn du sagst, ja, das
505 passt jetzt zu dem, was ich erzählt habe ganz gut.

506

507 P: Ja gut, ich habe meine ganzen Folien zu meinem Traceability.

508

509 I: Wäre * ich dankbar drum. Würde ich einfach mal dankend annehmen. Und gucken.

510

511 P: Können auch gerade was zu raussuchen. Vielleicht, weiß nicht, ob alles selbsterklärend
512 ist?

513

514 I: Das würde ich dich dann einfach nochmal fragen. Also kannst mir einfach mal was schicken,
515 was du denkst, was ich gebrauchen kann. Und ich würde dich dann gegebenenfalls nochmal,
516 ohne eine Aufzeichnung, dazu eine Frage stellen. Gut, [Name] vielen Dank, das war es schon,
517 {Gerne.} war sehr interessant, war cool, hat Spaß gemacht. Und wie gesagt, der nächste
518 Kaffee soll auf mich gehen.

1 Transkription B15012020

2 Dauer: 66:01 Minuten

3 Person: Leiter Components Management

4
5
6 P: Klar, gewiss, (?), und zwar müssen wir zu allen Artikeln RoHS und REACH Bewertungen
7 sammeln. {Ja.} Dazu gehören sämtliche Artikel, die [Unternehmen] einkauft und irgendwie
8 verbaut oder direkt weiter verkauft. Da haben wir einmal Handelsware, das sind die, die direkt
9 weitergehen. Ziehe ich die ab und dann landen wir bei ungefähr 45.000 Artikeln, kann man
10 splitten, jeweils, noch zu machen, <schließt Tür> jeweils 15.000 Elektronikteile, {Mhm.}
11 Katalogwaren und Teile, die irgendwo nach Zeichnungen für uns gebaut werden. {Mhm.} Ja,
12 und *, was machen wir, ich meine, die für uns gebaut werden, da kann man eventuell dann
13 sagen man sucht sich eine zweite Quelle. Beispiel Spulen, Wickelerei oder Bleche, die gestanzt,
14 gebogen, sonst was werden, das kann man dort machen. Aber Katalogwaren ist ein Punkt.
15 Und da gehen wir mal auf die single source Teile, haben also sehr viele passive Bauteile,
16 Widerstände, Kondensatoren, Spulen, auch ein Teil der Sicherung, wo wir aktuell meist eine
17 Second Source laufen haben, von einem anderen Hersteller. Aber es gibt sehr viel
18 Microcontroller, Speicher, ich spreche von Elektronik, weil das meine Aufgabe ist, {Ja.}
19 Steckverbinder, die Single Source sind und im * aktuellen Prozess machen wir es so, dass
20 wir jeden Hersteller, ganz wichtig Trennung Hersteller, Lieferant. Einkauf spricht, generell von
21 Lieferanten, nicht beides. Lieferant ist der, der es liefert. Hersteller der, der es baut. Und der
22 Hersteller kann unser Lieferant sein, muss aber nicht. Meistens {Ok.} Distributor, der Verteiler,
23 der Lieferant und anderer der Hersteller. Und für unsere interne Hersteller Datenbank machen
24 wir es so, wenn ein Hersteller neu aufgenommen werden soll, dann schicken wir dem ein
25 Fragebogen. Wo hat er seine locations* ja, betreibt er risk management, gibt er Angaben zu
26 RoHS und REACH, so versuchen wir zumindest die Hersteller zu vermeiden, die irgendwelche
27 Bastelbuden sind. {Mhm.} Da gibt es eine Firma, die habe ich schweren Herzens freigeben
28 müssen. Die hat also ihren Standort in einem Wochenendhäuschen in einer
29 Schrebergartensiedlung {Aha.} und ist für einen unserer Highroller zuständig. Weiß jeder, die
30 Geschäftsleitung hat zugestimmt, das läuft seit 15 Jahren problemlos, soll mir recht sein, okay.
31 Also so ist die Situation, die wir jetzt haben. Was wir gemacht haben in der Vergangenheit,
32 drei Ansätze: Ein Ansatz war getrieben von unseren Allokationen, also Bauteileverknappung.
33 Es gibt bestimmte Bauteile, die dürfen wir nur einsetzen von einem Hersteller aufgrund von
34 Ex-Schutz Richtlinien. Da hatten wir uns, puh, so im Jahr 2002, 2003 entschieden, die
35 Entwicklung, damals war das noch kleiner, überschaubarer, die Entwicklung sucht freiwillig
36 nach Second Sources, gibt die Second Sources frei und * legt die unter einer zweiten
37 Teilenummer an. Joa, das war so der erste Ansatz, den wir hatten. Wir haben aber festgestellt,
38 wir wollten mal gucken, welche Teile verwenden wir in großen Stückzahlen, das war so
39 damals der Anhaltspunkt, die könnten wir uns mal anschauen. Wir haben angefangen mit dem
40 System und kamen dann zu einer zweiten Lösung, viele, viele Jahre später, dass wir gesagt
41 haben, es ist doch * bestimmt möglich, in einem digitalen System, in einem ERP System,
42 Teile, zu denen mehrere Hersteller hinterlegt sind, deswegen trenne ich das so gerne, * zu
43 splitten im Einkauf. Wir haben Teile, Schalenkerne ist ja auch ganz wichtig für uns, da habe
44 ich zwei Hersteller frei. Und da macht das der Einkäufer so in der Vergangenheit, dass er
45 gesagt hat, ich bestelle einmal hier und einmal dort, händisch. {Ja.} Und als der Einkäufer
46 gewechselt hat, Vorgabe ist oft die günstigsten Teile zu kaufen, hat, habe ich dann festgestellt,
47 hoppla, wir bestellen nur noch von einem. {Mhm.} Und dann hatten wir eine Idee, Stücklisten
48 so aufzubauen, dass wir zwei Teilenummern einsetzen und unser System switcht automatisch
49 nach einem vorgegebenen Rhythmus, 70/30, 50/50, wie auch immer, haben wir ein CIF Team
50 ins Leben gerufen, das hieß CIF 0037, viel Zeit investiert, das vorgestellt bei der
51 Geschäftsleitung, als Ergebnis kam heraus, dass die Investitionssumme zu hoch wäre, unser
52 ERP System entsprechend aufzubohren, dass wir das nicht weiterverfolgen. Das war der
53 erste übergehend in den zweiten Ansatz. Der dritte Ansatz war eine Diplomarbeit von einer

54 Frau [Name], wurde getrieben vom Einkauf, vom Einkaufsleiter damals vom Herrn [Name].
55 Sie hat sehr interessante Parameter zusammengebracht. Sie hat nicht nur die Stückzahlen
56 genommen, sondern hat sogar hochgerechnet auf Umsatzträger. {Mhm.} Haben nämlich ganz
57 schnell festgestellt, ich sag mal, ein Widerstand [Produkt] oder was, den verbauen wir in
58 zigtausend, vielleicht auch Millionen Stück, weiß ich nicht. Aber der kostet selbst fast nichts
59 und es sind * vielleicht ein Großteil induktive Sensoren, die im Verkaufspreis auch nicht so
60 hoch liegen, im Gewinn auch nicht so hoch. {Ja.} Also wenn man da mal vier Wochen nicht
61 produzieren könnte, würde uns das nicht im Markt treffen. Wenn ich aber einen speziellen
62 Controller habe oder diese Dioden, die ich vorhin nannte und die fallen weg, dann habe ich
63 ruckzuck in einem Jahr fünf, sechs, sieben, acht Millionen Euro Umsatz, die fehlen. Aufgrund
64 dieser Basis, ich weiß nicht mehr genau, wie sie es berechnet hat, hat sie eine Kritikalität
65 benannt, also wie kritisch ist das Bauteil, wir wollten die dann von eins bis zehn benennen.
66 Und haben plötzlich herausgefunden, das kritischste Teil was wir haben sind Gießharze. Oh
67 schluck, warum Gießharze? Ja die, fast jeder Sensor wird vergossen und wenn, ein Gießharz
68 hat eine Lagerzeit von maximal sechs Monaten, sprich wenn wir es nicht nachfüllen können,
69 warum auch immer, sind wir in einem halben Jahr nicht mehr lieferfähig und können unter
70 Umständen das komplette Portfolio von FA nicht mehr bauen, die Induktivsensoren. Den
71 Ansatz hat man auch verfolgt, es war noch gewünscht, dass wir so eine Art Kritikalität in ERP
72 Movex eintragen, irgendwo. Und dann anfangen gezielt zu den Teilen, und jetzt komme ich
73 wieder zu dem anderen Ansatz, Second Sources zu suchen, freizugeben, was unter
74 Umständen bei Harzen sehr, sehr aufwendig ist. {Mhm.} Joa, und damit hat der ganze
75 Vorgang geendet, es kam nichts mehr. Es stehen Aussagen im Raum, der Einkauf kauft
76 generell das günstigste. * Das hat uns in der technischen Seite, ich bin ja sowohl Technik als
77 auch im Einkauf unterwegs, {Mhm.} dazu veranlasst, auch von BU Leitern kommt dann die
78 Aussage, wenn der Einkauf keine ordentliche second source Verwaltung anbieten kann,
79 sprich auf eine Teilenummer mehrere Hersteller verwalten, dann brauchen wir uns keine
80 Gedanken zu einer second source Freigabe zu machen. Ein weiterer Ansatz war, das haben
81 wir auch durchgezogen, für bestimmte Bauteile zwei Teilenummern, sehr un schön. Die
82 Entwicklung hat gesagt wir splitten einfach unsere Geräte: die Hälfte, also heute sagen wir
83 mal wir bauen Gerät A 50 und Gerät B 50, und dann verteilen wir das so, dass wir jedes Gerät
84 mit einer anderen Sicherung, (?) ist es ja, bauen, und dann haben wir fifty-fifty. Ändert sich
85 aber das Verhältnis, merkt das kein Mensch. Wir haben den Vorteil: wir als Techniker wissen
86 genau, welches Bauteil analog zum anderen ist, das weiß kein Einkäufer, weil die Daten nicht
87 zugänglich sind. Das ist auch in Köpfen von Leuten, die in den nächsten fünf Jahren in Rente
88 gehen. Das ist also auch nirgends ordentlich verankert. Man kann es nur anhand der Movex
89 erraten, was es sein könnte. Also das war ein Trick, den haben wir von Seiten der Entwicklung
90 gemacht. Warum? Weil die PMs gesagt haben, sie möchten ruhig schlafen und wenn heute,
91 das ist nämlich so eine Fabrik von [Unternehmen], die machen den Draht für eine Sicherung
92 in nur einer Fabrik. Und wenn die Fabrik von [Unternehmen] in die Luft fliegt, dann stehen wir
93 ganz schnell ohne irgendwas da. Und dann haben wir die zweite Teilenummer freigegeben,
94 war [Unternehmen] oder was, ist ja wurscht. Und haben gesagt, die beiden sind sehr, sehr
95 ähnlich. Wir können in vielen Geräten die beiden tauschen gegeneinander, das haben wir uns
96 auch gemerkt. Wir haben nur keine Möglichkeit das in die Stückliste einzutragen. {Mhm.} Und
97 das ist halt sehr, sehr un schön, also, sprich alle Ansätze, die wir jetzt gemacht haben, sind
98 irgendwo im Sand verlaufen. Und was ganz interessant ist, ich habe zum Beispiel bei passiven
99 Bauteilen, bei Widerständen, nageln Sie mich nicht fest, fünf, sechs, sieben Hersteller in der
100 Regel frei. Wenn ich über Jahre verfolge, was eingekauft wird, nur von einem. Jetzt mache
101 ich mal ein schönes Beispiel, ich hatte einen Transistor, hab drei Hersteller freigehabt. Da
102 denkt man, ja okay, wenn einer wegfliegt, habe ich ja noch zwei, kein Problem, kann ich
103 machen. Ja, einer hat abgekündigt, ich gucke dann nach und sage, ich habe ja noch zwei.
104 Habe Systeme, wo ich nachschauen kann, wie sind die anderen, wie ist der Lebenszyklus von
105 den anderen Herstellern, also den Bauteilen, der Lebenszyklus der Bauteile, festgestellt, ach
106 der eine hat auch schon vor drei Jahren abgekündigt, das habe ich nicht mitbekommen und
107 der dritte, den gibt's gar nicht mehr, sprich das war eine Single Source, obwohl ich es gar nicht
108 wusste. {Mhm.} Jetzt habe ich ein Problem, muss last order platzieren und, und, und, das

109 ganze Spiel ...{Ja, ja}... Und das ist der Nachteil von dem System, was wir im Moment wir
110 haben. Wir haben Tools, um Bauteile-Abkündigungen zu beobachten. Die Hersteller
111 informieren uns zu abgekündigten Bauteilen, zu Bauteileänderungen, aber nur, wenn wir
112 diese Teile in einem Raster von 24 Monaten einkaufen. So ich schaue mir heute an, was habe
113 ich von den Teilen in den letzten 24 Monaten gekauft. Ist zufällig der Hersteller dabei, der es
114 ändert, werde ich informiert. Kaufe ich nicht von den anderen, werde ich auch nicht informiert,
115 {Mhm.} habe also immer dieses Risiko, dass ich denke, ich habe drei Hersteller, im Endeffekt
116 reduziert es unsere Einkaufspolitik auf einen. Und das ist auch der Grund, warum in der BU
117 Leitung geheißen hat, solange unsere Materialwirtschaft keine ordentliche Teile Verwaltung
118 aufbaut, in denen Second Source wirklich verläuft, wirklich gekauft wird, machen wir nichts.
119 Jetzt haben wir noch einen Ansatz gehabt, second source Freigabe. Die Entwicklung sagt, wir
120 machen nichts, sie hat eigentlich kein Interesse, es ist ruhiges Fahrwasser, die entwickeln
121 lieber neue Projekte. Wir haben die Produkt Pflegegruppen, die schieße ich ab mit Abteil,
122 Bauteil Abkündigung * und der einzige, der Interesse hat an second source ist wer? Die
123 Materialwirtschaft, denn die stellen plötzlich fest ich kann Teil B günstiger kaufen wie Teil A.
124 Und die kommen dann zu uns und wollen eine second source Freigabe und da gibt es auch
125 eine Hürde, Ex-Zulassung. * viele Produktgruppen, es gibt einfach so eine Regel, wenn die
126 Freigabe mehr wie 5000 Euro kostet pro Jahr, also die Ersparnis muss mindestens fünf bis
127 zehn tausend Euro pro Teil pro Jahr sein. [Nationalität] machen das gerne über die ganze
128 Serie, den Zahn habe ich ihnen gezogen und wenn das nicht wirklich so ist, dass es sich
129 rentiert, dann machen wir nichts. Jetzt habe ich eine Gruppe, die setzt so ein Teil ex-relevant
130 ein, in großen Stückzahlen. Ex-Zulassung zwanzig, dreißig tausend Euro, Freigabemessung
131 nochmal 10.000 Euro, sind wir bei vierzig, fünfzig tausend Euro. Wenn ich 5000 Euro im Jahr
132 sparen kann wird jeder Betriebswirtschaftler sagen, das rentiert sich nicht, das machen wir
133 nicht. Also auch wieder irgendwo eine Sackgasse. Das heißt, egal welchen Weg wir
134 einschlagen, wenn wir nicht gezwungen sind durch eine Abkündigung, eine Änderung oder
135 sonst irgendwas, ein Bauteil umzustellen, machen wir eigentlich gar nichts. Und wir hatten
136 Fukushima, da war * eine Fabrik betroffen, die macht eine Folie, die wird von fast allen
137 Aluminiumelektrolytkondensator Herstellern verwendet, die war plötzlich am Markt nicht mehr
138 verfügbar. Das sprich, von den fünf freigegebenen, konnten vier nichts mehr liefern, weil sie
139 sagen wir haben keine Folie mehr, der fünfte hat sein eigenes Folienwerk, der konnte liefern,
140 auf den haben sich aber nicht nur [Unternehmen] gestürzt, sondern alle. Wir hatten
141 Distributoren, die lange mit uns zusammenarbeiten, die haben das Lager vollgemacht, die
142 konnten uns beliefern. Jetzt gibt es aber auch eine Politik, günstigster Distributor, der kriegt
143 einen Zuschlag. Jetzt hat der Einkäufer zufällig zu einem Günstigeren gewechselt, der wusste
144 noch gar nichts von dem Teil, da war nichts im Lager, haben wir wieder ein Problem gehabt.
145 {Mhm.} Okay, das waren die Kondensatoren, und das waren Relais, da war ein Werkstoff drin,
146 auch irgendwas, was nicht geliefert werden konnte. Wir hatten, das war glaube ich 2010,
147 Fukushima, hatten wir massiv Probleme, Relais und Alu-Elkos einzukaufen. Was haben wir
148 auf die Schnelle gemacht, eine second Source freigegeben, der Hersteller konnte liefern und
149 wir hatten das Thema umschiffen und waren wieder in gutem Fahrwasser. Dann gab es in
150 Thailand eine Flut, {Ja.} da war betroffen, * was war da, [Unternehmen]. [Unternehmen] baut
151 Optokoppler, unter anderem mit speziellen Anforderungen für den Ex-Bereich. Die Fabrik
152 stand unter Wasser, die Wafer, die Maschinen standen unter Wasser, unbrauchbar. Plötzlich
153 geht es, plötzlich kommt die Entwicklung und gibt frei, plötzlich kommen sie, auch wenn es
154 fünf Cent mehr kostet. Dann haben wir eine zweite Fabrik gefunden, die uns sehr, sehr
155 ähnliche Bauteile macht. Die haben wir freigegeben, mit neuen Teilenummer umgestellt und
156 als [Unternehmen] wieder liefern konnte, hat [Unternehmen] gesagt, die Bauteile machen wir
157 eh nicht mehr, das waren uralte, wir sind eigentlich ganz froh, dass es die nicht mehr gibt.
158 War [Unternehmen] froh, dass wir im Vorfeld schon second Sources da mit qualifiziert hatten
159 durch diese Flut und konnten das auch wieder umschiffen. Dann haben wir ja selektierte
160 Bauteile, das ist noch etwas schöneres. Es gibt Bauteile, die werden aus der Serie heraus
161 nach bestimmten Parametern für uns ausgemessen und geliefert. Ich versuche die Entwickler
162 immer davon wegzubringen, das ist ein sehr, sehr hohes Risiko, weil wenn ich mir vorstelle,
163 der macht vier Millionen LEDs mit einem Schuss, hat so einen Wafer, zehn Wafer, es können

164 sogar häufig mehr sein, es gibt heute größere Wafer. Und unter den vier Millionen sind
165 vielleicht nur * hunderttausend, die unserer Anforderungen entsprechen oder gar keine. Dann
166 haben wir das Problem, dass wir unter Umständen plötzlich in eine Versorgungslücke fallen.
167 Und hier versuche ich, den Entwicklern jemand beizubiegen, bitte bleibt beim Standardbauteil.
168 Spezielle Bauformen versuchen wir zu vermeiden, Hersteller, die wir nicht kennen, versuchen
169 wir zu vermeiden, also wir versuchen in der Regel immer mit denen zu arbeiten, die sehr
170 vertrauensvoll sind. Wo wir genau wissen, die haben eine Möglichkeit, eine zweite Fabrik
171 irgendwo an-, anzuschließen oder in Betrieb zu nehmen, zum Beispiel zum Bonden. Wenn es
172 beim Bonden Probleme gibt. Oder manche haben auch ein Sicherheitswaferstock, dass sie,
173 * ja, irgendwo ein Lager haben und sagen, wenn hier die Produktion der Wafer einbricht,
174 können wir hier noch einmal auf einen Stock vom halben Jahr zugreifen. Also da, dadurch
175 haben wir es bisher immer geschafft, wirklich einen kompletten Lieferausfall zu vermeiden.
176 Aber eine Strategie ist keine dahinter. Es gibt keine, wo wir sagen, ja, hier, den Weg gehen
177 wir. Second Source, wie gesagt, das ist alles mehr oder weniger auf good will und die risk
178 management Strategien, die wir gefahren haben bisher, das war alles irgendwo versendet.
179 Es gibt noch andere Aussagen, die möchte ich hier nicht zitieren, weil die haben uns wirklich
180 getroffen, wo wir gesagt haben, warum machen wir überhaupt noch was? {Mhm.} Und es ist
181 tatsächlich so, jetzt im Moment werden viele Firmen gekauft, übernommen. Das heißt eine
182 Übernahme heißt immer irgendwo wird irgendwas später abgekündigt. Aktuell steht
183 [Unternehmen], haben Sie vielleicht gehört, [Unternehmen] gegen [Unternehmen]. Ich habe
184 [Unternehmen] angesprochen und habe gesagt, wie sieht es aus mit unseren Infrarot LEDs?
185 Das ist ein Herzstück für die Opto-Sensorik in [Ort]. Bisher hat mir meine Kontaktpersonen
186 gesagt, sie geht davon aus, dass die weiter gefertigt werden. Aber ich habe nichts schriftlich.
187 Wir können Kontrakte machen, über zehn Jahre, das ist egal, wenn die Firma sagt, wir wollen
188 nicht mehr, dann gibt es vielleicht noch einmal einen last shot. In [Kontinent], ganz, ganz
189 interessant, in [Kontinent] gibt es Firmen, die * sagen wir bieten, habe ich jetzt Leiterplatten
190 gehabt, wir bieten euch eine last order an. Die haben bewusst den Informationsbrief am 25.12.
191 rausgeschickt und wollten zum 31.12 die last order Menge. Dank unseren Kollegen in
192 [Kontinent] konnten wir noch was machen, sonst hätten wir hier in Europa blöd dagesessen,
193 [Unternehmen] war zu. Wir hatten last order eingesch-, tütet und die haben gesagt ist zwar
194 schön, dass ihr das wollt, aber wir werden das nicht mehr produzieren. Auch das gibt es.
195 {Mhm.} Vor so Sachen sind wir eigentlich gar nicht gefeit. Und was mich halt am meisten
196 beschäftigt bei dem Thema, wenn ich zu Beginn mit dem Entwickler spreche und sage, ich
197 habe eine second Source, funktioniert die? Gibt es die Antwort, ich habe keine Zeit zum
198 Qualifizieren, die Schaltung läuft, ich mach nichts mehr, never change a running system. Oder
199 aber er gibt es frei und der Einkauf bestellt doch nur eine single Source und das weiß auch
200 der Entwickler, und da sagt er, warum soll ich das machen? Und da sind wir immer wieder in
201 der gleichen Situation. Und viele Elektronikteile gibt es auch keine second Source. Ein
202 Microcontroller, die sind so speziell, die gibt es eigentlich nur single. Oder ich mach eins, ich
203 mache mir eine Leiterplatte als Adapter, wo ich sage, hier habe ich eine Leiterplatte, die
204 simuliert die Funktion und ich kann dann sozusagen was anderes draufmachen. Nochwas
205 interessantes, wir sind Mitglied im COG Deutschland. [Unternehmen] nicht, nicht, ich, pers-,
206 also, Herr [Name] und ich genannt als Kontaktpersonen, aber [Unternehmen] ist Mitglied, die
207 beschäftigten sich genau mit solchen Themen. Und wir waren bei der letzten Tagung, das
208 sind Quartalsmeetings, und es gibt Firmen, die haben sich darauf spezialisiert, solche
209 Adapter, wie ich gerade sagte, zu bauen. Es gibt Firmen, die haben sich spezialisiert, Bauteile
210 nachzubauen. [Unternehmen] zum Beispiel kauft alte Masten, alte Maschinen baut die
211 Bauteile in eigener, nach Lizenz von dem ursprünglichen nach, gibt es auch, das wollen wir
212 natürlich nicht. Es gibt fake Bauteile am Markt, das vermeiden wir durch das, dass wir
213 festgelegt haben, es dürfen nur autorisierte Distributoren {Mhm.} Teile an uns verkaufen. Also
214 es gibt hier sehr, sehr viele Wege, die wir alle beschritten haben, und bisher, toitoitoi, hatten
215 wir keinen Fall, wo wir gesagt haben, wir können nicht mehr und jetzt ist Tuck, jetzt müssen
216 wir warten, bis es mal wieder was gibt oder sonst was machen. Das war so sehr, sehr viel
217 Informationen, wie gesagt, ich bin * über 30 Jahren im Haus. Ich mache 20 Jahre die Bauteile-
218 Freigabe und habe hier sehr, sehr viel zusammen, hier in meinem Kopf gespeichert. Und wir

219 kämpfen praktisch jedes Jahr mit Abkündigungen und, toitoitoi, bisher haben wir es immer
220 geschafft, [Unternehmen] Produktion am Laufen zu halten. Selbst Kabel, [Unternehmen]
221 letztes Jahr, hat [Unternehmen] gesagt, ich will nicht mehr und die Mengen sind zu klein. Wir
222 machen lieber mehr, größere Mengen für die Automobilisten und haben uns über Nacht Kabel
223 abgekündigt. Da konnten wir noch eine last order aus den Rippen leiern und mussten dann
224 Kabel freigeben, vom anderen Hersteller. Ja, Automobiltechnik bricht ein, jetzt kommt
225 [Unternehmen] plötzlich und sagt, könnt ihr vielleicht doch noch, und jetzt haben wir gesagt,
226 nö, ihr habt uns einmal verarscht, ein zweites Mal nicht mehr. So, das sind so die Dinge.

227

228 I: Ich bin * begeistert, wie viel Input, dass das jetzt ohne eine große Nachfrage ist, also
229 wahnsinnig interessant, was Sie da erzählen. Und das zeigt mir so ein bisschen, also, wenn
230 es hart auf hart kommt, die reaktive Seite, was auch ein wichtiger Baustein meiner Arbeit ist,
231 die funktioniert ja ganz gut. Also umschiffen können wir es immer mal wieder. {Ja.} Nur, * was
232 mich jetzt wundert, das Unternehmen bietet beinahe traumhafte Voraussetzungen, auch
233 präventiv was zu machen und tut es nicht. Woran, was glauben Sie, woran dass es liegt? *3
234 Ist da der Invest zu hoch für eine Einsparung, die nicht gesehen wird, oder?

235

236 P: Wie gesagt, es, * zu dem CIF 037 gibt es einen Abschlussbericht, wir haben eine
237 Präsentation gemacht für Geschäftsleitung, ich habe das zufällig hier in Papierform bei, weil
238 das sind Dinge, die mich ärgern, die hebe ich mir auf. Die knallen wir irgendwann auf den
239 Tisch und dann kann ich sagen, wisst ihr was Freunde, wir hatten hier was. Und das hat mich
240 geärgert, wir haben hier sehr viel Zeit investiert und haben eine Präsentation vorbereitet für
241 die Geschäftsleitung und es hieß wirklich, wir müssten, um so ein Tool zu realisieren, es ist
242 2012, glaube ich, 13 wars, ist egal, ist wurscht, ist ein paar Jahre her, und damals hatten wir
243 das Movex noch nicht so aufgedrösel, wie wir es heute machen, wir hatten auch noch keine
244 Programmierer. Und da kam es raus, eine Investitionssumme von sechststelligen Betrag, hat
245 er [Name] gesagt und da, da hat der [Name] gesagt, dann wird es nicht realisiert, da war noch
246 der Dr. [Name] dabei. Und dann haben wir gesagt okay, das ist die Entscheidung, ich trage
247 die mit, ich nehme sie mit, und in dem Fall muss ich sie akzeptieren und das war's. Und es ist
248 halt so, die Gegenseite ist die, wenn ich heute sage Schalenkerne, ist auch ein Beispiel, wir
249 haben hier drei Hersteller im Haus, mit denen arbeiten wir sehr tief zusammen. Einer historisch
250 bedingt, {Mhm.} den zweiten habe ich aufgetan durch ein Arbeitskreis, [Unternehmen] heißt
251 das, in [Ort] und einen dritten, [Unternehmen], die können sehr gut Kerne spritzen. Also mit
252 den drei arbeiten wir sehr gut, [Unternehmen], da gibt es noch einen vierten, aber okay, die
253 drei nehmen wir mal. Ach, da kannst, gib'ts eine dreißigjährige Geschichte, da gab es schon
254 einen Herrn [Name], der im Einkauf saß, als Einkäufer hat versucht hier, sieht so, schmeckt
255 so, riecht so, komm, gib doch mal eine second Source frei. Da haben wir im Eingang, im
256 Entwicklung dagesessen und angefangen zu messen. Wir haben immer das so
257 häppchenweise gemacht. Es ist ne, oft ist ne second Source ist auch oft nicht eine 100 Prozent
258 second Source, sondern wir haben dann bei manchen festgestellt, wir können, sagen wir mal,
259 80 Prozent umstellen, auf die zweite, also mit zwei arbeiten, während die * Sensor mit
260 höherem Schalterabstand oder die einen Tick was anderes machen, müssen wir bei dem
261 einen Original bleiben. Das heißt, wir haben hier zwei Teilenummern angelegt, einmal nur den
262 [Unternehmen], und ein [Unternehmen] und [Unternehmen]. Da sagen wir, dort könnt ihr einen
263 von den beiden verwenden, aber hier müsst ihr den einen verwenden, das haben wir schon
264 gemacht, so * Systeme haben wir schon aufgebaut. Aber jedes Mal, wenn wir kommen mit,
265 das kostet Zeit, das kostet Geld, dann heißt es, wir haben keine Ressourcen. Der Einkauf
266 kauft eh nur den günstigsten, das habe ich alles jetzt schon genannt, {mhm.} * warum soll ich
267 jetzt einen günstigeren freigeben, der bricht sowieso bald wieder weg. Weil, das ist auch eine
268 Taktik in [Kontinent], die bieten heute extrem günstige Preise an, der Einkäufer stellt um, und
269 bei der nächsten Bestellung, sagt er, so, und jetzt ziehe ich den Preis wieder an, und dann ist
270 er wieder viel teurer. Dann habe ich eine second Source freigegeben und plötzlich ist er wieder
271 teurer. Oder was wir schon mal hatten, dass einer gesagt hat, ja, er hat ja nur einmal geliefert,
272 also wenn er noch mal liefern will, und dann, dann kosten die Dinger mehr, da muss er auch
273 was investieren. Manchmal sind Werkzeugkosten hintendran. Spritzgussteile, ne, das

274 nehmen wir einmal an, das hatten wir jetzt, die Firma [Unternehmen] hat gesagt, sie liefert
 275 uns nichts mehr, dann hat [Unternehmen] gemeint, das sind also grüne Gehäuse,
 276 Spritzgussgehäuse, hat [Unternehmen] gemeint, wir können euch sagen, wo wir die gekauft
 277 haben, das wussten wir gar nicht. Das war dann eine andere Firma und die haben Spritzguss
 278 Werkzeuge gehabt und das [Produkt], das Granulat. Und dann haben wir versucht, von denen
 279 das Granulat, hatten wir in [Ort], und die spr-, die Werkzeuge zu kaufen und in [Ort] auf unsere
 280 Maschinen zu bringen. {Mhm.} Und * dann haben wir, irgendwann haben wir festgestellt, och,
 281 wäre, vielleicht können wir es doch direkt bei dem kaufen, haben dann den Originalhersteller
 282 von [Unternehmen] freigegeben als Nachfolger. Das war auch so ein Ding, wo [Unternehmen]
 283 sagt, wir kündigen ab und wir haben dann hingesessen mit dem, mit dem eigentlichen
 284 Hersteller haben wir gesprochen und der macht es jetzt für uns. Aber es hätte genauso gut
 285 sein können, dass er sagt, nö, ich mache nichts mehr, denn wir hatten eine andere Firma,
 286 [Unternehmen], die ging Bankrott von jetzt auf nachher, und ich meinte hätten wir auch bei
 287 Nacht und Nebel noch ein paar Werkzeuge rausgeholt, so irgendwas ist da auch noch
 288 gelaufen, aber im Prinzip standen wir über Nacht da mit null. Ist natürlich auch, da nutzen
 289 keine Kontrakte, oder sonst was, wenn so einer sagt, ich mach zu, ich hör auf, ich schließ die
 290 Bude ab, und dann ist gut. {Ja.} Und dagegen haben wir so gut wie keine Strategien. Das, wie
 291 gesagt...

292

293 I: Denk..., denken Sie, es gibt da Strategien oder * denken Sie, es lohnt sich da in Strategien
 294 zu investieren?

295

296 P: Ich würde über dieses * Risikomanagement, * über die Art und Weise würde ich mir schon
 297 Gedanken machen. Also ich, ich, ja, wenn ich das sehe, ich habe ein Bauteil, wo wir nur zehn
 298 oder 20 pro Jahr brauchen, und der Umsatz ist verschwindend gering, dann würde ich sagen
 299 nein. Dann kommt aber ein Vertriebler und sagt mir, hör mal zu, ich habe hier einen Sensor
 300 speziell für den Kunden, wenn der den nicht kaufen kann, kauft er den Rest auch nicht. Da
 301 hängt ein riesen Volumen dahinter, deswegen macht [Unternehmen] ja auch Stückzahl eins.
 302 Dann ist die Theorie schon wieder weg, sondern da muss man es wieder...

303

304 I: Könnte man da nicht, ich fand das ganz spannend mit der Diplomarbeit, mit der Kritikalität.
 305 Könnte man, könnte man so eine, eine Maßzahl nicht heranziehen, was ja dem klassischen
 306 Risikomanagement entspringt, dass man sagt, ich bewerte gewisse Teile nach einer
 307 Kritikalität * und zieht, sag ich mal so, vertriebsbedingte Punkte mit ins Kalkül.

308

309 P: Das war damals dabei, sie hat also die Umsatzzahlen für einzelne Teile mit reingezogen.
 310 Da kam dann überraschenderweise, wir dachten, da kommen Relais raus und diese [Produkt]
 311 Dioden von [Unternehmen], weil die im PA Bereich sehr, sehr wichtig sind. Nö nö, da kamen
 312 als oberste Stelle kamen da Gießharze. <lacht> Und wie gesagt, wir haben aber dann nichts
 313 mehr weiter, wir haben nicht mehr weiter verfolgt. Es gab auch mal die * Strategie für diese
 314 kritischen Teile, wir legen uns einen Vorrat von einem Jahr ans Lager. Da weiß ich nicht, ob
 315 immer was gemacht wurde, letztes Jahr hatten wir eine Allokation, momentan sind wohl
 316 unsere Bestände sehr, sehr hoch. Also * ich höre immer mal ja, es wurde gesagt, wir sollen
 317 das Lager vollfahren. Ich weiß es nicht, ob das wirklich so gesagt wurde, das müsste man mal
 318 ein paar Einkäufer fragen, ob die das, der [Name] zum Beispiel, ob er das gemacht hat, so.
 319 Aber jetzt so persönlich, ich sehe eigentlich dieser Ansatz von der Frau [Name], der wurde
 320 einfach nicht mehr weiter verfolgt. Der war tatsächlich, der wurde vom Herrn [Name] initiiert,
 321 wir haben viel Zeit investiert, der Herr [Name] und ich, damals noch, in diesen Ansatz. Aber
 322 das Ergebnis, nice to have, wurde aber nichts weiter gemacht. Ja, ich mein, auf der anderen
 323 Seite zu jedem Teil zu überlegen, was mache ich, wenn die Fabrik abbrennt, ist vielleicht der
 324 Ansatz, den, den ersten den ich nannte, auch nicht schlecht, wenn man weiß, wie
 325 [Unternehmen], die haben Fabriken in [Ort] und fast die gleichen Fabriken haben sie wieder
 326 irgendwo in [Kontinent]. Das heißt, wenn in [Kontinent] was passiert, können die relativ schnell
 327 die [Ort] mit anderen Bauteilen beauftragen. Also es gibt, die guten Halbleiter-Hersteller, die
 328 haben immer ein oder zwei Fabriken, wo sie backlogs haben, oder wafer stocks, da muss

329 man nichts machen. Aber es gibt natürlich, wie die Bastelbude [Unternehmen], die ich vorhin
330 nannte, die da in, irgendwo so ein Wochenendhäuschen hat. Ich weiß nicht, wo die Wafer
331 herkommen. Ich weiß nicht, wo sie das produzieren, ich weiß von dem Laden gar nichts. Und
332 die Bauteile sind Highroller im Opto-Bereich, im Opto-Sensorbereich. Da bin ich immer ein
333 bisschen * hellhörig. Und was wir jetzt halt machen, am Anfang, das passt vielen Entwicklern
334 nicht. Entwickler ist also mit dem größten Feind des Bauteilreferenten und Einkäufer ist der
335 sehr, sehr gut verwandt. Der hat also den Google und mit dem Google sucht der einfach ein
336 Bauteil. Und dann geht er zur [Unternehmen] oder [Unternehmen] und sucht sich ein Bauteil
337 aus. Wenn es ein ganz schlauer Entwickler ist, kauft er sich die Dinger irgendwie und hat sie
338 dann am Schreibtisch. Es gab schon welche, die haben sie über den Flohmarkt gekauft, das
339 ist nicht gelogen, das war in [Ort] passiert, und dann bauen sie sogar ein Gerät mit zusammen
340 und dann kommen es zum [Name] und sagen, das Teil hätte ich gern. Da haben wir jetzt ein
341 bisschen den Riegel vorgeschoben. Wir haben sogenannte Projekteinkäufe, wenn es also in
342 Plattformen geht sind Projekteinkäufer drin, die werden auch geschult. Generell sollte
343 eigentlich ein Entwickler nur mit den Herstellern sich beschäftigen, die wir im Teilestamm frei
344 haben. Das ist schon mal gut. {Ja.} Kommt er mit einem neuen Hersteller, schicken wir einen
345 Hersteller Fragebogen raus, der muss uns beantworten, was machst du zum Thema RoHS,
346 REACH, was machst du zum Thema risk management, bist du auditiert nach ISO 9000,
347 welche Bereiche belieferst du, in welche Bereiche gehen deine Rohwaren, bist du bewusst,
348 dass du in Industrie lieferst, oder lieferst, ich sag es jetzt mal, nur in weiße Ware. Und der
349 Fragebogen muss vollständig ausgefüllt kommen und dann sitzt zusammen einer aus dem
350 Einkauf, einer aus der QS und einer aus meinem Team und guckt sich die Antworten an und
351 wir drei entscheiden, passt der zu uns, ja oder nein. Im schlimmsten Fall sagen wir nein. Dann
352 hat der Entwickler die A-Karte gezogen, weil dann muss er von vorne anfangen. Ich empfehle
353 deswegen den Entwicklern immer wieder, schaut in die Hersteller Datenbank. Dort findet ihr
354 die Hersteller, fragt eure Einkäufer, die wissen, welche Hersteller frei sind, mit denen können
355 wir arbeiten. Das ist so eine Hürde, die wir aufbauen wollen und auch verfolgen, wo wir sagen,
356 die, die, was wir jetzt noch machen ist, im Einkauf die Hersteller nach soft facts, mit der QS
357 zusammen, zu qualifizieren. {Mhm.} Also gibt es einen Hersteller, bei dem wir sehr viele
358 Reklamationen haben, der grundsätzlich Teile liefert, die wir zurückschicken und tauschen
359 müssen. Oder gibt es welche, wo wir gar nichts haben und das ist der [Unternehmen], der
360 komische, da kommt nichts, die laufen, warum auch immer. Gibt es Reklamationen, gibt es
361 Qualitätsprobleme mit den Teilen. Wie ist die Reaktion auf Fragen der Entwicklung, wie ist die
362 Antwortzeit auf Angebote, also wie gesagt, soft facts sammeln wir auch mit den hard facts
363 zusammen, um uns ein Bild zu machen. Und wir versuchen, ganz gezielt hier die Hersteller
364 raus zu qualifizieren, die zu uns passen und andere, wo wir der Meinung sind, nee, die passen
365 nicht, die versuchen wir auch rauszuschmeißen. Ist nicht so einfach, aber wir wissen, wie wir
366 das machen. Zum Beispiel bei * Kondensator Herstellern, * der [Unternehmen]. Der
367 [Unternehmen], der beliefert Gott und die Welt. Der kündigt einfach ab, den interessieren die
368 paar Millionen [Unternehmen] Teile überhaupt nicht. Dann gibt es aber einen zweiten, die
369 Firma [Unternehmen] macht Varistoren. Bei denen sind wir unter den Top zehn im Ranking.
370 Die rennen uns die Bude ein, wenn irgendwo was klemmt, ich rufe an, die fangen sofort an zu
371 reagieren, damit wir deren Umsatz nicht stören. Der ist gut, der wurde jetzt übrigens gekauft
372 von [Unternehmen]. [Unternehmen] ist ein riesen Moloch mit Induktivitäten und allem, mal
373 schauen, ob es dann noch so sauber läuft wie bisher. Also wir versuchen bewusst oder
374 [Unternehmen] ist auch ein IC Hersteller der ist auf unserem Niveau, passt, da ist jetzt also
375 auch jetzt viel, wo wir sagen der passt zu uns, der hat eine Strategie, der legt sich einen wafer
376 stock hin, der richtet uns ein Konsi-Lager ein oder der hat zwei Fabriken, der hat auch
377 entsprechend Rohwaren in petto, wie vorhin, wenn so eine Folie abgekündigt ist oder der
378 kauft sich entsprechende Rohwaren, damit er nicht in ein Loch fällt, wenn er produziert. Solche
379 suchen wir uns gezielt raus, einfach um unser Risiko zu minimieren. {Ja.} Aber das sind alles
380 Dinge, die entstehen, die kann man nicht von vornherein rausfinden. Dann hier, an der
381 Homepage, Homepages sehen sehr schön aus. {Ja, ja, klar.} Der erste Blick beim neuen
382 Hersteller, guck Dir die Homepage an. Ist die von 2003? Oje, dann frage ich die QS, die sagen,
383 kennt ihr den überhaupt, gibt es da Erfahrung? Schau in meine Datenbanken,

384 Internetdatenbanken nach, wie ist denn überhaupt so von dem so die allgemeine Meinung.
385 Also es gibt nicht so trip advisor oder was, wo jeder reinschreibt, der ist gut, der ist schlecht,
386 aber einfach mal so ein bisschen Gefühl laufen lassen. {Mhm.} Und die meisten, die wir jetzt
387 haben, sind eigentlich so, dass wir sagen halt, mit denen kann man gut zusammenarbeiten,
388 die melden es auch. Die kommen und sagen, hör mal zu, wir haben hier ein Problem, uns ist
389 irgendwas passiert, wir können nicht mehr, guckt mal, kauft euch noch, solche Informationen
390 sammeln wir dann natürlich auch. Also sind wir schon relativ sicher. Aber jetzt sagen, wenn
391 ich in die Entwicklerei gehe, das war ja die Frage, und komme mit einer second Source
392 aufgrund von dem, es kommen immer die gleichen Argumente. Keine Ressourcen, das nicht,
393 das nicht, das nicht. Es fehlt eine Strategie, fehlt auch. Wir machen nichts, so. {Mhm.} Jetzt
394 war die Aufgabe, wir haben ein Tool cost reduction gemacht. Heute Morgen habe ich es
395 wieder probiert mit den Entwicklern, man erntet nur Gegenwind. Von einigen IU Leitern, muss
396 ich sagen, weil sie einfach nicht wollen. Und * irgendwo sage ich dann auch, dann ist halt von
397 mir her auch die Bereitschaft hier alle Daten zu sammeln und meine Zeit zu investieren, es
398 kommt doch nichts bei rum, {Ja.} dann auch nicht mehr da.

399
400 I: Das ist verständlich, ja.

401
402 P: Und die sagen dann einfach, warum sollen wir das machen und weshalb und wieso? Und
403 ich sage dann immer, euch bricht doch Umsatz weg. Ja, wir können es aber nicht handeln
404 und second Source und der Einkauf kauft eh das billigste, ja. Habe schon mal vorgeschlagen,
405 das zu dem Thema Strategie, dass vielleicht zum Jahresbeginn die Einkaufsleitung, und hier
406 denke ich nicht an den [Name], sondern an den [Name], dass der [Name] zu mir kommt und
407 sagt, hör mal zu, wir wollen dieses Jahr die Steckverbinder reduzieren. Das ist unsere
408 Strategie, die Hersteller Steckverbinder. Wir haben zehn Stück, wir haben einen, der liefert
409 sehr, sehr viel. Die Anderen, da liefert einer nur zehn Stück pro Jahr, zehn verschiedene
410 Teilenummern, den wollen wir gerne rauskicken. Dass wir sagen, okay, das ist eine Strategie,
411 die wollen wir. Dass wir diese Strategie mit den IU Leitern bespricht und sagt hört mal zu, ihr
412 werdet dieses Jahr aus den Bereichen ein paar Aufgaben bekommen, stellt Ressourcen zur
413 Verfügung. Aber da geht es schon los, da kommt nichts, sondern da sitzt ein Einkäufer, der
414 dann sagt, ach, das klingt nach second Source, [Name], wie sieht's denn aus, könntest du
415 vielleicht mal? Und das ist alles so auf good will, gut wie, ich habe keine Ressourcen, ich habe
416 kein Personal, ich kann nur immer rausschreiben; und der eine macht es, der andere macht
417 es nicht. Also da fehlt so, es fehlt einfach * auch da was. Also ich würde jetzt sagen, so wie
418 wir zusammensitzen, dass man halt sowas transparent macht, dem * BU Leiter sagt, hör mal
419 zu, wenn die Diode abgekündigt wird, dann bricht dir 30 Prozent von deinem Umsatz weg.
420 Wir könnten hier ansetzen, sollen wir hier mal anfangen, eine Alternative zu suchen? Und das
421 kann so weit führen, dass wir unter Umständen, das haben wir dann im PA Bereich gemacht,
422 eine Leiterplatte überarbeitet und sagt ich kann hier diese SMD Bauform einsetzen oder aber
423 auf einen zweiten Bestückplatz eine andere SMD Bauform, für den Kunden funktioniert das
424 Produkt gleich. Das ist auch eine Art risk management. {Na klar.} Also nicht second Source,
425 sondern ähnliche Bauteile. Aber in der Richtung machen wir so gut wie gar nichts. Das wäre
426 halt eine Möglichkeit, wo man einfach mal sagt, hör mal zu, wenn es da knallt. Gut, bei den
427 Alu-Elkos, da habe ich nicht einen, da habe ich vielleicht gleich 100 Stück. Dort hilft es, wenn
428 ich sage, ich gebe nicht einen Hersteller frei, sondern zwei oder drei auf eine Teilenummer,
429 muss die aber dann auch parallel bedienen, einkaufen. {Ja, ja.} Dann, dann weiß ich auch,
430 was die machen. Wenn ich immer nur einen kaufe und eine multi Source auf single Source
431 reduziere, * sagt jeder Entwickler, nö, dann * brauche ich ja nichts zu machen.

432
433 I: Ich denke, dass, da muss man eine differenzierte Betrachtung auch dahinter legen. Ne,
434 also, ich glaube nicht, dass die, dass ein und dieselbe Strategie für alle Bauteile oder für alle
435 Hersteller die * gleiche ist, sondern da muss man tatsächlich eine saubere Analyse, denke
436 ich, machen, eine Ausgangssituation und muss sagen, in dem Bereich für das Bauteil, da ist
437 es sinnvoll, * second Sources zu haben und bei denen eben nicht. Weil es strategisch
438 sinnvoller ist, partnerschaftlich mit einer single Source zu arbeiten. Ich denke, das * ist ein

439 gangbarer Weg. So bin ich halt mal gespannt was, was ich jetzt hier noch mit dazu
440 herausfinden kann, was das Unternehmen da zu bieten hat. Aber das ist super, super
441 interessant und Ansätze sind da meines Erachtens gegeben, die * einer näheren Betrachtung
442 bedürfen oder einer Weiterverfolgung zumindest mal bedürfen.

443

444 P: Also wir haben bei den [Unternehmen] Dioden, da weiß hier im Haus fast jeder, was
445 gemeint ist, [Produkt], haben wir damals von Entwicklerseite her, mit den PA Entwicklern,
446 haben wir mal geschaut, wer auf dem Markt bietet Dioden in dieser Bauform an und haben
447 angefangen zu vergleichen. Der Tick ist, dass [Unternehmen] einen speziellen Prozess hat,
448 den die anderen nicht haben und deswegen hat diese Zenerdiode eine Kennlinie, die die
449 anderen nicht erreichen. Und das ist der Grund, warum die [Unternehmen], einer der Gründe
450 warum wir nur [Unternehmen] bei bestimmten Ex-Geräten einsetzen dürfen. Und wir hatten
451 letztens einen Hersteller freigegeben, der hat den [Nationalität] die Tür eingerannt und er kann
452 alles und toll und super und klasse, er hat bei anderen Bauteilen geliefert, passt. Aber bei
453 Dioden haben wir es wieder versucht, nichts. Und das war das Interessante, ich bin zum
454 [Name], BU Leiter PA, {Mhm.} und habe gesagt, du, wir hätten hier was, das wäre es vielleicht
455 mal wert zu untersuchen. Und er hat sofort gesagt, wenn ihr das schafft und wir haben eine
456 second Source, dann haben wir viel gewonnen. Dann hat er Ressourcen zur Verfügung
457 gestellt, wir haben das durchprobiert, es war leider negativ, passt nicht, aber das ging. Ist aber
458 immer so, wieder so ein good will. Und das stimmt auch, man müsste eigentlich auch, wenn
459 man so eine, wie die [Name] Liste haben wir es getauft, dass man einfach sagt okay, die BU
460 Leiter schauen mal drüber, wo sind sie bereit mal im Jahr Geld in die Hand zu nehmen, neben
461 dem Standard Tagesgeschäft, wo könnte man mal ansetzen, um vielleicht eine Alternative
462 freizugeben? Gießharz ist ein heikles Thema, Chemikalien. Da habe ich eine Lagerfähigkeit
463 zu beachten, da gibt es auch noch EM-, nicht EMV sondern Ex-Schutzrichtlinien und REACH
464 und RoHS, das ist schon sehr, sehr komplex, da * sitzen ein paar Leute also, das * kann man
465 nicht nebenbei machen. Aber wie jetzt zum Beispiel so eine Diode, wo man weiß, das ist auch
466 vielleicht von der Bauform her eins zu eins, da kann man vielleicht besser ansetzen. {Mhm.}
467 Und interessanterweise, wenn was abgekündigt ist, dann rennen sie alle, dann kommen sie
468 alle, dann läuft es wie geschmiert. {Mhm.} Aber solange es das Teil noch gibt, will keiner was
469 machen.

470

471 I: Also, wie gesagt, der, das ist der Eindruck, den ich grad krieg, der reaktive Teil, der läuft
472 ganz gut. Und das proaktive, da * hätten wir noch, glaube ich, Potenzial noch, noch
473 aufzubauen, proaktiv was zu machen, damit wir dann, wenn es abgekündigt ist, nicht gleich
474 anfangen muss zu rennen, sondern sagt, ah Moment, da haben wir schon was, das können
475 wir auf die leichte Schulter nehmen, mehr oder weniger. Jetzt haben Sie zwei, drei Sachen
476 erwähnt, da wäre es ja interessant, die mal anzusehen, die [Name] Liste, das CIF 0037. Kann
477 man da mal einen Blick reinwerfen oder den Hersteller Fragebogen, der auch sehr interessant
478 wäre?

479

480 P: Also die [Name], die [Name] Liste die müsste im Einkauf, müssten wir mal [Name] fragen.

481

482 I: Der übrigens, glaube ich, nächste Woche auch mit das Interview hat, den habe ich mir auch
483 schon geangelt. <lacht>

484

485 P: ...(?) von dem Herrn [Name] jetzt, der der vorhergehende Einkaufsleiter war, wenn ich
486 mich recht erinnere. Ich glaube, da war keiner mehr. Doch, die Frau [Name] war noch
487 zwischendrin, die, * aber da kann man mal ansetzen. Das ist garantiert irgendwo und das ist
488 interessant, das CIF 037, das müsste ja in EDM drin liegen.

489

490 I: Ja, das würde ich auch mal gucken.

491

492 P: Genau. Und, aber, das, * den dritten Ansatz mit diesen Listen, das war nur bei uns, das
493 war eigentlich nur im Bauteile Referat so abgelegt und das war ja, * sozusagen eine Vorstufe

494 da zu dem CIF 037. Wir haben uns also Teile gesucht, wo wir der Meinung waren, die in
495 großen Stückzahlen gekauft und verbaut wurden, das waren ein paar Relais und diese
496 berühmte [Produkt], und haben uns dann jede Woche mal hingesezt und überlegt, sollen wir
497 hier was machen? Haben auch Muster besorgt, bei Relais haben wir auch einen Ersatz
498 gefunden, bei Sicherungen haben wir einen Ersatz gefunden, war aber alles auf good will,
499 ohne Entwicklungsauftrag, ohne Projektauftrag, eigentlich mehr so, ich komme noch aus der
500 Zeit, wo die Entwickler basteln durften. Und das war so genau das, wo wir gesagt haben,
501 komm, die damaligen Geschäftsfeldleiter oder wie auch immer, die Entwicklungsleiter, die
502 haben uns gesagt, gut, ihr dürft in der Woche eine Stunde oder zwei verbraten und da haben
503 wir uns alle 14 Tage, drei Wochen mal so eine Stunde zusammengesetzt und überlegt und
504 wir als Bauteile Referenten haben die Bauteile besorgt, die Datenblätter und die Entwickler
505 haben nebenbei, ich nenn es bewusst gebastelt, die haben das einfach mal ausprobiert. Und
506 kamen dann nach 14 Tagen und haben gesagt, du, ich hab das mal ausprobiert, das
507 funktioniert nicht oder das wäre erfolgsversprechend, aber es waren nie Projekte. Das hat
508 alles geendet so 2008, in der Ecke. Und das ist eine persönliche Anmerkung von mir, was mir
509 heute fehlt, ich war ja auch Entwickler, es darf nicht mehr gebastelt haben. {Mhm.} Wir hatten
510 immer früher Freitagmittags, das war meine Zeit. Freitagmittags, nach einem Essen, ist oft
511 der Fall gewesen, man sitzt zusammen, sagt ach, die Woche war gut, haben sogar manchmal
512 mittags noch ein Glas Sekt getrunken, wenn wir an Weihnachten ein paar Flaschen Sekt
513 gekriegt haben, haben wir gesagt, och weißte was, heute Mittag, wir essen mal eine Pizza
514 zusammen, haben Pizza bestellt, ein paar Flaschen Sekt auf den Tisch oder ein paar Flaschen
515 Wein, hat man noch so, da hat sich keiner besoffen, einfach so einen Schluck.

516

517 I: Ja, ich verstehe schon.

518

519 P: Also nicht mal ein Viertel, einfach so, und da einer gesagt, du, ich hätte da eine Idee, wenn
520 wir das so machen, könnte das vielleicht was werden. Joa, und dann hat man sich nicht
521 hingesezt und simuliert, sondern man hat es einfach mal so nebenbei mal gebastelt, mal
522 aufgebaut. Da ist man mal runter gegangen und hat gesagt, vergieß es mal und hat mal
523 gemessen und auf die Art kamen damals viele Dinge ins Laufen, von denen wir heute gut
524 Geld verdienen. Und das finde ich, ist, fehlt vielleicht so ein bisschen der Entwickler, wir
525 gängeln sie arg. Ich merke das durch meine Aufgabe, ich brauche ein Datenblatt, ich brauche
526 eine Bestellbezeichnung, er muss ins Movex Tool mit, er muss ins EDM Datenblatt und, und,
527 und, und, und. Und deswegen hatten wir die Produkt Pflegegruppen mittlerweile ins Leben
528 gerufen, dass die Entwickler wirklich mehr entwickeln, hat auch denen irgendwelche
529 Assistenten zur Seite gestellt, die sich um die Stückliste kümmern, um das kümmern und das
530 kümmern. Aber einfach mal basteln, wenn einer sagt, Mensch, ich habe hier einen Widerstand
531 oder ein Bauteil gefunden, das könnte vielleicht in den Schaltungen als second Source gehen.
532 Wenn ich dort zu ihm gehe sagt er, ich habe keinen Auftrag, ich habe nichts dazu, ich mache
533 nichts. Und das war früher vielleicht doch die eine oder andere, ich sag mal immer die Bleistift
534 und Papier Generation, zu der ich mich auch zähle, die doch vielleicht das eine oder andere
535 hier mal gefunden hat, und dieses, dieses Vorgängerding von dem CIF 037 war genau so ein
536 Projekt. Wir haben uns einfach zusammengesetzt, zwanglos, und haben gesagt, komm, das
537 war meist Donnerstagmittags um halb vier bis um vier, haben wir gesagt, oder halb fünf, haben
538 wir gesagt, komm wir setzen uns mal eine Stunde hin und blubbern mal. Da hat der Einkäufer
539 gesagt, ach, ich habe euch da ein tolles Tütchen auf den Tisch gelegt, da hättet ihr die Muster,
540 könnt ihr mal gucken, würde das passen und joa und so, das war alles so, so zwanglos. Dann
541 haben die [Nationalität] Wind bekommen, die haben sofort angefangen, ihr müsst und haben
542 Listen und wollten Regularien haben, dann haben wir gesagt nee, nee, nee, nee, nee, ne, wir
543 wollen das einfach so nebenbei machen und ganz außerhalb der Tagesarbeit. Und das war
544 eigentlich so ein Ansatz, gut heute reagiert man anders, aber so eine Strategie bräuchten wir,
545 wo man sagt vielleicht für die Art Bauteile.

546

547 I: Bisschen, bisschen Raum für kreatives, also für Kreativität lassen, einfach mal was
548 passieren lassen, ja.

549
 550
 551
 552
 553
 554
 555
 556
 557
 558
 559
 560
 561
 562
 563
 564
 565
 566
 567
 568
 569
 570
 571
 572
 573
 574
 575
 576
 577
 578
 579
 580
 581
 582
 583
 584
 585
 586
 587
 588
 589
 590
 591
 592
 593
 594
 595
 596
 597
 598
 599
 600
 601
 602
 603

P: Vielleicht der eine oder andere wird dann vielleicht ja auch sagen, ich habe da ein IC, es gibt welche, die kommen zu mir und sagen, schreib dir mal auf, der IC könnte ein Ersatz für eine andere Nummer sein. Und wenn der mal weg ist, könnten wir vielleicht mit dem, aber das verfolge ich nicht und wenn der wegge-, abgekündigt ist und dann gucke ich und dann sehe ich, oh Gott, den gibt es auch nicht mehr oder da gibt es jetzt schon die fünfte Generation, das ist ja ganz anderes wie das, was er mir früher gezeigt hat. Es ist eigentlich, heute ist es schön, nice to know, aber wir müssen, wenn wir sowas aufbauen, die Teile auch permanent einsetzen und beobachten. {Ja, ja.} Man kann ja auch Hersteller anfragen, ob sie sowas nachbauen, das gibt es auch. Gibt Hersteller, die bauen ähnlich wie [Unternehmen], da hatten wir eine Endstufe und dann kam plötzlich einer aus [Kontinent], [Unternehmen], und hat gesagt, ich habe hier eine ähnliche Endstufe, da war das pinning anders. Und dann haben wir überlegt, was machen wir jetzt und dann haben wir halt ein Teil der Geräte auf den umgestellt, ein Teil auf den. Da sind wir auch * (?). <lacht> Aber es stimmt, der Ansatz wäre natürlich gut, dass man sagt, man sucht sich eine Gruppe raus, die ist, * da ist auch erfolgsversprechend und bei den anderen sagt man, okay, hier fährt man die Strategie, macht [Produkt], kann ich immer wieder sagen, mach ich vielleicht eine Strategie und sagt wir legen uns bewusst einen Jahresbestand ans Lager. Wir wissen, das ist gebundenes Kapital aber wenn heute der [Unternehmen], das ist ja öfters der Fall, nimmer liefern will oder kann, können wir zumindest mal ein Jahr lang noch unsere Kunden beliefern und haben einen Puffer. Und was ganz, ganz wichtig ist, Bauteile oder * Produktpflege, Datenpflege. Wenn heute ein Vertriebler ein Gerät auskündigt, abkündigt, dass es wirklich von oben runter die Daten rausfliegen, dass uns das nicht mehr in diese Statistiken reinspült. Haben auch Teile gekauft, die verschrotten wir jetzt, 10.000 ICs, die hat einer gekauft, weil das System sagt, die brauchste, dass die Geräte schon lang abgekündigt waren, hat das System nicht genutzt, auch an so arbeiten wir. Aber das hat mit dem jetzt erstmal nichts zu tun. Und halt was für uns so interessant ist, ich beobachte ja auch gerade so die allgemeine politische Situation. In Israel hat die Firma [Unternehmen] viele Produktionsstätten für Widerstände, [Unternehmen] ist einer von unseren Hauptlieferanten. {Mhm.} Ja, hm. In der Türkei haben wir die Firma, dieses [Unternehmen] ja, [Unternehmen], die macht für uns Messingdrehteile, die wir früher in [Ort] ganz früher in [Ort] gemacht haben. Das macht mir auch immer so ein bisschen Magenschmerzen. Was passiert denn, wenn da irgendwie mal, ja, ein Krieg ausbrechen oder muss ja nicht mal, Unruhe ausbrechen würde, und die können plötzlich nicht liefern. Wir kaufen für <lacht> sämtliche Sensoren die Hülsen kaufen wir dort. Und da war auch schon so unsere Idee, warum baut man nicht zwei auf? Und sagt, komm, ich mach bewusst mal zeichnungsgebundene fifty-fifty, haben das gleiche Material, haben die gleichen Maschinen, können das Produkt liefern. Der eine ist vielleicht ein Tick teurer, sitzt vielleicht sogar einer in [Kontinent] und einer in [Kontinent], das wäre ja noch schöner, könnten wir dem in [Kontinent] ein paar geben, dem in [Kontinent], aus beiden Quellen ziehen. {Mhm.} Sage mal, das ist sowas, was mich da eher ein bisschen beunruhigt, wenn man so die, wie gesagt, politische Situation sieht und dann denkt man immer, puh, was wäre wenn jetzt da unten im Nahen Osten, wenn es da knallt und plötzlich trifft mal sowas die [Unternehmen] Fabriken, und dann. Gut, [Unternehmen] hat noch [Unternehmen] und [Unternehmen], da sind wir auch wieder, die sagen dann wir können umswitchen, auch...

I: Aber die Betrachtung, * überhaupt mal zu machen, wäre ja mal sinnvoll, dass * man sagt, der * [Unternehmen] hat das jetzt beispielsweise alles in Israel, jetzt gucken wir uns das mal an und stellen dann beim Angucken fest, ah, so (?) den und den, da passiert nichts, okay, safe, Haken dran. Jetzt kommt die [Land] [Unternehmen], spielen wir dasselbe mal durch und stellen vielleicht fest, hm, da haben wir aber keinen oder der hat nicht noch einen Standort.

P: Da machen wir unsere Verschraubungen für den Ex-Bereich, die unterliegen so viel Zulassung, * wenn der heute nicht kann, dann bricht das SEC Geschäft ein.

I: Ja das sind Fragestellungen, {(??)} die sollte man sich mal stellen, ja.

604 P: ... die hier Geld verdienen, ist das bewusst? Ist das auch Kol-, Herren bewusst, die ganz
605 oben sitzen, was wir hier haben? Die dann sagen, warum soll ich einen anderen freigeben,
606 der liefert doch. Kümmert euch doch drum. *3 Also das Thema risk management und wir
607 werden ja auch immer mal gefragt, was macht [Unternehmen] zum Thema risk management.
608 {Mhm.} Grad wenn ich so, morgen bin ich wieder unterwegs beim Spulenwickler, da gucke ich
609 auch mal, wo hast denn du deine Rohware. Ist das eine Holzbude draußen im Garten, wo
610 man einmal hustet und die fliegt um. Oder wo hast du denn deine Unterlagen, sind im Tresor
611 oder sind die irgendwo nur auf einem Rechner, der irgendwo am Internet hängt und mit Viren
612 zugeknallt wird. So Themen frage ich halt auch ab und zu mal, was habt ihr denn da. Und das
613 ist ganz, ganz interessant, wenn da einer sagt und was macht ihr, was macht ihr zum Thema
614 risk management? Gibt es bei euch einen Prozess zum Thema risk management? Gibt es da
615 einen, der sich da so ein bisschen drum kümmert? Heh, langes Gesicht und hoffentlich fragt
616 er nicht.

617
618 I: <lacht> Ja, verstehe.

619
620 P: Deswegen, ich bin mal gespannt, was da jetzt bei rumkommt.

621
622 I: Ich auch, absolut.

623
624 P: Also mit meiner Gruppe, wie gesagt, wir sind gern bereit, hier mitzuarbeiten. Ich finde es,
625 ne, es stimmt, wir müssen dann wirklich sagen, okay, man baut eine Strategie auf. Und was
626 in der Vergangenheit war, das kann ich nur sagen, aus [Ort] kam eine Liste, da waren dann,
627 sage ich mal 50 Teile drauf, die Entwicklung soll sich drum kümmern, da geht bei jedem sofort
628 der Laden zu, weil das, das geht nicht. Und aus [Ort] kam dann, da war heute der eine, morgen
629 der andere, übermorgen der nächste, kam unkoordiniert Anfragen in die Entwicklung und
630 dann hat irgendwann einer gesagt, ich werde zugeballert von allen Seiten mit Anfragen, ich
631 weiß ja abends gar nicht mehr, was ich überhaupt noch machen soll, ich komme gar nicht
632 mehr zurecht, ich sauf ab. {Mhm.} Und * das sind so die Situationen, und das geht ja nicht nur
633 um second Source, das geht um Abkündigungen, das geht um cost reduction, und, und, und,
634 und, und. Und deswegen habe ich gesagt, wenn wir sowas angehen, dann muss das wirklich
635 kanalisiert sein, dass vielleicht heißt, okay ja, 2020, wir nehmen uns dieses Jahr mal eine
636 bestimmte Gruppe vor, die vielleicht auch vorher diskutiert wird mit den IU Leitern, wo man
637 sagt, sollen wir lieber einen Transistor nehmen oder nehmen wir lieber die Messinghülse oder
638 nehmen wir lieber Leiterplatten. Und vielleicht auch mal dann mit dem Einkauf diskutieren,
639 wie viele Hersteller hast du für diese genannten Produkte. Bei Leiterplatten hast du zwei, okay,
640 dann mach es doch auch mal so, dass du bei beiden, [Unternehmen] und [Unternehmen],
641 bestellst und zwar die ein und die selbe Platte. Und nicht sagst, der eine hat Werkzeuge, bei
642 dem anderen muss ich, klar, ich muss Werkzeuge in Auftrag geben, ich muss investieren.
643 {Mhm.} Aber wenn ich es mache, dann möchte ich es auch aktiv verwalten. Und dann sind wir
644 bei dem Thema, das kann unser System nicht. {Ja.} Also ich würde einige Teile, wo ich,
645 wüsste ich sofort, wo man was machen sollte und bei anderen wie bei den Widerständen
646 würde ich sagen, okay komm, da haben wir zwei Quellen frei, [Unternehmen] und
647 [Unternehmen], die laufen fast, die Qualität passt, sind wirklich, da kann man fast sagen, zu
648 99,9 Prozent absolut kompatibel. Warum schaffen wir es da nicht im Einkauf zu sagen, mach
649 hier 50 Prozent und da 50 Prozent, dann hätten wir den passiv Kram weg. {Klar, ja.} Und da
650 ist viel, das sind von den, so 15.000, die ich habe, könnte man durch ein geschicktes
651 Programmieren, könnten wir sagen, mal so vier bis fünf tausend Teile wegbringen. Wenn man
652 bei einem sieht, ich habe nur 100 pro Jahr, muss immer eine Rolle von 500 oder 1000 kaufen,
653 kann man ja auch sagen, gut, dann lebe ich mit dem Risiko, ich habe ja immer ein
654 Mindestbestand von ein, zwei Jahren, ist auch, das heißt die Faktoren, das, genau das, wie
655 Sie sagen, diese Faktoren mal zu verknüpfen und mal versuchen sich ein Bild zu machen, ein
656 neutrales Bild, wo ist es wert, was zu machen und wo sagt man die Situation ist so safe oder
657 zu so viel Prozent risikobehaftet, da ist es weniger nötig, was zu tun. Und bei anderen, wo ich
658 dann sagen würde, okay da macht es Sinn anzusetzen.

659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713

I: Man * spricht da in dem Bereich, in dem ich vorhin, von Risikotragfähigkeit, ne. Also, einfach abschätzen, welches Risiko ist die Firma oder kann die Firma gut ertragen. Auch wenn was passiert und das legt man dann erst mal beiseite. Und das, was man nicht ertragen kann, was geschäftsgefährdend ist, da muss ich halt erst mal was tun. Sehr interessant, Herr [Name], ich bin, *, wunschlos glücklich. Sie haben alles abgedeckt was ich Ihnen so an Notizen aufgeschrieben habe, was ich fragen will.

P: Wie gesagt, Sie rennen bei mir offene Türen ein.

I: ...alles drin. * Vielleicht ein, zwei Abschlussfragen noch. Sie haben * den, also das CIF Projekt ist im EDM. Der Hersteller Fragebogen, den Sie nutzen, ist der, hat der auch eine Nummer?

P: Ich würde mal, nein, weiß ich nicht auswendig, der ist noch nicht ganz freigegeben, da kann man den, den [Name] ansprechen, im Einkauf. Der ist ähnlich dem Lieferanten Fragebogen, den gibt es auch, ich weiß die EDM Nummer nicht, kann man...

I: Ist nicht schlimm, die kriege ich raus.

P: Den [Name] kann man auch ansprechen. Ich meine ein Hersteller hat * kein Interesse daran, dass er sagt, ich habe ein Konsi-Lager oder sonst irgendwas oder da sind viele kaufmännische Fragen bei dem Lieferanten, die ein Hersteller gar nicht braucht und umgekehrt. Und wir haben aber einfach mal so ein paar Fragen zusammengestellt, wo man einfach mal wissen wollen, was macht denn der, wen beliefert der, und, ja. Das wäre zum Beispiel, einer der primär Handys fertigt und in dem Markt unterwegs ist, Quarz Hersteller, dass wir sagen, nee, der passt nicht. Denn wenn heute der [Unternehmen] ein anderes Handy auf den Markt bringt, gibt es andere Bauteile, da kündigt er die ab und nimmt die nächste, passt nicht zur Industrieelektronik. Und das ist das Schöne was ich mach, ich habe ja sehr viel Kontakt zu meinen Herstellern, die wissen genau, * was wir machen, und * die sagen mir auch dann bei der Bauteile Freigabe, die Bauform ist zwar schön klein, aber die ist nicht geeignet für Industrie, die ist eher so in dem Bereich weiße Ware oder portables oder sonst was, die geht vielleicht in zwei Jahren wieder vom Markt. Aber die Bauform hier, die ist vielleicht älter, aber die ist stabil, oder nimm, das ist eine neue, die ist auch vorgesehen für Industrieapplikationen. Oder was ich noch mache, ich sage, hört mal zu, ich brauche ein Bauteil. Was habt ihr denn, was in großen Stückzahlen bei euren Kunden läuft? {Ja.} Microcontroller und da hat der [Unternehmen] gesagt, wir haben hier eine neue Familie, die ist im Automobil Bereich unterwegs. Die kannst du von mir haben als Industriebereich. Und wir haben longevity Programm, das heißt, mindestens zehn Jahre ist das Bauteil verfügbar und anschließend gibt es den noch als automotiv type noch mal zehn Jahre. {Mhm.} Dann habe ich das Risiko, dass er abgekündigt wird, gemildert. Ich habe natürlich das Risiko, dass dem die Fabrik um die Ohren fliegt, das habe ich nicht gemildert. Aber ich habe dieses Verfügbarkeitsthema weg. {Ja.} Und das sind Dinge, die mach ich, wenn ich Bauteile freigebe. Das weiß, die Entwicklung weiß es nicht oder sieht es nicht. Aber der Einkäufer, der Category Buyer und das CMT, meine Truppe, wir machen solche Dinge oft nebenbei, wenn wir Bauteile freigeben. Und * da beißen wir aber dann auch oft bei den Entwicklern auf Granit, wenn wir sagen, hey, du hast hier die Bauform, guck mal, die ist speziell für [Unternehmen], die * wir sind der highroller mit tausend Stück pro Jahr, lasst die doch bitte nicht, bitte, und dann kommt der, ich habe mein layout schon fertig, ich habe schon die Muster und nächste Woche muss ich ausliefern und ich brauche das jetzt und alles andere interessiert mich nicht. {Mhm.} Denke ich, scheiße, wieder was drin, was ich eigentlich nicht wollte. Und dann schreibe ich rein not for general use und dann mault er, warum schreibst du das denn rein als Markierung ins Bauteil, in den Teilestamm? Sage ich, aus dem und dem Grund schreibe ich das noch rein und ja, beim nächsten re-design schmeißen wir es raus, das passiert nie, dass...

714 I: Ja ja, was fertig ist, ist fertig, ja klar. <lacht>
715
716 P: Das heißt, also bei der Bauteilfreigabe, da sind wir schon relativ weit. Aber wie gesagt,
717 das * aktive, hey, Risiko, was passiert, das machen wir gar nicht.
718
719 I: Ja, * guter * Punkt um anzusetzen, denke ich.
720
721 P: Also da sind die Formulare, wie gesagt, und mal dem [Name], sage ich immer, ich habe so
722 ein paar Zwillinge, wenn man es mal so beruflich sieht. Der [Name] ist einer, wir * sprechen
723 oft oder wir machen oft das gleiche, ohne miteinander geredet zu haben, ne, wo er sagt,
724 kommt eine Email du, habe den inaktiv gesetzt oder bei dem habe ich das gemacht, weil das
725 passt ja, und dann sage ich, dann ja, ja, passt, passt, kannst du machen. Auch wenn wir
726 zusammen Gespräche führen mit Lieferanten oder Herstellern, merke ich, dass wir beide
727 immer wieder sehr, sehr parallel ticken, kommt halt 30 Jahre Zusammenarbeit.
728
729 I: Ja. Denken Sie der Herr [Name] ist auch so ein Kandidat, der da zu dem Thema mal was
730 sagen könnte, den man da mal anfragen kann, für so ein Gespräch * oder weniger?
731
732 P: Ja gut, den kann man mal kurz fragen, ob er Interesse hat. Der [Name] ist ja ein PM, ein
733 ehemaliger, der ist ja jetzt erst zwei, drei Jahre Einkaufsleiter und, * ja gut der [Name] ist halt
734 auch schon ein alter Hase, ne. <lacht> Das war damals, also damals war halt von der
735 Entwicklungsseite her waren auch lauter alte Hasen dabei, [Name] und [Name], und der
736 [Name] war dabei, der [Name], [Name] aus dem FA Bereich, der [Name] und ich, das war die
737 Truppe, die bis 2012 zusammensaß. Sie merken schon, ich habe ein gutes Gedächtnis, {Ja,
738 ja. <lacht> Absolut.} das brauche ich auch bei meinen Teilen. Ich versuche momentan auch
739 vieles zu dokumentieren, {Mhm.} auch in festgelegten Datenbanken reinzuschreiben, wo wir
740 wissen, an der Stelle trägt man sowas ein. Weil * wir haben einen Generationswechsel und in
741 zehn Jahren bin ich nicht mehr bei [Unternehmen] und ich habe heute Teile, die wir anlegen
742 als last order, die laufen in fünf, sechs Jahren aus. Und deswegen habe ich in meinem Team,
743 wir haben uns wirklich Unterlagen, die wir gemeinsam erstellen, wo wir alle wissen, die liegen
744 im Netz, die werden dort gepflegt und jeder kann darauf zuschauen und jeder weiß dann, was
745 der andere gemacht hat. Es muss ja nicht mal was Schlimmes sein, kann einer mal krank sein
746 {Eben, ja.} oder auf Dienstreise und dann kann ich sagen, okay, was hat der [Name] damals
747 gemacht, ah ja, das und das. Und ich muss sagen, der [Name] und ich, wir ticken auch wie
748 Zwillinge. Das ist fantastisch, ja. Der ist, ist auch Katalogteile, der [Name] und der [Name],
749 das ist ja auch einer von meinen Mitarbeitern, hat zeichnungsgebundene Teile, der ist
750 genauso. Also ist ein anderer Zweig, das sind jetzt diese (?), der hat manchmal Kriterien, die
751 ich nicht verstehe, weil er kommt aus dem mechanics, zeichnungsgebundene. Ich habe
752 Dinge, die er nicht versteht, hat aber nichts damit zu tun, dass wir nicht die gleichen Prozesse
753 (?). {Ja, ja.} Deswegen sage ich, fragen Sie die mal, also vielleicht fragen wir mal den [Name],
754 ob er noch so ein paar Erfahrungen sagen kann, * was er so macht oder der [Name] war einer,
755 der mit den Schalenkernvergleichen dabei war. Und der war das auch, der diese beiden Ferrit
756 Hersteller, mal den und mal den, bestellt hat. Aber es gibt im System nichts, es wäre doch
757 schön, wenn ich sagen könnte, 70/30, ich schreibe einfach rein 70/30 und der Movex bestellt
758 heute mal das, und das nächste mal das.
759
760 I: Ja, richtig.
761
762 P: Das wäre, das ist, wenn die sind beide auch, das war auch dann, Schalenkern
763 werkzeuggebunden, wir haben tatsächlich zwei Werkzeuge, eins ist bei [Unternehmen] und
764 eins bei [Unternehmen]. Gut, wir haben ein Invest, aber ich kann diese Standardsensoren, die
765 [Produkt], da kann ich mir das nicht erlauben, dass die Linie steht. {Ja, klar.} Und da habe ich
766 jederzeit offene Türen gehabt und habe gesagt okay, komm, das machen wir jetzt. Manche
767 Entscheidungen fälle ich auch einfach, wo ich sage, komm, jetzt machen wir es und dann ist
768 gut. <lacht>

769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823

I: Ja, ja, klar. <lacht>

P: Und Leiterplatten wäre zum Beispiel was, das fällt mir jetzt auf, das sind zeichnungsgebundene Teile, wir haben zwei, drei Hersteller. Ich würde diese Hersteller weiter aufbauen und nicht nur nach einem Preis mich richten, sondern wirklich sagen über lange Zeit, wie stabil stehen die beide, wie arbeiten sie mit uns zusammen und würde dann sagen, okay, im Grunde, in Zukunft, Leiterplatten nur noch dort und immer parallel und dann parallel (?) und dann wäre es gut. Da hätte ich viel gespart, viel, viel Risiko weg. Denn der eine hat abgekündigt, da sind wir jetzt dran und, puh, eine riesen Aufgabe.

I: Sehr schön, wunderbar, Herr [Name]...

P: Also wenn Sie was wissen wollten, ich habe viele, viele Information. Ich habe ja gesagt, ich habe einiges, ich habe nur das eine, was ich habe, ist das CIF 037, wo ich habe, das habe ich mir vorhin rausgesucht. Ja, 2011, Termin, 16.6.2011.

I: Das werde ich mal, werde ich mal gucken, was ich dazu finde. Auch zu den anderen Sachen, [Name] Liste und so weiter. Und wenn mir dann noch etwas einfällt, was, wenn ich das Gespräch ja dann nochmal einmal abhöre und notiere, {fragen, fragen, fragen} wenn mir da was einfällt, melde ich mich einfach nochmal.

P: Also ich hoffe, ich habe es so beantwortet, dass man sie auch, die Fragen beantwortet sind und nicht...

I: Zu 100, also zu 100 Prozent, also es bleibt {(?)} mir nichts mehr zu fragen.

P: Also das mit der [Name], das war wirklich eine Diplomarbeit, da gibt es bestimmt noch irgendwo Unterlagen dazu. Bei abgekündigten Bauteilen haben wir ja auch ein schönes Tool, das ist ja hier jetzt nicht Thema, aber bei dem risk management gab es damals schon Ansätze, wurde aber nie dann mal wirklich irgendwo * weitergemacht, schade. <lacht>

I: Na ja, da lohnt es sich noch einmal einen Blick reinzuwerfen, zumindest aus meiner Perspektive jetzt erstmal.

P: Bin mal gespannt, also bin mal gespannt, was hierbei rumkommt. Und mich würde es freuen, wenn, wenn vielleicht doch irgendwann dann mal heißt wir haben, ja, es wäre vielleicht auch ein Ansatz zu sagen, so wie diese Produktpflegegruppen, {Mhm.} dass man vielleicht, es muss ja nicht ein riesen Team sein, drei oder vier Leute hat, wo man sagt, das ist ein Spezialist für Mechanik, Drehteile, das ist ein Spezialist für Elektronik, für das und das, denen man einfach mal sagen kann, guck mal was, könnte das funktionieren. Der auch dann ohne dass irgendwie groß was läuft sich mal ein paar Geräte vom Lager holen kann, die vielleicht mal umbauen kann, dann einfach sagen kann, komm mess die mal durch. {Ja.} Weil der Apparat, wie wir ihn jetzt haben, der ist so furchtbar träge. Das sag ich ja, dieses basteln, einfach mal eine Leiterplatte zu holen oder runter gehen in die Produktion, sagen gib mir mal die Leiterplatte raus, die produzieren wir gerade, schmeiß mir mal drei auf den Tisch, ich bestücke mal das Teil mit der anderen Nummer und gucke einfach mal funktioniert es. {Mhm.} Da gibts, das wäre vielleicht so ein Ansatz, wo man sagen, man hat eine Gruppe, die sich um so Themen kümmert und dann natürlich das Programm, wenn ich eine second Source frei habe, will es auch kaufen. {Ja, klar.} Das wäre, das wäre der allererste Ansatz. Da hat mir die * [Name] gesagt, sie wären dran sowas zu realisieren, mehr weiß ich nicht. Aber das wäre ein Ansatz, wo man dann schon mal alle, die * eine second Source im Teilestamm haben, die könnte ich damit schon mal erschlagen. Wo ich sage, okay, ich kaufe dann zumindest von zwei, vielleicht auch von drei Quellen. Das wäre...

824 I: Okay, sehr schön, Herr [Name]. Vielen Dank. Wenn mir noch etwas einfällt, melde ich mich
825 wieder.

826

827 P: Jederzeit. Wie gesagt, meine Tür steht offen.

828

829 I: Freut mich.

1 **Transkription B20012020a**

2 Dauer: 61:26 Minuten

3 Person: Director Global Supply Chain Management

4
5
6 P: ...den Fokus richtig setzen. (?) Achtung, das sind für mich die zentralen (?).
7

8 I: Ja, genau. Also, auch wenn ich es so grob weiß: für den Einstieg wäre es ganz gut, wenn du
9 mir einfach mal sagst dann, was dein Bereich ist und was du machst. {Mhm.} Das wäre einfach
10 gut zu wissen, dann kann ich das gut einordnen.
11

12 P: Ja genau. Wir haben ja * im Jahr 2019, letztes Jahr, den Bereich * globales Supply Chain
13 Management gegründet oder umstrukturiert und so benannt, ja? <räuspert> Und haben da
14 zusammengefasst in diesem Bereich * die Verantwortung für das Thema Rohmaterialplanung, * -
15 disposition, * ne, Produktionsplanung, * und eine Disposition von Fertigwaren, * also
16 Fertigwarenplanung. Ergänzt wird der Bereich durch * nochmal zwei * Ecken, einmal ein Projekt-
17 und Strategieteam, das also Projekte, Prozessverbesserungen und solche Themen anstößt * und
18 sich über grundsätzliche Konzepte und die * Governance unserer Prozesse in der Supply Chain
19 Gedanken macht. * Und auf der anderen Seite nochmal als front end Richtung unsere beiden
20 Divisionen FA, PA, dedizierte Ressourcen mit SCM Managern für diese beiden * Divisionen, die
21 da also ganz eng an den Schnittstellen mit * Counter Parts wie Global Sales Support, Demand
22 Management zusammen arbeiten, in Boards drin sitzen, um mitzubekommen, in welche Richtung
23 arbeiten diese, * arbeiten die Business Units, arbeiten unsere Divisionen und wie müssen wir als
24 ganze Supply Chain uns daran entsprechend hinten dran aufsetzen. {Mhm.} Das machen die ein
25 Stück weit stellvertretend * für ihre weiteren Supply Chain Kollegen, weil in der Lieferkette mehr
26 daran beteiligt sind als SCM, ja. {Mhm.} Eine Produktionsfunktion ist nicht drin, eine Logistik ist
27 nicht drin, ein strategischer ist nicht drin, Qualität * und arbeitet dort aber mit dem Versprechen
28 eines one face to Business Unit oder Sales und sagen, wenn ihr da ein Thema habt, lasst uns das
29 an dem Interface besprechen, wir nehmen das mit in die Kette. Ja, damit decken dir den
30 Planungsprozess end to end ab, vom Supplier bis zum * Endkunden, gehen bei der
31 Materialplanung einen Schritt weiter bis in die Umsetzung des Plans, im Sinne von Kun...*
32 Lieferanten*abstimmung und treffen uns beim finished good am * DC an den regionalen
33 Distributionszentren dann im * Sales.
34

35 I: Ja, so. Jetzt kann ich mir ja denken, ich weiß ja auch aus Vorgesprächen, Supply Chain Risk
36 Management, Resilienz der Lieferkette, das sind Themen, die interessieren. Was...wo hast du
37 denn da konkrete Schnittpunkte, sag ich mal, in der Arbeit, wo du sagst, da ist etwas, da drückt
38 der Schuh oder da kümmern wir uns drum.
39

40 P: Ja, * würde versuchen, es zweigeteilt zu beantworten. * Ich würde einmal nach innen, in unsere
41 Lieferkette gucken, wo wir * behaupten oder hoffen, da einen unmittelbaren Einfluss drauf zu
42 haben. {Mhm.} Da haben wir es in der Hand. * Und einen zweiten Punkt, wo wir merken, dass
43 Dinge außerhalb unserer Kette passieren, die aber einen extremen Einfluss auf unsere Kette
44 haben: * Wo nicht die Frage ist, hätte ich das da draußen verhindern können vielleicht, sondern
45 wie muss ich mich aufstellen, wenn es passiert und was kann ich drum rum dafür {Ja.} tun, um
46 einfach die Schwächen davon abzumindern. * Intern * drückt uns das Thema an verschiedenen
47 Stellen, wir haben im vergangenen Jahr ein größeres Projekt gestartet, um ganz viele
48 Einzelbestandteile von * Systemergänzungen und Logiken, die wir irgendwo in unserer Kette
49 haben, wie wir intern unsere Supply Chain steuern, die in eine Softwareplattform rein zu packen.

CCCXXXIII

50 Weil es in der Prozesssteuerung einfach deutlich geworden ist, dass wir über die Jahre dort viele
51 * Bastellösungen * sich entwickelt haben und voran getrieben wurden, immer mit dem guten
52 Ansatz, das was wir im Standard haben einfach noch eins besser zu machen, {Mhm.} aber nur für
53 die Produktgruppe A oder nur für die Artikel, die sich so und so verhalten und daraus ist ein
54 Flickenteppich entstanden, der ist im Sinne eines Risikos, was steuert und treibt unsere Kette,
55 wer versteht das und wer kann es beeinflussen und wie stabil ist das, * deutlich zugenommen hat
56 über die letzten Jahre. {Mhm.} Und das heißt, das ist ein Thema von der * Prozessstabilität und
57 da haben wir ein hausgemachtes Risiko, da gibt es (auch ne Lösung), wo man das beheben kann
58 und da ist irgendwo * beherrschbar, muss halt tatsächlich gemacht werden und hat letzten Endes
59 auch ein Stückchen so einen Mindset-Einfluss, weil wir stark aus diesem Bastelansatz kommen.
60 {Mhm.} Hier eine Access Datenbank, da eine Excel Liste, da ein Copy to Movex Lösung. Wir
61 haben uns das dazu angeguckt, auch für eine Diskussion mit unserem Vorstand, um für das
62 Thema Aufmerksamkeit zu bekommen. * Unsere, * als Beispiel, * unsere Anzahl Order Lines, die
63 wir manuell in unser Live System, in unser operatives Transaktionssystem ERP, also M3, {Mhm.}
64 einspielen aus solchen manuellen, selbst gebauten Quellen, hat über die letzten 5 Jahre so extrem
65 zugenommen, das hat mittlerweile einen kritischen, sehr relevanten Anteil angenommen. Und
66 dazu müssen wir einfach in der Lage sein zu wissen, wie beherrschen wir das und wie stellen wir
67 sicher, dass wenn es morgen ausfällt irgendwie am nächsten Tag trotzdem weiter geht. {Mhm.}
68 Ja, das ist ein ganz konkretes Beispiel. * Ein anderes, was uns da sehr beschäftigt, und verbunden
69 ist mit diesem Wunsch nach, wir brauchen in einer Plattform diese Planungssicht, ist, dass wir
70 heute, stand heute zu wenig bis gar nicht in der Lage sind, über einzelne Events in unserer Kette,
71 die auf andere Teile vor oder nachgelagerten Einfluss haben, da rede ich immer noch innerhalb
72 von SCM, * innerhalb von [Firma], * rechtzeitig, sprich innerhalb von adäquater Zeit, * überhaupt
73 eine, überhaupt zu wissen, dass das stattfindet * und der noch viel größere Teil im nächsten Schritt
74 * Auswirkungen davon für uns transparent zu machen, bewertbar zu machen und einen
75 entsprechenden Mitigation Plan * zu erstellen. Diese Transparenz und diese Zusammenhänge
76 sind für uns heute in der Form nicht oder so wenig sichtbar, dass wir uns nur auf eine handvoll
77 sehr manuell bearbeiteter, sehr großer und sehr gewichtiger Punkte konzentrieren können.
78 {Mhm.} Aber ich bin heute weit weg davon, irgendwo eine Heat Map zu haben, zu sagen: Achtung,
79 Maschine XY in [Ort] ist gerade ausgefallen, ist aber nicht schlimm, weil die * gleiche Maschine
80 nochmal woanders steht {Mhm.} oder sieht klein und unscheinbar aus, ist aber super kritisch, weil
81 das Ding die interne Rohmateriale fertigt, die bumm in 40% von meinen Sales geht, tut richtig
82 weh, vor allem, weil du keinen Bestand mehr hast. Diese Informationen, die hab ich heute nicht.

83
84 I: Was könnte man denn tun oder was würdest du dir denn wünschen oder wie wäre denn da eine
85 Strategie, um da hin zu kommen, dass du sagst, die Information hätte ich gerne. Ist das mit so
86 einem Software Projekt, was du gesagt hattest, geht das damit einher oder sind das andere
87 gezielte Maßnahmen, die man da in Ansatz bringen wird?

88
89 P: Das ist die große Intention * immer mit dem großen Vorbehalt, der da mitschwingt, wenn man
90 sagt ich, hab irgendwo ein Problem, ich schmeiß mit Technologie drauf. Deswegen glaube ich,
91 darf es dabei nicht bleiben. Das wird ein sehr wichtiges Kernelement sein, um tatsächlich
92 technische Informationen verfügbar zu machen. * Da gibt es mittlerweile Anbieter, die das in nahe
93 real time uns die Möglichkeit geben, allein diese Zusammenhänge abzuwägen, * sehr hoch
94 performant entsprechende Simulationen zu fahren: was wäre wenn Ressource XY ausfällt. Und
95 da bin ich jetzt noch gar nicht soweit und sage, jede Maschine muss künftig mit diesem Tool reden
96 können. Da wird es immer * einen Teil, vielleicht sogar nennenswerten Teil von
97 Informationsübertragung irgendwo in manuellen ja, * wie auch immer, sortierten Prozessen geben
98 müssen, bis wir in diesem Tool sind. Also ich * sage jetzt nicht, ich warte fünf Jahre, bis wir
99 Industrie 4.0 mäßig jeden Prozessschritt in der Kette mit dem Ding verbunden haben und da ab
100 dann ist AI unterwegs und macht den * Rest. Das definitiv nicht. * Die Zusammenhänge, wenn
101 diese Grundinformationen als Input mal da sind, auszuwerten, zu verarbeiten, ja, sichtbar zu

102 machen, das bedeutet für deinen Bestand du kratzt am Minimum, das bedeutet die sieben Kunden
 103 haben ein Problem potentiell, sprich mal mit dem und dem und das Projekt muss verschoben
 104 werden. Das sind Dinge, die wir uns da draus tatsächlich erwarten. Begleiten müssen wir das
 105 durch, mit, definitiv mit nem * Anpassen und Weiterentwickeln von unserem Verständnis von der
 106 Rolle des Planers, ja. So wie du jetzt mit mir sprichst und ich geb dir nachher die Adressen, mit
 107 wem man so Richtung Sales {Mhm.} und...da geht die Supply Chain ja weiter * noch sprechen
 108 sollte, auch da wird geplant. Wir alle planen heute jeden Tag. meine große Erwartung ist, dass
 109 mit einer solchen Tool-Unterstützung sich die Hauptaufgabe, womit verbringt der Planer 7/8tel
 110 seines Tages, sich deutlich verändern wird und damit die Anforderungen und * Fragen, die er sich
 111 stellen muss, in seinem Alltag, auch komplett andere werden. Das heißt, Beispiel, viel mehr weg
 112 von...unsere Rohmaterialplaner sind heute die Hälfte des Tages damit beschäftigt,
 113 Kommunikation mit dem Lieferanten zur Bestätigung von Lieferterminen {Mhm.} zwecks
 114 verschieben von Lieferterminen, einfordern von denen, Expediting und solche Dinge
 115 vorzunehmen. * Arbeiten dabei Listen von Aufträgen im System ab. Meine Erwartung ist, dass
 116 dort ganz viel von einer automatisierbaren Kommunikation auch mit externen Stellen mit Hilfe
 117 einer solchen Software, weil durch unsere ganze Kette durch abgeglichen, * deutlich vereinfacht
 118 werden kann. Stichworte wie BI und Co kommen da mit dazu und helfen uns noch. * Und wir damit
 119 viel stärker auf: wo sind meine kritischen Bottlenecks, wo muss ich (eins) strukturierter arbeiten
 120 im Sinne von Second Source Supplier, dem musst du was zu tun geben, sonst macht der mit und
 121 wenn du ihn mal brauchst, dann fällst du trotzdem auf die Nase. {Mhm.} Zu solchen Dingen
 122 kommen wir heute gar nicht {Ja.} und wenn du mit Purchasing redest, werden genau diese
 123 Themen aufkommen: warum tun wir uns schwer mit Second Source, weil wir können heute in der
 124 Execution gar nicht sagen, gib beiden ein bisschen, wir haben einen preferred und dem geben wir
 125 alles. {Ja.} Wir wollen aber immer den Second Source als back haben; funktioniert nicht. Ganz
 126 einfaches Beispiel: warum gehts heute unter, weil wir heute eben line by line Transaktionsmodus
 127 {Ja, ja klar.} (?) und nichts anderes machen können als tatsächlich das. Und da erwarte ich ein *
 128 anderes Mindset, einen anderen Umgang damit, * wo man so eine Maßnahme definitiv unterstützt
 129 und sehr gute Erfahrungen auch in der Vergangenheit haben ist so ein wichtiges *
 130 Führungswerkzeug, was nicht auf eine Funktion beschränkt bleibt, * was wir Shopfloor
 131 Management nennen {Mhm.}. Hat vielleicht andere Namen in anderen Unternehmen, aber
 132 ähnliches Grundprinzip einer Kommunikationskaskade, * die die Performance relevante Themen
 133 sehr kurz zyklisch, täglich überprüft, denen nachgeht, aber vor allem, die Führungselemente hat
 134 im Sinne von es kann und muss eskaliert werden, was in eigenen Grenzen nicht mehr möglich. *
 135 Ansonsten aber starke Eigenverantwortung in die Linie und in die jeweilige Ebene gibt. Und das
 136 hilft uns heute schon über die Funktionsgrenzen weg, bspw. Produktion - SCM, * ist sehr gut dort
 137 tagesaktuell an wichtigen Themen dran zu bleiben. Kurzfristige Produktionssperre, weil ein
 138 Qualitätsproblem aufgetaucht ist. Kurzfristiger Stopp, weil eine Maschine einen Breakdown hat.
 139 Ja, Einfluss auf die Lieferkette, weil irgendwo ein nennenswerter Transport hängen geblieben ist,
 140 oder, oder, oder. Alle solche Beispiele kriegen wir heute sehr manuell und nicht strukturiert aber
 141 überhaupt mit und das über Shopfloor Management.

142
 143 I: Ja. So. Dieses, ich möchte noch kurz bei diesem Software Projekt bleiben: habt ihr da schon
 144 konkrete Schritte in die Wege geleitet? Gibt es da schon, * sagen wir mal, Entwürfe, Angebote?
 145

146 P: Wir beabsichtigen aktuell, noch in den nächsten 4 Wochen nen Vertrag zu unterschreiben mit
 147 einem Softwareanbieter, sind gerade in den finalen Verhandlungen * und finalen Vertragschecks,
 148 IT-Security Check und solche Geschichten, die man machen muss {Mhm.} und * beabsichtigen
 149 da früh in diesem Jahr, so früh wie es möglich ist, bisher stand da der 01.03. im Raum, jetzt haben
 150 wir leichten Verzug gerade rein gekriegt, * da tatsächlich ein * Realisierungsprojekt zu starten. Also
 151 das ist konkret {Mhm, ja.}, Budgetdiskussionen stehen an, wir sitzen an diesem Mittwoch mit dem
 152 Vorstand zusammen dazu. Von daher sind da die Themen ganz konkret auf dem Tisch.

153

154 I: Ja, ok. das war jetzt die interne Seite.

155
156 P: Ja, genau. Das war die interne Sicht und die externe schließt sich unmittelbar dran an. Ich hatte
157 jetzt erwähnt, Supplier-seitig, wenn wir über Second Source reden, ne. So ein Klassiker, wo wir
158 versuchen, unsere Kette resilienter zu machen und abzusichern gegen Auswirkungen, die vom
159 Supplier kommen, das sind Themen, wo wir durch schnellere Kommunikation, besseren Abgleich
160 davon und ne strukturiertere strategischere Sicht auf, wo habe ich potenziell kritische * Elemente,
161 wo habe ich ne Achillesferse, die ich mir selber gebaut hab. * Da glaube ich auf jeden Fall noch
162 besser werden können. Da geht es gerade um das Thema exklusive Rohmaterialien, exklusive
163 Supplier, * da haben wir teilweise sehr abenteuerliche Strukturen und können heute größtenteils
164 gar nicht auf Knopfdruck abschätzen, welches Risiko würde für eine ganze Kette entstehen, wenn.
165 {Mhm.} Diese Frage, was wäre wenn, stellen wir uns da zu wenig. * Jetzt kann ich nicht für
166 Brandschutz bei meinem kritischen single source Supplier sorgen {Klar.}; ich kann ihn auditieren,
167 kann da nachfragen, kann da drauf pochen, wenn er mein Single Source ist, dann gibt es vielleicht
168 sogar irgend einen blöden Grund, warum er Single Source ist und bleibt. Im schlechtesten Fall
169 weiß er es sogar noch und sagt: hast eh keine andere Chance, ja. * Von daher müssen wir da
170 aufpassen, wie weit man sich da raus lehnt. Für mich wäre da an dem Interface Richtung extern
171 vor allem und als aller erstes mal das Thema auch hier Sichtbarkeit schaffen, {Mhm.} eine
172 Auswertmöglichkeit schaffen und sagen, an welchen drei kritischen Ecken möchte ich dieses Jahr
173 arbeiten, um dort ne Auswirkung * potenziell zu verringern. Das gilt nicht nur für Lieferanten,
174 sondern das gilt auch für Dienstleister, die wir natürlich nutzen. {Mhm.} Wir sind recht *
175 transportintensives Netzwerk, sowohl für Rohmaterialien rein, kritische vor allem zeitkritische inter
176 company Transporte, * auch dann natürlich die Lieferung zum Endkunden hin. Da arbeiten wir
177 über alle Lanes mit verschiedenen und teilweise schon standardisierten und gleichen
178 Transportdienstleistern und Freight Forwardern zusammen. Das ist ein Thema, was uns
179 regelmäßig mal dann beschäftigt, wenn das Wetter schlecht wird {Mhm.} und in Frankfurt die
180 ersten Vereisungen von der Landebahn sind {Mhm.} und diese ganzen Klassiker da, die dann
181 immer wieder zu ärgerlichen Verzögerungen, manchmal auch zu kritischen Events führen, für die
182 wir stand heute, keinen Plan B haben, außer der Merker im Buch: Mensch der Pan Asia Logistics
183 der hat da scheinbar Probleme mit dem schlechten Wetter, vielleicht müssen wir uns doch mal
184 irgendwann nen anderen suchen. Und da ist der Name jetzt einfach nur ein Beispiel. {Ja, ja, ja.}
185 Kannst auch Kühne&Nagel einsetzen völlig egal. * Das heißt da näher dran zu kommen,
186 auseinander zu dividieren, was ist Performance Verlust (für den) Forwarder, obwohl es andere
187 können plus, was ist unser kurzfristiger Plan B, sind wir glaube ich meiner Einschätzung da noch
188 nicht am Ende, um da * reaktionsschnell zu sein. Wissend, wenn es Saisonalität hat, wirklich im
189 Sinne von Wintereinbruch, dann machen wir alle mit und alle fangen dann an schnell zu
190 reagieren. {Ja.} Frage ist, sind wir immer der Vorletzte der reagiert oder sind wir * eins schneller
191 mit dabei. {Ja.} Das ist sicherlich ein wichtiger Einfluss, den wir haben. Und so gibt es eine ganze
192 Reihe von Dienstleistern, natürlich auch in einem Produktionsumfeld, die irgendwo da
193 unterstützen, auch wenn die vielleicht dann weniger zeitkritisch sind. Also jetzt für
194 Maschinenwartung oder ähnliches, das wäre für mich eine zweite oder dritte Reihe, die da
195 aufkommt. Von der Kundenseite beschäftigt uns natürlich auch, wenn ich an die externen denke,
196 gibt es kurzfristige Dinge, die sich schlecht planen lassen, ja. Der * sehr gerne angenommene und
197 manchmal vielleicht doch schwer zu verdauende Auftrag, der nicht eingeplant war, jetzt aber
198 kommt und sofort bedient werden soll. {Mhm.} Bin ich jetzt nicht so firm mit der offiziellen Definition
199 von Risikomanagement im SCM, ob der auch schon mit dazu zählt, aber letzten Endes ist es
200 etwas, mit dem sich eine Kette als disruptives Ereignis irgendwie mit beschäftigen muss. {Ja.} (?)
201 Achtung, was passiert hier, wie können darauf angemessen reagieren * da haben wir heute wenig
202 Mechanismen, die uns den Unterschied zwischen das ist normal und das ist jetzt was Besonderes,
203 auf das wir mal gezielt {Mhm.} gucken müssen, da hilft drauf zu schauen. * <räuspert sich> Wir
204 sind auch heute noch zwei, dritte Schritte davon weg, dass sich da in geeignetem Format auch
205 ne Organisation dann findet, um solche Themen drum rum, außer sie haben dann wirklich das

206 große Ausmaß, dass sie ein Vorstandsformat haben, das ist dann bei uns Level 3 Eskalation,
207 höchstes Level, * wo eine Task Force einzusetzen ist, ja das gibt es mittlerweile als Prozess auch
208 sauber definiert, um zu sagen, da haben wir jetzt ein Ausmaß erreicht, wo jedem klar ist, * dass
209 wir ein Problem haben. {Mhm.} Wir wissen meistens die ersten zwei Wochen noch nicht genau,
210 wie lange es dauern wird und wie groß es wirklich ist. * Und dann schmeißen wir aber einmal mit
211 Volldampf alles drauf, was wir haben. Ich glaube, dass da unterlagert es diese viele mittleren und
212 kleinen Themen gibt, die ganz ähnliche Natur haben, vielleicht eins weniger unkritisch und
213 deswegen unter der Wasseroberfläche sind, aber an ganz vielen Stellen, die wir heute gar nicht
214 abschätzen können zu Folgeerscheinungen führen, die wir nur schwer greifen können und sie gar
215 nicht auf das Event zurückführen können, ja. {Mhm.} Ich glaube, wenn wir da besser werden, nicht
216 immer nur dieses sehr Manpower intensive Großereignis zu betreuen, sondern unterstützt auch
217 wieder hier durch Technologie und geeignete Prozesse eins unten drunter Dinge abzufangen und
218 besser zu bearbeiten, die da als Events passieren, werden wir in Summe als Kette eine deutliche
219 Beruhigung sehen und deutlich mehr Stabilität rein bringen.

220
221 I: Mhm. Jetzt kann man bei uns im Intranet nachlesen, dass es die Supply Chain Excellence
222 Initiative oder das Projekt noch gibt, da viel gemacht wurde. Ist das, also so wie ich das raus lese,
223 ist das ja auch ein Baustein, der zu resilienten Lieferkette beiträgt, oder nicht? Wie ist denn dieses
224 oder was ist denn der Grundgedanke hinter diesem Projekt?

225
226 P: Grundgedanke hinter dem Supply Chain Excellence ist * planerische Konzepte zu erstellen und
227 einzuführen, die eine Basis bilden für eine exzellente Supply Chain Performance im Jahr 2020
228 und darüber hinaus, ja. Wir haben 2020er Supply Chain Ziele, auch Performance Ziele, langfrist
229 fürs Jahr 2025 und SCE ist da drin ein Baustein gewesen, der dort Grundpfeiler und Grundidee
230 von Planung herstellen sollte. Um eine exzellente Supply Chain Performance zu erreichen, muss
231 die zu jeder Kondition von der Supply Chain irgendwie funktionieren, das heißt, da kommen wir
232 automatisch an das Thema Resilienz. {Ja.} Wir haben sehr viel über die Frage der Agilität, wie
233 schnell kann ich Flexibilität innerhalb eines Kettenglieds nutzen und aktivieren, sei es Bestand sei
234 es Kapazität, * haben wir da drüber gesprochen und überlegt, wie kann das zu einem Benefit für
235 die ganze Supply Chain werden. Wir haben keinen separaten Fokus auf Risikominimierung als
236 solches gehabt, haben es glaube ich irgendwo integriert in vielen Einzelbestandteilen drin gehabt.
237 Bestes Beispiel ist da denke ich da der Sales and Operations Planning Prozess also wirklich ein
238 unternehmensübergreifendes, manche nennen es Integrated Business Planning mittlerweile, end
239 to end Planungsprozess, der bei der vertrieblichen Absatzplanung startet und einmal den Review
240 macht zyklisch und also wiederkehrend durch meine Kapazitäts- und Materialbestandteile geht und
241 das Ganze in einem * dann in einem S&OP Executive Meeting zusammen bringt und sagt, wo
242 sind meine kritischen Bottlenecks, was kann ich gegen die tun. Wollen wir den Plan so umsetzen,
243 ja wollen wir, * weiter gehts. Das ist ein wichtiger Baustein, um genau aus diesem "es plant vor
244 sich hin" das ganze Jahr hin zu kommen zu Buckets, in denen wir vorwärts gucken und nicht nur
245 versuchen, die Vergangenheit zu erklären * vor allem aber auch als Funktionen da
246 zusammenkommen. Und da steckt ne ganze Menge Risikoabwägung mit drin. Das sind wir heute
247 ganz am Anfang. Gartner hat so ein S&OP Maturity Model, ja, wie reif, wie weit ist da die einzelne
248 Organisation da drin, weil es vor allem eine organisatorische und keine {Ja.} technische Frage ist.
249 * Da sind wir vielleicht irgendwo im Bereich von 1,5 auf dem Weg zu zwei, von einem 5-stage
250 Maturity Model, das heißt ganz in den Anfangsschuhen noch. * Nichtsdestotrotz stellen wir uns
251 da jetzt genau die Fragen: wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Projektauftrag kommt,
252 gönne ich mir das Risiko jetzt schon Kapazitäten hinzustellen, die mich vielleicht viel Geld. {Ja, ja.}
253 Das ist ne Abschätzung, die wir da treffen, das ist nicht nur Event basiert im Sinne von
254 Naturkatastrophe * auch von wie haben wir eine bessere Supply Chain. Der Fakt, dass wir die
255 Frage aktiv stellen, bevor das Event passiert, ist für mich der große Zugewinn und einer der
256 Bausteine, wo SCE was beitragen konnte.

257

258 I: Wo hat denn jetzt der einzelne Mitarbeiter Berührung zu SCE? Ist das nur, ich sage mal, nur
259 der Name für ein Projekt oder gibt es da konkrete Tools, wo der Mitarbeiter auch...?

260
261 P: Natürlich nicht nur ein Name für ein Projekt <I: lacht>, sondern wird ganz konkret. Einen ganz
262 konkreten Berührungspunkt, den haben wir gerade im Meeting zwei vorne dran hier, heute
263 Morgen durch exerziert. Wir haben mit einem SCE-projekt auch zum ersten Mal bei [Firma]
264 funktionsübergreifende Supply Chain Ziele * mit definiert und aktualisieren jetzt auch über die *
265 Jahre, gerade die 2020er Ziele bestätigt, die für eine ganz wichtige * Größe sind auf die wir als
266 Supply Chain und damit auch als Bestandteil der Teil SCN schauen und da drauf hin arbeiten.
267 Und wir sind gerade sehr intensiv dabei, jetzt mit so einem neuen Jahr * auch diese Ziele runter
268 zu brechen, so weit wie es geht. Das heißt, dass heute Morgen hier eine Rohmaterialplanerin
269 sitzt, die mittlerweile, das kannte sie vorher nicht, ihren Zielwert für ihr Portfolio vom Rohmaterial
270 kennt. In Bezug auf wie viel Bestand soll sie halten als Overall Value und turn. * Was sind die
271 Items, die am stärksten davon abweichen, wie kann ich entsprechend darauf hinarbeiten. Damit
272 bin ich von einer top down View, ja, was ist eine exzellente Supply Chain Performance, das war
273 die Frage am Anfang, {Ja.} wenn SCE was dazu beitragen soll, dann sollten wir es irgendwann
274 mal messbar und greifbar machen, was ist Exzellenz. aus dieser Definition 96% Reliability, 90
275 stock days usw. * Und zu sagen, was bedeutet das für den einzelnen, und das ist eine ganz
276 wichtige Übung, die da * da tatsächlich passiert. * Im täglichen Doing haben wir * sehr intensiv
277 durch SCE Aktivitäten die Art und Weise verändert, wie eine Produktion geplant wird. Zweiter
278 ganz wichtiger Baustein und der glaube ich eine erhebliche Auswirkung darauf hat, wie effizient
279 wir unsere Produktion steuern, weil wir Stand heute stark durch Überlastungen,
280 Unterauslastungen und Schwankungen in unserem internen Load herausgefordert sind, die ich
281 so am externen Markt gar nicht finde. Das sind klare Zeichen von internen, hausgemachten
282 Bullwhip Effekten, die wir da in die Kette rein treiben, die uns weh tun, die Richtung Lieferant nicht
283 besser, sondern nur noch schlimmer werden und gegen die wir entsprechend steuern müssen.
284 Und deswegen ist dort der einzelne Planer, der eine Produktionseinheit beplant, sowohl in diesen
285 monatlichen S&OP eingebunden, als auch in wöchentlich stattfindende Kapazitätsmeetings, wo
286 genau auch dort wieder die Risikofrage gestellt wird. Ich seh da das Potenzial, dass der Load
287 nächste Woche größer wird, klassischerweise kann das immer nochmal plus minus 15%
288 abweichen, kannst du mir die Kapazität zusagen, Material hab ich da. Can? Ok, Haken dran, wir
289 machen den nächsten Schritt. Und das ist eine gemeinsame, sehr bewusst aktiv zusammen
290 getroffene Entscheidung. Und das keine Sache, die einfach passiert und hinterher lamentieren
291 Leute drüber und sagen, ja aber ich habe kein Material mehr oder mir hat ja niemand gesagt, dass
292 ich 5 Leute noch dazu in die Linie stellen muss, sondern das versuchen wir jetzt deutlich *
293 intensiver nach vorne gerichtet zu beantworten.

294
295 I: Und der Planer selbst, der sieht das, nehme ich an, anhand von einem Tool in M3, oder?

296
297 P: Fancy Dashboard, dreidimensional in seinem War Room, genau. Schön wärs, sind wir, also
298 ganz am Anfang, ganz Basic, ganz viel Excel, ganz viel verschiedene Tools, aus denen er sich
299 das zusammenziehen muss * und jetzt gerade eine ganz wichtige Übung, die wir nach offiziellem
300 Abschluss der Pilotphase vom SCE jetzt gerade nachziehen und nachholen, nämlich mit den
301 Erkenntnissen, die wir gesammelt haben {Mhm.} über diese Testphase jetzt, * dass das
302 Grundprinzip in die richtige Richtung geht und dass es bis es vollständig operationalisiert werden
303 kann und ausgerollt werden kann * noch ganz viele solcher Feintunings braucht, die aber nachher
304 den riesen Unterschied machen, ja. Also wenn ich dem Planer die richtigen mittel gebe, das sind
305 deine top 3 Items, guck nur auf die und die haben das Problem, dann haben wir so einen starken
306 Mehrwert im Sinne von Planer Guidance gemacht, {Ja.} dass ich dem dann nur noch relativ wenig
307 sagen muss, wie er dann jetzt den besseren Plan entwickelt. Dafür ist er Planer. Der säuft aber
308 heute ab in 120 Action Messages und langen vielen verschiedenen Listen, von denen es rein
309 seiner Sortierung im Arbeitsalltag * dann obliegt, um was er sich kümmert, {Ja.} auf was er als

310 erstes guckt und wem er wie viel Gewicht gibt. Weil wir nicht wissen, was hat den größten
311 negativen Effekt oder positiven anders herum auf den nächsten Schritt in der Kette. {Ja.} Also wie
312 kann er aus dem Montag heute am meisten machen, das sagen wir ihm heute noch viel zu wenig
313 geführt. Damit liegt Bauchgefühl nicht falsch zwangsläufig, * es ist aber auch ein schwer
314 steuerbares Ding.

315
316 I: Ja, jetzt kommt die betriebswirtschaftlich gemeine Frage: wo lohnt sich denn das? Das klingt
317 alles nach sehr, sehr viel Aufwand, was auch Ressourcen, Kapazitäten sicherlich bindet oder
318 erstmal gebraucht hat. Wo * haben wir den finanziellen, betriebswirtschaftlichen Benefit, was
319 springt da raus?

320
321 P: Ja, ja. Für die Frage bin ich jetzt relativ gut vorbereitet, weil ich am Mittwoch unserem Vorstand
322 nochmal ein großes Budget verkaufen muss. Und wir haben dort für allein die * sichtbaren Effekte,
323 die wir heute so messen können, also nicht die, die irgendwo unter der Wasseroberfläche mit
324 vielen anderen Sachen irgendwie vermengt werden, * rechnen wir Stand heute für so eine
325 Planungstool Einführung, über die wir eingangs gesprochen haben, mit einer Kosteneinsparung,
326 die ungefähr über den Faktor 10 über den Lizenzkosten liegt. Die Lizenzkosten finden wir heute
327 so unverschämt hoch, dass wir nicht gerne darüber reden und auch noch fleißig am Verhandeln
328 sind. Da reden wir über einen deutlichen Millionenbetrag {Mhm.} an Einsparungen jedes Jahr,
329 wenn ich ausschließlich auf, zum Beispiel Effekte gucken würde, wie lässt sich dadurch das
330 Thema Frachtkosten intern reduzieren und optimieren, also sprich weg vom Express Shipment
331 von Luftfracht viel stärker hin zur Seefracht * und (?) im zweiten Schritt, wie lässt sich das Thema
332 Inventories und das Risiko, am Ende vom Tag * Bestand in die Tonne zu kloppen, weil wir ihn
333 nicht gebraucht haben {Mhm.} wegen falscher Planung, wie lässt sich dieser Anteil reduzieren.
334 Wenn ich nur diese beiden Bereiche zusammen nehme, die kann ich...warum haben wir die
335 genommen? Die können wir in Eurowerten ausdrücken, {Ja.} die messen wir auch heute schon.
336 Das heißt ich verkaufe einen heute schon sichtbaren Effekt und muss nicht erst irgendwo Licht
337 hin bringen, und sagen, weil ich mir so eine krumme Kennzahl ausgedacht habe, müsst ihr euch
338 jetzt an was neues gewöhnen. Sondern wir sehen das heute als [Firma], das tut uns auch heute
339 weh. Da dran lassen sich deutliche, deutliche Einsparungen vornehmen. * Damit reden wir noch
340 nicht über solche Sachen wie Unruhekosten in der Supply Chain. {Ja.} Wir messen heute nicht,
341 was uns die Überstunde in der Produktion kostet, weil sie irgendwie Bestandteil ist von dem, wie
342 eine Produktion in Summe arbeiten und übers Jahr haben wir halt ein paar von denen gehabt. In
343 manchen Bereichen ist es noch viel schlimmer: ohne Überstunden kommen die Mitarbeiter gar
344 nicht, deswegen ist es Prinzip, dass ich die brauche. Will ich die jetzt alle raus rechnen, ne darf
345 ich nicht machen, dann lebe ich so ein bisschen, plane ich an der Wirklichkeit vorbei. * Möchte
346 damit sagen, da sind ganz viele Bestandteile, bis hin zu einem Reduzierung von einem lost sales
347 Potenzial, was verlieren wir heute am Markt, weil wir teilweise nicht die Performance liefern,
348 {Mhm.} wie wir sie bräuchten. Das ist ne Frage, da fragst du 10 Leute und kriegst 10 verschiedene
349 Antworten. * Deswegen wollten wir die auch nicht messen. Ich glaube fest daran, dass dort
350 trotzdem durch eine bessere Planung, eine bessere Performance dort ein Einfluss zu heben ist,
351 ja. Und wenn du da nur einen Prozentpunkt beiträgst, den wir im Sales nicht geplant haben, der
352 trotzdem noch on top gekommen ist, ziehst die costs of goods sold ab, dann bleibt da ein Betrag
353 übrig, der macht irgendwie * trotzdem Spaß zu sagen, da drauf planen wir hin und damit werden
354 wir besser. Damit wird es trotzdem und vor allem dieser Balanceakt bleiben, ich habe gerade ganz
355 viel darüber gesprochen, was der Planer mehr machen soll, damit muss ich ihm an anderer Stelle
356 ganz viel Dinge abnehmen, {Ja.} weil eine Sache ist fix: wir haben unsere Supply Chain Kosten
357 (?) auch in unseren Supply Chain Zielen verankert * und das ist ein stabiles cost ratio. Und das
358 betrifft auch die indirekten Bereiche, gerade die * (?) Planungsumfeld, das heißt der Anteil, den
359 ich für Planung und Overhead ausgabe, egal ob ich ihn in Software stecke oder in Manpower, *
360 der darf im Verhältnis zu unserem Sales Volumen nicht wachsen über die nächsten 5 Jahre. Das
361 heißt, ich muss mit Automatisierung an ganz vielen Stellen etwas wegnehmen, um an anderer

362 Stelle zu sagen, jetzt vertiefst dich aber mal zwei Stunden in den einen kritischen Fall und stellst
363 die besseren Fragen als gestern. {Ja.} Und diese Mischung hinzukriegen, das wird jetzt die
364 Herausforderung in den nächsten * Monate und Jahre sein. Wie viel ein S&OP zur
365 Risikominimierung beiträgt und was uns das als Company in Eurowert bringt, das können wir
366 heute so in Summe * so ganzhaft überhaupt nicht beantworten, ja?

367
368 I: Und das ist auch, meine bisherigen Erfahrungen sind auch die, dass gerade so ein
369 Resilienzgedanke ist immer schwer zu rechtfertigen, weil das, was du durch Resilienz einsparst,
370 siehst du eben nicht. Weil du nicht siehst, welcher Schaden entsteht...

371
372 P: Genau, was wäre passiert...

373
374 I: was wäre passiert, wenn...das siehst du ja nicht. Weil die Ereignisse ja nicht eintreten, wenn du
375 resilienter bist. Also es ist immer ein schweres...deshalb stelle ich gerne die betriebswirtschaftliche
376 Frage: wo holt man denn was raus, dafür dass man versucht resilienter zu werden.

377
378 P: Ja, ja, genau. Jetzt ist bei uns der Anteil von, * was weiß ich, Pönalen wegen nicht
379 Lieferfähigkeit und solchen Sachen, das sind Einzelevents. In die Richtung sind wir auch mal
380 einen Schritt gegangen und haben gesagt, wollen wir die irgendwie aufrechnen, ja, gerade jetzt
381 mit so einer Tool-Umgebung und so ner besseren Supply Chain, ist das ein * Wert, wo wir sagen,
382 wir reduzieren diese X Millionen Euro, die [Firma] im Jahr bezahlt, ich kenn den Wert nicht,
383 reduzieren wir die um die Hälfte und ist das dann ein entsprechendes Ergebnis. Das war in so
384 einem marginalen oder für uns heute nicht greifbaren Bereich, das macht keinen Sinn. Und da
385 liegen Einzelevents hinten dran, wo wir uns nicht anmaßen sollten, dass wir die jetzt durch eine
386 bessere Planung hinkriegen. {Ja.}. In Summe ist aktuell unsere Strategie definitiv die, * neben
387 dem unbewusst in den Planungsprozessen Stabilität und Risikominimierung schon ein zu
388 designen, * eine Performance so viel zu verbessern und so viel zu automatisieren, dass wir besser
389 und schneller auf den Einzelfall aufmerksam werden können. Ja, ihm überhaupt...ihn transparent
390 machen und dann dem Planer so viel Zeit geben, dass er sich um den dann tatsächlich kümmern
391 kann. {Mhm.} (Und dann bin) ich im nächsten Schritt und sage, weil der erste Schritt geklappt hat
392 und der zweite am Laufen ist, hab ich im dritten den Effekt von, genau weniger Risikokosten, die
393 ich andernfalls gehabt hätte {Ja.} und deshalb reden wir über diese Eurobeträge heute auch noch
394 nicht oder können das auch nicht {Ja.} und da würde mich interessieren wir auch andere darüber
395 sprechen tatsächlich <I: lacht> oder was da, wie greifbar ist heute.

396
397 I: Ja, sehr schwierige Fragestellung. Ok, das ist jetzt so ein bisschen der Ist-stand, was schon
398 sehr interessant ist. Jetzt, seit du das machst, Supply Chain, vorher hieß es glaub ich Supply
399 Chain Planning, jetzt Supply Chain Management. gab es da denn rückblickend solche Events,
400 Ereignisse, die du mal begleiten musstest, wo es wirklich gekracht hat im Getriebe der Supply
401 Chain oder wo es wirklich zu disruptiven Ereignissen kam?

402
403 P: Ja, definitiv. Definitiv, ja.

404
405 I: Was...?

406
407 P: Ein zwei Beispiele mal?

408
409 I: Ja, gutes Beispiel.

410
411 P: Wir haben letztes Jahr nen Fall gehabt, ich nehm mal bewusst den, weil es nicht der erfreuliche
412 Fall Kundenauftrag ist, sondern zwar vom Kunden her kam, aber doch ein bisschen anders
413 gelagert war. * Wir hatten letztes Jahr mit einem * großen Kunden von uns in Mitteleuropa * die

414 Situation gehabt, dass der kritische Bauteile für eine Gesamtanlage für seinen Kunden von uns
415 bezogen hatte. [Produkt], die dort im Betrieb bzw. schon bei der Montage teilweise ausgefallen
416 sind und jetzt unser Kunde vor erheblichen Strafzahlungen stand vor angedrohten, wenn er nicht
417 innerhalb kürzester Zeit dort entsprechend Austausch von diesem Produkt anbieten kann. Hat
418 sich letzten Endes raus gestellt, dass das ein Thema war auch im Sinne vor Design des Produktes
419 schon, ging auf sehr frühe Phase zurück, Applikation nicht richtig verstanden, nicht richtig
420 kommuniziert {Mhm.} und dementsprechend tolles Produkt, für den falschen Anwendungsfall
421 designed und musste jetzt leicht abgewandelt werden und dann entsprechend nachproduziert
422 werden. Nachproduziert heißt, den über Monate vorbereiteten und begleiteten Hochlauf für dieses
423 Einmalprojekt nachholen, was bedeutet in 4 Wochen ein Jahresbedarf produzieren. Das hat eine
424 gesamte Supply Chain vor extreme Herausforderungen gestellt, {Mhm.} sprich Produktions-
425 kapazitäten waren nicht darauf ausgelegt und es war genau dieses sehr händische, sehr manuelle
426 Task Force aufbauen, was passiert als Verdrängungseffekt, wenn ich jetzt nur diese Aufträge in
427 die Linie reinschiebe. Das hieß tägliche Calls und Abstimmung mit dem Kern-Supplier für die eine
428 kritische Rohware, der auch nachher der Taktgeber war, wo wir gesagt haben, der kann gar nicht
429 schneller. {Ja.} Wir waren nachher beim Supplier vom Supplier für das Rohkabel, was er
430 vorbereitet hat, dass wir es in [Ort] fertig verarbeiten konnten. * Haben gesagt, wenn der nicht
431 mehr Kabel liefern kann, können wir nicht mehr von unserem Supplier bekommen, können wir
432 auch nicht mehr als diese Ausbringungsmenge am Tag erreichen. * Und das war so ne
433 Abstimmung, was schönes Beispiel war, weil wir beim Supplier des Suppliers und beim Kunden
434 vom Kunden waren und mal wirklich end to end durch die ganze Kette gemerkt haben, wie sorgt
435 ein Event dafür, dass so ein scheinbar eingeschwungenes System gehörig ins Wanken kommt.
436 {Ja.} * Das war definitiv so ein * deutliches Ergebnis daran, vielleicht ein bisschen kleiner von der
437 Auswirkung her, aber schönes Beispiel, {Ja.} wenn man von Risikomanagement in der Kette redet.
438 Auch da Transparenz enorme Herausforderung. Wir haben es gerade vor drei Monaten gehabt,
439 ich glaube im November war das 2019, recht gutes Beispiel noch: ist auf dem Seeweg nach [Ort]
440 für, als Belieferung für unseren [Ort]-standort, * ein Schiff gesunken im Mekong Kanal, was dort
441 die Schifffahrt für mehrere Tage vollständig lahm gelegt und danach noch mit deutlichen
442 Behinderungen da versorgt hat. Wir haben von diesem Event erfahren, weil Leute Zeitung lesen,
443 Radio hören, sich informieren. Wir konnten daraus auch ableiten, es hat eine Auswirkung auf uns.
444 Welche Auswirkung genau, wie schnell es zu welchem Problem kommt und was wir jetzt irgendwie
445 wirklich über Luftweg nachordern müssen, um eine einmal die Facility in [Ort] aber auch
446 ausgehend davon Richtung (?) und Märkte Belieferung sicherzustellen, war für uns ein tagelanges
447 und sehr manuelles Ereignis, um auf diese * Unterbrechung in der Lieferkette irgendwo
448 aufmerksam zu werden.

449
450 I: Das erste Beispiel, was du genannt hast, mit dem Supplier vom Supplier und Kunden vom
451 Kunden. Konnte man den dann zeitgerecht noch beliefern. Konnte man das...hat man das
452 hingekriegt?

453
454 P: Du hörst ja bei [Fimra] an ganz vielen verschiedenen Stellen, dass wir uns immer selbst das
455 Zeugnis ausstellen, dass wir, wenn mal die Hütte am Brennen ist, wir extrem gute Feuerlöscher
456 sind. Das war auch in dem Fall so. Wir haben großes Lob am Ende von der Truppe bekommen
457 da und von den Beteiligten auch von der Kundenseite, weil da viel transparente Kommunikation,
458 viel täglicher Aufwand hintendran {Mhm.} war und man in Summe einen Lieferplan erreicht hat
459 oder herstellen konnte, der * in Summe dafür gesorgt hat, dass wir dort relativ glimpflich davon
460 gekommen sind. Das war jetzt in der Natur der Sache ein reines dem Problem hinterher laufen.
461 Das war kein, wir machen das ungeschehen. {Mhm.} Also dadurch, dass der Ausfall passiert ist,
462 erste Anlagen vom Kunden des Kunden bereits standen und eine Auswirkung auf sein operatives
463 Geschäft hatten, ging es im Grunde genommen nur drum, wie viel zu spät liefern wir endlich die
464 richtigen Teile. Das heißt, es war nicht die Situation, weil wir so weit vorne dran, sehen wir ein
465 Problem kommen und bevor es passiert, auch mit riesig Aufwand hinter den Kulissen, schaffen

466 wir es, es quasi ungeschehen zu machen. Das war nicht möglich.

467

468 I: Ja. Und was haben wir daraus gelernt? Haben wir was daraus gelernt überhaupt?

469

470 P: Ich kann da nur mutmaßen und würde dich bitten, wenn es um so ein konkretes Beispiel geht,
 471 da mit den richtigen Personen nochmal drüber zu sprechen, {Ja, ja.} dass wir im Sinne der
 472 Anbahnung für so ein Projekt, Applikation verstehen, Test mit dem Kunden vor Ort machen usw.,
 473 da tatsächlich was dazu gelernt haben, im Sinne von, wie verhindere ich im ersten Schritt, das will
 474 ich immer machen Risiko verhindern und nicht nur hinterher besser wieder aufräumen und putzen,
 475 ja? Dass wir dort Schritte gemacht haben und diese Lernerfahrung gerade da ist, gerade dort wo
 476 es Richtung Thema Customer Applications geht, und sehr kundenspezifische Anwendungen,
 477 macht FA heute einiges an Aufwand in diesem Bereich. Wir haben zum zweiten im Bereich Supply
 478 Seite der Lieferkette, so blöd wie es klingt, das Prinzip Task Force an dem Beispiel sehr gut üben
 479 können. Das ging nämlich mal mit nem weißen Blatt Papier los und mit einem, wir * wissen heute
 480 noch gar nicht, was wir eigentlich machen müssen. Wir haben ein Problem und irgendwie müssen
 481 wir es vom Tisch kriegen. {Ja.} Wir haben nach der Task Force als quasi Abfallprodukt eine ganze
 482 Reihe von Strukturen, Kommunikationsprozessen und * lessons learned mitgenommen, best
 483 practice würde ich das noch nicht nennen, {Ja, ja.} (was) wir da gemacht haben, ja. * Wo wir aber
 484 gemerkt haben, ah, die kann ich nächstes Mal wieder nehmen, der nächste Start geht deutlich
 485 schneller. Das ist nicht Risiko verhindern, aber schneller in einen solchen Modus tatsächlich
 486 einsteigen. {Sehr wichtig, ja.} Wir haben zur fast gleichen Zeit, das im März letzten Jahres, im
 487 Januar ging das schon los, zwei Monate früher, ein ähnlich gelagerten Fall bei PA gehabt, in der
 488 Prozessautomation, wo wir schlichtweg fehlende Sichtbarkeit hatten, von einem sich anstauenden
 489 Kundenauftragsbestand oder Rückstand {Ja.} ausgelöst durch Rohmaterialverknappungen,
 490 Produktionsverknappungen und ne fehlende Sicht auf den Kunden, der da irgendwo am Warten
 491 war auf Produkte. Das hat für ähnliches gesorgt, Task Force Modus überhaupt mal ins Leben
 492 gerufen und verbessert und ne Sichtbarkeit in der Kette gebracht, die wir damals noch nicht
 493 hatten. Wenn du heute auf unsere Shopfloor Boards guckst und auf unsere Kennzahlen, mit
 494 denen diese Bereiche gesteuert werden, sind dort Elemente enthalten, die es vor diesen Events
 495 nicht gab und die durch diese Events überhaupt erst aufgekommen sind.

496
 497 I: Ja. Das ist, also dass das überhaupt gemacht wird, ist schonmal ein guter wichtiger Schritt in
 498 Richtung Resilienz. Und was man auch gemacht hat, es gibt, je nachdem mit wem man diskutiert,
 499 ist gibt verschiedene Phasen der Supply Chain Resilienz. Und da * habe ich einfach gemerkt,
 500 [Firma] ist in der Response, wenn es passiert, richtig stark eigentlich, ja also relativ gute
 501 Feuerlöscher, wie du selber gesagt hast. Nur in der Readiness, da können wir noch...also ich
 502 glaube, da ist das Potenzial der Firma noch versteckt, in der Phase vorm Event, was können wir
 503 vorher noch tun, um es besser zu merken, Bottlenecks zu sehen und so weiter und so fort. Ich
 504 denke, das passt soweit ganz zum Rest, was ich bisher gehört habe.

505
 506 P: Ich kenne das Phasenmodell nicht, ich kann mir aber vorstellen, dass es nach der immediate
 507 response auch das Thema Sustainability, {Genau.} (?) wie Sorge ich dafür, also nachdem ich mal
 508 auf die Nase gefallen bin, wie installiere ich danach wenigstens Rauchmelder für den zweiten
 509 Versuch. {Richtig.} * Da sehe ich uns gerade, oder würde uns das Zeugnis ausstellen, dass wir
 510 da gerade besser werden. {Ja.} * also wenn man in dieser, * so ein Lifecycle denken, {Ja.} (?) das
 511 mit dem Feuerlöschen, das konnten wir vorher schon, da werden wir jetzt vielleicht strukturierter.
 512 {Ja.} Ich sehe uns mehr Fragen stellen und auch besser beantworten für und wie verhindere ich
 513 im zweiten Schritt, dass es nicht wieder passiert. {Ja} Da helfen solche Mittel wie Shopfloor
 514 Management extrem weiter, {Ja ja.} die uns am nächsten Tag in der gleichen Runde transparent
 515 wieder auf das Thema gucken lassen und dann Führung gelebt werden muss, die sagt <schnippt
 516 mit dem Finger> und wie verhindern wir, dass das nochmal passiert. {Ja} Fehler können überall
 517 passieren, menschlich, was auch immer, aber wie stellen wir wenigstens sicher, dass das nicht

518 wieder passiert. Da werden wir gerade besser. Vorne dran diese Frage, was könnte passieren
519 und wie stelle ich mich theoretisch auf diesen Fall ein, das ist genau der geschlossene * Loop,
520 den man braucht.

521
522 I: Ja. Sehr schön. * Mit Bedacht auf die Uhr sind wir relativ gut durch mit den Themen. Ich denke,
523 wenn mir noch was einfällt, kann ich auch gerne nochmal anrufen oder ne Mail schreiben. {Ja
524 klar.} Ich denke, das sollte kein Problem sein. Das Ganze, was du jetzt erzählt hast, ich hab ja
525 vorher schonmal bisschen geguckt, was sind interessante, ich sag mal, Abteilungen, interessante
526 Personen, die man fragen könnte. Wer wäre denn noch, ich hab mir dabei, bei deinem Strategy
527 Team hab ich mir mal ein Ausrufezeichen hin gemacht. Wer wären denn aber noch interessante
528 Leute, die man da fragen könnte. Oder wer hat denn zu dem ganzen Themenkomplex, wer hätte
529 dazu noch was zu sagen, jetzt aus deiner Sicht.

530
531 P: Ja, ein Teil, den ich heute, den ich bis jetzt noch relativ wenig betrachtet hab oder jetzt
532 ausgeführt hab, ist das, was im direkten Umfeld vom Kunden passiert, der sich dann genötigt fühlt
533 (?) in die Supply Chain zu bringen. Ich sehe das in Form von einem kurzfristigen Auftrag, der
534 kommt, oder im lange geplanten Auftrag, der nicht mehr kommt. Was da drum rum passiert im
535 Sinne von handelsrechtliche Themen, wir dürfen an den gar nicht mehr verkaufen oder der wird
536 dann einmal limitiert, Zertifizierung, die entzogen, gegeben oder verzögert werden. Das sind Dinge
537 in einem Marktumfeld, wo [Firma] natürlich von betroffen ist, die ich immer vor allem erstmal nur
538 in der zweiten Reihe tatsächlich mitbekomme. Ich glaube, um vollständig Auswirkungen aus
539 unsere Kette zu erkennen und mit denen umzugehen, wäre das ein Blick oder wäre das eine
540 Richtung ich, die ich meiner Meinung nach vollständiger rein gucken sollte, um das wirklich
541 abzudecken. Da könnte als erster Ansprechpartner, um einen generellen Überblick zu geben
542 sicherlich meine direkten Counter Parts in Richtung Sales und beide Divisionen [Name], [Name]
543 hilfreich sein, die im Bereich Sales Support, die Sales Kollegen in Prozessthemen unterstützen
544 bzw. auch für das Demand Management verantwortlich sind. Das heißt, da neben dem sehr
545 kurzzyklischen, operativ auch in uns, mit uns in diesen S&OP und in so ein zukünftig irgendwann
546 mal 12monats Zeitraum gucken. Das heißt, die beschäftigen sich auch schon stark jetzt genauso
547 mit den Fragen: was könnte denn in 3 Monaten, in 6 Monaten von heute für eine außerordentliche
548 Demand Veränderung führen, die ich besser heute mal anfrage, mit meinen Supply Kollegen zu
549 diskutieren. {Ja.}

550
551 I: Noch irgendwelche Schittstellen, wo du sagst, da lohnt es sich mal zu fragen.

552
553 P: Du hast ja schon ne ganze Reihe genannt. Richtung Supply hätte ich den [Name] genau
554 empfohlen. (?) zu sagen, achtung, strategischer Einkauf, der kann was dazu sagen, das ist gut.
555 Du hast * das Thema Compliance auch intern drin. Hast du Produktionsvertreter drin?

556
557 I: Produktion und Logistik hab ich bis jetzt noch gar nicht so richtig mit erfasst, bei mir selbst jetzt
558 im, {Ok.} an Personenkreis, ne. Weil ich denke, auch die Logistiker hätten dazu evtl. was zu sagen.
559 Weiß nicht ob da der [Name] evtl. ein Kandidat wäre.

560
561 P: Vom Warehousing her das könnte tatsächlich interessant sein. [Name] bzw. der [Name] unser
562 europäischer Logistikverantwortlicher, der dann auch beide Welten mit * automatisiertem Lager,
563 manuelles Lager, Transporte zwischen den Lagerstätten usw. kennt, Transportdienstleister, also
564 das europäische Format bei [Name] dabei, wenn man den [Name] dann schwer kriegt, wäre das
565 dann ne Möglichkeit. {Mhm.} Produktion glaube ich würde Sinn machen, weil die natürlich auch
566 nochmal diese besonderen Einflüsse haben. Ich habe gerade heute Morgen die Kollegen jetzt fast
567 schon verabschiedet in die kurze Woche, {Mhm.} weil das Chinese New Year ansteht. {Ja, ja.}
568 Wir haben ein großes Risiko und das heißt, wir wissen heute alle nicht wie viele Operator kommen
569 nächste Woche zurück zur Arbeit {Ja. <lacht>} nach dieser Pause. Das ist der Klassiker, {Kenne

570 ich, ja.} * den es da gibt. Wir kennen das auch manchmal nach dem Wochenende meinst du, oder
571 was? <lacht>

572
573 I: Nee, ich kenne die Problematik Chinese New Year. Ich war ja vorher in der Spielware, da
574 wusstest du nie, wer kommt zurück in die Fabriken, wie schnell können die wieder anlaufen.

575
576 P: Genau, dementsprechend werden die Kollegen nervös kurz vor Weihnachten, weil ja Ende des
577 Jahres (spinnt) dann der europäische Markt so ein bisschen ein der Gegend rum * und dann
578 kommt direkt drauf Chinese New Year. {Ja.} Und das sind so zwei Dinge, die sind da schwierig.
579 Da wäre es schon interessant im Sinne von Mitarbeiterbeschaffung, dann aber natürlich auch der
580 Prozesskontrolle und -stabilität in der Produktion, ja, da mit den Kollegen tatsächlich nochmal zu
581 sprechen. Wer da immer ein sehr guter Ansprechpartner und eine gute Quelle natürlich ist und
582 enorm breiten Überblick hat ist der [Name], verantwortlich für Asien Produktion in Summe.
583 Teilweise schwer zu kriegen, generell für solche Themen aber auch offen, so habe ich ihn
584 wahrgenommen und auch schätzen gelernt. Der könnte da ein guter Ansprechpartner sein.
585 Ansonsten wer jetzt intensiv im S&OP gerade schon mit eingestiegen und auch ein paar ganz
586 gute Beispiele schon mitgenommen hat ist der [Name], * für Produktion vietnam. Der hat auch
587 früher mal Logistik gemacht und mit mir schon so ein bisschen über so Logistik und * Risikothemen
588 in der Kette da ganz konkret gesprochen. {Ja.} * Könnte auch nochmal ein ganz guter
589 Ansprechpartner sein. Ich glaube, wenn du stellvertretend einen Produktionsansprechpartner da
590 drin hättest, {Ja, ja.} wäre das schon ganz hilfreich.

591
592 I: Ok. Das klingt schonmal gut. {Mhm.} Gibt es denn...ich glaube, du musst allmählich
593 {?}...bisschen haben wir noch {Es sei denn mein Folgetermin, warte mal ganz kurz}. Ja, ja.
594 <Telefonat im Hintergrund ca. 3 Minuten>

595
596 I: * Wir haben jetzt Supply Chain Excellence genannt und so paar andere Dinge. Gibt es da denn
597 noch irgendwelche Unterlagen, Präsentationen, irgendwas dergleichen, die ich mir mal
598 anschauen könnte oder die man zur Verfügung stellen kann in dem Zusammenhang.

599
600 P: Mit Bezug auf das Thema Risikomanagement jetzt ganz speziell sehr wenig, weil wir das wie
601 gesagt nicht so rausge(?) {Ja, ja. Muss es nicht, nur die Initiative an sich, ist ja schon
602 aussagekräftig.} Genau, die * an sich, genau. Und dazu kann ich Informationen nochmal
603 bereitstellen, da müssen wir uns nur abstimmen, was da tatsächlich Sinn macht, ja. {Ja.} Ich hab
604 jetzt gerade vor Kurzem so nen armen Redakteur von [Zeitschrift] jetzt totgeschlagen mit *
605 Prozess- oder mit Dokumentation. {Ja.} * Da müssen wir besser rein gucken, das können wir jetzt
606 gleich im Nachgang machen, nochmal reinschauen und sagen, welche Dinge machen da Sinn für
607 dich {Mhm, ja.} tatsächlich, ja. Wir müssen bisschen gucken: du hast ja die Sicht irgendwie, du
608 kannst aus Steering Committee Sicht drauf gucken, {Ja.} wie läuft das Projekt und was sind so
609 die Major Milestones. {Ja.} Wir können aber auch auf die Feinprozessebene von, das sind die 11
610 Schritte vom S&OP oder sowas gehen. Da gibt es verschiedene Elemente, {Ja.} da gucken wir
611 einfach mal rein.

612
613 I: Ok. Sehr schön. Wenn es irgendwann in der Zeit, ich habe mir jetzt das, also, für die Phase der
614 Datenerhebung habe ich mir jetzt mal gesagt so das erste Halbjahr {Ja, mhm.} ungefähr, Monat
615 hin, Monat her, daran soll es nicht scheitern. Wenn es da irgendwann mal ein interessantes
616 Meeting, Treffen, * Projektmeeting irgendwas gibt, wo du sagst, da könnte man mal sich mit rein
617 setzen, mal zuhören, was da so besprochen wird, dann würde ich das sehr, sehr gerne
618 wahrnehmen, {Ja.} wenn es die Möglichkeit gibt. Wenn es keine gibt ist nicht so schlimm, aber
619 wenn es da irgendwo mal was gibt, wo du sagst, oh achtung, das wäre jetzt gut, wenn ich da mal
620 mit zuhöre, weil es da Randpunkte gibt oder interessante Punkte gibt für die Arbeit, dann sehr
621 gern. {Mhm, super.} Würde ich das wahrnehmen.

622
 623 P: Wir haben das Thema Risikomanagement ja als potenzielles Projektthema {Ja.} für dieses Jahr
 624 auch diskutiert, da letztes Jahr schon in der Roadmap Planung, * wo ich das auch genau
 625 weitergegeben hab {Ja.} und gesagt hab, da haben wir jemanden, der arbeitet dran. * Davon
 626 können wir dann profitieren. Das Thema ist bekannt, dass das läuft oder das wir das in Arbeit
 627 haben {Ja.} und ich glaube einer der besten Punkte zum Reinhören, zum Ideen kriegen, wäre
 628 tatsächlich an ner geeigneten Stelle, dort wo wir das Planungstool Thema starten, dieses
 629 Projektthema starten, * dass du da eine Idee bekommst, von (?) da wird es einzelne Ecken geben,
 630 wo wir neben hier Systemkonfiguration und Kram {Ja.} auch schon ganz konkret nochmal drüber
 631 sprechen, wie gehen wir denn in dem Fall mit dem und dem um, wer muss mit wem reden, {Ja.}
 632 wer wird wie darauf aufmerksam, wie sorgen dafür danach, dass alle Maßnahmen umgesetzt sind
 633 {Ja} und so weiter und so fort. Das sind so Themen, die man ganz konkret machen kann. Du
 634 musst mir dann ein bisschen dabei helfen, * die Abgrenzung zu finden, von na ja gut das ist einfach
 635 nur Geschäft, dass euer Geschäft läuft, ja, {Ja.} hin zu, da haben wir schon aktiv an einer *
 636 Resilienz gearbeitet. Für mich ist das, ganz ehrlich gesprochen, sehr wenig * trennscharf. Wenn
 637 ich sage, na gut je besser ich da bin, je stärker ich den Prozess wirklich manage, je mehr Luft ich
 638 unterm Kiel hab, dass ich im Zweifelsfall auch mal rein springen kann, {Ja.} desto eins mehr bin
 639 ich schon auf etwas kritisches vorbereitet und oder bin in dem Moment flexibler drauf zu springen,
 640 ja. {Ja.} Wenn alle unter Volldampf im Tagesgeschäft schon auf 110% laufen, gerade so den
 641 Standard mit Ach und Krach über die Ziellinie gewuppt kriegen, dann weißt du was passiert. {Ja,
 642 ja.} Eine kleinste Veränderung, bumm. * Deshalb fällt mir es manchmal schwer, dass es manchmal
 643 für mich Löcher stopfen ist und da sagst du dann: spannendes Thema. Aber das ist doch einfach
 644 nur Supply Chain, mach doch einfach. (?)

645
 646 I: Also das ist im Vorfeld relativ schwer abzuschätzen. Das weißt du meistens dann hinter, wenn
 647 du da irgendwo drin saßt und denkst dann, hm, hätte ich mir auch sparen können oder auch nicht.
 648 Also da * müssen wir einfach gucken. Mir ist es nicht zu viel, auch mal eine Stunde zu viel zu
 649 investieren. Also das ist nicht schlimm. Das hab ich * bei der ersten Studie, beinahe zu 50%
 650 gehabt, dass man sagt, das war jetzt nicht so * {Ok.} wichtig, ne. Also das kann man schwer
 651 abschätzen. Also da, wo * wir sehen, das könnte was zu tun haben, da einfach mal dazu. Weil
 652 das kann beides sein. Das kann sein, dass du sagst Löcher stopfen, was ich interessant finde,
 653 weil auch das gehört zu Resilienz dazu. Oder es kann tatsächlich schon der Fokus, der
 654 strategische Fokus sein, ja. {Ja, ja, genau.} Also beides kann interessant für die Betrachtung. Das
 655 siehst du halt, im Treffen dann oder im Meeting.

656
 657 P: (?) natürlich in verschiedenen Runden natürlich unterwegs, wo wir dann mit verschiedenen
 658 Themen uns beschäftigen. Ist auch immer die Frage dann genau, wie gelagert ist jetzt das Thema,
 659 ja. Wir hatten jetzt über solche System-, Prozessstabilität gesprochen, {Ja.} das ist nochmal was
 660 anderes als, wie kümmere ich mich organisatorisch da drum. Da gibt es verschiedene
 661 Möglichkeiten, bis hin zur Hardware, wo ich sage, bin ich * redundant aufgestellt, dass wenn mir
 662 morgen die eine Bude abbrennt ich sofort in der anderen produziere. {Genau, ja.} Solche Themen,
 663 ja, Supplier, wie sind die aufgestellt, da haben wir ja den strategischen Aspekt immer mit dabei, *
 664 dadurch dass wir das heute nicht als * strukturiertes Thema betreiben, wie gehen wir mit
 665 potenziellem Risiko in der Supply Chain um, {Ja.} fehlt mir da heute auch (?) so ein
 666 Ordnungsrahmen, {Ja.} welche Ecken gibt es denn da. Da kannst du mir helfen, so meine
 667 Erwartung oder mein Interesse dran, * da aus deiner Sicht, wenn du sag mal da durch marschiert
 668 bist, auch zu sehen, achtung ihr macht was in dem Bereich (dort ist jetzt mal...?) von präventiv
 669 bevor das Problem auftaucht, ja im Problem zum Feuerlöschen, was passiert danach. {Ja.} Das
 670 ist so ein Teil. Und dann gibt es auch sicherlich diese Dimension, wo man sagt, wie kann man da
 671 Strukturen schaffen und Stabilität herstellen. * Da geht dann natürlich auch einiges. Ich hab jetzt
 672 gerade letzte Woche mit den IT Kollegen relativ viel über * sicher- oder Risikominimierung im
 673 Sinne von wähle einen stabil sicheren Partner aus, der eine Lösung bereitstellt, {Ja.} die uns dann

674 {Ja, ja.} nicht (irgendwann) vor die Füße fällt, ja. Gesprochen, das wäre für mich im weiteren Sinne
 675 etwas, was da rein geht. Da musst du aber dann auch sagen, lass den IT Quatsch mal weg, ich
 676 kümmer mich erstmal drum, obs Warehouse läuft oder net, ja. Nicht dass du dann drei Stunden
 677 in Vertragsdiskussionen um 24-Stunden-Support und wie viel response time ist da (?) Supplier für
 678 so ne Lösung da oder so was drin hockst und dann, ja Zusammenfassung oder Protokoll hätte
 679 auch gereicht.

680
 681 I: Genau, das wäre jetzt der klassische Fall, ne, wenn du sagst, Vertrag, die Verhandlung
 682 interessiert mich nicht, aber am Schluss, was raus kommt, dass, damit IT-Support stabil ist, das
 683 wäre interessant zum Beispiel. Protokoll oder so, das sind interessante Dinge. Ja, so wäre das.

684
 685 P: Gibt es anders rum Aspekte, die für dich bisher in deiner Arbeit extrem bedeutsam, wo du
 686 bisher noch nicht mit Leuten drüber gesprochen hast oder auch noch niemand mal empfohlen hat,
 687 rede mal mit dem und dem, wo du sagst, das ist irgendwie interessant, immer wenn ich über
 688 Risiko rede denken die Leute das, aber eigentlich gehört auch das noch mit dazu.

689
 690 I: * Also, grad wenn es auf die Lieferkette angeht, aber da bin ich jetzt hier bei der Studie schon
 691 weiter als bei der ersten, was die meisten vergessen ist das, was du zuletzt gesagt hast, nämlich
 692 * die Kundenseite. Es reden alle darüber, was ist, wenn morgen eine Fabrik abbrennt, was ist,
 693 wenn morgen einer insolvent geht, was ist, wenn morgen die Rohware nimmer verfügbar ist, und
 694 und und. Das ist schön und gut, das ist ein ganz wichtiger Baustein. Aber, was ist, wenn morgen
 695 ein strategisch wichtiger Auftrag der Kunde sagt nee du...brauch nimmer. Oder * das Beispiel,
 696 was wir genannt hatten, das was gemacht wurde ist nicht was der Kunde wollte und der Kunde
 697 sagt, nee Moment mal, ich brauch eigentlich ne ganz andere Lösung und die brauch ich jetzt nicht
 698 in nem halben Jahr so wie ich es vor einem halben Jahr (?) gesagt hab, sondern ich brauch sie
 699 übermorgen, weil ich warte schon drauf. Und so Sachen. Das * ist ein Aspekt, der wird beinahe
 700 standardmäßig vernachlässigt, {Mhm.} wenn an Supply Chain Risiken gedacht wird. Weil die
 701 Supply Chain ist ja keine Demand Chain, denken viele. Ist es aber nicht. Und das ist * ein Punkt,
 702 der ist äußerst vernachlässigt bzw. da sagen die bisherigen Ansprechpartner, die ich hatte, das
 703 ist ein Aspekt, den kannst du nicht managen. Wir können viel tun (in) der Zulieferseite, das kriegen
 704 wir alles wunderbar hin, da gibt es Maßnahmen. Aber die Demand Seite, das können wir einfach
 705 nicht. Das geht nicht. Und das glaube ich eben nicht oder das will ich noch nicht glauben, dass
 706 das nicht geht. Ich bin überzeugt, dass das der deutlich schwierigere Part ist von beiden. *3 Das
 707 glaube ich. Ich weiß es nicht; das glaube ich, das erwarte ich. Aber ich glaube nicht, dass es nicht
 708 geht.

709
 710 P: Wobei die ersten Schritte einfach * zu machen sein müssen, ne. Also wir starten jetzt mit ganz
 711 einfachen Sachen wie * Outlier Analysis in meinem Demand Bild, dass ich auch mal sehe, gehört
 712 das mit dazu oder ist das irgendwie dieses Sonderevent, was da irgendwie passiert. {Ja.} Dann
 713 geh ich eben in die Analyse davon und verstehe, ja, diese Software Fritzen da, die * treiben uns
 714 sehr viel in diese Frage hin zu, ihr müsst verstehen oder fordern uns auf, wenn ihr sauberes
 715 Demand Management machen wollt, dann müsst ihr verstehen, was den Demand bei eurem
 716 Kunden treibt. Nicht einfach nur ja, ich hab pflichtbewusst die Zahlen eingesammelt, {Ja.} sondern
 717 woher kommt * ständig dieser (ramp up) im März und warum macht der immer im November sein
 718 Großprojekt, {Ja.} warum ist das, warum ist das. Ist das überhaupt ein Großprojekt? Oder ist der
 719 nur abhängig von einem dritten? Was passiert und wie denkt dein Kunde (?). Und dann starten
 720 die sehr schnell und da redet man dann eher über eine Demand Kette, die da vorne dran (?)
 721 passiert, weil dein Kunde ein Distrubutor ist und der Distributor ein neues Bestandsziel für
 722 nächstes Jahr, wird das ne Auswirkung auf deine Kette haben. Weil dein Kunde ein Distriutor und
 723 der Distributor sein Distributionsnetzwerk verändert oder seine Kunden sich gerade vom
 724 Kundenverhalten her umstellen, wird das eine Auswirkung auf deinen Demand haben. Und wenn
 725 wir das nicht verstehen, dann sitzen wir nur bei uns am Eingang laufen einmal am Tag vor, ja, die

726 Frau [Name] holt einmal am Tag da vorne die Post ab fürs Foyer, dann machen wir das auf und
727 gucken, was drin steht. Und da sagt der Kunde ich bestelle doch nicht oder später oder doppelt
728 so viel oder was auch immer. Und wir haben halt nicht kapiert, was ist da hinten dran. {Ja, genau.}
729 Und das müssen wir unbedingt tun, * sonst...

730
731 I: Aber da sind wir, mit dem was du sagst, sind wir aber schon einen deutlichen Schritt weiter als
732 * ganz viele da draußen, {Ok.} dass man sagt, wir müssen die Kunden verstehen und wir müssen
733 gucken, wie kommt der Bedarf des Kunden zustande und warum.

734
735 P: Ja gut, das ist die Ambition. Wir machen jetzt die aller ersten Schritte hin zu: was davon können
736 wir uns denn vorstellen und es tatsächlich umzusetzen. In dieser Portfoliobreite in den
737 verschiedenen Märkten und so weiter und so fort. Und da ist für mich aber auch wieder diese
738 Transparenz von Auswirkungen wichtig. Muss ich jeden letzten kleinen Huster von einem C-
739 Kunden irgendwie mitkriegen, wo man sagt, da hat er 7 Stück außer der Reihe bestellt, ist mir
740 total egal, das muss einfach im Grundrauschen untergehen. Mit welchen großen Brocken fange
741 ich an? {Ja.} Wie (?) meine Projekte und zwar so intensiv, wo ich bei Multimillionen Projekten es
742 mir wert sein sollte, einen nix anderes machen zu lassen als das, dieser Opportunity hinterher zu
743 laufen, bis sie zum Projekt wird und das Projekt sauber abzufahren bis ins Ziel, ja. Meine Top-
744 Items, für die will ich wissen, was passiert da draußen am Markt, ja. Welche potenziellen Risiken
745 haben die? Wie kann eine Zertifizierung mir die Hälfte von meinem Demand klauen? Wie kann
746 und so weiter und so fort, in dem Sinne ne Menge von Themen. Wir haben gerade im FA Bereich
747 einen nennenswerten Anteil vom Portfolio oder vom Overall Sales, den wir mit E-Artikeln machen,
748 Exklusivartikel, die voll-exklusiv oder teil-exklusiv für Kunden sind, heißt ab 90% Demand geht an
749 einen Kunden, behandeln wir die schon und sagen: achtung, da wird es kritisch, wenn der nicht
750 mehr kauft. Das ist gut, weil wir den ersten Schritt gemacht haben und gemerkt haben, achtung,
751 hier gibt es ne Abhängigkeit. Wenn der Kunde nicht kauft, hab ich echt ein Problem. Und dann
752 haben wir den nur mal für den entwickelt in der Zwischenzeit geöffnet für den Markt, aber der
753 Markt, der kauft so ein bisschen Kleckerles, aber ohne den Großkunden können * wir da auf jeden
754 Fall nicht überleben. Und das ist wichtig, weil uns das dann nämlich zu der Frage bringt, wie stelle
755 ich sicher, dass der Kerl auch morgen noch bestellt. {Ja.} Wie weiß ich, dass ich, wenn sich bei
756 dem irgendwas tut, ich als erstes davon Bescheid weiß, weil das wird essentiellen Einfluss haben.
757 Der geht ja, da will doch nur 20% mehr. Ich so, ja * 20%, der kauft doch aber schon 90. Das heißt,
758 der definiert, was mit diesem Artikel passiert. Und deshalb müssen da entsprechend auch anders
759 dran und näher dran. {Ja.}

760
761 I: Aber das ist glaub ich, also das ist ein Punkt, der wird noch interessant sein. Da wird es
762 interessant auch hier mit anderen Kollegen noch zu sprechen, auf jeden Fall.

763
764 P: Ja, kann ich mir vorstellen. Ich erlebe nur das, das Ergebnis davon, das wahrgenommene,
765 gefühlte Erlebnis von dem, was da zusammen rein fällt; ich sitze jetzt gleich wieder bei den FA-
766 Kollegen da im FA-Board und da reden wir über einen allgemeinen Business Review und ich
767 komm da mit meiner hier Schulung mäßigen Supply Chain Management Sicht und will denen
768 dann alle meine Kennzahlen um die Ohren und sagen, ist doch im Grunde genommen gar nicht
769 so schlecht. Aber die kriegen ja ein viel breiteres Bild {Mhm.} davon tatsächlich mit, weil die genau
770 einen Schritt weiter draußen sind. {Ja.} Deswegen war vorhin die Empfehlung, hey, wer kann denn
771 von da draußen noch ein bisschen was erzählen, {Ja.} weil die sagen, hey, weil sich das
772 Entwicklungsprojekt verschoben hat, kann ich den Markt da gerade gar nicht befriedigen. {Ja.}
773 Das steht in meiner Reliability Kennzahl nicht drin. das Ding taucht auch nicht in meinen
774 Beständen auf, Rohmaterialbestände, die wir schon hingelegt und jetzt das Projekt verschieben.
775 Vielleicht weil ich gerade kein Rohmaterial habe, ist das Projekt verschoben. Sieht super aus in
776 meinen Zahlen, das ist für die ein riesen Problem. {Ja.} Diese Schleife kriegen sonst nicht. {Ja,
777 ja.}. * So gibt es eine ganze Reihe von Themen, auch dann hin zu Zertifizierungen,

778 Qualitätsthemen. {Ja.} Da draußen hebt der Markt den Standard an und sagt, achtung, in Zukunft
779 will ich aber das da haben und wir stehen da und sagen <prustet> hui, müsste man mal. Ja. * Und
780 deshalb kann ich nur unterstreichen, ist wichtig, und deshalb sind für mich solche Veranstaltungen
781 auch wichtig, weil ich mitkriege, was passiert drum rum, {Ja.} was vielleicht eine Vorstufe ist, von
782 dem was in ([Ort]) überhaupt aufschlägt oder eine Begleiterscheinung ist, worauf ich gar nicht
783 gucke und sage, aber im laufenden Geschäft ist doch alles ok. Und die sagen, genau das ist das
784 Problem. es gibt Bereiche, da läuft es halt nicht. {Ja.} <lacht> Das sind halt (Themen), da muss
785 man rein gucken.

786
787 I: So gesehen, wird das schon noch interessant werden. Ja.

788
789 P: Super!

790
791 I: Sehr schön. Dann dank ich dir schon mal.

792
793 P: Hats dir was gebracht.

794
795 I: Ja, absolut.

1 **Transkription B20012020b**

2 Dauer: 35:09 Minuten

3 Person: Director Technical Compliance

4

5

6 I: Okay Herr [Name], dann wäre es vielleicht für den Anfang ganz gut, wenn Sie Ihren *
7 Tätigkeitsbereich erst mal ganz kurz beschreiben, dass wir das Gespräch gut ein ordnen
8 können.

9

10 P: Ja, ursprünglich war die Compliance Abteilung, wie sie heute existiert, für die (technischen
11 Themen) gedacht, das heißt im Wesentlichen bezogen auf Produkt Compliance, Einhaltung
12 aller Gesetze, die das Produkt direkt betreffen, also Stoffeinschränkungen, zum Beispiel als
13 großes Thema. Da kam es eigentlich her. Und die Erweiterung geht in Richtung dem, was bei
14 uns heute im Facility Management aufgehängt ist, nämlich die technische Compliance der
15 Standorte, das heißt, das sind dann die Einhaltung Umweltschutzgesetze, die Einhaltung
16 Abfall, alles, was an technischen Dingen jeden einzelnen Produktionsstandort betreffen, das
17 war die Abgrenzung. Die Situation von der Kundenseite her von * 1.000 Anfragen im Jahr, die
18 wir kriegen, die wir beantworten müssen hat sich deutlich verschoben zu dem Thema
19 Corporate Social Responsibility, ja, wo's drum geht, ob wir uns an international, also natürlich
20 zunächst mal an Gesetze die bestehen, alles was die Finanzwelt betrifft ist gesetzlich geregelt,
21 alles was die Bereiche Arbeitsschutz, Mitarbeiter*behandlung betrifft zumindest bei uns auch
22 alles streng gesetzlich geregelt. Also insofern ist es die Einhaltung von Gesetzen, aber es geht
23 halt weit über das raus. Es geht auch um die Frage, verhält man sich ethisch, überträgt man
24 die deutschen Verhältnisse an seine ausländischen Standorte und stellt dort die Menschen
25 nicht schlechter, obwohl die gesetzliche Regelung dort es definitiv zulassen würde oder gar
26 nicht geregelt ist, ja, diese soziale Komponente hat deutlich zugelegt und beschäftigt uns heute
27 eigentlich mindestens zu 50 % unserer Tätigkeit und das ist so, damit kümmern wir uns heute
28 um Dinge wie Einhaltung, you and global, Erstellung von entsprechenden Policies bei [Firma]
29 {Mhm.}, Umsetzungen, Richtlinien, Schulung der Mitarbeiter, alles was damit zusammenhängt.
30 {Mhm.}

31

32 I: Und damit haben Sie ja eigentlich schon die Schnittstelle auch sag mal, auch in die
33 Lieferkette, wenn's auch nur die interne Lieferkette ist, weil corporate social responsibility ist
34 ja ein sehr mächtiges Schlagwort heutzutage. Ich kenne die Bereiche. Ich * komme ja aus der
35 Spielwarenbranche ursprünglich, ich hab da eine erste Studie gemacht, da ist immer so ein
36 Thema Kinderarbeit, Kinderarbeit entlang der Lieferkette. Das will der Kunde nicht sehen. Sind
37 das auch Themen, die damit rein gehen?

38

39 P: Das sind Themen. Also sag mal so, was die Lieferkette [Firma] intern betrifft hab ich da null
40 Bedenken. {Ja.} Wir reden immer von der Tradition des Familienunternehmens, die einfach
41 bestimmte Verhältnisse bei [Firma] eingestellt hat über die Jahre. {Mhm.} Ja, ich sag auch
42 immer, wir tun die Dinge in der richtigen Art und Weise, wir schreiben nicht viel drüber,
43 erzeugen keine Hochglanzprospekte {Ja.} über Kinderarbeit zum Beispiel als Thema. Wir
44 haben an keinem [Firma] Standort außer in Mannheim in der Ausbildungsabteilung Mitarbeiter
45 unter 18. {Mhm.} Das gilt auch für [Ort], wo die gesetzliche Regelung 14 als maxi, als minimal
46 Alter festlegt. Wir haben keine 14-jährigen und auch keine 16-jährigen in unseren
47 Unternehmen, wir haben nur über 18-Jährige, also die interne Lieferkette, da mache ich mir

48 null Gedanken, dass da irgendwo was passiert an einem [Firma] Standort. {Mhm, ja.} Wir
49 haben zum Beispiel unsere Mitarbeiter in [Ort], die ja in einem Wohnkontrakt, in einem
50 Wohnblock wohnen innerhalb dieser Industrieanlage, da haben wir um, die Verhältnisse in den
51 einzelnen Zimmern deutlich verbessert, gegenüber dem was der Standard verlangt. Wir haben
52 aber natürlich, wenn wir über die Supply Chain reden auch über die externen Lieferanten zu
53 reden, weil wir kaufen ja Komponenten, die auch im Prinzip aus der ganzen Welt kommen
54 können und da kann man jetzt natürlich sagen, da haben wir nur die Möglichkeit, die ganzen
55 Nachhaltigkeitsthemen über den Einkauf an unsere Lieferanten runter zu brechen. Das
56 machen wir * mithilfe von Fragebögen, die die ausfüllen müssen. Die müssen uns Erklärungen
57 unterschreiben zum Umweltschutz, die müssen uns Erklärungen, die müssen unseren code
58 of conduct im Prinzip, wir haben einen code of conduct für Lieferanten, den müssen sie
59 unterschreiben, wenn sie unser Lieferant werden wollen. Insofern haben wir das Tier 1 mäßig
60 immer abgedeckt. Also wir fragen unsere Lieferanten, ob sie das tun. Was [Firma] heute noch
61 nicht macht, wenn es mir nach ging, auch in Zukunft nicht macht, ist dann wieder den Druck
62 an die Lieferanten weitergeben, ebenfalls ihre Lieferanten zu fragen. Die Großunternehmen
63 wünschen sich, dass alle Unternehmen jeweils in die nächste Stufe gehen, aber in der
64 Elektronikbranche kann das halt ganz schnell mal heißen, man geht über fünf, sechs
65 Lieferstufen weg, bevor man überhaupt bei denen ist, die vielleicht in irgendeinem Land wo
66 Kinderarbeit gang und gebe ist produzieren. Also insofern haben wir den Teil nur soweit bis
67 unsere direkte Lieferanten betrifft ausgebaut bei [Firma]. Ja, und wir * belassen es dabei und
68 klar, im code of conduct steht drin, dass die natürlich auch ihre Lieferanten in die Pflicht
69 nehmen müssen, aber darauf hacken wir nicht rum, so wie es unsere Kunden im Moment bei
70 uns machen. {Ja.} Eins muss man allerdings dazusagen, das entschärft meiner Meinung nach
71 die Situation, meiner Beobachtung nach, haben wir in der ganzen Welt in der Branche
72 Elektronik, relativ saubere und klare Verhältnisse. Während bei Textil, wo das ganze ja auch
73 immer wieder auffällig wird, {Ja, ja.} ja, da kann man natürlich in einer Baracke fertigen lassen,
74 Stoffe färben lassen unter Zuständen, wie sie keiner von uns für seine Kinder akzeptieren
75 würde. Aber wenn Sie in die Elektronikbetriebe gehen, das habe ich weltweit erlebt, das habe
76 ich in Malaysia erlebt, das hab ich in Indonesien erlebt, die Elektronikbetriebe haben immer
77 einen bestimmten Standard, der eigentlich schon von sich aus verhindert, dass die Leute unter
78 menschenunwürdigen Bedingungen arbeiten müssen. Was ich nicht ausschließe, wir machen
79 das nicht, aber was ich nicht ausschließe, ist zum Beispiel, dass in Indonesien ein Arbeitgeber
80 seinen Leuten, wenn die anfangen den Ausweis abnimmt und den zentral deponiert. Ja, das
81 macht man, um zu verhindern, dass die Mitarbeiter am nächsten Tag verschwunden sind,
82 ohne sich abzumelden. Wenn einer gehen will, muss er vorher beim Arbeitgeber den Ausweis
83 abholen, das ist aber laut heutigen strengen Definitionen bereits eine Form von Zwangsarbeit.
84 Das macht [Firma] nicht, das würde ich aber auch in der Elektronikbranche nicht bei allen
85 ausschließen, da mags den ein oder anderen geben. Also insofern glaube ich, dass die
86 Gefährdungslage speziell in unserer Branche auch an den Standorten, wo man das
87 schlimmste immer erwartet, nicht so schlimm ist, wie dies in anderen Branchen vorkommt.

88

89 I: Jetzt haben Sie gesagt, das finde ich ganz interessant, die Kunden, die drücken das so ein
90 bisschen auch an uns ran. Ja, dass die ganze Lieferkette {Ganz klar.} eins, zwei bis n, das
91 einhalten muss. Jetzt haben Sie gesagt, Sie würden das nicht weiter verfolgen, diesen Trend.
92 Was spräche denn dagegen, das weiter aufzudecken, beziehungsweise weiter in die
93 Lieferkette rein zu drücken. Könnten wir ja als Unternehmen, wie die Automobilhersteller das machen,
94 sagen ‚du musst‘ und Schluss.

95

96 P: Viele Dinge sind * extrem schwer zu ermitteln und so schwer wie wir uns tun
97 Kundenfragebögen auszufüllen, so schwer tun sich unsere Lieferanten unsere Fragebögen
98 auszufüllen. Wenn ich mit der gleichen Macht wie VW uns mit Fragen belädt, wenn ich mit der
99 gleichen Macht an alle unsere kleinen Lieferanten gehe, dann haben viele von denen keine
100 Chance mehr, da was dazu zu sagen. Zumal im Endeffekt ist es ja so, dass wir elektronische

101 Komponenten einkaufen. {Mhm.} Ja, und egal wie unser Händler in Asien aussieht, der
102 Hersteller für diese Komponenten ist in der Regel irgendein ganz großer Internationaler. Ja,
103 das heißt auch wenn ich bei irgendeinem Elektronikdistributor in Singapur einkaufe kann ich
104 davon ausgehen, dass der Hersteller von der Komponente Intel ist, das heißt, da wo die
105 Werkstattarbeit abläuft, die dann über die Compliance Regeln eventuell nicht einhalten
106 würden, ja, da bin ich wieder bei einem großen internationalen Player und da geh ich davon
107 aus, dass der auch weil er es sich anders gar nicht erlauben kann, Compliance Regeln einhält.
108 Das heißt, ich sehe auch gar nicht die Notwendigkeit, den Druck so hoch zu machen.

109

110 I: Mhm, und ist es vielleicht auch, weiß ich nicht, kann ich hier schwer abschätzen, ist es
111 vielleicht auch eine Kosten-Nutzen-Abwägung, wenn ich sage, ich erhö den Druck auf den
112 Lieferanten. {Selbstverständlich.}

113

114 P: Selbstverständlich. Wenn ich den, wenn ich den Druck erhö, zwing ich den natürlich in
115 Kosten zu gehen, die er irgendwie abdecken muss. Bestes Beispiel: Konflikt minerals [Name].
116 Kommt aus Amerika, betrifft uns, sagen wir mal, ist auch Teil unseres * Schicksals. Die
117 Gesetze betreffen uns gar nicht. Die Gesetze wurden geschrieben für börsenorientierte
118 Unternehmen. Genauso wie zum Beispiel die europäische CSR Richtlinie, Corporate Social
119 Responsibility. Ist per EU-Richtlinie geregelt, was Unternehmen da machen müssen, ja, wir
120 sind aber nicht betroffen, weil nicht börsenorientiert. {Mhm.} Unsere Kunden sind teilweise
121 betroffen und die gesetzliche Regelung verlangt von den Betroffenen, dass sie entlang ihrer
122 Lieferkette die gleichen Verpflichtungen, die sie selbst haben, an ihre Lieferanten weitergeben.
123 {Mhm}. Ja, und jetzt entsteht natürlich genau dieses, ja der Gesetzgeber nimmt mich aus, weil
124 er sagt die kleinen, mittleren Unternehmen haben nicht das Potenzial diese Fragen zu
125 beantworten und all das, was von der Großindustrie erwartet wird. Und dann sagt man aber
126 der Großindustrie gleichzeitig, nehmt aber bitte die KMU's auch in die Pflicht und verlangt von
127 denen, das gleiche was ihr machen müsst. Das ist im Prinzip in sich nicht geschlossen das
128 Ganze. Ja, dann brauche ich sie nicht aus der gesetzlichen Regelung raus zu nehmen, wenn
129 ich ihnen das auf Umwegen sowieso aufbürde und ich sag halt, das kann man mit Augenmaß
130 machen und kann man mit brachialer Kraft machen. Einige unserer Kunden machen es mit
131 brachialer Kraft, einige machen es mit Augenmaß. Ich will es für [Firma] generell mit
132 Augenmaß gemacht haben. Wenn uns zu Ohren kommt, dass einer unserer Lieferanten sich
133 nicht ordentlich verhält, dann muss man da ganz klar scharf dagegen vorgehen. Aber ich denk
134 mal die Frage der Konflikt-Mineralien zum Beispiel, wo eine Schmelze, die Material verarbeitet,
135 das aus bestimmten gebannten Regionen in der Welt kommt, ja, wo ich die auflösen muss,
136 gehe ich über zehn Lieferstufen. Und wenn ich Aufforderungen kriege von unsere Kunden,
137 wenn eine Schmelze auftaucht, die als High-Risk eingestuft wird, ja, dann kriege ich von
138 unserem Kunden, in dem Moment, wo ich meine Analyse abliefere eine Aufforderung,
139 innerhalb von zwei Wochen das Ganze zu korrigieren. Das ist vollkommen lächerlich. Ja, wir
140 sind in einem halbjährlichen Zyklus, wo wir unsere Lieferanten abfragen. Ja, wenn wir solche
141 Schmelzen bei unseren Lieferanten sehen, dann reklamieren wir die und fordern den Lieferant
142 auf, die Schmelze zu ändern. Ja, der hat aber genau dieselbe Notwendigkeit, er muss auch
143 wieder zu seinem Lieferanten gehen und wenn Sie jetzt über zehn Stufen rückwärtsgehen,
144 dann heißt es zehnmal ein halbes Jahr, dann wissen wir in fünf Jahren vielleicht, ob die
145 Schmelze mittlerweile rausgenommen wurde. {Mhm.} Mein Kunde will es aber in 14 Tagen
146 erledigt haben. Das ist unmöglich. {Ja, ja.} Und da weigere ich mich. Ja, wir weisen unsere
147 Lieferanten drauf hin, dass die Schmelzen nicht okay sind und dass sie entlang ihrer
148 Lieferkette Korrekturmaßnahmen einladen müssen, einleiten müssen. Wir sagen aber net wir
149 geben euch 14 Tage dafür. Weil wir wissen, dass es vollkommener Unsinn ist. Jeder, der in
150 14 Tagen ein verbessertes Ergebnis abliefert, lügt. Das ist meine * ganz klare Aussage.

151

152 I: Jetzt könnte ich mir ja vorstellen, also das ist ja auch ein Bereich, wo die Kunden dann
153 extrem drauf achten. Jetzt weiß ich nicht, ob sowas schon mal vorkam oder ob sowas
154 theoretisch vorkommen kann: aber nehmen wir doch mal an, dass, es käme * jetzt mal raus,
155 wir hätten einen Lieferanten, der sich nicht an den Code of Conduct hält. Und das kriegen nicht
156 wir mit, sondern vielleicht einer unser Kunden mit, direkt. Gab's * so ein Ereignis schon mal
157 oder musste da das Unternehmen schon mal tätig werden? Also wir als [Firma]?

158

159 P: Ne, also Fälle, wo irgendwelche Lieferbeziehungen plötzlich zusammengebrochen sind aus
160 so einem Grund, kenne ich überhaupt keine. Aber theoretisch sind natürlich solche Dinge
161 denkbar. Also wenn wir grad mal wieder bei den Conflict Minerals sind. Seitenthema: * diese
162 Analyse, die wir abliefern, nennt sich CMRT. Ja, Conflict Mineral Reporting Template, ja, das
163 sind in einem der Excelsheets alle Schmelzen aufgeführt, die unsere Lieferanten in ihren
164 CMRT's uns mitteilen, wo sie ihr Material herkriegten. Ja, bei uns in der Liste stehen jetzt
165 mittlerweile 180 solcher Schmelzen drin, aus denen das Rohmaterial kommt, das wir
166 verarbeiten. Auch wenn es 10 Stufen vorher von der Schmelze gekauft wurde, landet es bei
167 uns im CMRT. In diesen Listen von Schmelzen tauchen mittlerweile zwei Schmelzen auf, ja,
168 die sind russischen Ursprungs und die Eigner oder Vorstände dieser Unternehmen sind in
169 Amerika auf der Embargo Liste, weil man hat ja ein paar Embargos gegen Russland erhoben
170 und da gehören eben auch Personen-Embargos dazu. Diese Schmelzen werden heute dann
171 auch als High-Risk Schmelzen eingestuft, obwohl sie mit Conflict Minerals überhaupt Nix zu
172 tun haben. Wir hatten einen Fall, wo ein Kunde uns drauf hingewiesen hat, dass die unter
173 Embargo sind und dass wir, wenn wir mit Amerika Geschäfte machen oder wenn wir in
174 Amerika Geschäfte machen, dass wir die nicht verwenden dürfen. Bei der Analyse, wo diese
175 Schmelzen herkommen, haben wir einen ganz großen, namhaften amerikanischen Elektronik-
176 Distributor gefunden. Der hat, der bezieht Material von solchen Schmelzen, sitzt in Amerika ja,
177 und wenn ich mir jetzt vorstelle, wenn die Trump Administration irgendwann auch an der Ecke
178 ernst macht und mit der Faust auf den Tisch haut, dann könnte es passieren, dass die diesen
179 amerikanischen Distributor auf die Blacklist setzen, weil der mit Embargo-Lieferanten arbeitet
180 und dann wird der plötzlich im amerikanischen Markt, könnte der im Prinzip nicht mehr agieren.
181 Wenn dann für uns dort ein Materialausfall entstehen würde, weil wir im Moment keine andere
182 Alternative haben, dann wäre das natürlich bitter. Diese, das ist die einzige Gefahr, wo ich
183 heute sagen würde, da könnte es passieren, dass ein Glied aus unserer Supply Chain rausfliegt.
184 Ja, wenn wir über ein Lieferant beziehen, der eben auch aus solchen Schmelzen oder aus
185 noch kritischeren amerikanischen Embargo bezieht, der könnte uns aus Compliance Gründen
186 als Lieferant ausfallen. Die Möglichkeit würde bestehen. Wie schnell wir dann die fünf
187 Komponenten, die wir bei denen kaufen direkt beim Hersteller beschaffen können oder bei
188 einem anderen Distributor, das ist dann die Frage. Also ich würde für [Name] kein
189 Zusammenbrechen der kompletten Lieferkette sehen, aber es könnte durchaus mal temporär
190 Ärger geben.

191

192 I: Und, könnte man sich da präventiv drauf vorbereiten oder * sehen Sie da Chancen, was zu
193 tun?

194

195 P: Indem man natürlich * solchen Unternehmen auch sagt, dass es so ist und so wirklich die
196 Rückmeldung gibt: Achtung da, wir haben euer CMRT kontrolliert. Da sind Schmelzen drin,
197 mit denen dürft ihr gerade als amerikanisches Unternehmen überhaupt nicht arbeiten, nehmt
198 die bitte aus eurem Lieferanten-Portfolio raus und sucht euch andere, die euch das gleiche
199 Material liefern können.

200

201 I: Würden unsere Lieferanten das einhalten oder wie würden Sie das einschätzen?

202

203 P: Nehmen Sie mal einen großen amerikanischen Distributor der im Milliardenbereich Umsätze
204 macht. Achtung, jetzt kommt [Name] mit dem Einkaufsvolumen von 50.000 \$ und versucht
205 denen Vorschriften zu machen. {Ja.} Also unser Einfluss in die Lieferkette ist nicht so
206 besonders groß.

207

208 I: Ich denke jetzt auch an ein * Szenario, was es mal in der Textilbranche gab, einfach mal
209 zum Durchspielen ob sowas, ob wir sowas zu befürchten hätten. Das war in, * nageln Sie mich
210 jetzt bitte nicht darauf fest, 2011 in Bangladesch, da ist ja das Rana Plaza Gebäude ja
211 eingestürzt mit vielen Toten. Da war Textil-Industrie in dem Gebäude und als man dann
212 angefangen hat zu analysieren, hat man festgestellt, oh C&A oder H&M und so weiter, schieß
213 mich tot, alle holen Sie daher. Riesen Reputationsschäden. Was auch ein Compiencethema
214 ist. Sie sagen aber die, sie haben es vorhin selbst genannt, die Textilindustrie ist, was das
215 betrifft, eine relativ unsaubere {(?) } Industrie {...Reputationsschäden...} im Vergleich zur
216 Elektro...

217

218 P: Unterschiede sind selbst dort, das trifft ja nur für Insider zu. {Ja}. Ja die haben keinerlei
219 Umsatzeinbußen, die Leute rennen immer noch zu genau den Geschäften und kaufen dort
220 ein. {Ja, klar.} Wie gesagt, die Textilindustrie unterscheidet sich sehr deutlich, ja. Das glaube
221 ich, in der Elektronikindustrie finden wir sowas nicht vor. Also wieder auf [Name] bezogen, uns
222 würde in allen Regionen der Welt kein Gebäude einstürzen. Weil wir die Gebäude in den *
223 meisten, also in Vietnam sind es eigene Gebäude, in [Ort] Indonesien haben wir die Gebäude
224 entsprechend durch unsere eigene Maßnahmen umgebaut. Wir sitzen überall in Gebäuden,
225 die einem gewissen Minimum-Standard entsprechen. Ich glaub da ist keins dabei das, wenn
226 irgendwo ein LKW vorbeifährt, plötzlich die Decke einbricht. Damit geht es schon mal los, dass
227 wir eben auch was die technischen Voraussetzungen betrifft an den Standorten deutlich
228 sorgfältiger arbeiten, wie es vielleicht bei dem ein oder anderen Textilunternehmen passiert.
229 {Mhm.} Und das nächste ist, selbst für unsere asiatischen Fertigungsstädten, ist das was wir
230 einkaufen im Normalfall ja Rohware. Also Elektronik-Komponenten im Wesentlichen. Ja,
231 Kabel, allen möglichen elektronischen Kram, der wieder in einer Elektronikfertigung hergestellt
232 wird. Dass diese Elektronikfertigung vergleichbar zu ner Färberei, die einem indonesischen
233 Textilunternehmen zuarbeitet, ja, und die dann irgendwo im Busch sitzt und die Leute laufen
234 in der sauren oder laugenartigen Färbe-Pampe rum und sind den ganzen Tag mit dem Zeug
235 kontaminiert, ist es in der Elektronik undenkbar. Die sitzen an vernünftigen Arbeitsplätzen,
236 machen Elektronikmontage und kaufen eben auch nicht aus einer Färbereifirma, die im
237 Dschungel sitzt, ein, sondern sie kaufen ja wieder von großen Distributoren. In der Regel große
238 internationale Hersteller hintendran. Also wir haben * einfach von der * Grundvoraussetzung
239 her nicht das hohe Risiko, das in anderen Branchen vorherrscht.

240

241 I: Ja. Ja, das sehe ich ein. Die Kundenseite würde ich mir doch ganz * gerne noch mal
242 ansehen. Gibt es denn, wir haben jetzt ein Code of Conduct für unsere Lieferanten, Müssen
243 wir den auch mit, sagen wir mal mit selbst gestrickten Codes of Conduct anderer Unternehmen
244 uns auseinandersetzen, also {Klar.} kundenseitig {Klar.} fordern die, wollen die deutlich mehr
245 {Ja.} als gesetzlich ist oder...?

246

247 P: Die Forderung der Kunden geht immer weiter. Wir halten uns heute an den Code of Conduct
248 des ZVEI, den hat der Verband für seine Verbandsmitglieder gebaut. Hat seinen

249 Verbandsmitgliedern auch ganz klar gesagt, ihr habt alle, all die, all die großen Vorschriften im
250 Hintergrund wie UN-Global-Compact. Da stehen die zehn Grundprinzipien drinnen, wie man
251 nachhaltig und menschenwürdig arbeitet. {Mhm.} Ja, die sind Grundlage dieses Code of
252 Conduct und der ZVEI hat ganz klar gesagt, wer diesen Code of Conduct unterschreibt,
253 erkennt diese zehn Grundsätze an und akzeptiert, dass seine Lieferanten, wenn sie diesen
254 Code of Conduct auch anerkannt haben, ihre Schuldigkeit getan haben und darüber hinaus
255 nicht noch andere Nachweise bringen müssen. {Mhm.} Ja, also innerhalb des ZVEIs müsste
256 es so sein, dass die 1000 Unternehmen, die unterschrieben haben zumindest, sich gegenseitig
257 nicht mit weiteren Fragebogen quälen. Wir kriegen aber auch aus unserer Branche ständig *
258 Codes zugeschickt, die deutlich darüber rausgehen. Die Engländer haben irgendwann mal
259 Gesetze gemacht, eigene Gesetze gemacht, da gibt es zum Beispiel das UK Human
260 Trafficking, also Zwangsarbeit aus UK Sicht, die haben die Regelungen einfach scharf
261 gezogen und haben gesagt, wir * Industrie in England verlangen die Einhaltung der UK * des
262 UK Human Trafficking. Auch von unseren Lieferanten, die gar nicht in England sitzen. Die
263 übertragen die Forderung des englischen Gesetzes auf alle, weil wir wissen, dass in vielen
264 Ländern die lokale Politik viel schwächere Forderungen hat. Das haben jetzt ganz viele
265 Unternehmen, haben plötzlich diese UK-Gesetze in ihren Codes of Conduct drinstehen und
266 verlangen dann an die entsprechenden Stellen Menschenrechte steht dann plötzlich und alle
267 Forderungen des UK Human Trafficking einzuhalten. Ja, und alle Forderungen der UK-
268 modern-Slaverys sind einzuhalten. Modern Slavery ist zum Beispiel die Geschichte, ich nehme
269 dem den Ausweis weg, damit * er mir dann Bescheid sagen muss, wenn er geht, ja. Damit
270 halte ich ihn ja aber irgendwie an mir fest. Man könnte jetzt ja konstruieren, wenn ich gerade
271 dringende Aufträge hätte, kriegt er den Ausweis die nächsten zwei Wochen nicht, weil ich den
272 in den zwei Wochen noch brauch. Dann wäre es Zwangsarbeit, dann würde ich zwingen bei
273 mir zur Arbeit, obwohl er mir vor zwei Wochen gesagt hat, dass er gehen will. Ja. Wir machen's
274 gar nicht. Unternehmen, die es machen, machen's, da kriegt der Mitarbeiter aber auf Anfrage
275 sofort sein Ausweis, aber dann haben die in der Akte stehen, dass er an dem Tag das
276 Unternehmen verlassen hat und sie sich nicht 14 Tage wundern müssen, wo der ist. Aber
277 solche Forderungen werden heute in die Codes of Conduct mit reingenommen und unsere
278 Kunden gehen dann immer an * die Maximalforderungen. Wir müssen diesen Code of Conduct
279 anerkennen, müssen die Prinzipien des Kunden Codes of Conduct auf [Name] übertragen, ja,
280 und müssen uns halt, müssen uns verpflichten, dass wir auch in unserer Lieferkette die hohen
281 Anforderungen des Kunden Code of Conduct durchsetzen. Ja, das sag ich jetzt mal, wir sind
282 bei der Anerkennung von Codes of Conducts zu bestimmten Dingen bereit, zu anderen nicht.
283 Ja, wenn da zum Beispiel drinsteht, dass jedweder Verstoß in der Welt, der durch uns
284 begangen wird an den Kunden zu melden ist, dann sag ich sorry. Wenn wir wirklich mal einen
285 Verstoß haben, was weiß ich, irgendjemand lässt sich in Brasilien korrumpieren und nimmt
286 Geld an, ja und es hat mit dem Kunden überhaupt nichts zu tun, da bin ich nicht bereit dem
287 Kunden eine E-Mail zu schreiben: Achtung wir haben in Brasilien gerade so ein Fall. Ja, das
288 verlangt kein Gesetzgeber, das verlangt kein, das ist Blödsinn. Also wir können, wir selbst
289 können die Forderungen nicht immer erfüllen und deswegen sag ich ganz oft, das dürfen wir
290 nicht unterschreiben. Wir machen das nicht, wenn wirklich was... Aber das noch dazu in die
291 Lieferkette weiter zu fordern, ja, also sorry da hört es dann irgendwo auf. Das funktioniert auch
292 nicht mehr. Also wie gesagt: in dem Moment, wo die Forderungen für Kleinunternehmer hoch
293 genug werden, ja, dann sind die entweder nicht in der Lage es zu machen oder sie lügen. {Ja.}
294 Ich glaub, dass in keinem Bereich außerhalb der Compliance so viel Dokumente abgelegt
295 werden, die die Unwahrheit sagen, wie in den ganzen Compliance Gebieten. Man kriegt die
296 Bestätigung zurück, dass Unterschrift drauf, das wird abgeheftet die Welt ist in Ordnung. Ja
297 und es interessiert keinen, ob der Lieferant sich wirklich fair verhält oder nicht.

298

299 I: Ich denke, das ist zum Teil ja auch bestimmt Auftragshascherei von den Lieferanten, die
300 sagen, ich weiß ich krieg den Auftrag vermeintlich nicht, wenn ich denen das Dokument nicht
301 unterschreibe. Also {Klar.} unterschreibe ich halt, {Klar.} aber wenn ich's nicht einhalten kann

302 dann, damit ich dann den Auftrag platziert krieg.

303

304 P: Und * es werden die Augen zu gemacht. In der Textilindustrie ist das die * gängige Form
305 der Textilunternehmer, der irgendwo in Indien sitzt, der lässt sich vom TÜV Rheinland
306 auditieren, die bestätigten, dass bei ihm alles absolut sauber ist. Das Einzige, was er nicht
307 dazu gesagt hat, ist, dass außer seiner eigenen Färberei, ja, die Hälfte der Stoffe in einer
308 externen Färberei gefärbt wird. Wären sie dahingefahren, wären sie vom Glauben abgefallen.
309 Die fahren aber nicht hin, die kriegen ja keinen Hinweis. {Ja, klar.} Der kommt dann mit einem
310 Zertifikat und dieses Zertifikat vom TÜV Rheinland legt er dann natürlich brav bei * H&M vor
311 und der H&M sagt, wunderbar wir arbeiten nur mit zertifizierten Lieferanten. Ich garantiere
312 Ihnen, die wissen nicht alles, aber dass es auch schwarze Schafe gibt und dass sie sich auch
313 verarschen lassen mit den Zertifikaten - also wenn mir H&M sagt, das kommt überhaupt nicht
314 vor, naja da glaube ich im Leben nicht dran. Die wissen ganz genau, dass es da Dinge gibt
315 die nicht in Ordnung sind, aber sie haben von jedem Lieferant das Zertifikat in ihrem Ordner
316 und damit können sie sagen, wir haben uns sauber verhalten, können wahnsinnig tolle
317 Reklame damit machen, dass sie nur mit zertifizierten Lieferanten arbeiten. Dass der Lieferant
318 auch wieder Unterlieferanten hat und das nicht geprüft wird, aus Unwissenheit, das erzählt
319 kein Mensch.

320

321 I: Ja ja, das ist klar. Wie * können...

322

323 P: Wie gesagt, wieder auf * unsere Problematik zurück, sind unsere Lieferketten stabil, ich
324 glaube, dass es diese Dinge in unserer Branche deutlich weniger gibt.

325

326 I: Ja. Ja den Anschein hat es auch. Wie gesagt, ich hab ja das, die * andere Studie ist ja die
327 Spielwarenbranche. Da hat man auch andere Probleme in der Hinsicht, weil das, die Spielware
328 hat gerade aus China kein, keinen guten Ruf, ne. Billigmarke und so weiter. {Mhm, ja ja klar.}
329 Hat auch damit zu tun, dass da auch in Fabriken, und das will man nicht alles sehen. Wie, wie
330 schnell oder wie gut können wir denn reagieren, wenn die Politik oder ein Kunde
331 berechtigterweise jetzt schnell diese Regularien anziehen würde oder wenn die Politik sagt,
332 hier wir geben ein neues Gesetz raus mit verschärften Regelungen, sind wir noch schnell *
333 dabei das umzusetzen. Können wir das rasch?

334

335 P: Schwierig. Je nachdem, was es ist. Weil wie gesagt, die Problematik ist halt, dass wir immer,
336 was die Lieferkette betrifft, über viele Stufen gehen müssen und dass es halt nicht so ist, wir
337 graben nicht Sand * aus dem Strand und machen Beton draus und bauen irgendwas und es
338 gibt nur zwei Zwischenstufen zwischen drin. Sondern wir arbeiten mit Elektronikkomponenten,
339 wo unter Umständen acht Zwischenhändler dazwischen, also bis zum Rohmaterial von der,
340 von den Komponenten, ja. Das sind halt unter Umständen acht, neun Stufen dazwischen und
341 wenn ich, grade in Conflict Minerals, also wenn einer von mir verlangt, also wenn der
342 Gesetzgeber sagen würde, wir übernehmen die Forderung von zum Beispiel von [Firma] und
343 verlangen von euch, dass ihr innerhalb von 14 Tagen von dieser Schmelze nichts mehr kauft,
344 dann glaube ich, wäre das definitiv nicht machbar. Das würde nicht funktionieren. So schnell
345 können wir überhaupt nicht auf diese Dinge Einfluss nehmen.

346

347 I: Ja. Was sicher, also ich denke, allein bis ich das vom Lieferanten bis zum subsubsub-
348 Sublieferanten kommuniziert habe {Der Gesetzgeber...} gehen da zwei Wochen schon um.

349

350 P: Der Gesetzgeber fängt an der falschen Stelle an. In Europa hat man ja mal die Diskussion
351 aufgemacht, die ist dann aber leider Gottes nicht zum Tragen gekommen. In Europa hat man
352 am Anfang diskutiert, dass man eine weltweite Zertifizierung der Schmelzen vornimmt, ja. Und
353 dann steht in der Forderung plötzlich drin, wir als Lieferant dürfen nur noch von zertifizierten
354 Schmelzen einkaufen. Dann kann ich aber sagen, 84 Schmelzen, die Gold verarbeiten heute
355 und mein Gold kann ich von 72 von denen kaufen, dann stell ich halt meinen Lieferant um.
356 Das kann ich an die Lieferkette relativ schnell weitergeben. Denen zu sagen, dass sie nur noch
357 von zertifizierten Lieferanten kaufen dürfen. Ja, aber wenn ich halt, wenn diese Zertifizierung
358 halt über zehn Jahre läuft, weil es eine Notmaßnahme der Schmelze ist und nicht irgendeine
359 gesetzliche Vorgabe, ja, dann hat es halt alles ewig lange Zeiträume. {Ja, ja.} Also, die wollten
360 das ganze beim Rohmaterial auf, * abfangen und dann haben sie im Prinzip ja, wenn eine
361 Schmelze aus bestimmten Bereichen, nichts mehr kaufen darf, dann haben sie kein
362 Konfliktmineral mehr in der Prozesskette und dann können sie hintendran, dann brauchst du
363 nix mehr zu kontrollieren.

364

365 I: Ja ist klar.

366

367 P: Wenn einer nur qualitätsgeprüfte Ware in den Markt liefern kann, dann braucht der
368 hintendran nicht mehr zu gucken, ob das Zeug in Ordnung ist. {Ja, ist richtig.}

369

370 I: Wäre eigentlich ein erstrebenswerter...

371

372 P: Und so haben die es jetzt halt umgekehrt gemacht. Und haben im Prinzip demjenigen, der
373 die Consumer beliefert, dem haben sie die Last aufgedrückt.

374

375 I: Ist eigentlich, wenn man es genau bedenkt, wäre * es umgekehrt ein geschickter Weg, um
376 die Lieferkette da sauber zu konstruieren. Ja. Okay, Herr [Name], ich will Sie damit gar nicht
377 viel länger aufhalten. Das, was mich interessiert an dem, sage jetzt bewusst Randthema, zu
378 meiner Promotion, das habe ich gehört. * Sehr, sehr spannend, wenn mir da noch was einfällt,
379 würde ich gegebenenfalls nochmal auf Sie zurückkommen. Gerade wenn ich das Gespräch
380 dann noch mal höre, dann macht man sich ja schon so seine Gedanken.

381

382 P: Vielleicht noch mal ein ganz kurzes Thema. {Ja gerne.} Im Thema Technischen, weil das
383 ist vielleicht mal eine Ergänzung, die für Sie auch ganz interessant sein könnte. Da haben wir
384 ja zum Beispiel die RoHS-Regulierung. {Ja, ist mir bekannt.} Die RoHS-Regulierung hat heute
385 30 - 40 Ausnahmen, wo Blei in Elektronikkomponenten bei bestimmten Randbedingungen
386 nach wie vor erlaubt ist. Die haben mittlerweile weltweit Kopien dieser RoHS-Regularien aus
387 Europa in die Welt verteilt, es gibt jede Menge lokale Regelungen weltweit, die eben - auch
388 dann halt die Korea RoHS, die China RoHS, alles was man so, was man da so kennt. Die
389 wenig, also die meisten haben uns gut kopiert, ja, aber halt nicht zu 100 % kopiert. Es gibt
390 eben ganz viele Regelungen, ist der Katalog dieser Ausnahmen, die die EU zulässt, der ist da
391 nirgends drin. Heißt, wenn wir einen Lieferanten haben, der in so einem Land sitzt und diese
392 Ausnahmen gar nicht kennt, dann sind für den vielleicht Komponenten, die für uns legal sind,
393 sind für den schon nicht mehr legal. Das könnte zum Beispiel zu einem Abriss führen, also
394 wenn jetzt das Land eine RoHS-Regelung rausgibt und der Hersteller dort die Bedingungen

395 nicht einhalten kann, weil er keine Ausnahmen nutzen darf, die er aber braucht für seine
396 Produktion, dann kann es passieren, dass der plötzlich nicht mehr liefern kann oder anders
397 rum, wenn jetzt der Gesetzgeber immer mit der Brille auf die komplette, die komplette
398 Elektronikbranche hingeht und Ausnahmen streicht. Die werden ja alle drei Jahre überprüft,
399 ob sie noch gerechtfertigt sind, wenn der die jetzt streicht, weil irgendein Elektronikbereich die,
400 dieser Ausnahmetatbestand nicht mehr vorhanden ist und wir aber irgendwo in einer Nische
401 sind und für uns die Regelung auch wegfällt, dann könnte es passieren, dass bestimmte
402 Bauteile plötzlich nicht mehr verfügbar sind, weil sie ohne diese Ausnahmen nicht gefertigt
403 werden können, ja. Wenn sie aber ohne diese, oder wenn sie aber trotzdem gefertigt werden,
404 dann sind sie nicht mehr RoHS-konform und wenn wir wirklich konform sein wollen, wenn es
405 einer überprüft, müssen wir es ja, ja, dann könnten wir diese Komponenten nicht mehr
406 einsetzen, dann könnten wir bestimmte Produkten nicht mehr produzieren. Brauche ich ihnen
407 nicht zu erzählen, was passiert, wenn die Entwicklung ein Re-design machen muss, wo zwei,
408 drei nennenswerte Bauteile ausgetauscht werden müssen. Das dauert dann ein Jahr. Also bis
409 das dann wieder verfügbar ist. Also das ist so, das ist noch mal so ein Schwachpunkt, der an
410 der technischen Seite latent immer wieder da ist. Weil die Gesetze regelmäßig erstens neue
411 verbotene Stoffe dazu kriegen, beziehungsweise Ausnahmen wegfallen und das kann uns
412 schon mal Rohmaterial entziehen, das wir für bestimmte Produkte brauchen.

413

414 I: Denken Sie da kann man proaktiv dagegen steuern oder kann man dann nur noch
415 reagieren?

416

417 P: Schwierig. Zum Beispiel beim Quecksilber-Verbot hat das für die komplette, für das
418 komplette Produkt*portfolio Quecksilberschaltkontakte, Schwimmschalter mit *
419 Quecksilberschaltkontakt, die gehen vom Markt. Wir haben keine Alternativmöglichkeiten. Das
420 Quecksilber ist irgendwann komplett weg, ja. Nicht nur in der Elektronik, sondern es gibt ein
421 generelles Quecksilber-Verbot und dann sind diese Produkte nicht mehr verkaufsfähig.

422

423 I: Mhm, ja. Sehr interessant. Denke das muss man in so einer, wenn man schon über Resilienz
424 der Lieferkette redet, muss man das sicherlich mit * in Betracht ziehen. Es ist sicherlich nicht
425 der Hauptaspekt... {Ne, klar.}

426

427 P: Sagen wir mal so {(?) } Feuer in irgendeiner Fertigung, haben wir ja auch schon gehabt.
428 Kunststoffumspritzung von Chips und die Kunststofffabrik ist abgebrannt und die Chips waren
429 monatelang nicht mehr zu kriegen im Markt. Das ist die eine Geschichte. Aber so eine
430 gesetzliche Regelung, die Komponenten vom Markt haut, da ist es unter Umständen auch
431 keine Frage einer Recovery Zeit, bevor das Material wieder verfügbar wird, sondern es ist
432 vielleicht weg. {Ja, ja.} Ja, ne, {Ja, ja.} man kriegt es vielleicht gar nicht mehr.

433

434 I: Ja. Ja ich, ich sehe das gerade, also den * Aspekt, den finde ich jetzt gerade ganz
435 interessant. Ich mein, wenn so eine Fabrik abbrennt, insolvent geht, es wird irgendwo einen
436 geben, der das herstellt in gleicher {(?) } vielleicht, vielleicht in derselben Güte {Genau.} oder
437 irgendwie. Ja, so jetzt wird aber bestimmtes Material verboten, Sie haben technisch kein, kein
438 Ersatz erstmal. Und dann lassen sich vielleicht Produkte mit bestimmter Spezifikation nicht *
439 ersetzen. Nicht nur nicht kurzfristig, sondern mittelfristig bis langfristig vielleicht gar nicht mehr.
440 Ja also, ich denke schon, dass das auch sehr wichtig ist es mit * einzubeziehen und da
441 vielleicht nicht * proaktiv zu handeln, aber zumindest mal Szenarien zu entwickeln und zu
442 sagen, was könnten wir denn tun, wenn oder was wäre wenn, ja. Denk das ist ein wichtiger

443 Aspekt, der damit reinspielt. Ja. Okay, wie gesagt, ich habe im Moment keine Fragen. Wenn
444 Ihnen noch was einfällt, habe ich gern noch Zeit. Ansonsten vielen, vielen Dank. War sehr
445 interessant. Hilft mir viel weiter und ja, wenn mir noch was einfällt, komme ich einfach noch
446 mal auf Sie zu.

447

448 P: Jo.

1 Transkription B21012020

2 Dauer: 36:40 Minuten

3 Person: Jurist

4
5
6 I: Herr [Name], also, wie ich schon kurz in der Einleitung mal beschrieben habe, ich mache
7 eine Doktorarbeit zum Thema Resilienz globaler Lieferketten. So, jetzt ist Resilienz ja doch
8 ein sehr großer, weitreichender Bereich. Und es gibt so verschiedene Bausteine, die
9 Unternehmen einsetzen können, um resilient zu werden. Und da bin ich auch auf Sie
10 gekommen, {Ja.} weil das Business Continuity Management ist einer dieser Bausteine und
11 ein sehr wichtiger dieser Bausteine. Und deshalb denke ich, es ist ein Gespräch hier durchaus
12 sinnvoll. Dazu wäre es aber vielleicht zu Beginn des Gesprächs ganz interessant, damit ich
13 das später auch einordnen kann, dass sie einfach kurz, auch wenn ich es grob weiß, Ihren
14 Tätigkeitsbereich für die Firma [Unternehmen] anreißen.

15
16 P: Ja gut, also dieses Thema der Resilienz, sprich, bei uns läuft das unter Not- und
17 Katastrophenfallplanung. Das hat eigentlich wenig zu tun * mit meiner eigentlichen Tätigkeit,
18 der juristischen, sondern vielmehr mit, ich habe auch noch Versicherung in meinem {Mhm.}
19 Portfolio. Und aus dieser, also es gibt eigentlich zwei Quellen, aus denen die Bemühungen
20 von [Unternehmen] im Bereich der * Not- und Katastrophenfallplanung gespeist werden. Das
21 eine sind Versicherungen, weil natürlich eine Betriebsunterbrechungsversicherung, also wir
22 haben Sach- und BU, das ist ja der Hauptteil. Und die Betriebsunterbrechungsversicherung
23 hat ein * vitales Interesse daran, dass die im Falle einer Katastrophe, Betriebsstörung,
24 Zerstörung von Betriebsteilen von Produktionsanlagen, die Wiederherstellungsfrist bis zur
25 Normalproduktion möglichst kurz gehalten wird. Und unter diesem Aspekt * haben wir mal so
26 eine Not- und Katastrophenplananalyse gemacht, mit Hilfe von [Unternehmen]. Ich glaube,
27 ich habe Ihnen den Folder da schon zukommen lassen. Da steckt natürlich ganz viel Know
28 How von [Unternehmen] drin, was die vermarkten. Das ist mal die eine Seite. Und die zweite
29 Seite ist, dass wir zunehmend insbesondere aus US-amerikanischen Regionen mit der
30 Tatsache konfrontiert werden, dass wir als Lieferant gezwungen sind, eine Not- und
31 Katastrophenfallplanung nachzuweisen. Das ist ein, so * sind wir im Prinzip in diese, in diese
32 Richtung geschoben worden und haben diese Katastrophenfallplanung natürlich, also die ist
33 aufgesetzt im Grunde über eine Prozessanalyse, {Mhm.} standortbezogene Prozessanalyse.
34 Wir haben das natürlich nicht für kleine Vertriebsstandorte gemacht, sondern nur für
35 Produktionsstandorte. Und dann wird eben pro Standort, die dort allokierten Prozesse
36 analysiert. Es wird analysiert, welche Betriebsmittel man zur Ausübung der Tätigkeit braucht.
37 Also Thema Vertrieb, zum Beispiel, ist völlig unproblematisch. Die brauchen einfach nur eine
38 funktionierende Netzinfrastruktur und können mit ihrem PC von Zuhause aus arbeiten und
39 besuchen den Kunden, das ist gar kein Thema. Andere Themen wie Fertigung, ja, wie
40 Entwicklung, teilweise, weil die auch auf Infrastruktur, je mehr man auf Infrastruktur
41 angewiesen ist, desto komplexer und schwieriger ist natürlich auch die Wiederherstellung.

42
43 I: Und ich sage mal, hat man das jetzt auf die produzierenden Standorte gemacht? Das heißt,
44 die Analyse war jeweils pro Standort?

45
46 P: Pro Standort. Also Sie sehen es daran, dass pro Standort dann ein sogenannter Not- und
47 Katastrophenfallplan erstellt worden ist. Dieser Plan, wie gesagt, ist nicht für jeden Standort
48 gleich, sondern orientiert sich an den Core Processes. Und am Ende wird eine Not- und
49 Katastrophenfallorganisation quasi installiert. Das heißt, im Grunde bildet das ein Stück weit
50 schon auch die * normale Organisation ab. Aber es gibt bestimmte Regularien. Wo trifft man
51 sich? Wie ist der Raum ausgestattet? Also so * vorbeugende Themen, die, die man
52 vorbereiten kann, um diese * Schockstarre, die im Falle einer solchen, dieses Chaos, was da
53 ausbricht {Ja.}, möglichst kurzfristig in den Griff zu kriegen und zu ordnen, das ist eigentlich

54 so der * Sinn. Und dann hinten raus, dann eben auch bestimmte Erfassungsbögen, um * das
 55 strukturiert anzugehen, was... Schadensanalyse ist natürlich das allererste. Ja, es ist
 56 Erstreaktionen, sind Themen wie Pressearbeit, Informationen von Angehörigen (und
 57 sonstiges), muss ja dann auch mit Personenschäden. Und das zweite sind dann quasi die
 58 notwendigen Schritte in so (Zeitsilos), die ersten 24 Stunden, 48 Stunden und dann hinten
 59 raus wird es halt länger, bis hin dann wieder zum * Normalbetrieb. Das ist eigentlich das Ziel
 60 dieser ganzen Geschichte. Das ist der Kern unserer, unserer Bemühungen in diesem Bereich.
 61 Es gibt, muss man klar sagen, zwei * Bereiche bei [Unternehmen], die sich aus dieser ganzen
 62 Geschichte mehr oder weniger herausgehalten haben. Das eine ist das, was Sie jetzt gerade
 63 bearbeiten, sprich die Sicherung unserer Supply Chain, {Mhm.} das heißt also wir gehen nicht,
 64 also das war nicht Gegenstand, quasi unsere Supply Chain zu sichern oder zu auditieren im
 65 Hinblick auf Liefersicherheit. Da gibt es ja bestimmte Vorgaben, die auch nicht immer
 66 eingehalten werden. Aber Second Source und Third Source und irgendwie gewisse
 67 Bevorratung und all diese Themen also. Das ist aber mehr Einkauf {Ja.} und strategischer
 68 Einkauf. Und der zweite, die * sich da eigentlich vornehm zurückgehalten haben, war die IT,
 69 weil die IT gesagt hat, eure Szenarien, die interessieren mich alle nicht. Unser Szenario ist
 70 nicht der physische, die physische Zerstörung unserer Serverstruktur, sondern ist der * IT,
 71 also der * externe Cyberangriff. So das * war, das waren eigentlich die beiden, die so ein
 72 Stück weit außen vor geblieben sind. Wir haben dann natürlich die * Hardwareinfrastruktur
 73 schon immer mitbetrachtet. Ja, wir haben ja eine zentrale IT Landschaft, das heißt hier, wir
 74 haben, [Ort] ist für * die, für die betriebswirtschaftlichen Basisprozesse, ja die Zentrale für die
 75 ganze Welt. {Mhm.} Wir haben daneben dann auch dezentrale Themen. Das ist meistens, hat
 76 meistens was mit * Produktionstechnologie vor Ort zu tun. Aber das ERP System ist zentral
 77 und so, dass dann das IT Management für die * Core Processes in der Regel eine Frage ist,
 78 wieviel Übertragungswege, redundante Übertragungswege haben wir. Das ist so ganz grob
 79 mal die * Herangehensweise.

80

81 I: Zwei Fragen, die jetzt in meinem Kopf sind, die nicht zwingend etwas miteinander zu tun
 82 haben. Die erste wäre: haben denn die, das Supply Chain Management, wie es heute ist,
 83 damals glaube ich noch Supply Planning und die IT, haben die separate Bemühungen?

84

85 P: Also die IT, von der weiß ich, dass sie * separate Risk Assessments, auch mit externen
 86 Berater gemacht haben und mündet ja jetzt gerade in die, in die Aktivitäten des Herrn [Name],
 87 der ja dann nicht, gut das Ziel ist ja gar nicht unbedingt die Sicherung unserer Supply Chains,
 88 sondern im Prinzip die Darstellung, dass wir ein sicheres Mitglied der Lieferkette sind. Das ist
 89 ja das Ziel von der, von den [Name] Aktivitäten. Beim, im Einkauf keine Ahnung. Wir haben
 90 es zwei, dreimal, also [Unternehmen] hat, hat ein eigenes Programm für, sag ich mal,
 91 Sicherung der Supply Chain, {Mhm.} also unserer bis zu unserem Lager. Das wurde aber nie,
 92 also wurde mal diskutiert, aber es wurde nie in Anspruch genommen.

93

94 I: Okay. Warum, was glauben Sie, warum das nicht in Anspruch genommen wurde? Ist da
 95 Kosten-Nutzen?

96

97 P: Wahrscheinlich, ich kann es Ihnen nicht sagen. Ich kann schlecht dahinter gucken. Also *
 98 die Beweggründe, ob, unser Einkauf ist ja ständig unter Stress, die haben ja nie Zeit. {Ja.}
 99 Und * so ein Projekt, das muss man ganz ehrlich sagen, das kostet auch Zeit. Es kostet, hier
 100 bei uns hat es relativ wenig Geld gekostet, weil die, unser Sachversicherer seinerzeit das mit
 101 60.000 Euro gesponsert hat. {Ok.} Aber es kostet halt Zeit, das kostet Zeit, Aufwand also
 102 interner Aufwand.

103

104 I: Wenn da, das knüpft jetzt an meine nächste Frage an, die ich noch hatte, an. Der interne
 105 Aufwand, den Sie gerade beschreiben, stelle ich mir das als ein Team vor oder haben Sie das
 106 überwiegend getrieben? Oder war das ein interdisziplinäres Team?

107

108 P: Also das ist, war im Wesentlichen ein Team, getriggert hat es der Herr [Name] von
 109 [Unternehmen] und ich. Und es wurden dann immer praktisch so, pro Standort Interviews

110 geführt. Also wir beide haben diese, ab und zu war da noch mal eine * Mitarbeiterin von Herrn
111 [Name] dabei, die dann quasi die Ergebnisse protokolliert hat und in die Katastrophenfallpläne
112 eingearbeitet hat. Aber vom Grundsatz her, Triggerer war * ich und oder der Herr [Name] und
113 ich. Und es wurden dann immer die jetzt hier, nehmen Sie * [Ort], da ist dann eben HR,
114 Entwicklung. Wir haben es meistens getrennt. Entwicklung PA, Entwicklung FA. Es ist Lager
115 dabei gewesen. Es ist die Produktion dabei gewesen. Es ist die IT mit befragt worden, aber
116 dann irgendwann zu Ende. Es ist der Einkauf mit befragt worden, war dann aber auch
117 irgendwann zu Ende. Also, so hat man dann eben dieser, ausgehend von den, von einer
118 Funktionsanalyse, was gibt es an dem Standort, hin zu den Personen, die dafür verantwortlich
119 sind und mit denen hat man dann Interviews geführt.

120

121 I: Musste sich einer dieser Business Continuity Plans in den Jahren schonmal bewähren?

122

123 P: Nein. Doch, doch, also ja nein <lacht>. Weiß nicht, ob Sie es mitgekriegt haben. Wir haben
124 ja in [Ort] {Ja.} ein Lager gebaut und Lager und Produktion. Und dieses Gebäude ist bevor,
125 kurz nachdem es in Betrieb genommen wurde, das Gebäude, aber noch bevor das Lager
126 bestückt und mit, ist ja durch diesen Hurrikan und einen Tornado im Hurrikan nachhaltig
127 zerstört worden. {Ja.} Da es ja noch nicht in Funktion war, hatten wir natürlich für [Ort] noch
128 keinen Katastrophenfallplan. Aber die Vorgehensweise, wie man sich jetzt, da hat man sich
129 schon ein Stück weit an anderen Katastrophenfallplänen angelehnt.

130

131 I: Und das hat dann, das hat dann funktioniert? Oder hat man dann gemerkt es macht Sinn,
132 solche Pläne zu haben?

133

134 P: Es hat, es hat ein Stück weit geholfen. Es hat, was * natürlich nicht war, * dieser Effekt,
135 dass zwei Stunden nach der Katastrophe einen Krisenstab zusammen tritt, der hat nicht so
136 funktioniert, weil der Krisenstab natürlich noch nicht so definiert war. {Ja.} Ja, es waren keine,
137 die einzelnen Aufgaben waren keinen Personen zugeordnet. Deswegen hat es da ein Stück
138 weit länger gedauert. Es war aber dadurch, dass das Gebäude eigentlich noch nicht so richtig
139 bezogen war, im Grunde zwei Hauptaufgaben: das eine war die physische Wiederherstellung
140 des Gebäudes und das zweite, die physische Wiederherstellung der beschädigten, des
141 beschädigten RSIS Systems, war ja praktisch noch kein, keine Ware im Lager. Also, insofern
142 waren dann natürlich Themen wie das Zeug bleibt jetzt erst mal alles in [Ort]. Und dann
143 müssen wir in [Ort] Leute einstellen, die quasi die Lagertätigkeiten von [Ort] aus erhöht. Also
144 diese Themen, aber das war aufgrund des relativ glücklichen Zeitpunkts für dieses relativ
145 unglückliche Ereignis, konnte man ohne große Not noch auf die fast noch vorhandene
146 Infrastruktur in [Ort] zurückgreifen. Also, das war ein glücklicher Umstand.

147

148 I: Gab es denn, ich glaube, wenn ich es richtig nachgelesen habe im Intranet, ist ja das BCM
149 2012. Gab es denn vor dieser Zeit Fälle, Krisen, wo man * im Nachhinein sagen würde, dann
150 hätte man das gut gebrauchen können?

151

152 P: Also ich bin jetzt seit 2005 da und größere Krisen gab es nicht. Es gab also, es gab mal
153 eine Überschwemmung im Lager in [Ort]. Es gab mal einen Einbruchsdiebstahl, es gab,
154 lassen Sie mich überlegen, aber sonst ist mir jetzt * nicht bewusst, dass irgendeine, ein
155 Ereignis diesen * Katastrophenstatus erreichte. Ja also, da zugrunde gelegt ist da ja auch so
156 eine stufenweise Erfassung angefangen von Betriebsstörungen, ja, und da gibt es ja dann
157 auch, wenn sie es angeguckt haben, Zeitschienen und Zeitfenster, indem die einzelnen
158 Prozesse eine Betriebsstörung noch als normal betrachten und wenig Auswirkungen. Und
159 erst, also diese Katastrophenfallpläne sind ja eigentlich gedacht, erst für massive und länger
160 andauernde Störungen

161

162 I: Aber diese Pläne definieren trotzdem den Schweregrad verschiedener Ereignisse? {Genau,
163 das ja.} So dass wenn vermeintliche, also ich könnte mir vorstellen, jemand ist ein bisschen
164 unbedarft und es gibt eine Störung, der sagt gleich Katastrophe, weil er es eben nicht besser
165 weiß?

166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221

P: Ja, es kann nicht jeder die Katastrophe auslösen.

I: Ist also auch definiert, wer jetzt sagen darf: rote Fahne nach oben, ab jetzt ist die...?

P: Es gibt, es gibt die, diese ganze Geschichte ist eben in einer lokalen Organisation verortet und dann noch in einer globalen. Das bildet im Prinzip ein Stück weit die * Verantwortlichkeiten im Tagesgeschäft auch ab.

I: Das ist ja interessant. Das BCM so wie * es heute ja nachzulesen ist, bezieht sich ja jetzt auf, sage ich mal, infrastrukturelle überwiegend? Also ein Gebäude stürzt ein, wird überschwemmt, Brand in der Fertigung wie auch immer. Wäre es denn oder halten Sie es für denkbar, dass man dieses Konzept, sag ich mal, der Katastrophen- oder Notfallpläne auch auf andere Ereignisse überträgt, wie zum Beispiel, Mitarbeiter streiken, ein Standort streikt?

P: Also Streik ist definitiv kein, nicht unter Katastrophen, das nicht. Was mit betrachtet wird, ist * gegebenenfalls so Pandemien, das also das eigentlich, die * reine Produktionsmittel unangetastet sind, aber so eine Pandemie, dann die Arbeiter an einem bestimmten Ort zu einem solchen Prozentsatz außer Gefecht setzt, dass das halt nicht mehr funktioniert.

I: Ok. Kurz das Beispiel mit dem Lager in [Ort], möchte ich noch einmal aufgreifen. Hat man da, als man das abgearbeitet hatte, nochmal einen Rückblick gewagt und gesagt, was hätten wir jetzt hier in dem Fall besser machen können? Und gab es dann noch einmal Lessons Learned?

P: Nein, bisher nicht. Wir sind aber auch noch nicht fertig. Also, dazu muss ich sagen, also erst mal den ersten Satz fertig machen. Wir sind noch nicht fertig, final mit der Abwicklung des Versicherungsfalls. So dass, also das ist die eine Seite. Die zweite Seite ist, dass eben als Folge, des, der Nicht-Definierung von Aufgaben, da ein Stück weit die Dokumentation und auch die Handlungsweisen nicht optimal waren. Das muss man ganz klar sagen. {Mhm.} Es gab * keinerlei, also jetzt niemanden, der so wirklich verantwortlich war. Es gab jemanden, der für das Gebäude verantwortlich war. Das war relativ sauber abgebildet. Und es gab jemanden, der, das war schon schwieriger aus der Supply Chain, der quasi für die Ertüchtigung dieses RSIS Systems. Aber es gab niemanden, der den Gesamthut aufhatte. Das war ein Stück weit ein Problem und ist bis heute ein Stück weit ein Problem. Also das, umgekehrt könnte man sagen, Lessons Learned ist, wenn man da von Anfang an einen * Krisenstabsleiter gehabt hätte, der die einzelnen Aufgaben und auch die Dokumentation der Erfüllung dieser Aufgaben mehr zugewiesen hätte, mehr kontrolliert hätte, dann wäre es wahrscheinlich besser gelaufen. Also. Und da jetzt die rückblickende Betrachtung mangels einer vernünftigen Dokumentation auch nur schwer nachvollziehbar ist. Was wissen wir heute, was vor zwei Jahren passiert ist? {Ja, ja.} Ist dieses also Lessons Learned wäre hier, natürlich es ist besser, man hat einen solchen Plan, als man hat keinen. <lacht>

I: <lacht> Sie haben * vorhin gesagt, die US-Kunden haben das auch getrieben. Die sagen, sie wollen ihren Lieferanten stabil haben. Wird es auch von anderen Kunden, die nicht US sind, Wert geschätzt, interessiert es...?

P: Ja, also, das breitet sich aus. Es gibt im Geschäftsleben eigentlich so eine Tendenz, dass ganz viele Themen in USA geboren werden und sich dann im Laufe der Zeit in die Welt hinaus verbreiten. Also das ist, würde ich, würde ich sagen, das ist getriggert, so ein Stück weit von der, von der speziellen rechtlichen Situation in den USA, dass eben in einem Vertrag immer alles geregelt werden muss. Und was nicht geregelt ist, gilt nicht. Das ist so ein Stück weit die Idee. Deswegen sind amerikanische Verträge auch immer fünfmal so lang wie * deutsche Verträge, weil da jede Selbstverständlichkeit auch geregelt werden muss, bis hin von durch die, getrieben durch die bisweilen abstruse amerikanische Rechtsprechung, mit diesem Richter, der eigentlich nur der Moderator ist und die Jury die dann also ganz merkwürdige

222 Urteile fällt {Ja, ja.} <lacht>. * Diese Themen kommen aus diesen Bereichen, werden da auch,
223 ja, plus der Anwaltsgruppe, die dann eben auch so Themen wie Compliance und Risikoversorge,
224 Risikomanagement ganz, ganz hochhalten. Also von da kommt es und wird sich aber auch
225 durchsetzen. Also ein Ereignis, was da auch ganz massiv war, war diese * Überschwemmung
226 in Thailand, {Ja.} wo ja einige große Lieferanten ausgefallen sind, denen man das nie
227 zugetraut hätte. Die, wo man auch nie so genau den Blick hatte, dass die wiederum eine
228 Single Source haben. Also da ist, glaube ich, das war eines der Ereignisse, wo es * besonders
229 bewusst wurde, dass man da drauf achten muss.

230

231 I: Hat, haben, Sie haben jetzt die Überschwemmungen in Thailand genannt, hat das
232 [Unternehmen] auch gemerkt?

233

234 P: Das hat [Unternehmen] auch gemerkt, nicht direkt. Ich glaube, wir haben nichts direkt aus,
235 es gibt zwei Ereignisse, das eine ist das Thailand Thema. Aber ich glaube, die thailändischen
236 Produzenten waren Lieferanten für unsere Lieferanten. {Ok.} Und das zweite war, da ist, ach
237 ja wie hießen die, in Deutschland irgendeine Produktionsanlage, eine Chemie-
238 Produktionsanlage da oben im Ruhrgebiet in die Luft geflogen. Und dann konnten ein halbes
239 Jahr lang glaube ich, Automobilplastikteile oder was, nicht so richtig produziert werden. {Ok.}
240 Auch das hat man noch hinterher erst festgestellt, dass das praktisch der einzige Standort
241 war, an dem, an dem das produziert wurde.

242

243 I: Die beiden Ereignisse jetzt im Sinn. Denken Sie denn, es würde Sinn machen, da den Blick
244 in die Lieferkette doch stärker zu richten?

245

246 P: Also aus meiner Sicht auf jeden Fall. Also ich hätte das auch befürwortet. Diesen, aber das
247 ist nicht meine Entscheidungskompetenz. {Ja, ja.} Und der Blick, den Blick zu werfen macht
248 immer einen Sinn, weil es einem einen objektiven, eine objektive Sicht der tatsächlich
249 vorhandenen Risikostruktur gibt. Solange ich nicht hingucke, weiß ich nichts. Und ich meine,
250 wir * sollten dahin kommen, dass unsere Supply Chain, zunächst mal ist es natürlich so. Frage
251 wie fängt man da an? Fängt man an mit, wir haben hier 30.000, 30.000 Produkte. Und bei den
252 30.000 Produkten, sind vielleicht 8000 wirklich Umsatzbringer und diese 8000 Produkte, die
253 lassen sich dann vielleicht in 500 Produktfamilien aufteilen. Der Rest ist Kabel hier, Kabel dort
254 und länger und kürzer. Und diese 8000, also das sind jetzt meine Zahlen, {Ja, ja (?).} aber
255 diese 8000 Produkte, die mal zu, wirklich zu scannen, um zu erkennen: erstens, sind es Single
256 Sources oder sind es keine Single Sources? Das zweite ist, wenn es eine Single Source ist,
257 wie stark oder stabil ist diese Single Source? Und drittens, die, diese üblichen
258 Verlagerungsszenarien, sprich, was mache ich denn, wenn die Single Source ausfällt und um
259 das mag, also würde ich sagen, ist eigentlich dringend erforderlich.

260

261 I: Zumindest mal, denke ich mal, um das erste Gefühl zu kriegen, welche Lieferanten muss
262 ich mir denn näher anschauen. {Genau.} Ich kann ja, ich muss ja die Anzahl, ich weiß es nicht,
263 ich kenne jetzt so Zahlen von der BASF mit Hunderttausenden von Lieferanten, die gar keiner
264 so richtig kennt, wer die alle sind, {Ja.} die kann man ja erst mal dezimieren, über
265 erfolgskritische Produkte, zu sagen, okay, {Genau. Das ist, so würde ich rangehen.} die
266 Palette an Produkte, das sind meine kritischen, die brauche ich zum Überleben. Also fange
267 ich bei denen mal an und von denen habe ich, ich mache jetzt den Filter wieder noch kleiner.
268 Von denen habe ich dann nur noch eine handvoll kritische Lieferanten und bei denen muss
269 ich mir was überlegen.

270

271 P: Also Sie haben ja hier bei [Unternehmen], das vielleicht noch als Bemerkung, wir haben ja
272 eine ganze Reihe sogenannter sicherheitsgerichteter Produkte. Diese sicherheitsgerichteten
273 Produkte sind in einem bestimmten *3 Setup von Rohwaren und Produktionsprozessen
274 zertifiziert. Wenn da irgendwas wegfällt, fällt die Zertifizierung weg. Also das ist ein, also wir
275 können auch bei einem Teil der Produkte gar nicht einfach sagen, wir tauschen den jetzt aus.
276 Natürlich können wir das sagen, aber dann müssen wir zu [Unternehmen] gehen und müssen
277 einen neuen, ein neues Zertifikat beantragen. Oder eine Umschreibung des alten Zertifikates.

278 Ist gleich, kann sein, dass das ein halbes Jahr dauert. {Mhm.} Also das kommt bei uns
279 nochmal noch erschwerend hinzu, dass wir teilweise über die, die externen Faktoren, sprich
280 Zertifizierungen, gezwungen sind, bestimmte Lieferanten einzusetzen.

281

282 I: Wenn wir jetzt dieses BCM, was wir hier haben, uns betrachten, so als, sag ich mal,
283 abschließendes Statement. Würden Sie sagen, [Unternehmen] als Firma ist dadurch oder als
284 Organisation ist durch dieses BCM resilienter geworden?

285

286 P: Grundsätzlich ja. Also wir haben es halt jetzt noch nicht quasi am eigenen Leib erfahren,
287 weil unglücklicherweise ist das einzige, wo es Katastrophe gab leider noch kein BCM Plan
288 vorlag. Aber vom Grundsatz her muss es so sein, weil * die, diese Ordnung, die ist ein Stück
289 weit wertvoll in einer solchen Situation. Lassen Sie mich da noch zwei Themen dazu sagen.
290 {Sehr gern.} Also wir sind ja ein Unternehmen in permanentem Umbruch. Bei uns wird ja
291 ständig was umgebaut. Es wird etwas Neues gebaut, es werden Funktionen verlagert und so
292 weiter. Also von daher hatten wir bei der Erstellung dieses Not- und Katastrophenfallplans
293 auch zu berücksichtigen, dass dieses Produkt händelbar bleibt. Das heißt, für uns heißt das,
294 dass wir so alle zwei Jahre da rüber schauen, ob die Personen, die da benannt sind, noch
295 {Mhm.} in der Funktion sind, in der sie dort benannt sind. Ob die Ansprech-Themen noch, also
296 die Räumlichkeiten noch da sind, die Funktionen noch da sind, ob es neue Gebäude oder
297 unter, oder Veränderungen im Bereich des Gebäudelayouts gibt. Das heißt also, man muss
298 sowas auch ein Stück weit nachhalten. {Ja.} Und häufig ist gefragt worden schon, warum wir
299 denn jetzt da nicht, zum Beispiel eine Liste aller Produktionsanlagen, die in [Ort] jetzt, also
300 [Ort] als Beispiel, [Ort] im Shopfloor stehen. Warum wir das nicht beifügen plus der Adresse.
301 Da habe ich gesagt, das können wir gerne tun. Aber dann stellt irgendjemand, der das aktuell
302 hält. Weil eine alte Liste ist schlechter als gar keine. Ja, {Ja.} und das heißt, ich will einfach
303 nur zeigen, dass * so ein Katastrophenfallplan, wenn er mit einem vertretbaren Aufwand
304 betrieben werden soll, notwendigerweise ein Stück weit grob-granular {Ja.} strukturiert sein
305 muss. Und man ein Stück weit auch darauf vertraut, dass die Mitglieder dieses
306 Katastrophenfallteams in ihrem Bereich Wissen haben. Das ist einfach so, dass sie also die
307 Lieferanten der Maschinen kennen. Da brauche ich dann nicht eine Liste aufzustellen. Also
308 insoweit muss man schon auch genau gucken, welche, welcher Detaillierungsgrad im Hinblick
309 auf, auf die Pflege des ganzen noch Sinn macht. {Ja.} Also vom Grundsatz her natürlich bringt
310 das schon was. Also, es kann gar nicht anders sein, weil es hat schon insofern was gebracht,
311 sich überhaupt mal über diese Themen zu unterhalten {Das wollt ich gerade sagen.} und
312 darüber nachzudenken.

313

314 I: Ja, also, ich bin jetzt schon eine Weile an der Forschung dran. Das ist der erste Schritt. Sich
315 überhaupt erst einmal bewusst zu machen, dass was passieren kann. Und dann ist man schon
316 mal ohne Pläne, ohne alles, auch wenn man die nie braucht, mal ein gutes Stück weiter als
317 andere, die sich keine Gedanken darüber machen, weil man ist mal so bisschen in einem
318 gewissen Fahrwasser drin. Und das hilft schon ungemein.

319

320 P: Und es wird der Blick auch auf die eigene Tätigkeit, auf die eigene Normaltätigkeit
321 verändert.

322

323 I: Und so gesehen glaube ich, dass das definitiv einen Mehrwert hat. Und ich denke auch, und
324 das hat, habe ich jetzt bisher auch gelernt: Ich glaube, der wirklich kritische Faktor im Krisenfall
325 ist die Reaktionszeit. Die Zeit, die verstreicht, bis Maßnahmen erfolgen. <räuspern> Und ich
326 glaube, dass so ein Notfallplan, so ein Maßnahmenplan, die enorm verkürzt, weil es eben,
327 das, die * Panik, das Chaos, die da erst mal, was da erst mal entsteht, was ganz normal ist,
328 ein bisschen abfängt. {Mhm.} Und der Mensch ist ja in der Panik nicht ganz so leistungsfähig,
329 wie er es normal wäre. Also hilft es ihm doch, wenn da steht, zuerst tue das, als zweites tue
330 das. Das ist genau wie die Evakuierungspläne, die überall im Haus hängen.

331

332 P: Ja, da gebe ich völlig recht. Es gibt eigentlich zwei * Reaktionen. Das eine ist die Lähmung
333 und das zweite ist eine Hyperaktivität und beides ist schlecht. Beides muss in eine

334 Organisationsstruktur gegossen werden. Und das ist eigentlich eine der wesentlichen Vor-
335 oder Vorteile, die ich mir von so einem Katastrophenfallplan verspreche.

336

337 I: Ich denke, das ist ein sehr guter, wichtiger Ansatz für die Firma. Okay, Herr [Name].

338

339 P: Sie sehen es ja auch: diese ganzen Pläne sind sehr viel Formalismus. Das heißt, wenn Sie
340 diesen Ordner durchgucken, ohne dass Sie einen konkreten Fall haben, ist ein bisschen
341 dröge. Aber wenn Sie sich dann vorstellen, Sie haben jetzt etwas und müssen ein, einen
342 Teilbereich regeln, dann sind die Sachen hilfreich.

343

344 I: Ja, ja, absolut sehr schön. Herr [Name], ich denke wir sind soweit durch. Ich habe hier so
345 meinen Leitfaden soweit abgedeckt, wie ich es gerne hätte. Gibt es denn zu dem BCM jetzt
346 im speziellen oder auch zu anderen Themen, die jetzt hierzu passen, außer dem was man
347 im Intranet findet, noch Dokumente, irgendwelches Material, was man gut zur Analyse nutzen
348 dürfte, könnte? {Also ist kein Muss. Das was da drin steht ist schon mehr als ausreichend.}

349

350 P: {Das ist im Prinzip das,} was wir vorbereitet haben und was jetzt aktuell so zur Verfügung
351 steht.

352

353 I: Ja, wunderbar.

354

355 P: Ich meine, die anderen Themen, die die vorgelagert waren, vielleicht nochmal so ganz ein
356 Stück weit zurück. Was damit inhaltlich zusammenhängt, ist natürlich eine * Analyse von
357 Rück- und Wechselwirkungsschäden. Das ist in den Wertströmen. Das ist {Ja.} sehr komplex,
358 aber ist im Grunde natürlich vorgelagert und vorgelagert gewesen, bei der Aus- und * Basis
359 für die Auswahl der Standorte, für die wir so einen Katastrophenplan gemacht haben. Also wir
360 haben als Beispiel nur, ich weiß nicht, inwieweit Sie da Einblick haben, wir haben, das ist jetzt
361 auch schon fast zehn Jahre her, diese Analyse gemacht, auch mit Hilfe eines Beraters, auch
362 [Unternehmen]. Und da war eben, wenn Sie, wenn Sie so freihändig mal auf die Werthaltigkeit
363 von [Unternehmen] Produktionen gucken, dann würde man so spontan sicherlich sagen, ja
364 das ist [Ort], das ist, ja, das ist, wenn das ausfällt, dann ist alles weg. Das ist [Ort], das [Ort],
365 das ist [Ort]. Was rauskam ist, dass der Standort mit der allergrößten, mit dem allergrößten
366 BU Risiko [Ort] ist, also der Standort, der eigentlich nichts anderes macht, als blöde Plastikteile
367 zu spritzen, seinerzeit. {Ja, ja.} Aber er liefert 95 Prozent aller Gehäuse an die
368 Produktionsstandorte. Das heißt also nicht vom Erscheinungsbild, sondern im Prinzip von der
369 Abhängigkeit der internen Lieferkette. Ja, da steigt, da ist quasi der Trigger für hohe
370 Betriebsunterbrechungsschäden.

371

372 I: Ja also es gibt ja, weiß nicht, ob Sie die kennen. Es gibt ja die sogenannte [Name]-Liste. Es
373 war eine Diplomarbeit von einer Frau [Name]. Die hat mal die Kritikalität von Produkten und
374 Komponenten sich angeschaut. Und was glauben Sie, was rauskam? Die Gießharze. {Ja.}
375 Also nicht irgendwie, irgendwelche elektronischen hochwertigen Komponenten, wo man denkt
376 um Gottes willen, wenn man die nicht mehr hat, geht gar nichts mehr, nein. Die Gießharze
377 waren die kritischsten Komponenten, die wir brauchen, weil die lassen sich nicht so schnell
378 austauschen und so weiter und sofort.

379

380 P: Sind teilweise auch zertifiziert im Produktionsprozess verhaftet.

381

382 I: Und das ist genau das, was man machen muss. Erst einmal gucken, was hat denn
383 überhaupt die größten Auswirkungen, wenn es nicht mehr da ist?

384

385 P: Genau so ist es eben jetzt in der internen Supply Chain mit [Ort]. Ja, das ist..

386

387 I: Ja, sehr interessant. Okay, Herr [Name]. Letzte * Frage aus meiner Sicht. Wenn Sie jetzt
388 mal kurz so überlegen, was glauben Sie hier im Unternehmen, wer könnte denn zu diesem
389 Themenbereich nicht nur BCM, sondern auch so generell Resilienz der Lieferkette? Wen

390 könnte man dann noch ansprechen? Wer wäre dann vielleicht noch ein interessanter...?
391
392 P: Umgekehrt, Mit wem haben Sie denn bisher schon gesprochen?
393
394 I: Ich habe gesprochen mit dem [Name] vom Supplier Quality Management, der [Name] war
395 schon dran.
396
397 P: Die Frau [Name], die, die ja beim [Name], hat, auch schon viele Stationen durchlaufen.
398
399 I: [Name] war schon und jetzt habe ich aus Compliance Sicht, den Herrn [Name] hatte ich
400 gestern und ich habe jetzt den [Name] im Laufe der Woche. Das ist dann der Einkauf. Das
401 sind jetzt die jetzt so in naher Zukunft dran sind.
402
403 P: Na also, das ist natürlich klar für die * wenn Sie einen Schwerpunkt auf die Lieferkette
404 setzen, da haben, ich mein klar, da haben Sie natürlich, ist mir jetzt gerade bei dem Thema
405 [Ort] so durch den Kopf geschossen, die interne Lieferkette und die externe Lieferkette. Na
406 also, die {{(?)}}, die müssen Sie getrennt betrachten. Ja, weil, weil natürlich die, die
407 Möglichkeiten einer Einflussnahme in der internen Lieferkette viel größer sind als bei der
408 Externen. {Richtig.} Also, insofern wäre das sicher auch zu * differenzieren. Ja, ansonsten.
409 Ich sag mal, die, Sie gehen ja jetzt vermutlich nicht auf Risiken, ich mein was, was halt auch
410 Transportrisiken, Transport einer Dingsbums, da, {Sind auch Themen, ja.} Sperrung vom
411 Suezkanal und solche Sachen, da könnte ich vielleicht der Herr [Name] mal. *5 Das ist ja auch
412 ein Thema, wo man, wir so einen haben, der da einen ganz guten Überblick hat.
413
414 I: Sehr schön, okay, Herr [Name], ich bin wunschlos glücklich. Ich danke Ihnen herzlich.
415
416 P: Ich hoffe, Sie haben ein bisschen...

1 Transkription B23012020

2 Dauer: 58:28 Minuten

3 Person: Leiter Einkauf

4
5
6 I: ...platzieren in der Hoffnung, dass es uns nicht besonders ablenkt, dürfte aber nicht der Fall
7 sein. Ja, ich kann Ihnen ganz kurz schildern, was ich vorhabe. {Mhm.} Die * diese
8 Forschungsrichtung Supply Chain Resilienz, gehört zum übergeordneten Bereich der
9 Management and Organization Studies. Also das ist ein ganz normales strategisches
10 Management, wo das aufgehängt ist. Und ist halt davon ein Sonderbereich. Dazu zählt auch
11 das Risikomanagement und so weiter und so fort. * Getriggert wurde das quasi, das sieht man
12 auch, wenn man die Publikationen sieht, 2001 war der Terroranschlag auf das World Trade
13 Center. {Mhm.} Dann brauchen die * Forscher und Experten ein, zwei Jahre zum Schreiben
14 und ab 2003 geht dann die Publikationen zu diesen Themen, wie resilient, wie
15 widerstandsfähig ist eine Lieferkette? Und da hat man sich eben verschiedene Gedanken
16 gemacht. Und die Forschung ist jetzt nach 10 Jahren oder nach 15 Jahren noch eine sehr
17 junge, für ein Forschungsgebiet, muss man sagen. * Und das sieht man auch daran, dass
18 viele, viele Ansätze oder auch Modelle, theoretische Überlegungen aus * der
19 Einflussfaktortheorie, {Mhm.} die gibt es schon. Aber worüber man sich keine Gedanken
20 macht ist: wie muss denn ein Unternehmen oder das Management eines Unternehmens
21 tatsächlich * die Praktiken im Alltag gestalten, {Mhm.} um dieses Topziel der Supply Chain
22 Resilienz, was ein Zustand ist, also ist nicht zu vergleichen mit Total Quality Management,
23 {Ja.} wo es konkrete Methoden gibt, sondern wir wollen einen Zielzustand erreichen. Und wie,
24 wie geht das überhaupt? Das bleibt bisher unbeachtet. Nicht ganz, aber vernachlässigt.

25
26 P: Ist der Zielzustand sauber definiert?

27
28 I: Es gibt eine Definition zu Supply Chain Resilienz, das ist auch die, die seit 2009 ungefähr
29 immer wieder genommen wird. {Mhm.} Ich kann es Ihnen jetzt nicht im Wortlaut, aber
30 sinngemäß wiedergeben und zwar: Supply Chain Resilienz ist quasi die Fähigkeit einer
31 Lieferkette nach disruptiven oder krisenhaften Ereignissen, nach kurzer Zeit oder möglichst,
32 relativ schnell {Mhm.} in den Ausgangszustand oder einen Besseren zu kommen. Es geht
33 tatsächlich darum, die Lieferkette läuft stabil. {Mhm.} Da gibt es auch das sogenannte
34 Resilienz-Dreieck. Dann kommt der Einbruch und jetzt kommt die Zeit, wo es wieder nach
35 oben geht. {Mhm.} Und dieses Dreieck, was dann quasi zwischen der normalen Performance
36 und dem Einbruch dann aufgespannt wird, das muss möglichst klein sein. Je kleiner das
37 Resilienz- Dreieck, desto resilienter ist die Lieferkette.

38
39 P: Gibt es Kennwerte oder Richtwerte, wo man sagt das ist klein, oder das ist groß? <I: lacht>.
40 Ja, weil eine Definition ist ja schön, aber wie messe ich das am Ende?

41
42 I: Genau. Das gibt es eben noch nicht. Es gibt wie gesagt viele Simulationen, wo dann eben
43 die Zeit, die vergangene Zeit gemessen wird. * Allein die Zeit, denke ich, ist es nicht. Es geht
44 auch darum kann ich, sag ich mal, sonstige KPIs, die es eh gibt, nach dieser Zeit auch schon
45 wieder in genau dieser Form erreichen und so weiter und so fort. Aber jetzt, dass man sagt,
46 das ist die Maßzahl für Resilienz, die gibt es derzeit nicht, weil wie gesagt, das ist alles noch
47 sehr * jung und man hat eigentlich ein Konzept, was auch aus der, ich sag mal, aus den
48 Sozialwissenschaften und der Psychologie kommt, was man eigentlich auf Individuen
49 anwendet, auf einer Organisation bis hin zu einem ganzen System, ja, übertragen.

50
51 P: Ja, und was ist und ja, wie ist die Definition des Auslösers? Also * diese disruptiven
52 Ereignisse können ja verschiedene Ausmaße annehmen von einem einzelnen Lieferanten,
53 der schlagartig nicht mehr verfügbar ist oder irgendein Material von dem oder ein gesamtes

54 Gebiet. Was weiß ich, der * Corona Virus breitet sich in Asien weit aus und auf einmal ist eine
55 ganze Region nicht mehr lieferfähig. Wo setzt denn das an?

56

57 I: Also das setzt auf unterschiedlichen Ebenen an. Also alles, was Sie bisher genannt haben,
58 gehört auch dazu. {Mhm.} Da stellt sich die Frage, * generell ganz allgemein von oben aus
59 der Vogelperspektive kann die Lieferkette stabil arbeiten oder nicht? Und jetzt ist natürlich die
60 * alles entscheidende Frage, wo setze ich denn in meiner Betrachtung an? Regional, dass
61 Pandemien, Epidemien, irgendwie, ja, ganze Regionen lahm legen? Oder auch die * über die
62 Überschwemmungen, die Flut in Thailand, wo dann ganze Gebiete quasi, wo eventuell, ich
63 sag mal, kritische Materialien {Mhm.} nur aus einem sehr zentral gelagerten Gebiet kommen,
64 plötzlich nicht mehr verfügbar waren. Das ist ein Betrachtungswinkel. Und genau so muss
65 man sich die Frage stellen, was ist denn, wenn ein einziger Lieferant ausfällt? {Mhm.} Und
66 dann gibt es eben, und jetzt kommen wieder die Instrumentarien aus dem klassischen
67 Risikomanagement, was ist denn, * wo bin ich denn tragfähig? Was ist für mich akzeptabel
68 und was eben nicht mehr? Und es könnte durchaus sein, dass wir sagen na ja, meine
69 Lieferantenstruktur ist generell so, dass ich keinen Lieferanten habe, wo es mir wehtun würde,
70 wenn nur der ausfällt. {Mhm.} Ja, und dann kann ich das schon mal im Sinne einer klassischen
71 Risikomatrix hinten anstellen. {Mhm.} Ja. Es kann aber auch sein, dass man sagt wir haben
72 einen strategisch enorm wichtigen Lieferanten. Wenn der wegfällt, dann ist mein * high runner
73 morgen nicht mehr verfügbar, das, was mir tatsächlich den meisten Umsatz bringt. Dann wäre
74 das ein Punkt, wo ich sage, da muss der Fokus zuerst hin. {Ja, natürlich, klar.} Und da * ist
75 auch so ein bisschen * die momentane Diskussion, wie geht denn praktikabel Supply Chain
76 Resilienz? {Mhm.} Gibt's da die Toolbox für Manager, die man einfach schreiben kann und
77 man bedient sich? Ich sage nein, die gibt es nicht. Denn wie bei allem, was wir tun müssen,
78 eine saubere Ist- und Ausgangsanalyse unseres Zustandes {Ja.} als Unternehmen, ist
79 zwingend erforderlich, um dann die korrekten Maßnahmen abzuleiten.

80

81 P: Und beinhaltet, dass auch Konsequenzen, die aus diesen Maßnahmen resultieren können?
82 Also wir hatten jetzt, Sie hatten gerade das Beispiel genannt, ich habe ein ganz kritisches
83 Bauteil, was in ein Produkt reinkommt. Wenn das nicht mehr verfügbar ist, fällt ein Großteil
84 der gesamten Produktpalette dann aus. Jetzt ist es aber so natürlich auch, dass, wenn ich *
85 jetzt sage, ich stelle mich da so auf, dass ich zwei oder drei Lieferanten habe, es mir ja nur
86 was bringt, wenn ich bei diesen Lieferanten auch kontinuierlich einkaufe. {Richtig.} Es bringt
87 mir nichts, wenn ich die nur irgendwo auf dem Papier stehen habe. Und das hat aber natürlich
88 auch wieder Konsequenzen, diese Entscheidung, also aus * risikobetrachtungs Sicht wäre es
89 sehr wünschenswert, drei parallele Lieferanten zu haben, mit exakt dem gleichen Produkt. Ja,
90 aus wirtschaftlicher Betrachtung erstmal nicht. {Genau.} Inwieweit fließt das in so eine
91 Bewertung dann mit ein?

92

93 I: Das wäre dann quasi der, also das wäre ja dann der nächste * Schritt, zu sagen, okay, ich
94 mache mir erstmal darüber Gedanken, welche Risiken bin ich bereit zu tragen und welche
95 nicht. Und dann muss man natürlich die Kosten-Nutzen-Analysen entgegenstellen. Sicherlich
96 kann ich problemlos für jedes Bauteil, für jede Diode, die es gibt, zwei bis drei Lieferanten
97 unterhalten. Das kann ich sehr gerne tun. Aber irgendwann glaube ich, dass man da einen
98 Break Even überschreitet, wo man sagt na ja, bis dahin lohnt sich das Risiko zu mindern. Und
99 ab da lohnt es sich eher, das Risiko zu tragen.

100

101 P: Ja, wie gesagt, es geht ja nur, in der Bewertung auch davon, wo definiere ich denn einen
102 solchen Grenzwert im Endeffekt. * Ich weiß nicht, das war mit Sicherheit wiederum
103 fallbezogen. Ich war, allerdings kann es ja auch gewisse Handlungsanweisungen oder
104 Formeln im weitesten Sinne des Wortes geben, wie sich sowas sinnvoll berechnen lässt. Wäre
105 das auch Ergebnis von dieser Betrachtung?

106

107 I: Das wäre heute, von meiner Betrachtung noch nicht Ergebnis. Aber das ist sicherlich was,
108 wo sich diese ganze Forschung hin entwickelt. {Mhm.} Im Moment geht es tatsächlich nur
109 darum, aufzuzeigen, wie gehen Unternehmen in der, * im Alltag damit um, {...mit dem thema

110 um...} mit dem Thema um. Und wie wird praktikabel oder wie wird aus einer Sicht eines
111 Praktikers Resilienz erreicht. {Ok.} Und jetzt kann ich Ihnen gerne noch kurz erläutern, wie es
112 dann überhaupt zur Studie hier bei [Unternehmen] kam. {Gern.} Ich habe schon eine Studie
113 in der Tasche quasi mitgebracht von einem, von meiner alten * Branche. Ich hab da schon so
114 erste Ideen, wie * man zu Resilienz kommt. {Mhm.} Und als ich dann hier angefangen hab
115 und mir das Unternehmen angeschaut habe, einfach aus meiner Perspektive festgestellt, da
116 wird eh schon ganz viel gemacht, was zur Resilienz beiträgt. Also wäre das eigentlich wert, für
117 eine zweite Studie, um die ersten Ergebnisse nochmal abzugleichen, zu verifizieren oder
118 gucken, wo gibt es Schnittmengen. Ja. Und wenn wir jetzt hier allein durchs Intranet bisschen
119 uns klicken, stellen wir ganz vieles fest, was die Unternehmung schon macht. Sei es der
120 Business Continuity Manager * Managementansatz vom Herrn [Name] oder seien es
121 Initiativen vom [Name] mit der Supply Chain Exzellenz, wo es dann um die End-To-End
122 Transparenz geht. Das sind alles Punkte, die gemäß der Einflussfaktortheorie zur Supply
123 Chain Resilienz da alle mit reinspielen. Und da bin ich jetzt in so einem Schneeball Design,
124 sprich ich habe einfach mal angefangen beim [Name] und bei denen, die so offensichtlich
125 waren. Ich habe mir da Namen geben lassen, wie es weiter geht und gehe davon aus, dass
126 ich irgendwann dieselben Namen immer wieder höre und dann dürfte die Studie... <lacht>

127

128 P: Sie waren vorher auch bei einer anderen Firma? Ist, sind Sie als Doktorand jetzt hier bei
129 [Unternehmen] angestellt {Nein.} oder als normaler Mitarbeiter, der nebenbei noch...

130

131 I: Ich bin ganz normaler Mitarbeiter. Habe die Promotion bewusst aus all meinen Verträgen
132 bisher rausgehalten. Weil das ist dann vom Unternehmen immer so ein bisschen mit ner
133 Erwartungshaltung auch verbunden. Und das ist für die Forschung erfahrungsgemäß nicht
134 ganz so gut.

135

136 P: Und in welchem Bereich sind Sie dann angestellt?

137

138 I: Ich bin beim [Name] unten im Customer Support, {Ah, ok.} also QM Customer Support. Und
139 das war mir ja, also das ist mehr oder weniger so eine Gentlemen's Agreement, na also ich
140 darf hier mit den Partnern hier in meiner Arbeitszeit sprechen und die Auswertung mach ich
141 Zuhause und am Schluss haben wir beide was davon. So ist es nicht vertraglich verankert,
142 aber ich habe die Flexibilität, {Man kann miteinander reden.} daran arbeiten zu dürfen. Und
143 so passt das. Auch bei der alten Firma war ich kein Doktorand, also ich bin reiner externer
144 Doktorand in Kaiserslautern an der Uni und muss gucken, wie ich zu meinem Glück komme.
145 <lacht>

146

147 P: Und * ich weiß nicht, wie wir am geschicktesten anfangen? Ob Sie Ihre Fragen durchgehen
148 wollen? Ob wir erst mal kurz reingucken, wie der Einkauf aufgebaut ist bei [Unternehmen]
149 oder wie es für Sie am besten ist?

150

151 I: Ich denke, * zur Einordnung ist es am geschicktesten, wenn Sie mir zuerst mal Ihren Bereich
152 kurz darlegen, weil dann kann ich sehen oder sehe ich dann später bei der Auswertung, ah,
153 das ist Einkauf, ja, das geht in die und die Richtung. Das ist, glaube ich, das Einfachste.

154

155 P: Ich würde da auch gerade übers Intranet gehen, weil wir das da {Ja, sehr gern.} recht gut
156 dann denke ich dargestellt haben. *4 Hier hat sich gerade etwas verändert oder wird anders
157 dargestellt, als das normalerweise der Fall ist. Ok. Prinzipiell erst einmal: Wir haben eine
158 Einkaufsorganisation, die sich jetzt Anfang des Jahres, letzten Jahres auch sehr stark
159 verändert hat. Haben Sie wahrscheinlich vom [Name] schon mitbekommen. {Ja.} Das heißt,
160 wir trennen ganz klar, die Disposition von einem Einkauf, das heißt der Einkauf ist dafür
161 verantwortlich zu gucken, wer sind die Lieferanten, Material herbeizuschaffen, Verträge
162 abzuschließen, Preise zu verhandeln, Lieferanten zu auditieren. Und eine neue
163 Artikelnummer in einen Zustand zu bringen, den wir Ready-to-order nennen, das heißt dieser,
164 * diese neue Artikelnummer hat einen qualifizierten Lieferanten. Die Artikelnummer ist
165 getestet, sodass sie für eine Massenproduktion eingekauft werden kann. {Mhm.} * Alle

166 Basisdaten sind in Movex vorhanden, also sprich: Preis, Verbindung, Logistikinformationen
167 und so weiter. Und dieses Paket wird dann in diesem Ready-to-order Zustand an MPO
168 übergeben, sodass über den Lifecycle hinweg jetzt das Material geordert werden kann.
169 {Mhm.} Das heißt, MPO ist dann für die Verfügbarkeit verantwortlich, welche Menge wird zu
170 welcher Zeit an welchem Ort benötigt. Und * solange da, * wenn es dabei irgendwo Probleme
171 gibt, ist es erstmal auch MPO Aufgabe. Sowohl was Qualität als auch Verfügbarkeit angeht,
172 weil viele dieser Themen sind eher zufällige Ereignisse. Irgendwo ist in der Produktion mal
173 was schiefgegangen oder, * was weiß ich, ein Flugzeug kommt zu spät an. Keine Ahnung.
174 Wenn es jetzt aber sich um wiederholende Ereignisse, also eine Systematik hinter diesem
175 Problem gibt, dann würde das auch wieder zurück übergeben werden in den Einkauf, um halt
176 diese systematischen Probleme und nicht die zufälligen Ereignisse zu lösen, {Ja.} um das mal
177 ganz grob abzugrenzen. {Mhm.} Dann muss man wissen bei [Unternehmen]: Wir nennen uns
178 globaler, zentraler Einkauf. Das ist aber nur bis zu einem gewissen Punkt korrekt, weil es
179 einige Einheiten bei [Unternehmen] gibt, wo bisher ganz klar die Entscheidung getroffen
180 wurde, die sollen mit dem Einkauf, von dem Einkauf unabhängig sein, weil der Einkauf, so wie
181 wir ihn heute haben, mit den ganzen Prozessen und Regularien auf eine Massenproduktion
182 ausgerichtet sind. So wie wir sie in [Ort], teilweise auch hier in [Ort] und in [Ort] kennen. Das
183 heißt, wir bilden natürlich einen gewissen Overhead, um eine Qualität von den Produkten, die
184 wir in sehr großer Menge über sehr große Zeit benötigen sicherstellen wollen. Es gibt jetzt bei
185 [Unternehmen] Einheiten wie zum Beispiel SECs, [Firma], die sehr kundenspezifische
186 Aufträge haben, oftmals Einzelaufträge, wo dieser Overhead überhaupt nicht zu passt. Und
187 aus dem Grund hat man diese Bereiche heute aus dem Einkauf komplett rausgenommen.
188 {Mhm.} Die haben mit ein paar Ausnahmen eine eigene Einkaufsorganisation, mehr oder
189 weniger, also zumindest ein paar Personen da sitzen, die halt sehr individuell,
190 auftragsbezogen Material beschaffen. Das heißt, der Bereich ist komplett außen vor.
191 Ansonsten ist es so aufgestellt, dass wir einmal für Europa, Asien und teilweise Amerika, das
192 wird auch gerade so umgebaut, wie es in Europa und Asien heute schon ist, *
193 Einkaufsorganisationen haben. Die teilen sich auf in einen strategischen Einkauf, in einen
194 indirekten Einkauf und einen Projekteinkauf. Was in Asien genauso ist, hier ist aus
195 organisatorischen Gründen einfach noch ein Benamungsunterschied. {Mhm.} Strategischer
196 Einkauf ist der Einkaufsbereich, der für direkte Materialien, also für alle Materialien, die in ein
197 Produkt hineinkommen, in der Produktion, auch in dem Produkt, wenn es verkauft wird,
198 verbleiben, {Ja.} zuständig. Und das ist in der Art aufgebaut, dass wir Materialkategorien
199 gebildet haben. Also sprich, die ganzen Rohwaren sind nach Kategorien geclustert. Es gibt
200 zuständige Einkäufer für diese Kategorien, die sich auch auf technischer Seite mit, ja, mit dem
201 Thema sehr genau befassen, Fertigungstechnologien dahinter kennen, die
202 Produktionsstätten von dem Lieferanten dann kennen. Und die schauen für ihre
203 Materialkategorie, welche Lieferanten brauche ich, welche Anforderungen sind in dieser
204 Materialkategorie gegeben. Und das ist zweigeteilt. Das gibt es einmal in Europa, einmal in
205 Asien. Und jede Materialkategorie hat einen Category Buyer, sowohl in Asien als auch in
206 Europa sitzen. {Mhm.} Und die stimmen sich immer gegenseitig ab, in welche Richtung wir
207 gerade marschieren, in den Kategorien. {Ja.} Indirekt, Indirect Purchasing ist alles, was hier
208 Tische, Stühle, Whiteboards, und so weiter angeht, also was mit der Produktion erst mal nichts
209 zu tun hat, beziehungsweise aber auch Produktionsmaschinen und Hilfsstoffe in der
210 Produktion, die nicht im Produkt verbleiben, läuft auch über Indirect Purchasing. Und Project
211 Purchasing sind Mitarbeiter, die in Entwicklungsprojekten direkt mitarbeiten. {Mhm.} Und *
212 dort, ja so eine Art Brückenkopf vom Einkauf bilden, sodass wir einmal die Anforderungen aus
213 den Projekten mitkriegen und andererseits aber auch die strategischen Entscheidungen für
214 Materialien in das Projekt mit reingetragen werden, um da einen Konsens zu finden an der
215 Stelle. *7 Da wollte ich hin. Das ist der Aufbau, das ist der [Name], der ist für Gesamtlogistik
216 verantwortlich, wo auch der Einkauf drunter gehört. Dann gibt es die [Name] und mich. Wir
217 sind für den jeweiligen, die jeweiligen Standorte verantwortlich. Und dann haben wir einen
218 kleinen Entwicklungsbereich. Der nennt sich GPD, da ist der, scheiße ja, der [Name] für
219 verantwortlich, [Name]. Das heißt, dort werden Auswertungen geschrieben, Analysen,
220 Tableau Reports, die halt für das tägliche Arbeiten benötigt werden, sodass diese Tätigkeit
221 nicht an den strategischen oder indirekten Einkäufern hängen bleibt. {Ja.} Und * wenn man

222 sich so den Organisationchart anguckt, also das World Wide ist nochmal dieselben Gesichter,
223 die man oben schon gesehen hat. Das ist jetzt auf einem anderen Monitor aufgegangen,
224 kleinen Moment. {Ja, alles gut.} *7 Dann wäre hier auf europäischer Seite einmal das GPD
225 und dann PUR EU und bei mir auch noch Verantwortung für USA. Das heißt, Project
226 Purchasing besteht im Moment aus zwei Personen, die die ganzen Projekt abdecken. Man
227 sieht, dass dieser strategische Einkauf bei weitem den größten Teil ausmacht. {Mhm.} Da ist
228 auch nochmal ein eigener Gruppenleiter, der [Name] für zuständig. Dann der indirekte Einkauf
229 hier. Und denselben Aufbau sieht man dann auch für Asien oder sehr vergleichbaren Aufbau.
230 Ich renne jetzt wahrscheinlich gleich wieder rüber sowie das aussieht, ja. *8 Dann haben wir
231 hier die [Name] als Hauptverantwortliche. Da gibt es dann einmal im Projekteinkauf, wir haben
232 eine Person, die sitzt noch in China, dort ist, nennt sich das dann auch jetzt Project
233 Purchasing, das war das, was mit * einem anderen Begriff noch vorhanden war. Dann haben
234 wir einmal hier GPD, eine Person, die auch mit an den [Name] reportet, aber natürlich in [Ort]
235 dranhängt. Und dann im strategischen Einkauf haben wir die [Name] als Gruppenleiterin. Der
236 ist größtenteils in [Ort] platziert, und eine Mitarbeiterin haben wir jetzt noch in [Ort] {Mhm.} und
237 dann entsprechend auch für den indirekten Einkauf. Da haben wir [Ort], [Ort] und [Ort], und
238 die berichten alle an die [Name]. Und das ist das, was wir als Einkauf hier bezeichnen. Das
239 sind, wie gesagt, die SECs und dergleichen erst mal außen vor. {Ja.} * Ja, das soweit erst mal
240 ganz grob zum Aufbau und zu den Tätigkeiten, die wir grob abdecken an der Stelle.

241

242 I: Dann haben Sie ja, * klarer Weise, als Einkauf, ja genug Schnittstellen in die Lieferkette,
243 nämlich zu den Lieferanten, Herstellern, von denen wir Waren beziehen. {Mhm, genau.} Spielt
244 da, wir haben es eingangs gesagt, spielen da so Themen wie Risikomanagement,
245 Widerstandsfähigkeit oder Stabilität der Lieferkette, spielt das eine Rolle? Und inwiefern wird
246 das verfolgt?

247

248 P: Ja, also, was wir machen, jetzt mache ich vielleicht doch gerade nochmal ein Beispiel auf,
249 um das ein bisschen besser erklären zu können. Ich hatte ja eingangs gesagt, dass wir diese
250 Materialkategorien aufgebaut haben. Und wenn wir jetzt zu Lieferanten gehen. *5 Brauche
251 jetzt ein gutes Beispiel. *8 Ja, PCBs. *8 Was wir machen, ist an der Stelle, * das heißt, dass
252 ist jetzt eine Materialgruppe PCBs. * Da sind erstmal alle Lieferanten drin aufgeführt, die wir
253 in der Materialgruppe haben. Wir definieren, welche Lieferanten wir weiter aufbauen wollen.
254 Das sind die grün markierten. Welche wir reduzieren wollen, das sind die rot markierten. Und
255 welche wir nicht weiter ausbauen wollen, aber die einfach Lieferanten sind, die wir erhalten
256 wollen, die wir brauchen im täglichen, da das sind die gelb markierten. * Mit verschiedenen
257 Betrachtungen noch, wohin die liefern können, in welchen Bereichen die gut und schlecht
258 sind. Auf was ich hinaus will, ist hier hinten. Das wir dabei auch dann betrachten, welche
259 Technologien die jeweils beherrschen, weil es kommt nicht nur darauf an: Ich habe einen
260 Lieferanten, sondern was für eine Technologie beherrscht ein Lieferant überhaupt in diesem
261 Bereich dieser Materialgruppen. {Mhm.} Da versuchen wir im ersten Moment * mehrere
262 Lieferanten für die gleiche Art einer Technologie immer zur Verfügung zu stellen, um, das
263 heißt, wir bestellen jetzt nicht die gleiche Artikelnummer bei mehreren Lieferanten. * Aber wir
264 gucken, dass mehrere Lieferanten mit der gleichen Technologie vorhanden sind. {Ja.} Das ist
265 jetzt bei PCBAs einfacher, in anderen Bereichen, wenn es um Metallverarbeitung geht, gibt
266 es da schon deutlich mehr Einschränkungen. Und * gucken dann halt entsprechend, dass in
267 den verschiedenen Spalten immer mehrere Lieferanten mit entsprechenden Technologien zur
268 Verfügung stehen und wir da keine Single Sources Technologie bezogen haben. * Drauf
269 achten, dass man da Alternativen hat, dass man auch mehrere Lieferanten generell am Leben
270 hält, also sprich nicht immer alles zum gleichen gibt, das ist eine sehr ausgeprägte
271 Betrachtungsweise an der Stelle. Was wir Stand heute in vielen Fällen, da gibt es auch gleich
272 noch ein paar Ausnahmen, nicht machen, also gerade bei zeichnungsgebundenen Bauteilen
273 generell nicht machen. Also sprich bei PCBs, bei allem metallverarbeitenden Teilen und so
274 weiter, dass wir mehrere Lieferanten für das gleiche Produkt haben. Weil, wenn ich jetzt über
275 Spritzgussteile rede, müsste natürlich auch jeder Lieferant ein entsprechendes
276 Spritzgusswerkzeug dann haben, {Ja.} um dieses Teil produzieren zu können. Das heißt, bei
277 zeichnungsgebundenen Teilen haben wir für die Einzelartikelnummern im Allgemeinen nur

278 einen Lieferanten. bei Ware, wo wir über Distributoren gehen, das heißt, wo der Hersteller
279 erst mal unabhängig ist, alles was off-the-shelf kommt, {Ja.} stellen wir im Allgemeinen
280 mehrere Lieferanten für den gleichen Artikel zur Verfügung. Und es wird auch bei
281 verschiedenen Lieferanten im Allgemeinen eingekauft. Was wir heute allerdings oder im
282 Endeffekt ist es dann MPO Thema, was MPO heute noch nicht aktiv über unser ERP System
283 steuern kann, {Mhm.} da arbeitet man ja gerade auch an einer Alternative, die man noch über
284 das ERP System drübersetzen möchte, wo das dann auch möglich wird, dass man
285 irgendwann sagen kann, hier kaufen wir es zu 70 Prozent und da zu 30 Prozent. Ist heute,
286 Stand heute nicht möglich, das ist größtenteils ein manueller Prozess.

287
288 I: Bei den zeichnungsgebundenen * Teilen haben Sie gesagt, da wird jetzt kein zweiter
289 Lieferant. Hing das mit den erhöhten Kosten, die dafür erforderlich werden, zusammen oder
290 was sind da die...?

291
292 P: Es sind, hauptsächlich ist es eine Kostenfrage. Also sprich, zum einen ist es die
293 Qualifizierung, das heißt, wenn sowas noch nicht direkt während der Entwicklung gemacht
294 wird, müsste, muss dieses Bauteil ja auch innerhalb des Lebenszyklus eines Produktes auch
295 von, oftmals von der Entwicklung wieder neu qualifiziert werden und zwar nicht nur das Bauteil
296 an sich, sondern auch im Verbund mit dem Produkt, was im Endeffekt wieder auf Kosten und
297 Ressourcen rausläuft, weil da die Bereitschaft einfach nicht vorhanden ist. Das nächste ist
298 natürlich, dass * die Kosten dadurch deutlich höher würden, weil wir ja nur noch deutlich
299 geringere Mengen bei den jeweiligen Lieferanten kaufen. Wir haben halt doch eine so große
300 Varianz in dem, was wir einkaufen, dass die Stückzahlen in vielen Fällen, ich will jetzt nicht
301 sagen, überschaubar sind, aber nicht so groß sind, dass ich es einfach halbieren kann und es
302 keine Auswirkungen hätte, was den Preis am Ende angeht. Und, ja, wie gesagt. Daher
303 konzentriert man sich meistens auf einen Lieferanten, aber hauptsächlich auch, wie gesagt,
304 durch die Fertigungs- oder die Fertigungsmaschinen, die dann benötigt werden. Oder
305 Werkzeuge spezielle, die benötigt werden. {Ja.} Die müssten halt doppelt angeschafft werden,
306 werden auch normalerweise durch [Unternehmen] dann bezahlt. Und es ist ein ganz klarer
307 Kosten, ganz klarer Kosteneinfluss.

308
309 I: Ja. * Wäre es denn da erstrebenswert, zumindest vielleicht bei * kritischen
310 zeichnungsgebundenen Teilen das noch irgendwie zu verbessern? Oder führt da ein Weg
311 möglicherweise hin eines Tages?

312
313 P: * Wie gesagt, für * die ganzen zeichnungsgebundenen Sachen ist heute schwierig. Es gibt
314 auch eine Aussage, die ist schon etwas älter, zugegebenermaßen, wo mal eine Analyse
315 gemacht wurde. Was sind denn die kritischsten Bauteile oder Rohwaren, die wir überhaupt
316 haben?

317
318 I: Das ist die [Name]-Liste?

319
320 P: Das könnte diese Liste, [Name]-Liste sein. <I: lacht> Dabei und zwar auch eine Studentin
321 {Dann ist das die.} dann kennen Sie wahrscheinlich auch die Aussage dazu schon, die da mal
322 getätigt wurde, wo es heißt, nein wir konzentrieren, wir wollen uns als Vorgabe ganz klar
323 darauf konzentrieren, dass wir möglichst günstig einkaufen. Wenn wir irgendwo Probleme
324 haben, haben wir genug Entwickler hier, die wir dann an das Problem dransetzen müssen,
325 um das zu lösen zu dem Zeitpunkt. Das heißt, das ist eine vorgegebene Strategie, an der
326 Stelle wirklich auf einen, also auf den besten Preis an der Stelle oder das beste Preis-
327 Leistungsverhältnis, würde ich mal sagen. Also es geht jetzt, weil der Einkauf ja gerne in die
328 Richtung verschrien wird, immer nur billig. Das ist es nicht, aber dass das beste Gesamtpaket
329 stimmt. Aber dieses Parallele ist heute noch nicht im Fokus.

330
331 I: Gibt es denn diese Arbeit noch?

332
333 P: Gute Frage. Die wurde zu einer Zeit angefertigt, bevor ich im Einkauf war. Insofern kann

334 ich da keine Aussage... {Ich hab da schon viel davon gehört, aber keiner kann sie mir <lacht>}
335 Nein, ich habe sie nicht. Ich weiß, dass der [Name] und ich meine auch der [Name] auch, also
336 [Name] CMT ja, und [Name] ist ein Entwickler beziehungsweise jetzt Projektleiter im PA
337 Bereich, dass die damals an diesen Diskussionen mit beteiligt haben, das heißt, die müssten
338 Aussagen dazu treffen können.

339

340 I: Ok. Gut. * Dann haben Sie ja, Sie haben ja gesagt, Sie haben die Kategorien dieses Grün,
341 Gelb, Rot.

342

343 P: Nein, ja, okay, Kategorien die Materialgruppen, die sind auch nochmal kategorisiert.

344

345 I: Genau, also die (?) selbst, wo Sie sagen, die werden irgendwie bewertet. Wie ist denn da
346 der, * ich sag mal, da der Aufwand oder da die Maßnahmen? Wird da wirklich konkret, wenn
347 Sie jetzt da rote Lieferanten haben, die werden...

348

349 P: Aktiv reduziert, soweit es möglich ist. Also reduzieren ist wesentlich schwieriger als neue
350 Lieferanten hinzufügen, weil reduzieren bedeutet immer, ich kaufe da ja noch irgendwas. Das
351 heißt, ich muss es irgendwie schaffen, das, was ich heute kaufe, auf einen anderen
352 Lieferanten zu übertragen {Mhm.} oder das Produkt, wo das reingeht, läuft sowieso aus. Und
353 dann erledigt sich das Problem von alleine. Ein Übertragen ist im Allgemeinen, ist heute nur
354 dann möglich, wenn Return on Investment Rechnungen für die gesamten Qualifikationen, die
355 damit einhergehen, ein positives Ergebnis haben. Das heißt, wir haben unheimlich viele
356 Lieferanten heute noch, die ein oder zwei Artikel liefern, die in irgendein sehr altes Produkt
357 reingehen, * wo der Aufwand viel zu groß wäre, etwas Alternatives zu qualifizieren. {Ja.} Das
358 sind einfach Kühe, die gemelkt werden, sodass wir von denen nicht loskommen, weil ohne
359 Qualifizierung, das ist halt ein, * eine Basisaussage oder was heißt Aussage, also eine
360 Basisregel für uns. Sagen wir, wir wollen eine gewisse Qualität haben, und das geht nur mit
361 einer Qualifizierung einher. Das heißt, wir wechseln nicht einfach auf einen anderen
362 Lieferanten.

363

364 I: Ja. Welche Bereiche sind denn da, sind denn da mit beteiligt? Ich stelle mir vor, die
365 Entscheidung, ob sowas, ob sich so eine neue Qualifikation irgendwie lohnt. Da sind sicherlich
366 noch andere?

367

368 P: Ja, ja, also Hauptbeteiligte sind entsprechend Entwicklung. Das heißt, wir können einen
369 Vorschlag machen, wir gehen da und da hin, können eine mögliche Einsparung an der Stelle
370 berechnen. Wenden uns damit an die zugehörigen die Entwicklung oder die
371 Entwicklungsabteilung, die das betreffen würde. Und da wird einfach der Aufwand
372 entgegengestellt, der mit einer Qualifizierung einhergeht. Und dann ist es ein reines
373 Rechenbeispiel in den meisten Fällen.

374

375 I: Jetzt habe ich auch schon mit meinen Kollegen unten, sprich [Name], [Name] gesprochen,
376 die ja auch die Audits machen. Spielt das auch in diese Liste mit rein?

377

378 P: * In welcher Art? Also jeder Lieferant, jeder neue Lieferant, der hier reinkommt, hat definitiv
379 ein Audit bekommen. Es gibt ältere Lieferanten, die zu Zeiten reingekommen sind, als es diese
380 Audits noch nicht gab. Die haben entsprechend auch keins. Und Ergebnisse von solchen
381 Audits oder auch Assessments, also das heißt generell Besuchen von uns, die eine
382 Einschätzung über die Qualität des Lieferanten, Größe, Stabilität aussagen, spielen ganz klar
383 hier rein, um zu sagen ja, den wollen wir aufbauen oder das ist ein Risikokandidat, da müssen
384 wir gucken, dass wir ihn irgendwo ausphasen.

385

386 I: Sie haben jetzt ein interessantes Stichwort genannt. Es wird auch geguckt, ob der Lieferant
387 stabil ist. Will man bei dem auch auf den Zahn fühlen, ob der auch danach guckt, dass seine
388 Lieferanten und so weiter stabil sind? Oder haben wir den langen Arm nicht als
389 [Unternehmen]?

390

391 P: Den langen Arm haben wir im Allgemeinen nicht. Also wir kennen in den meisten Fällen
392 die Unterlieferanten von unseren Lieferanten, unseren eigenen Lieferanten heute nicht. Es
393 gibt ein paar wenige Ausnahmefälle. Was wir gerne sehen, es gibt so ein paar kritische
394 Prozesse, wie zum Beispiel Galvanisieren. {Mhm.} Das heißt, es gibt weltweit nur eine
395 beschränkte Anzahl an Galvanik Anlagen. Das ist halt ein sehr chemisch schmutziger
396 Prozess. {Mhm.} Und wir haben gerne Lieferanten, die zum Beispiel eigene Galvanik Anlagen
397 haben, weil die damit natürlich auch die Priorität für die Galvanik setzen können. Das zum
398 Beispiel ist ein Auswahlkriterium. Oder auch wenn es um Risikominimierung geht über was
399 wir hier ja reden. Ein ganz großes Auswahlkriterium: ist der Lieferant, ein Lieferant auch für
400 die Automobilindustrie. Das hat für uns sehr negative Auswirkungen, weil wenn es irgendwo
401 zu Verknappung kommt, hat Automobilindustrie, weil es halt heute die größte Industrie ist in
402 Deutschland * deutlich höhere Priorität, als ein sehr klein oder relativ kleiner Industriekunde
403 an der Stelle. {Ja.} Das heißt, das sind so Faktoren, wo wir sagen, dann lasst doch mal
404 gucken, ob wir nicht irgendwo noch eine Alternative finden, die mehr im Industriebereich als
405 in den Automotive Bereich rein liefert.

406

407 I: Okay. Diese Liste, die Sie ja zum Beispiel {{(?)}} PCBs an dieser Stelle. Ist es möglich, dass
408 Sie mir die mal schicken, so als Beispiel. {Kein Problem. Kein Thema.} Es kommen, keine
409 Daten in die Arbeit, aber so Beispiel Sachen kann man natürlich schön mit auswerten.

410

411 P: Also es ist hier über verschiedene Themen auch noch aufgebaut. * Wir haben eine
412 Übersicht, wo jetzt auch zum Beispiel nur die Grünen und die Roten dargestellt werden, die
413 Gelben erstmal nicht mehr. Wo wir sagen: Leute, guckt mal, konzentriert, wir konzentrieren
414 uns auf die Grünen. {Mhm.} Die stehen auch jedem übers Intranet übers [Unternehmen]
415 Einkaufs Intranet zur Verfügung. Das heißt, da kann jeder immer auf den aktuellsten Stand
416 zugreifen. * Auf die anderen Reiter nicht. Aber wie gesagt, ich kann das gerne zur Verfügung
417 stellen. {Das wäre sehr schön, ja.} Was wird dann noch machen, ist dann auch zu gucken.
418 Also hier haben wir jetzt auf Lieferanten und Qualität von Lieferanten geguckt. Und hier schaut
419 man dann auf den, die Kategorie und den Markt der Kategorie an sich. Also welche Bedarfe
420 bestehen da, wie sieht es mit der Diversität aus bei uns, auch auf verschiedene Lieferanten.
421 * Cost-Structure-Analysis. * Zu gucken, wie groß sind die Lieferanten denn, die wir haben und
422 insbesondere auch wie groß sind wir bei den Lieferanten. {Mhm.} Also ich möchte einerseits
423 natürlich nicht zu klein sein bei einem Lieferanten. Was ja ein Einflussfaktor ist, auch wenn es
424 um * Verknappung von Materialien. Ich will aber auch nicht zu groß sein, weil wenn der von
425 mir abhängig ist, habe ich auch wieder ein Problem. {Ja, ja.} Das heißt, so als Richtwert
426 nehmen wir, wir streben an, irgendwie so, wenn es möglich ist, eine Größe von zehn Prozent
427 des Umsatzes bei einem Lieferanten zu erreichen, aber nicht mehr, weil dann droht wieder
428 die Gefahr von einer Abhängigkeit. {Mhm.} Und dann muss ich mir nämlich wieder überlegen,
429 wenn ich da irgendwelches Material abziehe, was bei dem jetzt einen großen Batzen
430 ausmacht. Gefährde ich wieder andere Materialien, die ich dort kaufe. Und das möchte ich
431 definitiv nicht haben. {Ja.} * Ja und wie gesagt, dann auch einfach auf verschiedenste Themen
432 eingehend, auch was * Sicherheit bei denen angeht, was in einer gewissen Weise Risiken
433 angeht. Man, ich muss fairerweise sagen, dieser Bereich wird heute noch nicht so intensiv
434 bearbeitet, wie der Bereich der Lieferanten an sich, also sprich, heute haben wir wesentlich
435 mehr Blick auf den einzelnen Lieferanten. Wie gut ist der. Als diesen übergeordneten Blick für
436 die Materialkategorie und da jede einzelne Analyse zu machen. Da arbeiten wir dran, dass
437 wir an der Stelle auch noch besser werden.

438

439 I: Ja, sehr schön. Wenn wir jetzt mal von heute zurückblicken, was Sie heute tun, ist mir relativ
440 klar für einen nicht Einkäufer. <lacht> Wenn wir jetzt mal zurückblicken, bisschen in die
441 Historie: Gab's denn schon mal Fälle oder bestimmte Ereignisse, wo es jetzt zu so einem
442 potenziell, schädigenden...?

443

444 P: Ja, regelmäßig. Das tritt regelmäßig, regelmäßig auf. Also das Letzte, was wir hatten, war
445 jetzt zum Beispiel, dass eine Kunststoffrohware nicht mehr verfügbar war. Und * und zwar

446 weil, ja ok gut ist wahrscheinlich uninteressant, es ging um ein Flammenschutzmittel, was da
447 drin ist. Und dieser Grundstoff, da ist eine Fabrik abgebrannt, eine andere war in Revision,
448 insgesamt gibt es nur fünf Stück weltweit. {Ja.} Und insofern hat halt unser Lieferant von
449 Frianyl, so hieß das Material, nicht mehr genug Rohstoffe gekriegt von seinen
450 Unterlieferanten. {Ja.} Und damit hatten wir eine klare Verknappung, haben die Bedarfe von
451 dem Frianyl nicht mehr lösen können. * Herangehensweise war, wir haben eine Gruppe
452 gebildet, die vom Herrn [Name] geleitet wurde, dann. Die bestand aus Demand Management,
453 aus Einkauf und Entwicklung und Supply Chain Management dann, um zu gucken, okay, wo
454 haben wir Probleme. In welche Richtung gehen wir, welche Alternativen finden wir. Haben
455 eine Alternative definiert, Lieferanten entsprechend ausfindig gemacht, [Unternehmen] war
456 das dann. Wurde dann von der Entwicklung entsprechend qualifiziert und haben das halt
457 schnellstmöglich als Ersatz für das Frianyl eingeführt. Und parallel dazu über SCM und
458 Demand Management geguckt. * Das, was wir jetzt noch an Lager haben, wir haben ja auch
459 gewisse Sicherheitsbestände immer. Für welche Produktionsaufträge teilen wir das zu, um
460 halt einfach die wichtigsten Produkte gezielt da das Material hinzubringen und nicht aus einem
461 Standard automatisierten System heraus, das per Gießkanne zu verteilen.

462

463 I: Ja. Möglichst schnell hieß in einer Zeitdauer?

464

465 P: Das hat, ja doch, bis das gestanden und qualifiziert...hat und qualifiziert war, bestimmt drei
466 Monate gedauert. Wobei das aber noch sehr, sehr gut oder was heißt sehr gut? Aber gut
467 einhergegangen ist mit dem Sicherheitsbestand, den wir haben. {Ok.} Das heißt, wir hatten
468 auf Endproduktbasis und auch mit dem, wir haben ja einmal Sicherheitsbestände von Europa
469 und auch wieder Sicherheitsbestände von Endprodukten. Das heißt, das sind ja zwei Puffer,
470 die wir am Ende haben. Und auf Endproduktbasis hat das kein oder so gut wie kein
471 Lieferausfall erzeugt.

472

473 I: Diese Sicherheitsbestände. Wie * kommen die zustande? Wer plant sowas?

474

475 P: Für die Sicherheitsbestände ist MPO verantwortlich, also das SCM Team vom [Name]. Ja,
476 es gibt ein sogenanntes Planungskonzept 2.0, auf dem diese Sicherheitsbestände bestehen.
477 Das ist noch nicht ganz implementiert. Die Grundidee ist, wir klassifizieren die Endprodukte
478 nach A, B, C, also sehr hohe Verfügbarkeit, mittlere Verfügbarkeit, keine Verfügbarkeit. Dann
479 wird geguckt, welche Materialien sind in diesen Endprodukten drin. Und basierend darauf, gibt
480 es dann eine Regel, welche Mengen an Sicherheitsbestand aufgebaut werden. Also sprich,
481 für alle Produkte, die hoch verfügbar sein sollen, ist entsprechend auch der
482 Sicherheitsbestand höher. Und der beträgt heute Pi mal Daumen, so drei bis sechs Monate.
483 Man versucht den im Moment wieder massiv zu reduzieren, also nach dem ersten Start und
484 Einführen von diesem Planungskonzept 2.0 für die ersten Produkte, ist der Sicherheitsbestand
485 ganz extrem in die Höhe geschossen. Das heißt, die Läger sind zurzeit einfach brechend voll
486 und das versucht man jetzt wieder zu reduzieren auf diese Pi mal Daumen drei Monate, was
487 aber natürlich wieder Rohmaterial bezogen auf das Endprodukt abhängig ist.

488

489 I: Hatte das, also Sie haben ja gesagt, fast zu keinen größeren Auswirkungen geführt. {Ja.}
490 Gab es denn ein * drastischeres Ereignis, wo das deutlich schwieriger war? Oder, also ich
491 sage jetzt mal, die Erfahrung aus den bisherigen Gesprächen, [Unternehmen] ist eine ganz
492 gute Feuerwehr, was so Sachen angeht. {Ja.} (?) <lacht>

493

494 P: Definitiv. Also [Unternehmen] ist richtig gut da drin, miteinander zusammenzuarbeiten,
495 wenn es darum Probleme zu lösen gilt, weil nicht dieser Gedanke da ist, wer ist schuld,
496 sondern wie kriegen wir es erledigt. Das zeichnet das auch irgendwo aus, das Herangehen
497 dabei. Fälle, wo es deutlich schwieriger war, ich erinnere mich an einen Fall. Es gab, es gibt
498 Zener-Dioden von [Unternehmen]. Die haben sehr spezielle Eigenschaften, nämlich eine sehr
499 steile Kennlinie. Die werden im PA Bereich Interface benötigt für die explosionsgeschützten
500 Geräte, um dazwischen der Ex, zwischen den Ex Kennwerten den funktionalen Kennwerten
501 möglichst nah zusammen rücken zu können. Und [Unternehmen] war eine gewisse Zeit nicht

502 mehr in der Lage, diese * Zener-Dioden zu liefern oder in der Menge zu liefern. Das war so
503 um 2009 rum, wo es diese Krise gab und * das hat zu größeren Auswirkungen geführt. Damals
504 * haben wir auf Entwicklungsseite dann angefangen, zum Beispiel, die werden dreifach
505 bestückt in allen Geräten. Und jetzt gibt es die Geräte als Ex-Variante, nicht Ex-Variante, was
506 sich am Ende nur über die Farbe der Klemmen äußert. Die Produkte sind gleich. Dann haben
507 wir geguckt, wie können wir den Bedarf reduzieren, den wir haben. Also sprich, dort, wo wir
508 bisher einfach die gleichen PCBs produziert haben, für Ex und nicht Ex, hat nicht Ex jetzt
509 andere PCBs produziert bekommen und zwei Dioden herausgenommen wurden. Preislich
510 macht das so gut wie nichts aus. Das heißt, diese Gleichheit war prozesstechnisch der
511 geschicktere Weg. Materialtechnisch, um halt möglichst wenig zu verbrauchen, hat man
512 gesagt okay, wir splitten das auf. Das heißt, es war einfach enge Zusammenarbeit mit der
513 Entwicklung an der Stelle, um eine Lösung zu finden. Das hat einiges an * Konsequenz
514 gehabt. Ich habe zu der Zeit nicht im Einkauf gearbeitet, deswegen habe ich das aus einer
515 anderen, wieder aus einem anderen Blickwinkel damals betrachten können. Einkaufsseitig
516 wurden dann auch Alternativenanbieter rausgesucht, die waren nicht ganz so gut wie das, was
517 uns [Unternehmen] damals geliefert hat, konnte aber bis zu einem gewissen Grad und unter
518 Aufweitung der Spezifikation von den Geräten dann auch verwendet werden. {Mhm.} Das
519 heißt, es gibt dann einfach verschiedene Schritte, die wir gehen konnten. In dem Fall hat man
520 gesagt okay, wir wollen natürlich weiter liefern, das diese Produktserie macht auch ein, also
521 anteilsmäßig einen sehr großen Teil des [Unternehmen] Umsatzes aus. Das heißt, man ist
522 halt hergegangen und hat gesagt, okay, wir drehen ein kleines bisschen an einer
523 Spezifikation, an den Datenblättern, um lieferfähig zu sein und mit dem Risiko, dass die
524 Kunden sich natürlich beschweren. Das passt auf einmal nicht mehr, so wie es ursprünglich
525 (angeboten) war. Das war schon ziemlich kritisch, weil das ist etwas, was man nicht machen
526 will. Aber das war halt dann eine Maßnahme, um das Thema wieder einzufangen.

527
528 I: Geht man denn, als * [Unternehmen], ich mein solche Dinge passieren. Geht man im
529 Nachhinein dann hin und guckt sich an, was hätte da anders laufen können? Oder was hätte
530 man besser machen können?

531
532 P: An der Stelle war es weniger, was hätte man besser machen können? Weil das war, glaube
533 ich nicht das Thema. Aber es wurden insofern Konsequenzen daraus gezogen, dass das
534 Nachfolgeprodukt oder eines der Haupt-Nachfolgeprodukte von den Geräten so spezifiziert
535 war, dass dieses Problem nicht mehr auftreten kann. Also sprich, das hat eine Spezifikation
536 gekriegt, wo man erkannt hat okay, das ist sehr kritisch. Lasst uns das Produkt so
537 spezifizieren, dass wir nicht mehr auf dieses Bauteil zwingend angewiesen sind. {Ja, mhm.}
538 Das ist dann als Konsequenz da rausgekommen.

539
540 I: Das ist sehr interessant. Es gibt das Schlagwort Resilience by Design, also auf das
541 Produktdesign bezogen, dass man sagt, ich designe meine Produkte so, dass ich die
542 Ausfallrisiken nicht in dem Maße habe. Das geht nicht mit jedem Produkt aber...?

543
544 P: Wird an vielen Stellen heute schon gemacht, wenn auch nicht möglichst systematisch, aber
545 einfach aus dem Wissen aus der Vergangenheit heraus, in dem Fall aus einem konkreten
546 Beispiel, aber auch dass man sagt okay, ich stelle alternative Bestückungsplätze zur
547 Verfügung auf dem existierenden PCB für Bauteile, die dieses Problem auch lösen können,
548 die aber nicht exakt das gleiche sind, also sprich, * ich schaffe mir für solche Probleme schon
549 auf dem PCB Alternativen, wenn ich weiß, okay, ich habe hier irgendwas spezielles. Wenn
550 das mal abgekündigt wird, gibt's das exakt so nicht. Aber ich stelle mir eine andere
551 Lösungsmöglichkeit zur Verfügung, die für einen Standard ungünstiger ist, weil vielleicht auch
552 teurer, weil ich mehrere Bauteile dafür brauche. Aber wenn mir das eine wegfällt, kann ich auf
553 einem größeren, auf einen Standard im Endeffekt zurückgehen. Also so Sachen werden heute
554 schon gemacht.

555
556 I: Das ist, ja, das klingt sehr, sehr gut. Die, wir haben jetzt gesagt, [Unternehmen] ist relativ
557 stark, wenn es um Reaktionen geht, in einem Problemfall. {Ja.} Das kann man immer wieder

558 beobachten. Was auch gegeben ist, meines Erachtens, was man immer so hört, ist so ein
559 bisschen ein geschärfter Blick, wo Risiken sind, also der Mindset ist meines Erachtens auch
560 schon, schon da. Es gibt einen dritten Baustein, wenn man an Resilienz denkt, das ist
561 proaktives Handeln, also wie kann ich präventiv Risiken mildern? Ist das auch ausgeprägt
562 oder würden Sie sagen bei [Unternehmen] nein, da sind wir noch nicht ganz so weit?

563

564 P: Würde ich als weniger ausgeprägt sehen. Also, wie gesagt, dass man natürlich auch bei
565 Design schon mal guckt, wo könnte ein Problem auftreten, das ist natürlich vorausschauend,
566 aber im Allgemeinen auch immer wieder aus Situationen heraus geboren, die vielleicht schon
567 mal genauso oder ähnlich irgendwo aufgetreten sind. * Was wir heute bisher nicht machen,
568 es gibt ja zum Beispiel, wenn wir jetzt rein auf Einkauf und Supply Chain guckt, Anbieter wie
569 Risk Methods und dergleichen, {Mhm.} die einem versprechen, wir überwachen weltweit
570 Firmen, Ereignisse, die irgendwo auftreten, stellen Verbindungen dar und können euch dann
571 warnen, wenn vorher, wenn irgendwo möglicherweise was auftritt, sodass ihr wesentlich
572 schneller reagieren könnt als andere. {Mhm.} An der Stelle sind wir noch nicht aktiv. Ist auch
573 erstmal eine Frage wieder einer Return on Investment Rechnung, weil, wie rechne ich den
574 Nutzen? Natürlich, ich kann immer ein Worst Case Szenario irgendwo annehmen. Wobei ich
575 aber noch nicht mal weiß, ob das dadurch überhaupt gelöst würde oder nicht. Das heißt, da
576 gab's schon mal Gedankengänge zu, aber ist im Moment noch außen vor.

577

578 I: Was, was man sagen kann, zumindest aus der * theoretischen Perspektive, die ich im
579 Moment habe, ist, dass es sehr schwer ist, hier einen Return on Invest überhaupt zu
580 errechnen, denn ich setze diese Methoden ein, dadurch geschehen gewisse Dinge vielleicht
581 nicht. Also kann ich den vermiedenen Schaden, werde ich nie rechnen können, ich sehe nur,
582 ich gebe was aus, passieren tut nix. Also das ist schwierig da überhaupt da anzusetzen?

583

584 P: Nur die, ja was heißt ist, das würde ich jetzt noch nicht mal rein [Unternehmen] spezifisch
585 sehen. Aber der * Gedankenansatz ist natürlich, ich brauche für irgendwas ein Budget, das
586 Budget hat einen gewissen Wert, der ist genehmigungspflichtig, der muss freigegeben
587 werden. Und um zu argumentieren, dass ich das brauche, läuft das ganz am Ende immer auf
588 eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung raus {Absolut, ja.} und solange ich diese
589 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nicht so sauber aufstellen kann, dass sie nicht angreifbar ist
590 oder nicht irgendwo ein Idealismus vorhanden ist zu sagen, selbst wenn es angreifbar ist, wir
591 machen es trotzdem, besteht im Moment halt eine relativ geringe Chance sich damit
592 durchzusetzen.

593

594 I: Das ist klar. Ja. Was denken Sie denn, wenn wir jetzt sagen, das Proaktive, das wird noch
595 ein bisschen ausgebaut, ohne jetzt die, diese Kosten-Nutzen Abwägung mal dazu zunehmen?
596 Was wäre denn da noch wünschenswert? Oder wo sagen Sie, das wäre ein Zeil, da müsste
597 man daran arbeiten?

598

599 P: Also Multi Sourcing ist aus meiner Sicht auf jeden Fall was, was den größten Benefit
600 bringen würde, bezogen auf sowohl reine Verfügbarkeit als auch auf Widerstandsfähigkeit
601 gegen irgendwelche unerwarteten Ereignisse. Dieses, diesen Thematiken wie Risk Method,
602 ja, ist möglich. Nur die Effektivität ist wesentlich schwieriger greifbar, als wenn ich sage okay,
603 komm, ich habe hier eine Alternative. Es ist klar, dass diese Alternative auch nicht mit meiner
604 First Source irgendwo zusammenhängt, sodass sich das hinten wieder trifft. Da sehe ich im
605 Moment die größten Potenziale, die da zu heben sind.

606

607 I: Okay, sehr schön. Ich hätte jetzt erstmal keine Fragen mehr. Es kann passieren, dass ich
608 beim Hören dann doch nochmal sage, oh das muss ich jetzt unbedingt nochmal wissen, das
609 ist super interessant. Gibt es jetzt aus Ihrer Sicht noch was, wo Sie sagen, das hätte man jetzt
610 noch ansprechen sollen, müssen? Habe ich irgendwas vergessen aus Ihrer Sicht, wenn es
611 um dieses Thema geht?

612

613 P: Nein, jetzt rein auf Einkauf bezogen oder auf den Bereich nicht. Was mich mal interessieren

614 würde, ist, wie waren denn so die Antworten aus den anderen Bereichen, die Sie bisher gehört
615 haben?

616

617 I: Also es schließt sich so langsam ein Kreis, sodass ich glaub, also, ich habe noch nicht so
618 viele, es müssen auch nicht so viele sein, weil es eine Single Case Study ist. Das erste war
619 eine Multi Case Study, das heißt, ich habe viele Unternehmen befragt. Und das hier ist eine
620 Single Case Study, das heißt ich kann die Anzahl der Interviews runterschrauben. Und ich bin
621 jetzt so bei einer, bei einer guten, einer handvoll geführten und noch bei einer guten handvoll
622 zugesagten, {Ja, ok.} also eigentlich fast am Ziel. Und es liegt, also es kristallisiert sich jetzt
623 was raus. Erstens man sieht, dass Bestrebungen da sind, sehr viele, die sich auch
624 weitestgehend decken oder irgendwie miteinander reinspielen. Und was jetzt es für mich eine
625 ganz interessante Beobachtung ist, das haben Sie jetzt auch gerade noch mal schön bestätigt.
626 Und da will ich jetzt auch ein bisschen bohren, dass genau dieser proaktive Baustein
627 vernachlässigt ist, vielleicht nicht bewusst oder auch nicht böswillig, aber das ist so ein Punkt,
628 wo man sagt, na ja, [Unternehmen] und das bestätigen auch alle, wir sind richtig gut, wenn
629 ein Problem zutage kommt, dann arbeiten alle super schnell zusammen, effektiv. Wir kriegen
630 jede Kuh vom Eis. * Das ist schon mal gut. Das ist ein wichtiger Baustein der Resilienz,
631 reaktionsfähig zu sein. Das ist sehr gut. Aber was können wir denn im Vorfeld noch tun? Und
632 damit wird sich jetzt mal zeigen, was da so rauskommt?

633

634 P: Wobei jetzt auch bei dem nochmal hören. In einer gewissen Weise möchte ich es sogar
635 fast wieder ein kleines bisschen einschränken, weil ja, das wo man, was mir jetzt auch
636 natürlich so vorschwebt mit Multi Sourcing haben wir nicht. Das würde ich als ganz massiv
637 proaktiv sehen. Andere Sachen, die gemacht werden wie die Audits, ist, bei den Suppliern zu
638 gucken, haben sie eine gewisse Größe, selber nicht groß genug zu sein, also eine gewisse
639 Größe haben, selber nicht zu groß zu werden bei einem Supplier. Zu gucken, wie stabil sind
640 die, wie kann man mit ihnen zusammenarbeiten. All das sind natürlich auch proaktive
641 Aktionen, {Absolut.} nur die, das sind halt welche, die bei Eintreten eines Ereignisses keine
642 Konsequenzen mehr haben. Während halt dieses Multi Sourcing bei Eintreten eines
643 Ereignisses noch eine Konsequenz hätte. {Absolut, ja.} Deswegen, ich würde es im
644 Nachhinein gar nicht mehr so negativ darstellen. Ja, es wird proaktiv was gemacht. Aber
645 immer nur halt bezogen auf Single Supplier und nicht auf irgendwelche Redundanz-
646 mechanismen.

647

648 I: Also proaktiv hat auch jetzt wieder mehrere Facetten. Ja und das, das, was sie gerade
649 ansprechen, ich kann proaktiv sagen na ja, ich mache mir Gedanken drum, dass ein Supplier
650 stabil ist, das heißt, ich betreibe Risikominderung. Es gibt vier Risikostrategien. Das ist die
651 Verlagerung, das ist die Vermeidung, die Minderung und Risiko * sharing, also teilen, ich teile
652 das Risiko zwischen zwei Standorten irgendwie auf. So und was wir zum Teil machen, ist
653 schon Risikominderung auf einzelne Dinge, {Richtig, ja.} das wird schon gemacht. Was noch
654 so ein bisschen fehlt, was heißt fehlt, ich will nicht unbedingt sagen fehlt, auch das ist wieder
655 Bereich, Bereich abhängig, dass wir tatsächlich sagen, wie jetzt das Multi Sourcing. Das fehlt
656 uns noch ja. Also wir gucken, dass im Falle des Eintretens nichts passieren kann. Also, es ist
657 uns bewusst, es kann was eintreten. Aber wenn es eintritt, dann stört es uns nicht. Und da...

658

659 P: Sagt Ihnen der Safety Standard 61508 etwas?

660

661 I: Nein, nicht.

662

663 P: Das ist, der, [Unternehmen] entwickelt auch viele Produkte, nach Safety Anforderungen
664 oder Sil-Standard wird der auch gerne bezeichnet. Das ist die EN 61508, und die beschäftigt
665 sich mit Risikominimierung in technischen Anlagen und im Endeffekt aus * einer technischen
666 Sicht betrachtet macht die genau das gleiche. Die sagt okay, ich kann entweder Risiko
667 minimieren mit gewissen Maßnahmen oder * ich kann eine Redundanz zur Verfügung stellen
668 oder unter gewissen Bedingungen muss ich Redundanz zur Verfügung stellen. {Ja.} Wenn
669 irgendwo ein Ereignis eintritt, brauche ich eine Alternative, kann eine 2 aus 3 Redundanz sein,

670 wie auch immer. Das Thema, was da drin behandelt wird, ist im Endeffekt genau das Gleiche,
671 nur auf ein, einen anderen Aspekt abgebildet und was dort gemacht wird, es gibt auch eine
672 Klassifizierung nach diesen Sil, Safety an (?) Level Stufen. Zu sagen, wenn ich mich in der
673 und der Klassifizierung bewege, muss ich die und die Aktionen durchführen. Das heißt, wenn
674 ich mich irgendwo im Bereich Sil 1, Sil 2 befinde, brauche ich eine Risikominimierung.
675 Spätestens bei Sil 4 brauche ich irgendwo eine Mehrfachredundanz. Sowas ist vielleicht auch
676 interessant, auf das Thema anzuwenden, wo man nämlich sagt okay, ich muss eine, ich muss
677 das Risiko, was irgendwo in der Supply Chain existiert, überhaupt erstmal klassifizieren und
678 darauf auch aus ableitend Maßnahmen bilden zu können, entweder eine Risikominimierung
679 oder halt eine solche Redundanz Betrachtung am Ende herbeiführen. {Ja.} Und diese Norm
680 stellt neben der ganzen technischen Umsetzung natürlich auch mathematische und
681 technische Betrachtungen zu dem Thema. Insofern könnte das Ganze interessant, da mal
682 reinzulesen und Parallelen zu finden. Das Thema an sich von der Norm ist natürlich ein
683 komplett anderes {Ja, absolut.} (?).

684
685 I: Abschließend vielleicht noch die Frage: wen würden Sie denn empfehlen hier im Haus
686 vielleicht noch anzusprechen dazu? Oder was sind interessante Bereiche, wo da noch...?

687
688 P: Okay, also mit wem haben Sie gesprochen? Sie haben mit [Name] gesprochen.

689
690 I: Genau. Ich habe mit dem [Name] gesprochen, den Sie vorher erwähnt haben. [Name],
691 [Name]. Ich habe gesprochen mit dem Herrn [Name]. Und was jetzt noch kommt, ist die, der
692 Herr [Name], die Logistik. Und auch Kollegen wie den Herrn [Name], dass man das aus, also
693 die interne Lieferkette auch mal sich angeguckt.

694
695 P: Ja, was vielleicht noch interessant sein könnte, wäre der Herr [Name], der kümmert sich
696 heute unter anderem auch mit um das Thema. Wie ist der richtige Ausdruck, also, wenn es
697 um Kinderarbeit geht, {Ja, ja. Corporate social responsibility} genau solche Sachen, was ja
698 auch irgendwo im Bereich Risikominimierung mit reinspielt, das könnte noch ein
699 Ansprechpartner sein. Ich, wenn Sie die Möglichkeit haben, sich jemand bereit erklärt
700 Richtung Herrn [Name] oder Herrn [Name], {Ich bin dran.} einfach, um mal die firmenpolitische
701 Sichtweise an der Stelle reinzubekommen. *3 Wen würde ich noch ansprechen? Ich würde
702 einfach mal auch Leute aus den Entwicklungsbereichen ansprechen, also sprich entweder
703 [Name], [Name], [Name], so in die Richtung, um einfach mal halt auch die BU Sichtweise auf
704 das Thema zu bekommen. Die wird mit Sicherheit sehr anders sein als eine Logistik und
705 Supply Chain Sichtweise.

706
707 I: Sollte man aber mal drauf, also darauf ansprechen, das ist richtig, ja, wunderbar.

708
709 P: Ich würde auch mal einen Bereich QM wie bei [Name] ansprechen, und zwar mit Hinblick
710 auf, wie stark stehen wir uns eigentlich auch selber bei manchen Sachen im Wege. Das geht
711 jetzt nur bedingt um, ich habe jetzt hier ein Ereignis, aber es geht ja auch zum Beispiel
712 generell, wenn es um Verfügbarkeit geht, was ja auch ein Risikothema ist, um wieviel sortiere
713 ich zum Beispiel aus? Also was wir heuer sehen, ist, dass die Maßstäbe, die angelegt werden
714 von einer Wareneingangskontrolle [Ort], [Ort] und [Ort] komplett unterschiedlich sind. Das
715 heißt, ich habe in einem Standort [Ort] ein wesentlich höheres Versorgungsrisiko, {Ja.} weil
716 nämlich, was bei uns als Kleinigkeiten betrachtet wird, dort sofort zurückgeschickt wird, was
717 ja auch eine Nichtverfügbarkeit dann am Ende darstellt, als es zum Beispiel in [Ort] ist. Das
718 heißt, wir haben ein Thema, wo wir sehr uneinheitlich einfach sind. Was dieser Resilience ja
719 am Ende wieder entgegen spricht.

720
721 I: Mhm. Sind die, die selbstgeschaffenen Risiken, also es gibt verschiedene Risikokategorien,
722 die man sich angucken muss. Die internen, also die selbst gemachten, hausgemachten
723 Risiken, die man vielleicht gar nicht haben bräuchte ist auch ein sehr gutes Stichwort. Okay,
724 Herr [Name], ich bin wie bei allen Gesprächen bisher wunschlos glücklich. Was vielleicht noch
725 interessant ist oder was Sie vielleicht im Hinterkopf behalten können: Es gibt auch die, die

726 Forschungsmethode der teilnehmenden Beobachtung, sprich wenn es Meetings gibt oder
727 irgendwo {{(?)}} Projekte oder so, ja einfach nur dazu setzen. Wenn was da irgendetwas gibt,
728 wo sie sagen, das könnte interessant sein, würde es, ich mich freuen, wenn Sie mich als stiller
729 Zuhörer oder, wo ich auch offen als Forscher, es gibt auch die getarnte Forschung, dann
730 wissen die Leute nicht, da sitzt einer, der schreibt die ganze Zeit mit. Was tut der überhaupt?
731 Das braucht man hier aber bei [Unternehmen] nicht, weil die Leute verstellen sich nicht, nur
732 weil ich da bin. Also, wenn sowas mal wäre, würde ich mich freuen, wenn Sie mich da einfach
733 mal dazu einladen. Dann höre ich da ein bisschen zu, schreibe ein bisschen mit.

734

735 P: Kriegen wir hin, also wenn irgendein passendes Thema...

736

737 I: Ja, genau. Wenn Ihnen da, ich habe mir jetzt vom * Zeitfenster, jetzt die erste Jahreshälfte
738 mal genommen für die Studie, halbes Jahr eine gute Zeit, wenn es im Juli ist, bin ich auch
739 nicht böse. Aber ich habe ja auch das Ende der Arbeit vor Augen. Also, wenn da irgendwas
740 noch wäre?

741

742 P: Wann soll die abgeschlossen sein?

743

744 I: Also die, der * ursprüngliche Plan war ein Abschluss im April 2021. Da gab es aber die
745 [Unternehmen] Studie noch nicht. {<lacht> Ok.} So und da die jetzt ein halbes Jahr geht, wird
746 es wohl auf jeden Fall das halbe Jahr länger auch sein. {Ok.} Und dann muss man eben
747 sehen. Das ist ja auch ein, ein Großteil mehr an Daten, den es zu verarbeiten gilt. Also, ich
748 denke mal so mit einem Ende 2021, {{(?)}} Verteidigung. Und dann, irgendwie muss ja dann
749 noch, steht so ein Passus drin der Öffentlichkeit zugänglich gemacht sein. Das ist an jeder
750 Uni ein bisschen anders definiert. Sprich, wenn drei Exemplare bei uns in der Bibliothek
751 stehen, dann ist das zugänglich gemacht, <lacht> dann darf ich den Titel auch führen. Aber
752 ich denke, die Verteidigung wird so Ende, muss Ende nächsten Jahres angestrebt werden.

753

754 P: Wie viele Veröffentlichungen haben Sie?

755

756 I: Insgesamt, wenn ich Publizieren muss. Das ist also noch gar nicht, also ich muss überhaupt
757 nicht während der Arbeit publizieren, weil es gibt, ja, es gibt aber unterschiedliche Modelle.
758 Was ich machen muss, ist auf einer Fachkonferenz einen Beitrag leisten. Das ist im Rahmen
759 des Doktorandenprogramms gegeben. Das wird wohl so am Ende des Jahres in die Wege
760 geleitet. Wenn dann schon Ergebnisse da sind. Was ich nicht machen muss sind so
761 Fachzeitschriften bedienen. Das ist ein leckeres Bonbon, aber mein Doktorvater sagt bewusst,
762 als externer Doktorand, der nicht den ganzen Tag forscht. {Ist halt auch eine Menge Arbeit.}
763 Genau. Lass es lieber weg, das hält dich auf. Das machen die, die heutzutage kumulativ
764 promovieren. Sprich, die schreiben keine Monographie am Schluss in Form einer Dissertation,
765 die machen fünf so Beiträge und haben dann den Titel. Und ich habe am Schluss vor die
766 Monografie zu schreiben. Alles anonymisiert also. Die erste Branche ist bereit, dass man sie
767 nennt, [Unternehmen] werde ich da nicht erwähnen, sondern da geht es um ein
768 Industrieunternehmen und Schluss. {Im Bereich des Explosionsschutzes und dann kann man
769 es an einer Hand abzählen. <lacht>} Ja, nee. So auch nicht. Das ist mir schon klar und dass
770 die, sag mal heutzutage Xing, LinkedIn dann guckt man, wo der arbeitet, dann weiß man auch
771 um wen es geht. Aber ich werde das vermeiden, das möglichst also das vermeiden. Und dann
772 will ich mal gucken, ob so etwas wie eine Springer Link oder da gibt es so einschlägige
773 Verlage, die sehr gerne solche Arbeiten nehmen. Da werde ich so wohl die Monographie auch
774 rausbringen. Das soll das Ziel schon sein, damit nicht nur die Bibliothek in Kaiserslautern was
775 davon hat, sondern dass man es auch irgendwo nachlesen kann.

776

777 P: Gut, dann wünsche ich viel Erfolg damit.

778

779 I: Vielen Dank, vielen Dank für Ihre Zeit!

1 Transkription B29012020

2 Dauer: 48:37 Minuten

3 Person: Managing Director Singapur

4
5
6 I: Gut, dann, schon mal vielen Dank, und ich würde sagen wir fangen an. Wenn Sie mir kurz
7 Ihre * Position hier im Unternehmen schildern und was ihr Bereich so macht, so ganz grob zur
8 Einordnung des Gesprächs.

9
10 P: Ja, das ist ja auch nicht ganz so kompliziert. Also mein Name ist [Name], ich bin Executive
11 Vice President für die Region Südostasien in der Produktion. * In meinen
12 Verantwortungsbereich fallen die drei, vier sorry, vier Produktionsstandorte [Ort], [Ort], [Ort]
13 als Elektronik Assembly hauptsächlich * plus SMD Fertigung und dann noch der eher auf der
14 mechanischen Seite gelagerte Standort [Ort] in Indien, {Mhm.} mit allen Funktionen, das heißt
15 mit allen Funktionen in der Logistik, also quasi bis zum Ende des Warehouses auf der
16 asiatischen Seite. Dann geht es * an einen Forwarder über, also an einen Spediteur, der es
17 dann in irgendeinem Distribution Center weltweit der [Unternehmen] bringt. An der Kante
18 endet meine Verantwortung dann.

19
20 I: Mhm. Und da haben Sie, das ist jetzt gleich der interessante Punkt, sicherlich auch
21 Berührungen zur Lieferkette, die ja [Unternehmen] ja schon um den ganzen Globus geht.
22 {Genau.} Wie sehen denn da die konkret die Stellen aus, wo Sie das auch in Ihrer Arbeit
23 berührt?

24
25 P: Ja, also es gibt im Wesentlichen zwei große Schnittstellen. Das eine ist zum * Supply Chain
26 Management, das sind die Kollegen, die sich drum kümmern, aus einem weltweiten Demand,
27 also aus den weltweiten Anforderungen der Vertriebsgesellschaften, einen für die Produktion
28 irgendwie verdaubaren Plan zu machen. * Die Kollegen haben dann die Notwendigkeit,
29 unsere Möglichkeiten mit den Anforderungen irgendwie übereinzubringen. * Was dann sowohl
30 Kapazitäten, oder wir haben da zwei große Blöcke, das eine ist die Personalkapazität, die
31 Maschinenkapazität. Und dann natürlich das Material. Das wäre dann die Seite, wo es um
32 den Input geht in die Produktion. Da geht es natürlich bidirektional, weil die Kollegen sollten
33 einen Kurz-, Mittel-, Langfristplan für die Produktion machen, dass wir entsprechend auch,
34 unsere Kapazitäten auch was Räumlichkeiten angeht, was ja dann ein bisschen länger
35 geplant werden muss. Aber auch natürlich auf der kurzen Seite von Tag zu Tag Kapazitäten,
36 die wir bei Mitarbeitern, Maschinen vorhalten müssen. Das ist die eine Seite und die andere
37 Seite ist natürlich Richtung den Spediteuren und der Logistik. Dass wir da die notwendigen
38 Kapazitäten haben, wenn es denn mal produziert und in dem Lager eingelagert ist. Dass wir
39 auch die Kapazitäten haben, das wieder aus einem Lager herauszubringen und dann auf
40 einem LKW, aufs Schiff oder je nachdem ins Flugzeug zu bringen. Das ist eher dann der
41 Bereich, der ausgehenden Logistik.

42
43 I: Ja, da kann ich mir jetzt sofort vorstellen, dass Sie auch ein großes Interesse haben, dass
44 diese beiden Schnittstellen auch reibungslos funktionieren und dass die Lieferkette
45 entsprechend widerstandsfähig ist. {Ja.} Wo gibt's denn Berührungspunkte bei Ihnen, wo Sie
46 sich, sage ich mal, um die Widerstandsfähigkeit oder Robustheit der Lieferkette kümmern?
47 Oder wo Sie merken, da bräuchte man eine höhere Widerstandsfähigkeit?

48
49 P: Hm. Also, momentan... * Wir haben da tatsächlich auch mehrere Punkte, wo wir
50 Herausforderungen haben, der erste Punkt ist erst mal die pure Planung. * Aufgrund unseres
51 Geschäfts haben... Wir haben momentan die Schwierigkeit, dass es ein sehr starkes auf und
52 ab gibt, was die Flexibilitätsanforderungen an die Produktion angeht. Der Punkt ist, dass
53 unsere Demands vom Vertrieb her sehr, sehr schwankend sind, {Mhm.} also offensichtlich

54 zumindest Richtung Produktion rein. * Was ich im Moment nicht so wirklich durchblicken kann,
55 das müssten wir auch zahlenmäßig noch mal richtig durchleuchten, ist, ob denn dieser
56 Demand auf der Außenumsatzseite auch so stark schwankt, ja. Mein Eindruck ist eben nicht,
57 weil, wenn ich den Außenumsatz beobachte, dann ist er relativ flach. Jetzt ist es also flach im
58 Sinne von der hat keine großen Ausschläge. {Ja.} Es ist natürlich aber so, dass das in diesen
59 Zahlen, die ich da sehe, sind sehr, sehr viele unterschiedliche Geschäfte drin. Und ich kann
60 die Ausschläge, weil mein Business ist ja mehr auf Komponenten bezogen, währenddessen
61 wir ja auch auf der Projektseite, beim SEC oder auf der PA Seite auch Projekte haben, die
62 eine große Größenordnung haben. Und sich dann über den Gesamtumsatz aber ein bisschen
63 verschnüren. Es kann als schon sein, dass die offensichtlichen Zahlen, nicht unbedingt das
64 widerspiegeln, was mir tagtäglich auf auf den Tisch kommt. Ich kann Ihnen jetzt ein Beispiel
65 machen aus den letzten Tagen. Wir haben in [Ort] Schwankung. Wir haben in [Ort], um den
66 einzuordnen, rund 600 bis 650 operative Mitarbeiter und die Schwankung war teilweise über
67 hundert Mitarbeiter Plusminus. {Mhm.} Ja, das heißt, da haben wir sehr, sehr große
68 Ausschläge im Orderverhalten des Supply Chain Managements. {Mhm. Und wie...} Das macht
69 natürlich die Einzeltagsplanung, wie viele Mitarbeiter brauche ich denn, das ist ja nahezu
70 unmöglich, von Tag zu Tag hundert Mitarbeiter auf- und abzubauen.

71

72 I: Sie sagen, es ist eine Herausforderung, wenn * die Planung so ist. Wie gehen Sie denn
73 konkret damit um? Also ich mein 100 Leute hin oder her, das ist nicht mal aus dem Ärmel
74 geschüttelt?

75

76 P: Ja also. Das im konkreten Fall, des Beispiels [Ort] hat uns das überfallartig, ist uns das
77 bewusst geworden. Das ging tatsächlich über zwei, drei Wochen, wo dann plötzlich über
78 hundert Mitarbeiter frei waren. Die haben wir dann erst mal mit allgemeinen Arbeiten
79 beaufschlagt. Aber wir haben jetzt angefangen, beginnend mit diesem Monat, auch Verträge,
80 die wir mit den Mitarbeitern haben, nicht mehr zu verlängern. {Mhm.} Das spielt sich aber im
81 Bereich, im Moment sind es 35 Mitarbeiter. Das heißt, da können wir gar nicht so schnell
82 reagieren, wie wir es gerne hätten, ohne aktive Maßnahmen zu machen, das heißt dann
83 Mitarbeiter freizustellen, aus laufenden Verträgen mit allen Kosten die damit verbunden sind,
84 das stimme ich aber sehr eng mit unserem Vorstand ab, weil wir aus der Erfahrung des Jahres
85 2009/2010, dann hinterher als die Aufträge wieder kamen feststellen mussten, dass man gar
86 nicht so viele gut ausgebildete Mitarbeiter hat. Deswegen sind wir immer sehr vorsichtig mit
87 dem Entlassen von * gut ausgebildeten Mitarbeitern, dazu ist zu sagen, dass in Südostasien,
88 die das Thema Ausbildung ja ganz anders ist wie in Europa oder in Deutschland. Die meisten
89 Mitarbeiter haben eben gar keine Ausbildung. Wir haben die dann in der Laufzeit ihres
90 Vertrags über zwei Jahre, also in der Regel zwischen sechs und zwölf Wochen, je nachdem,
91 in welchem Bereich die arbeiten, soweit ausgebildet, dass sie gute Performance leisten
92 können. Und wenn wir die freistellen, haben wir die natürlich erst mal nicht mehr und müssten
93 dann wieder neue Mitarbeiter, weil wir in der Regel die ausgebildeten Mitarbeiter nicht mehr
94 kriegen. Die sind dann weg vom Arbeitsmarkt. Und das heißt wir gehen da sehr vorsichtig
95 damit um, eben Mitarbeiter freizustellen.

96

97 I: Ja, okay, aber ich denke, wie Sie sagen, die die Reaktionszeit, die ist da ja relativ lang, ne.
98 Oder?

99

100 P: Naja, also die Reaktionszeit ist zwischen drei und sechs Monate, um wirklich einen
101 relevanten Input, je nachdem wie man es einen Output zu erzeugen, das man wirklich sowas
102 umstellen kann und zwar in beide Richtungen. Der riesen Vorteil, den wir hier in Südostasien
103 haben, ist, dass es zumindest für die meisten unserer Subsidiaries sehr flexibel ist, was
104 Overtime angeht, also im genannten Beispiel von [Ort] können wir bis zu 55 Prozent
105 Überstunden machen und auf einen relativ unbegrenzten Zeitraum. Ob wir das immer nutzen
106 ist ein anderes Thema, weil wenn Sie einen Mitarbeiter wirklich an den Rand von diesen über
107 50 Prozent Überstunden bringen, dann ist der irgendwann auch mal ausgelutscht. {Ja.
108 <lacht>} Da muss man gucken. Da kommt dann die Mittelfristplanung dazu, wo man sagt,
109 glauben wir denn daran, dass es mittelfristig oder ist das nur Peak, ein kurzzeitiger Peak, dann

110 können wir das Überstundenthema nehmen, wenn das ein längerfristiges Thema ist, dann
111 dürften wir halt solange das nicht aushalten, sondern müssten dann Mitarbeiter nachziehen.
112 Aber wie gesagt dann, dann sprechen wir mal eben zwischen sechs Wochen Ausbildungszeit
113 plus vier bis sechs Wochen Rekrutierungszeit, dann sind wir bei drei Monaten.

114

115 I: Mhm. Sehen Sie denn Chancen, dass man das durch gezielte Maßnahmen künftig vielleicht
116 präventiv etwas besser steuern kann?

117

118 P: Na ja, ich glaube, dass wir hier noch in einem, Sie kennen ja das Supply Chain Exzellenz
119 Programm. {Ja.} Dieses Programm beinhaltet ja auch, dass die Planungssicherheit größer
120 wird. {Ja.} Und ich glaube, dass wir da auch in einem Experimentalstadium sind, weil die
121 Kollegen die Parameter noch nicht so eingestellt haben, dass es so einigermaßen, also dass
122 diese Schwankungen gedämpft werden. * Da sind wir sicherlich noch in, in der
123 Erfahrungsphase. Ja, wir haben ja im letzten Jahr relativ viel Bestand aufgebaut. Es gibt jetzt
124 einen Bumerangeffekt. Weil der Bestand den wir letztes Jahr aufgebaut haben, wird jetzt nicht
125 mehr nachgefragt. Das heißt, on top auf Schwankungen, die wir draußen am Markt sehen,
126 sehen wir auf der anderen Seite natürlich noch Lager Abbaueffekte. Das ist also, der viel (?)
127 Bullwhip, den wir da sehen. Das Schlimme ist, der Bullwhip, * je tiefer Sie in die
128 Wertschöpfungskette reingucken, umso schlimmer wird der Effekt. Es hängt jetzt im Moment
129 an der SMD Abteilung in [Ort]. Wir haben, das sind aber unbestätigte Zahlen von vor Chinese
130 New Year. Wir haben die Befürchtung, dass wir jetzt nach Chinese New Year zwei Linien
131 abschalten müssen, weil wir einfach zu wenig Auftragseingang an der Stelle haben. Und
132 ähnlich sehen wir das beim Herrn [Name], wo ich die Zahlen jetzt nicht vor mir habe, aber ich
133 weiß, dass der [Name] auch im Moment so ein bisschen einen Eiertanz macht, zwischen ich
134 muss die Maschinen abschalten, weil kein Bedarf da ist, aber ich will die Operator nicht
135 freistellen. Er hatte ähnliche Probleme wie wir auch Südostasien, dass da die ausgebildeten
136 Mitarbeiter fehlen.

137

138 I: Ja, Sie haben jetzt die Bestände erwähnt, die * teilweise noch an den Lägern sind. Das gab
139 ja sicherlich da mal einen Grund, die Bestände entsprechend hoch zu fahren?

140

141 P: Naja, <lacht> ja. Es gab jetzt mehrere Gründe. Erstens mal hat es im letzten Jahr was den
142 Auftragseingang aus, angegangen ist, sah es ganz gut aus, das war das Erste. Das Zweite
143 waren, wir hatten Rückstände gehabt, Anfang des Jahres, zumindest im PA Bereich. Also
144 Auftragsrückstände an den Kunden zu liefern. Und damit wir das nicht nochmal sehen, haben
145 die Supply Chain Kollegen nochmal ein paar Bestände aufbauen lassen, damit man nicht
146 sofort wieder ins nächste Lieferloch fallen. Und das Dritte war, die Kollegen im Supply Chain
147 Management haben dort auch versucht, eben unsere Produktion auszulasten. {Mhm.} Aber
148 wie gesagt, wenn halt mal der Bestand aufgebaut ist. Irgendwann reicht es auch mal der
149 Geschäftsleitung, dass sie sagen, ja, sorry Leute, also noch mehr brauchen wir nicht auf
150 Lager. Und interessanterweise haben wir trotzdem, wir auf die Bremse getreten haben im
151 letzten Dezember nochmal 3,5 Millionen Euro Lagerbestand aufgebaut.

152

153 I: Sind es auch Sicherheitsbestände, die * es da gibt? Oder?

154

155 P: Ja, das sind sie schon, das ist eine ganze Kombination aus vielem, das sind
156 Sicherheitsbestände, das sind teilweise Bestände, die wir aufgrund von bereits platzierten
157 Projekten aufgebaut haben, die teilweise dann auch ruckartig abfließen. Ja, das sieht man ja
158 auch, da muss man auch wieder unterscheiden. Manche Bestände, die auf Lager liegen, sind
159 Bestände, die bereits bestellt wurden, aber eben jetzt noch nicht abgerufen wurden. Und dann
160 geht es aber auch manchmal so von einem Tag auf den anderen und blubb sind ne Million
161 Lagerbestand weg. Weil ein Kunde jetzt eben abgerufen hat, ja. Teilweise liegt es dann auch
162 an eigenen also in Führungszeichen eigenen Themen, wie dass wir einen Kunden auf
163 Vorkasse schicken. Das wäre, als ob er bisher ganz normal beliefert wurde, aber jetzt aus
164 irgendwelchen Gründen halt nicht zahlen konnte und die Finanzbuchhaltung dann sagt nee,
165 nee, also jetzt im Moment wollen wir erst das Geld sehen, bevor wir noch etwas liefern. Weil

166 halt noch Zahlungsverpflichtungen ausstehen. Ganz viele Effekte, die dazu führen. Aber
167 natürlich auch die Anpassung von Sicherheitsbeständen.

168

169 I: Mhm. Sie haben jetzt gerade, die * Kunden erwähnt, wo dann die Zahlungsbedingungen
170 auch geändert werden. Ist es denn üblich, dass die Kunden oder dass der Zeitpunkt, zu dem
171 die Geräte oder der Bestand abgerufen wird vom Kunden unklar ist, dass das dann schwankt?

172

173 P: * Das kann vorkommen. Das ist gerade bei Kunden, die halt im Bereich, also wir haben
174 das, sehr großer Markt ist ja China, in China ist es so, dass ganz, ganz viele Kunden auf
175 Vorkasse stehen, weil da die Zahlungsmoral nicht so groß ist und teilweise halt auch Kunden
176 hohe Außenstände haben. {Mhm.} Und wenn der Kunde halt jetzt nicht bezahlen kann, kriegt
177 er die Ware nicht, dann liegt die erst einmal im Lager, und wenn er dann halt irgendwann mal
178 wieder durch irgendwelche andere Zahlungen Geld in die Kasse gespült gekriegt, ruft er halt
179 ab. Also das ist dann manchmal auch unvorhersehbar, wann es dann wirklich abgerufen wird.

180

181 I: Sehen Sie da Chancen präventiv was zu tun, um das zu verbessern? Oder sagen Sie das
182 liegt einfach nicht in unserer Hand?

183

184 P: In China kann ich es Ihnen ehrlich gesagt nicht sagen. Die Kollegen aus dem Sales sagen
185 uns, dass das sehr, sehr schwierig ist mit einem chinesischen Kunden da, soweit ein
186 Einverständnis zu kriegen, dass oder dass so wie in Europa in der Regel, dass wenn man
187 was bestellt, dass man es dann halt auch umgehend zahlt, im Rahmen eines Zahlungsziels.
188 Also da scheinen die Hoffnung relativ gering zu sein, dass man das ändern kann.

189

190 I: Ja. Ich möchte noch mal kurz, * kurz zurückkommen auf diese Supply Chain Exzellenz. Das
191 ist ja nun ein Experiment, oder in einer experimentellen Phase, beziehungsweise die Idee
192 dahinter ist ja schon eine recht gute. Denken Sie, dass diese Supply Chain Exzellenz, wenn
193 es denn mal einen gewissen Reifegrad erreicht, auch von einer Kosten Nutzen Abwägungen
194 her eine Verbesserung entlang der Lieferkette aufbringen kann? Ist das ein Projekt auch im
195 Sinne der Transparenz der Lieferkette, was da künftig helfen wird?

196

197 P: Das glaube ich schon. * Ich glaube, dass wir da einfach Geduld mit uns selbst haben
198 müssen, weil das natürlich auch alle Bereiche des Unternehmens betrifft. {Mhm.} Und wir
199 müssen da Hand in Hand arbeiten. Und da haben wir sicherlich noch Lernbedarf auf allen
200 Seiten. Ich weiß, dass es da viel Kritik gibt zu dem Supply Chain Exzellenz, auch dass da eine
201 gewisse Ungeduld da ist, endlich mal Ergebnisse zu zeigen. Wir sind, wir haben da relativ
202 lange gebraucht, um das Konzept so weit hinzubringen. Und wir haben aber tatsächlich, dass
203 wir da mit gearbeitet haben, das ist ja noch gar nicht so alt. Also wir sind jetzt vielleicht halbes,
204 dreiviertel Jahr in einem ganz, ganz kleinen, begrenzten Gebiet, haben wir das in Kraft
205 gesetzt. Und dass das jetzt nicht Auswirkungen auf die gesamte Lieferkette von
206 [Unternehmen] haben kann, weil es einfach, ich haue jetzt einfach mal eine Zahl raus, 5,5
207 Prozent aller Produkte überhaupt betrifft. Das können Sie noch nicht in den großen Zahlen
208 sehen, ja. {Ja.} * Ich denke, dass wir da und der * [Name] mit seiner Truppe arbeitet daran,
209 dass wir in diesem Jahr auf die 25 Prozent der, aller produzierten Produkte kommen. Ich
210 glaube, dass wir dann Effekte sehen werden. Aber dass die möglicherweise auch nicht sofort
211 * silbern und golden glänzen, sondern dass es da einfach auch der Erfahrung unserer, in
212 seiner gesamten Lieferkette bedarf und einer Hand in Hand Arbeit. Und das trifft die
213 Produktion genauso wie die Logistik oder unseren Vertrieb. {Mhm.} Ich glaube aber, dass
214 wenn wir diese auch jetzt schwierige Phase darauf on top kommt da jetzt noch ein weltweites
215 ökonomisches Umfeld, was sehr instabil ist. Das ist jetzt blöderweise so, dass das halt gerade
216 zur blöden, für uns blöden Zeit kommt, ja. Wenn man das alles zusammenrechnet, dann ist,
217 dann glaube ich schon, dass wir alles in allem am Ende schon einen positiven Effekt sehen
218 werden. Aber da geht, das geht vielleicht nicht so schnell, wie wir uns das alle erhoffen
219 würden. Deswegen, da braucht man ein bisschen Geduld, für den Fall, dass auch * der
220 Vorstand da genügend Geduld mitbringt, um nicht das Experiment zu früh abubrechen.

221

222 I: Ja. Wäre zumindest wünschenswert, ja.
223

224 P: Ich sehe andererseits im Moment überhaupt gar keine Alternative, wie man das jetzt wieder
225 rückgängig machen soll, <lacht>. Also insofern, da müssen wir jetzt halt durch.
226

227 I: Ja, mhm. Wenn wir jetzt mal ein bisschen in die, Sie sind ja schon eine Weile im
228 Unternehmen, im Vergleich zu mir, bisschen rückblickend die Unternehmenshistorie
229 angucken. Gab's denn mal konkrete Ereignisse, wo es mal tatsächlich zu einem Abriss oder
230 einer gravierenden Störung entlang der Lieferkette kam, von der Sie auch betroffen waren?
231

232 P: Naja, *3 warum ich jetzt eigentlich hier bin? <beide lachen> Das hat ja schon damit zu tun,
233 dass es mal eben aufgrund der Krise 2009/2010 einen Abriss in der Lieferkette gab, und zwar
234 in dem Moment, wo bei uns die Aufträge wieder angezogen haben und der Hintergrund von
235 der ganzen Sache war der, dass wir zu der Zeit, als die, als die damalige Krise so
236 angebrochen ist, die damalige Geschäftsleitung den Eindruck hatte und es auch von vielen,
237 vielen Ökonomen so gesagt worden ist, dass wir hier mit einer Krise zu tun haben, die länger
238 als fünf Jahre sein könnte und dann haben die Kollegen, die mit einem Umsatzrückgang von
239 im hohen zweistelligen Bereich zu tun hatten, ja, dass die gesagt haben, ach du liebe Leute
240 ja, wenn das länger anhält, dann müssen wir drastisch an die Kosten gehen. Das haben sie
241 dann auch gemacht, haben dann sehr aktiv auch in Südostasien. Wir haben damals um 25
242 bis 30 Prozent der Mitarbeiter im operativen Bereich freigestellt, {Mhm.} da haben wir sehr
243 drastisch abgebaut wird. Blöderweise hat die Prognosen der oder glücklicherweise haben die
244 Prognosen der Ökonomen nicht so richtig zugesagt. Und es ist dann nach ein Jahr,
245 einviertel Jahren relativ heftig wieder nach oben gegangen {Mhm.} und wir waren zu
246 diesem Zeitpunkt nicht vorbereitet. Ja, und zwar erst mal, weil wir auch Lagerbestände noch
247 abgebaut hatten im Rohmaterial, und zum zweiten, auch eben die Anzahl der Mitarbeiter
248 drastisch reduziert haben. Und dann haben wir erst kein Material gehabt. Als das Material
249 dann kam, haben wir keine Mitarbeiter gehabt. Und so ging das, ich sag mal so rund
250 eineinhalb Jahre hin und her, wo das Pendel dauernd in die eine oder andere Richtung
251 geschwungen ist. {Mhm.} Und es war ja auch mit ein Anlass, wo heute der Herr [Name], mein
252 direkter Vorgesetzter im Vorstand damals dann gesagt hat, also irgendwie, es kann ja nicht
253 sein, dass wir uns da nicht schnell genug rausbewegen. Da war überlappend, zudem gab es
254 noch ein Alters*thema hier bei der Führung in Südostasien, und das war ja mit ein Grund,
255 warum ich dann hier reingekommen bin und ein klarer Auftrag vom [Name] ist zu mir gewesen:
256 hör zu, mach die Lieferkette oder zumindest prepare die Produktion so, dass wir in so ein
257 Loch nie wieder reinfallen. Jetzt ist es natürlich in der aktuellen Situation auch immer so ein
258 Eiertanz, wollen wir jetzt die hundert Mitarbeiter, die wir zu viel in [Ort] haben. Halten wir das
259 jetzt mal ein bisschen aus oder stellen wir sie frei? Ich glaube, auch da, wenn Sie jetzt, wenn
260 ich jetzt zum [Name] lauf und den frage, ja wie wird's denn jetzt die nächsten drei Monate?
261 Und dann sagt er tja, woher soll ich das wissen? Ich habe ja keine Kristallkugel da liegen. Und
262 wir müssen halt jetzt durch ein ganzes Bündel an Maßnahmen, die unsere Flexibilität
263 einigermaßen aufrecht erhalten und trotzdem die Kosten im Griff behalten. Und ich glaube,
264 da sind wir heute auch aufgrund der Erlebnisse, die wir 2009/2010 hatten, sehr viel besser
265 aufgestellt.
266

267 I: Inwiefern? Woran machen Sie das fest? Woran machen Sie das fest?
268

269 P: Das mach ich daran fest, dass wir im letzten Jahr alle KPIs eingehalten haben, sowohl die
270 Kosten als auch die Performance KPIs bis auf einen, weil Produktivität haben wir tatsächlich
271 nicht die geforderten 107, sondern nur 106,5 Prozent geschafft. Ja. Und trotzdem die Kosten
272 reduziert haben im letzten Jahr. {Mhm.} Na also, ich glaube auch, dass es möglich ist, ich
273 glaube sogar, ehrlich gesagt, dass es notwendig ist, die Anzahl der Mitarbeiter unter Kontrolle
274 zu halten. Weil nur dann kriegen Sie eine Performance richtig hin. Mehr Mitarbeiter heißt
275 nämlich nicht mehr Output. In der Annahme, dass... ich habe jetzt, ich mache jetzt ein glattes
276 Beispiel, ich habe jetzt hundert Stück zu bauen mit zehn Mitarbeitern, und ich baue 200 Stück
277 wenn ich 20 Mitarbeiter habe. Das hat aus meiner Erfahrung nach noch in keinem

278 Unternehmen wirklich funktioniert, {Mhm, ja.} weil erst mal, wenn Sie zehn Mitarbeiter neu
279 aufbauen, haben Sie zehn Mitarbeiter, die die neuen zehn Mitarbeiter ausbilden müssen. Das
280 heißt so drastische Erhöhungen, werden dazu führen, dass wir erst mal eine ganze Zeit lang
281 viel, viel weniger produktiv sind. Und * unsere Aufgabe ist es, mit den vorhandenen Mitteln
282 und mit dem Flexibilitätsmaßnahmen, ich habe eine schon genannt, ob Überstunden, da ein,
283 ein irgendwie eine * Balance zu finden, um langsam, * langsam im Sinne von langsam beim
284 Headcount-Aufbauen zu agieren, aber trotzdem schnell auf Sprünge über Überstunden, damit
285 wir da nicht aus dem Ruder laufen. {Ja.} Und das zweite, was wir gemacht haben. Es ist auch
286 ein, das gab es damals auch noch. Wir haben an allen drei südostasiatischen Standorten jetzt
287 Traininginstitutes, wo neue Mitarbeiter auch erst mal off-the-line ausgebildet werden. Und
288 nicht in der Linie selbst, wo die erstmal halt, die kommen dahin und wissen nichts, die wissen
289 ja gar nicht wie sie Löten sollen oder was auch immer? Das haben wir halt jetzt off-line
290 gemacht. Ja, und wir halten auch dort jetzt in allen drei Standorten immer ein, wir nennen das
291 Pool, einen Pool an Operatoren bereit, der uns erst mal Geld kostet. Aber der halt auch relativ
292 schnell einspringen kann. {Mhm, ja.} Und wie gesagt, ich mache das daran fest, dass wir trotz
293 anspruchsvoller KPIs meines Erachtens zumindest, mag der Herr [Name] anders sehen, alle
294 geschafft haben und trotzdem keinen wesentlichen Auftrag. Also wie immer können Sie
295 Beispiele finden, wo es mal auch schief gelaufen ist, aber nicht in der breiten Masse, irgendwo.
296 Und wo dann die Aufträge trotzdem pünktlich rausgegangen sind.

297

298 I: Mhm. Das heißt also aus der Krise 2009/2010 hat man auch deutlich was gelernt und heute
299 die Situation verbessert?

300

301 P: Ich glaube schon. Das, was mir noch immer noch bisschen quer im Magen ist, ist ich würde
302 gern mal so einen Stresstest machen. Ja, also was wäre denn, wenn wir so ein Szenario vor
303 der Nase hätten wie 2010, dass wir 30 Prozent mehr Auftragseingang haben? Ich habe bloß
304 noch ehrlich gesagt noch keine Methode gefunden, wie ich das machen kann? Über Fake-
305 Aufträge in die Produktion reinzugehen, die mir natürlich dann aber Material Bestellungen
306 auslösen würden. Und dann habe ich plötzlich Material auf dem Lager liegen, ja, was keiner
307 braucht. Also ich bin mir noch, das wäre noch so ein Wunsch von mir, wenn ich mir etwas
308 wünschen würde, eine Methode zu finden, wie ich so einen Stresstest machen könnte, an der,
309 hier auf dem Schreibtisch.

310

311 I: Ich weiß es nicht. Sie haben das Wort Szenario schon genannt. Werden... wäre da die
312 Szenariotechnik vielleicht ein probates Mittel? Oder sagen Sie, das ist zu theoretisch?

313

314 P: Nein, ich denke wir könnten das nur so machen. Also dass wir wirklich sagen, wir nehmen
315 jetzt an, wir haben von, ich sage mal, Anfang Februar bis Ende Februar plötzlich einen
316 Auftragsprung von 30 Prozent. Wie reagiert die Organisation darauf? Was macht man jetzt?
317 Das kann man ja auch mal Subsidiary für Subsidiary durchgehen, das muss man ja nicht
318 sofort für gesamt Südostasien machen.

319

320 I: Wäre das vielleicht wünschenswert, dass man so eine, dass man alles, sage ich mal
321 systematisch solche Stresstests auch in die Produktion einfließen lässt, also quasi über
322 Simulationen einmal im Jahr einmal im halben Jahr bewusst fährt, um zu sagen, wie sind wir
323 denn auf den Fall vorbereitet?

324

325 P: Absolut. Also ich würde es begrüßen, wenn man das hätte. Und * zwar nur mal theoretisch,
326 um zu sehen, was macht die Organisation, wo sind unsere Schwachstellen? Ja, was passiert
327 denn? Weil was hier ja festgestellt ist, das sind dann auch oftmals irgendwelche Support
328 Departments, die dann dazugehören, wie HR und so weiter, {Ja, ja.} wo man dann wirklich
329 schon eine relativ lange Zeit braucht, bis die Kollegen dann anfangen zu reagieren.

330

331 I: Wenn man also tatsächlich eine, eine * so eine Art Szenario ausprobieren, um zu gucken,
332 wo sind denn im Unternehmen, vielleicht gar nicht nur in der Produktion, sondern die
333 Bottlenecks auch in anderen Abteilungen? Wie schnell können denn die überhaupt etwas,

334 was die Produktion vielleicht jetzt umsetzen würde, wo aber andere Abteilungen nicht schnell
335 genug zuarbeiten können? Oder ja, das sind jetzt nur mal Ideen oder fiktive Dinge, die ich
336 jetzt hier von mir gebe. Aber das wäre es sicherlich..?

337

338 P: Was wir zum Beispiel gemacht haben, weil Sie gerade Bottleneck gesagt haben, wir haben
339 ja das gleiche Problem. Das habe ich ganz am Anfang mal gesagt, bei Maschinenkapazitäten,
340 {Mhm.} dass wir, wie soll ich denn das sagen, also unsere Kapazitäts-, unsere
341 Maschinenkapazität ist relativ zerklüftet, ja, über Südostasien. Wir haben sehr viele
342 unterschiedliche Maschinen und sind uns manchmal gar nicht so wirklich bewusst, welche
343 Maschinen, welche Auslastung haben? Was wir im letzten Jahr gemacht haben, das haben
344 wir jetzt über ganz Südostasien gemacht. Wir haben jetzt für jede größere Linie eine
345 sogenannte Bottleneck Analyse gemacht und haben gesagt, was wäre denn, wenn wir zehn,
346 zwanzig und 50 Prozent Steigerung an Aufträgen hätten? Welche Maschine wäre die erste
347 Bottleneck Maschine? {Mhm.} Und haben dann quasi die ganze, die Reihenfolge von
348 Bottlenecks arbeitet ja, und das hat uns schon zu den interessanten Erkenntnissen geführt,
349 wo man jetzt auch die nächsten Investitionsentscheidungen drauf beruhen, wo man sagen na
350 ja, also zehn Prozent ist ja nicht so viel. Lasst uns mal lieber darüber nachdenken, wie man
351 die Maschinen da reinnehmen. Und da nehmen wir jetzt auch bewusst den Kollegen aus dem
352 Supply Chain Management und aus dem Demand Management mit rein und sagen hör zu,
353 diese Produktgruppe ist aus unserer Sicht momentan am stärksten betroffen mit einem
354 Bottleneck. Wollen wir da investieren oder glaubt ihr, dass es im nächsten Jahr sowieso egal
355 ist? {Ok.} Ja, weil da geht nichts mehr oder vielleicht ist es sogar rückläufig. Das haben wir
356 gemacht. Wir haben im letzten Jahr eine Baureihe identifiziert, wo die Kollegen gesagt haben,
357 ach Gott da wollen wir im nächsten Jahr 70 Prozent mehr verkaufen. <lacht> Wenn ihr da ein
358 Bottleneck habt, dann sollte man den schleunigst abstellen. Und zwar jetzt. Und da haben wir
359 jetzt auch schon, also der Bottleneck war in einem IP-Tester, also einem Dichtigkeitsprüfgerät
360 und ein Dichtigkeitsprüfgerät haben wir jetzt schon bestellt, obwohl wir das noch gar nicht
361 brauchen von der Utilization her. Aber wir wissen, dass wenn die Kollegen da jetzt, sag mal
362 im nächsten Zeitraum drei bis sechs Monate tatsächlich die ersten 30 Prozent mehr bringen.
363 Ja, dann sitzen wir sofort auf dem Trockenen. {Mhm.} Und so haben wir jetzt für jede Linie so
364 diese Bottleneckanalyse gemacht. Was ja auch wie so eine Szenarioanalyse ist. Und das
365 könnte man sicherlich auch für die administrativen (?) machen.

366

367 I: Ja, ganz bestimmt, bin ich, also, das ist, es sind probate Mittel, die ich aus meiner Forschung
368 bis jetzt kennengelernt habe. Das wäre tatsächlich interessant, so etwas einmal hier zu
369 machen. Ganz bestimmt. Gibt es denn so eine Bottleneck Analyse beispielhaft dokumentiert,
370 die ich mir mal anschauen könnte?

371

372 P: Klar, die können Sie haben für [Ort], [Ort] und [Ort].

373

374 I: Das wäre super.

375

376 P: Soll ich Ihnen die mal zukommen lassen?

377

378 I: Ja, sehr gerne.

379

380 P: Da müssten wir, aber jetzt komme ich nicht dazu, ich glaube, da sollten wir dann hinterher
381 telefonieren, wenn ich die Ihnen geschickt habe.

382

383 I: <beide lachen> (?) Ja, also gerne. Also, das klingt schon mal, das klingt schon mal ganz,
384 ganz vernünftig, was da ist. Klar, wenn man das jetzt noch auf die wesentlichen Prozesse
385 übertragen könnte, wäre das natürlich sicherlich und ich glaube, da gibt es bestimmt
386 Erkenntnisse, mit denen man vielleicht auch gar nicht rechnet, im ersten Moment ja, wo man
387 gedacht hätte, da ist was stabil, was es vielleicht gar nicht so ist?

388

389 P: Ja, das glaube ich auch. Es ist ja gerade mein, mein Begehren mit diesen Stresstests, in

390 Anführungszeichen, herauszufinden, wo denn vielleicht auch überraschende Erkenntnisse
391 sind, wo man am Anfang gesagt hat, da brauchen wir gar nicht reinzugucken, das ist so klar.
392 Wo es am Ende vielleicht doch nicht so ist?

393

394 I: Ich denke, das bestätigt so ein bisschen meinen bisherigen Eindruck. Ich habe jetzt schon
395 zwei gute Hände voll Interviews hier im Haus auch schon geführt. [Unternehmen] zeigt sich
396 als gerade in so Krisen-Dingen sehr, sehr stark reaktives Unternehmen und auch effektiv in
397 der Reaktion. Aber wo wir so ein bisschen, sag ich mal, ich will nicht sagen, vernachlässigt,
398 aber so ein bisschen offene Flanke ist tatsächlich im Vorfeld, vor der Krise mal darüber
399 nachdenken, was passieren könnte. Da sind wir ein bisschen schwach glaube ich, da haben
400 wir viel Potenzial. <lacht>

401

402 P: Also, ich bin ja schon bisschen länger bei [Unternehmen] und es gab mal vor 15 Jahren so
403 einen Ausspruch von Herrn [Name]. Und er hat damals gesagt, wir haben hervorragende
404 Feuerwehrmänner, aber leider keine * präventiven Leute ja. Also die verhindern, dass
405 überhaupt der Brand entsteht und es ist nach wie vor noch so. Wir sind immer dann, wenn
406 eine Krise kommt, können sich Leute zusammenraufen, wo Sie denken, wie kriegen die das
407 zusammen hin? Aber die kriegen das irgendwie hin. Aber dass man mal im Vorfeld drüber
408 nachdenkt, was muss ich tun, damit die Krise... Oder wenn sie dann da ist, dass ich zumindest
409 weiß, wie ich reagieren muss. Da sind wir nicht ganz so geschickt unterwegs.

410

411 I: Ich mein, was da vielleicht auch interessant wäre, würde mich interessieren, wie Sie das
412 einschätzen? Es gibt ja dieses Business Continuity Management vom Herrn [Name], {Ja.} wo
413 es erstmal darum geht, die Infrastruktur funktioniert nicht. Wie muss der Krisenstab, auch das
414 wäre ja, sage ich mal, im administrativen Bereich denkbar, ja, also ein, einen Notfallplan mal
415 ausarbeiten, in die Schublade legen, den ich dann anwenden kann, wenn's administrativ zu
416 Schwierigkeiten kommt.

417

418 P: Absolut. Und ich sag mal so der, das Business Continuity Management hat sicherlich einen
419 anderen Schwerpunkt. Bei ihm geht es dann drum, ein ganze Fabrik brennt ab. {Genau.} Aber
420 die kleinen Krisen davor, das wäre schon gut, wenn man das hätte. Also wir sind ja auch
421 schlauer geworden in Bezug zum Beispiel, was passiert, wenn Internetverbindungen zu [Ort]
422 nicht mehr funktioniert? Was immer mal wieder vorkommt. {Mhm.} Wir wollen aber trotzdem,
423 dass die Produktion dann weiterläuft. Wie tritt man dem entgegen? Und das sind ja Vorläufer
424 von einer großen Krise wie, ich Klopf mal auf Holz <klopft>, wie dass [Ort] komplett abbrennt,
425 diese * Wahrscheinlichkeit ist halt doch relativ gering. Aber da sind andere Dinge, die mit einer
426 höheren Wahrscheinlichkeit eintreten. Auch da, auch das Thema politische Analyse, ja? Wie
427 sieht es denn in [Ort] aus? Wie lange können wir denn mit Sicherheit sagen, dass uns [Ort]
428 zur Verfügung steht. Auch das sind ja so Themen, wo man, ich beobachte jede Wahl in [Ort]
429 und [Ort] immer wieder mit großem Interesse, weil da kann, dann können die Dinge entstehen.
430 (?) sehr froh, dass der, dass der aktuelle Präsident auch der neue Präsident gewesen ist, weil
431 das natürlich auch Kontinuität gebracht hat. Aber man muss ja auch ganz klar sagen in der
432 Übergangsphase war es dann doch kurzzeitig mal ein bisschen unklar, ob denn das friedlich
433 über die Bühne geht. Ja, und das, auch sowas muss man natürlich mit beobachten. Aber wie
434 gesagt, wir sind dann eher die großen Krisen, um die dann umgeht.

435

436 I: Ja, ja. Ich denke, ich denke, dass man da frühzeitig sowas auf dem Schirm hat, wie Sie jetzt
437 zum Beispiel sagen, ich beobachte die Wahlen, ich beobachte wie der Ausgang ist, wie die
438 Lage sich entwickelt. Ich denke, dass ist da eher der Schlüssel, also nicht gleich die Panik
439 kriegen und groß planen, aber einfach mal ein bisschen mit beobachten, gewisses Monitoring
440 entlang der Lieferkette, glaube ich, ist da schon ganz gut.

441

442 P: Absolut.

443

444 I: Ich gucke jetzt mal hier * schnell meinen Leitfaden durch. Wir sind jetzt, Sie haben mir relativ
445 viel Input geliefert, bin wieder total begeistert, auch von dem Gespräch mit Ihnen, ist sehr viel

446 tolles dabei. Gibt's denn jetzt aus Ihrer Sicht noch * Punkte, bevor wir in den Abschluss
447 kommen? Wo wir sagen, na, das wäre ja jetzt noch, müssen wir jetzt noch ansprechen. Oder
448 da habe ich was vergessen. Fällt Ihnen da noch was sein?

449

450 P: *5 Naja, ich glaube, wo wir, aber das wird in meinem Rahmen so eines Stresstestes ja auch
451 machen, wo wir, glaube ich, auch noch stärker werden können, ist auf der Logistikseite, da
452 wo es dann, wenn wir dann mal Produkt produziert haben, wie das dann zu unserem *
453 Distribution Center oder auch zu unserem Kunden kommt. {Mhm.} Ich glaube, dass wir da
454 noch, * dass wir da noch stärkere Akzente setzen könnten, auch mit unseren Kunden. Also
455 Kunden im Sinne oder eigentlich mit unseren Suppliern, das sind ja keine Kunden, sondern
456 mit unseren Lieferanten, die eben für * als Spediteure für uns unterwegs sind. * Da bin ich mir
457 noch nicht sicher, ob wir immer alle unsere Trümpfe ausspielen. Auch deswegen, weil auch
458 da, ist mein Eindruck, aber werde ich sicher auch, da bin ich jetzt nicht Experte. Mein Eindruck
459 ist, dass wir mit relativ vielen unterwegs sind {Mhm.} * und uns dadurch auch so Übergänge
460 schaffen von einem Spediteur zum anderen, die teilweise dann relativ riskant sind und uns
461 dann behindern bei der schnellen Lieferung. Auf der anderen Seite weiß ich natürlich auch,
462 weil ich das selbst eine Zeit lang mit beobachtet und mitgearbeitet habe. Nicht jeder Spediteur
463 hat halt weltweit auch ein Netzwerk, was zuverlässig liefert. Und ehrlich gesagt auch, da
464 brauchen Sie nur mal in ein Distribution Center von einem Spediteur in Deutschland zu gehen.
465 Und da mal einen Tag lang sich bewegt haben, dann wissen Sie, dass das überhaupt nicht
466 funktionieren kann, was die anbieten, {Mhm.} weil auch die haben riesige Kostenprobleme
467 und das decken die natürlich mit Leuten, die teilweise für Hungerlöhne da auf einem Stapler
468 hin und her sausen, die teilweise, ich will das jetzt nicht übertreiben, aber fast nicht lesen und
469 schreiben können und das dann wirklich schwierig ist, mit den Leuten einen Krieg zu
470 gewinnen. {Ja.} Und das ist leider in der ganzen Branche so. Das ist ja nicht so, dass das
471 einzelne Expeditionen sind, sondern Sie können da durchwechseln von einem zum anderen.
472 Dabei erleben Sie genau das gleiche. Also ich glaube, dass das Geschäft sehr schwierig ist
473 und deswegen es auch teilweise sehr, sehr schwierig ist, wenn man nicht ein sehr großer
474 Kunde ist, der mit Strafen drohen kann. Ja, und das können wir glaube ich bei denen, jetzt
475 noch nicht wirklich, dass wir da so einen großen Impact haben, dass sich die Spediteure am
476 Riemen reißen. Ich glaube, das ist noch ein Feld, was für uns relativ schwierig ist.

477

478 I: Es ist aber unerlässlich, dass man das bei so einer Lieferketten Resilienz mit * sich
479 anschaut. Nicht nur die Knotenpunkte, sondern auch, welche Risiken (?) aus den
480 Verbindungselementen entstehen? Ich glaube da, {Ja, absolut.} * Logistik kommt noch dran
481 bei mir in den nächsten Tagen. Bin mal gespannt, was ich da dann zu hören bekomme.

482

483 P: Ja, ja. Das wird bestimmt interessant, das würde mich auch mal interessieren da tiefer
484 einzutauchen, aber das ist A mal jetzt nicht mein Hauptschwerpunkt, da bin ich eher
485 Dienstleister für den Herrn [Name] und seine Truppen. Auf der anderen Seite weiß ich auch,
486 wie komplex das ganze Feld ist. Das ist also, ich habe das mal eine Zeit lang als
487 Qualitätsmanagementleiter im Unternehmen zwischen der ersten und zweiten [Unternehmen]
488 Zeit mit begleiten dürfen. Ja, da war ich auch mit unserem Einkauf unterwegs. Wir haben uns
489 da so verschiedene Distributionszentren angeguckt, und da hat man teilweise wirklich die
490 Hände über dem Kopf zusammengeschlagen, was man da gesehen hat. Da war ich eher so,
491 dass ich manchmal erstaunt war, dass da überhaupt was ankommt. <beide lachen>

492

493 I: Wenn man manches sieht, dann wundert man sich, glaube ich gern. Okay. Herr [Name] ich
494 sage noch mal vielen Dank. Es war sehr aufschlussreich. Was mich jetzt zum Abschluss noch
495 interessieren würde. Was denken Sie denn? Wir haben jetzt einiges schon genannt, wen
496 könnte man hier noch ansprechen, der vielleicht noch was zum Thema sagen kann? Wo ich
497 jetzt ein bisschen aufmerksam geworden bin, ist dass Sie die Finanzbuchhaltung erwähnt
498 haben, im Sinne von, wir ändern Zahlungsziele und so weiter, mit * Kunden zum Beispiel.
499 Denken Sie, es macht Sinn, auch mal an die Finanzbuchhaltung heranzutreten?

500

501 P: Ja, das würde ich durchaus mal machen. Vielleicht an den [Name] oder [Name], die beiden

502 sind da ziemlich firm drinne, glaube ich. Jetzt, der [Name] oder wenn es Sie hier in
503 Südostasien, ist vielleicht auch ein guter Ansprechpartner, die [Name] unsere
504 Finanzbuchhalterin hier in Asien, weil ja doch auch, das habe ich ja vorhin erwähnt, der
505 Unterschied zwischen Asien und Europa relativ prägnant ist. {Mhm.} Also nicht alle Aussagen,
506 die für Europa stimmen, mögen dann auch auf China oder auf Asien zutreffen. {Ja, das ist
507 richtig. Ja.} Dann macht es vielleicht Sinn, sich mit beiden Seiten mal zu unterhalten. Und
508 [Name] ist da auch jemand, mit dem man so arbeiten kann, dass Sie da verstehen, was sie
509 sagt. Und die ist auch gerade raus. Das ist das Gute.

510

511 I: Ja, ja, sehr schön. Noch irgendeinen Bereich, außer den typischen wie jetzt Logistik, SCM
512 und so weiter. Die habe ich alle schon. Aber gibt es noch irgendeinen Part, wo Sie denken,
513 das sollte man mal...

514

515 P: Wenn Sie auf dem Bereich der Vorkasse unterwegs sind, sollten Sie sich natürlich auch
516 mal mit Vertriebsleuten unterhalten. Da ist der [Name] oder der [Name] vielleicht ein guter
517 Ansprechpartner.

518

519 I: Ja, und an den beiden bin ich gerade dran. Der [Name] hat schon zugesagt, der [Name] bin
520 ich gerade noch am Anwerben. <lacht>

521

522 P: Ja, der ist immer bisschen schwieriger, der [Name]. {Gut, ok.} * Was haben wir noch?
523 Controlling, denke ich brauchen Sie nicht.

524

525 I: Hätte ich jetzt auch erst einmal ausgeklammert. Aus meiner Sicht.

526

527 P: Genau. Na ja, das glaube ich auch. Das macht, wenn Sie vielleicht mal Zahlen *
528 auseinandergenommen brauchen, dann würden die Kollegen da sicherlich Input leisten
529 können. {Genau, ja.} In der Phase in der Sie jetzt sind, glaube ich braucht es das noch nicht.

530

531 I: Ja, das denke ich, denke ich auch so.

532

533 P: Okay, haben schon mal mit dem [Name] geredet?

534

535 I: Nein, noch nicht.

536

537 P: Das würde ich Ihnen mal empfehlen, weil der sitzt am Ende der Nahrungskette oder je
538 nachdem am Anfang, wie man es anguckt, ja. Das ist nämlich einer derjenigen, der am
539 meisten schimpft, wenn es darum geht, um diese Bullwhipeeffekte, weil er die immer
540 ausbaden muss. Also wenn ich von 100 Mitarbeitern rede, redet er gleich von 50 Prozent
541 seiner Belegschaft, <lacht> die es auf und ab geht. {Ja.} und er ist halt auch schon sehr lange
542 im Unternehmen sieht es auch aus, will es jetzt nicht falsch darstellen, aber der sieht es aus
543 der Froschperspektive. Weil der ruft mich immer an und sagt, wie ist denn jetzt das Geschäft
544 bei dir. Ja, was muss ich denn jetzt erwarten die nächsten drei Wochen. Weil der weiß halt,
545 wenn's bei mir um fünf bis zehn Prozent schwankt dann schwankt es bei ihm halt bei 20 bis
546 50. Und ich glaube, das würde Sinn machen, dass Sie in der Fertigungstiefe noch eine Tiefe
547 tiefer gehen und mit ihm vielleicht mal reden.

548

549 I: Ja, ja, absolut. Das macht sicher Sinn. Sie haben die Froschperspektive erwähnt. Denken
550 Sie die Vogelperspektive. Ich denke jetzt bewusst an Herrn [Name] macht der auch mal Sinn?
551 Er hat sicherlich noch mal einen ganz anderen Blick?

552

553 P: Auf jeden Fall, das auf jeden Fall. Ich glaube der [Name] hat einen ganz anderen Blick und
554 natürlich auch ein gerüttelt Maß an Erfahrung zu den Themen. Ich * habe ja, als ich hier neu
555 angefangen habe und vom [Name], zum [Name] übergegangen bin, gab es für mich erstmal
556 so einen gewissen kulturellen Schock, weil der [Name] sehr stark zahlenfokussiert gewesen
557 war. {Mhm.} Ja, also, bei dem hat man noch mal jede Statistik und jede Auswirkung, die man

558 eingebracht, die hat man am besten zehnmal gegengecheckt, mit fünf verschiedenen Leuten
559 bevor man zu ihm gegangen ist und dann hat er noch eine sechste Perspektive reingebracht.
560 <I: lacht> War interessant mit ihm zu arbeiten, und er hat es sehr, sehr zahlenorientiert
561 gemacht. Der Herr [Name], der funktioniert ganz anders. Ja, der ist jemand, der sehr stark auf
562 seine Erfahrungen setzt. Der sich mit sehr vielen Leuten unterhält und auch Zahlen sich
563 anguckt, aber aufgrund seiner Erfahrung oftmals den Zahlen nicht so wirklich traut. Ja, aber
564 das, was ich die acht Jahre, in denen mit ihm zusammengearbeitet habe, erfahren hab, ist
565 dass, wenn er sagt, da stimmt was nicht, dass er in 95 Prozent aller Fälle auch Recht hat.
566 <beide lachen> Obwohl er es vielleicht auch gar nicht so begründen kann. Aber wenn der zu
567 mir sagt, jetzt hat er eben gerade in einem Gespräch vorhin gesagt, jetzt guck dir mal die
568 Zahlen an, irgendwie da kann etwas nicht stimmen. Dann sollte man sehr genau hingucken,
569 man soll sich das halt genau erläutern lassen, weil in der Regel hat er Recht. Und wie gesagt,
570 er kann Ihnen nicht immer * so begründen, aber der hat ein unheimlich gutes Gespür für
571 Dinge, die gut oder schlecht laufen.

572
573 I: Na, dann sollte man seine Perspektive in dem Zusammenhang sicherlich abfragen. Aber
574 das werde ich über meinen Vorgesetzten [Name] versuchen da ran zu kommen, in der
575 Hoffnung, dass das klappt, letztendlich.

576
577 P: Naja, er ist relativ umgänglich, glaube ich, denke, wenn er den Wert für [Unternehmen]
578 auch sieht, glaube ich, ist das kein Problem.

579
580 I: Ja, ich denke, es ist im Moment, ich verstehe die Studie im Moment mal tatsächlich als eine
581 kleine Ist-Analyse von dem, was wir zu diesem Themenbereich machen und was wir noch
582 machen können. Und ich denke, das ist vielleicht zumindest mal keine Lösung, aber einen
583 Blick schärfen. Das soll uns vielleicht auch helfen. Ich hoffe es zumindest, man weiß es am
584 Anfang der Studie nie, aber da ...

585
586 P: Also was ich mir wünschen würde, wenn ich mir was wünschen würde als Ausgang wäre
587 so bisschen mehr Struktur, weil wir machen sehr viel, aber jeder in seinem Bereich. {Genau.}
588 Und manchmal muss die Summe aller Unteraktivitäten nicht dazu führen, also selbst wenn
589 die alle positiv sind, dass das Gesamtergebnis super ist.

590
591 I: Ja, ja, das ist, also das sieht man auch. Deshalb habe ich auch bewusst nicht, also es war
592 anfänglich keine Studie hier geplant. Dann habe ich aber gesehen, wie viele Aktivitäten dass
593 es doch gibt, die auf die Stabilität der Lieferkette hinarbeiten und war dann relativ überrascht,
594 dass ich gesagt habe na ja, das lohnt sich dann doch mal in einer Studie für die Arbeit <lacht>
595 umzusetzen.

596
597 P: Ich glaube ja, wir arbeiten da unheimlich viel {Ja.} und zwar in allen Bereichen. {Ja.} Aber
598 ob das alles immer so gut zusammenpasst? Da bin ich mir nicht ganz so sicher.

599
600 I: Das wird sich ja zeigen. Das ist eigentlich mein Ziel, was ich auch selbst habe zu sagen, wo
601 sind Maßnahmen zielführend? Welche vielleicht eher nicht, obwohl sie gut sind im, im
602 Gedanken aber vielleicht doch nicht zum Ziel führen. Warten wir es ab, was rauskommt.
603 Jedenfalls Herr [Name] vielen, vielen Dank. {Gerne, Herr [Name].} Hat mir sehr viel geholfen,
604 wenn ich nochmal eine Frage habe oder auch zu den Dokumenten, wenn Sie mir die schicken,
605 werd ich mich natürlich nochmal melden.

606
607 P: Ich denke, es macht Sinn, dass man da kurz über die Art und Weise, wie das Dokument
608 aufgebaut ist, reden. Was die Absicht gewesen war, was man jetzt daraus lesen kann. Dann
609 bekommen Sie ein bisschen Gespür dafür.

610
611 I: Machen wir gern, sobald ich das habe, gucke ich mal schnell durch und dann können wir
612 uns noch mal kurz in Verbindung setzen. Okay, {Alles klar.} vielen Dank. Einen schönen
613 Nachmittag oder Abend schon fast bei Ihnen.

614

615 P: Ja bei uns ist es jetzt 17 Uhr.

616

617 I: Na dann wünsche schon mal einen schönen Abend. <lacht>

618

619 P: Dankeschön. Ihnen einen schönen Nachmittag.

620

621 I: Ja, dankeschön. Tschüss.

622

623 P: Danke. Tschüss.

1 **Transkription B30012020**

2 Dauer: 29:05 Minuten

3 Person: Global IT – Risk Management

4

5

6 I: Ok, da wir ja von der Zeit bisschen begrenzt sind, würde ich gern relativ schnell einsteigen,
7 Herr [Name]. Sie sind ja im Bereich IT-Security oder IT-Sicherheit {Risk and Security Services
8 heißt das Thema.}, genau. Und Ihre Tätigkeit bezieht sich dann rein auf die, sage ich mal,
9 EDV Infrastruktur, die wir haben?

10

11 P: Nein.

12

13 I: Das ...{(?)}. gut. <lacht>

14

15 P: Weil es geht, geht um das Thema Informationssicherheit. Informationssicherheit ist mehr
16 als IT Security, weil Informationssicherheit wird generell auf Risiken betrachtet. Das Risiko
17 muss nicht sein, dass jemand Daten von unserem Server klaut, in Anführungsstrichen {Ja.}
18 durch einen Hacker. Es ist auch möglich, dass es hier ein interner Mitarbeiter, die Daten
19 einfach nimmt und weggeht. Das ist jetzt kein IT-Thema, {Ja.} aber das ist ein Thema für die
20 Informationssicherheit, da stecken auch so Themen wie Zutrittskontrolle,
21 Personalmanagement mit dabei dann.

22

23 I: Ich kann mir vorstellen, wenn Sie jetzt schon sagen, dass ist nicht nur, zum einen Hacker
24 oder irgendwas, irgendwas bedroht, die, sag ich mal, Infrastruktur bei uns, die IT-Infrastruktur
25 oder Leute nehmen einfach Daten mit. Daraus kann ja sicherlich auch, sag ich mal, ein
26 wirtschaftlicher Schaden auch für das Unternehmen entstehen?

27

28 P: Genau, ja, die Informationssicherheit betrachtet eigentlich nur Themen aus Sicht des
29 Unternehmens. Da klar, da gehören auch gesetzliche Anforderungen dazu, zum Beispiel.
30 Aber auch wenn Sie jetzt im Bereich Lieferantenkette sind, ja auch Lieferantenbeurteilungen
31 gehören dazu. Das heißt, wem geben wir unsere Daten denn absichtlich. Und was tun wir,
32 dass derjenige sich auch richtig verhält mit unseren Daten Auch das ist ein Thema, was da
33 mit reinspielt in die Informationssicherheit.

34

35 I: Und, was für Maßnahmen werden denn ergriffen, damit genau solche Dinge, sag ich mal,
36 nicht passieren? Wir wissen jetzt die * Sicherheitsrichtlinie und auch diese 27001 ist es, glaube
37 ich, wo man darauf zuarbeitet.

38

39 P: Genau. Also die 27001 schreibt vor in der Norm, dass Lieferantenbeurteilungen stattfinden
40 müssen. Und es gibt da einen Katalog, wo klar drinsteht, was zu tun ist. Das sind, wie ich
41 gerade gesagt habe, einerseits eine klare, eine klare Übergabe der Daten, beispielsweise.
42 {Mhm.} Also man gibt dem Externen irgendwelche Daten, und es muss klar festgelegt werden,
43 darf ich die dem geben überhaupt? Mit welchen Auflagen übergebe ich ihm diese Daten? Das
44 muss man festschreiben, man muss also festschreiben man verhält sich mit den Daten
45 genauso wie wir. Man muss den Lieferanten von der Reputation her beurteilen, ja. {Mhm.}
46 Wer ist es, dem mich die Daten da gebe? Hat er Erfahrung damit? Gab es irgendwelche
47 negativen Vorfälle in der Vergangenheit. Das muss rein, natürlich an der Stelle, und es gibt
48 neben Geheimhaltungsvereinbarungen auch solche, ja man sagt Alarmierungsdinge, wenn
49 etwas vorkommt, das ist, so ein Fall gab es ja auch schon. Das heißt, bei einem Lieferanten
50 sind Daten abhanden gekommen. {Mhm.} Und dann muss der Lieferant eigentlich wissen, ich
51 muss jetzt meinen Kunden anrufen und zwar den und den, und muss dem mitteilen, nun sind
52 Daten abhanden gekommen. Und dann also, ist diese Meldekette, die da auch funktionieren
53 muss. Und kritisch wird es, wenn dann noch mal Sub-Lieferanten oder Sub-Dienstleister

54 beteiligt sind. {Ja.} In dem einen Fall, den ich jetzt beschrieben hab, war es tatsächlich so,
55 dass die Daten einem Sub-Dienstleister abhanden gekommen sind. Dieser Sub-Dienstleister
56 hat seinen Auftraggeber informiert. Der, der unser Dienstleister ist, hat uns aber nicht
57 informiert. {Ok.} Wir sind also eher zufällig darauf gestoßen, dass im Darknet unsere Daten
58 angeboten worden sind. Und dann forscht man natürlich nach. Woher kommt's? Und dann
59 sind wir darauf gekommen, und er hat uns dann kleinlaut eingeräumt, ja, eigentlich dachte ich,
60 der Kollege informiert Sie und {Mhm, mhm.} das ist einfach vergessen worden. Also das sind
61 so die Themen, die man da berücksichtigen muss. In der Norm gibt's, in der 27002, gibt es
62 eine ganze Liste von Möglichkeiten, {Ja.} die man entsprechend dann vornehmen kann.

63
64 I: Jetzt ist das ein ganz interessanter Fall, dass Sie sagen, da im Darknet wurden unsere
65 Daten angeboten. Das, hatte das Konsequenzen für das Unternehmen? Oder konnte man die
66 rechtzeitig aus dem Darknet entfernen? Ich weiß nicht, das ist ein Bereich, was ich nicht
67 einschätzen kann.

68
69 P: Was im Darknet ist, kann nicht entfernt werden. Es gehört aber dazu, wenn Sie davon
70 wissen, müssen Sie Maßnahmen ergreifen. In dem Fall ging es um Wartungsverträge unserer
71 Server. Das heißt, es ist publik geworden, wo steht welcher Server mit welcher
72 Seriennummer. Und wer ist der Ansprechpartner vor Ort. Jetzt wäre es ein Leichtes gewesen,
73 einen Betrugsversuch zu starten. Das heißt, jemand, der die Daten sieht, ruft den Mitarbeiter
74 an, sagt, bei Ihnen ist eine Festplatte kaputt. Ich bin beauftragt, die auszutauschen. Ich bin
75 von der Firma so und so, es geht um den Server mit dem Namen und der Seriennummer. So,
76 wenn der andere jetzt nichts davon weiß, der würde sagen ja, kommen Sie vorbei. So dann
77 geht er hin, tauscht vielleicht eine Festplatte aus, nimmt eine Festplatte mit Daten mit. {Mhm.}
78 Das hat dann bei uns jetzt zu Maßnahmen geführt, dass wir alle informiert haben, die betroffen
79 sind, wo die Daten drin waren, dass wir informiert haben, haben gesagt, es darf nur nach
80 Rücksprache mit IT Wartungen durchgeführt werden, und ihre Daten sind publik geworden,
81 an dieser und dieser Stelle. Die zweite Maßnahme war, dass wir mit dem Anbieter ein sehr
82 klärendes Gespräch geführt und haben gesagt, sowas darf nicht noch einmal vorkommen. Es
83 ist immer eine Schwierigkeit im Lieferantenverhältnis. {Ja, ja.} Man arbeitet lange Jahre mit
84 dem Lieferanten gut, dann kommt sowas vor. Wenn das das zweite oder dritte Mal ist, dann
85 wird man sicher die Konsequenzen ziehen und wird sagen, das Risiko ist zu hoch, dass
86 nochmal was vorkommt. Wir gehen davon aus, der arbeitet nicht so, wie wir es wollen zu
87 unserer Zufriedenheit. In dem Moment würde man hingehen und würde sagen okay, Schluss.
88 Wenn es das erste Mal vorkommt und man denkt okay, ja, ist vielleicht ein minderschweres
89 Versäumnis, hätte auch woanders passieren können, * dann verwarnt man ihn und macht ihm
90 klar, hör zu, da gab es jetzt einen Vorfall. Wir sind nicht ganz zufrieden, wie es läuft. Was tust
91 du denn, um uns zufriedenzustellen in Zukunft. Und so ist es bei dem Anbieter gelaufen.
92 {Mhm.} Er hat es mehrfach versichert, es... Die Muttergesellschaft wurde da mit reingezogen
93 von * der Firma, die eigentlich genau eine Abteilung hat für diesen Zweck, die
94 Muttergesellschaft ist auch ISO 27001 zertifiziert. Und dann sind sie ja gezwungen, so ein
95 Meldemanagement einzuhalten. Nicht nur gegen ihren * Lieferanten, sondern auch dort, wo
96 sie praktisch der Lieferant sind. Und die hat uns zugesichert ja, wir haben ein eigenes Team,
97 einen eigenen Mann, der dafür zuständig ist. Der hat aber die Information von dieser Tochter
98 nicht bekommen. Also die haben da selbst intern noch mal klärende Gespräche geführt. Und
99 sowas will man haben. So einen Vorfall legt man dann zu den Akten und weiß, wenn nochmal
100 sowas vorkommt, haben wir ein Problem an der Stelle.

101
102 I: Das ist jetzt eine an sich, eine Frühwarnung durch den Lieferanten, den man erwartet. Also
103 dass die Meldekette funktioniert. {Ganz genau.} Hat man denn als Unternehmen die
104 Möglichkeit, so eine Frühwarnung auch selbst, also das selbst zu merken? Gibt es da
105 Monitoringsysteme irgendwas der Art?

106
107 P: Nee. In dem Fall war es reiner Zufall. Das heißt, ein Mitarbeiter hat die Daten, der im
108 Darknet unterwegs ist, von seiner Tätigkeit her, sag ich mal, ein Securitymitarbeiter hat es

109 zufällig gefunden bei seiner Recherche. So ist man drauf gekommen. Das hätten wir auch
110 nicht bemerken können. {Mhm.} Und es ist ja auch eine zeitkritische Frage, wenn die Daten
111 im Darknet verfügbar sind und wir haben, * dann sag ich mal zwei Wochen lang kursiert das
112 schon rum. Es muss nur einer lesen, muss genau den Anruf machen. Wenn die Warnung
113 nicht da war, haben wir ein Problem. Wir konnten, wir hätten also keine Maßnahmen ergreifen
114 können. Eventuell hätten wir das nie mitbekommen, wenn es dann nicht einen
115 Wartungsbericht gegeben hätte von dem Mann vor Ort. Da war jemand da und hat die
116 Festplatte ausgetauscht. Dann hätten wir den Datendiebstahl nicht mal bemerkt an der Stelle.
117 deswegen ist es so wichtig, dass diese Prozesse laufen.

118
119 I: Ja, ja. Werden denn unsere Lieferanten im Vorfeld, jetzt auch, bei der Lieferantenauswahl
120 schon dahingehend mit beurteilt? Ist es eine Fragestellung, die man mit berücksichtigt?
121

122 P: Das muss jetzt passieren. {Mhm.} Wir fangen jetzt ja mit der ISO 27000 im IT Bereich an.
123 *3 Es ist so, dass ich, * dass wir das jetzt gerade an dieser Lieferantenrichtlinie, die ist fertig.
124 Ich bin mit den Assistentinnen, jetzt im Gespräch, wie wir es umsetzen. Da schreiben wir
125 genau diese Dinge rein. Was muss ich beachten, wenn ich mit einem Lieferanten oder
126 Dienstleister, Reputation? Es geht ja nicht nur um Dienstleistungen. Es geht auch um
127 Hardware-Lieferanten. Ja, wie kann ich sicher sein, dass wenn der was liefert, dass da nix
128 Schlimmes drin ist? Wie sichern die das ab? Wie man das in Verträge reinschreibt? Wir haben
129 eine Arbeitshilfe, wo wir verschiedene Textbausteine vorgeben, {Mhm.} die man übernehmen
130 kann. Aber es muss ja immer individuell pro Lieferant, pro Dienstleister betrachtet werden. Es
131 gibt Dienstleister, die bekommen überhaupt keinen Zugriff zu unseren Daten. Das ist ja
132 möglich, je nach Art der Dienstleistung. Dann ist das Risiko nicht ganz so hoch. Da müssen
133 wir nur gucken, wenn die uns Ware liefern, wie stellen wir sicher, dass die Ware dem
134 entspricht? Und haben wir hier vielleicht eine Eingangsprüfung oder was? Wenn es aber ein
135 Dienstleister ist, der jetzt wirklich für uns mit unseren Daten arbeitet, vielleicht auch auf
136 unseren Systemen, da müssen wir schon mehr darauf achten, was Geheimhaltung ist. Es
137 muss jemanden geben, der die Verantwortung übernimmt, intern für diesen Dienstleister, der
138 sagt Ja, der ist es und der soll da und da darauf zugreifen. Aus der Praxis haben wir häufig
139 das Problem, dass die Dienstleister direkt an uns verwiesen werden. Der Dienstleister will
140 was. Klären Sie doch mal das mit dem ab. Aber das kann eine IT nicht leisten, an der Stelle.
141 {Mhm.} An der Stelle muss eigentlich der Verantwortliche klar sagen, der Dienstleister hat den
142 Auftrag, sich da und da drum zu kümmern. Er braucht Zugriff auf dieses und dieses System.
143 Und teilweise haben wir das Problem oder hat es den Anschein, dass die Verantwortlichen
144 sich nicht immer ihrer Verantwortung bewusst sind und dass die häufig vielleicht gar nicht
145 mehr einschätzen können, was macht der eigentlich? Ja, was macht der denn konkret? Aber
146 eine IT Abteilung erwartet, wenn man so verkehrt, dass die auch gemonitort werden, sprich
147 dass die ihre Tätigkeit nicht unbeobachtet oder dass man zumindest klare Einschränkungen
148 mit denen vereinbart, was sie zu tun und zu lassen haben, sonst entsteht wieder das Risiko
149 an der Stelle. {Mhm.} Aber die ISO 27001 hilft da, weil sie schlicht und ergreifend einen
150 Leitfaden gibt, ja, was kann man alles tun, was es, was wäre denkbar, was man tun kann?
151

152 I: Jetzt ist für mich der * Cyberangriff, da gibt es ja auch viele Beispiele, hat ja auch schon
153 TNT, wie die ganzen Logistikdienstleister heißen, haben da ja auch schon gekämpft. Was
154 macht man als Unternehmen da? Ich mein jetzt, für mich als IT Laie, da gibt es die klassische
155 Firewall, und das war's. Aber ich stelle mir das komplexer vor als, als das, was ich Ihnen jetzt
156 so wiedergeben kann.
157

158 P: Ja, man hat ich sage mal bis vor zehn Jahren hat man eigentlich fast nur Perimeter
159 Kontrolle, hat man das genannt. Das heißt, man hat einen Zaun um seine Firma, digitalen
160 Zaun auch herum gemacht, nicht nur Zutrittskontrolle, sondern auch digitalen Zaun drum
161 gemacht. Und hat gesagt so, alles was drin ist, ist gut und alles was draußen ist böse. Und
162 das Böse versuchen wir auszusperrern. Das klappt aber schon lange nicht mehr das Konzept,
163 weil man mittlerweile weiß, dass viele Angriffe auch von innen erfolgen, das heißt von einem

164 Mitarbeiter oder von einem, der im internen Netz ist und dann sich schon umschaute. Man
165 schaut also mittlerweile verstärkt auf den Netzwerkverkehr, auch innerhalb des Netzes und
166 untersucht gibt es da Auffälligkeiten, ein Datenstrom, den es vorher nicht gab, in irgendeiner
167 Form. Und versucht so der Lage Herr zu werden. Natürlich sind die Perimeter Kontrollen
168 immer noch da, {Ja.} aber es verlagert sich so schnell, weil der Perimeter ist ja irgendwann
169 offen. Sie wollen ja Emails empfangen. Also müssen Daten in irgendeiner Form bis zu Ihnen
170 durchkommen. {Mhm.} Und der größte Angriffsvektor ist momentan tatsächlich per E Mail. Sie
171 bekommen ein Attachment oder einen Link in der Mail, Sie klicken auf den Link drauf oder
172 öffnen das Attachment, dann passiert irgendetwas. Ein Programm wird gestartet, das lädt
173 eventuell was aus dem Internet. Ne, den Internetzugang sollen Sie ja auch an in Ihrem
174 Rechner, das heißt, er geht ins Internet, lädt was runter und führt es auf Ihrem Rechner aus.
175 Und ab dann ist es ein innerer Angriff. Deswegen macht man das schon lange nicht mehr,
176 dass man nur außen betrachtet, und man betrachtet es halt ganzheitlich. Früher war das
177 Thema nur IT Security. Jetzt sagt man halt, wir müssen auch Informationssicherheit betreiben.
178 Wir müssen gucken, sind, ist ein Zutrittskontrollkonzept da? * Wie wird Personal geprüft, bevor
179 es eingestellt ist? Es sind ganz einfache Dinge wie, ich habe jemand, der kommt auf einen
180 kritischen Posten. Hat sich, die * Einstellung macht, schon mal den Personalausweis zeigen
181 lassen? Ist der Lebenslauf wirklich geprüft worden? Ist das real? Ist das der Mann, der er
182 vorgibt zu sein? Solche Themen werden da noch mit reingezogen dann an der Stelle. Na also,
183 da, man betrachtet es ganzheitlicher, weil die IT ist nur ein kleiner Spalt, irgendwo.

184

185 I: Ich kann mir vorstellen, dass solche inneren Angriffe, oft vielleicht auch unbewusst oder *
186 im Unbewusstsein eines Mitarbeiters herbeigeführt werden?

187

188 P: Ja, ja. Kein, kein Anwender führt den Anhang aus, weil er weiß, dass da ein Angriff ist. Nee,
189 es entsteht meistens eine Drucksituation, daher kommt dann auch das Risiko. Das heißt,
190 derjenige schreibt und sagt, bitte schauen Sie sich mal die Email im Anhang an, das ist
191 dringend, wir wollen unsere Bestellung abgeben. Ja, wenn Sie da bei einem Einkäufer sind
192 oder beim Vertriebler, der klickt natürlich dann drauf. Oder es kommt eine Mail, Sie haben Ihre
193 Rechnung nicht bezahlt. Wir stellen die Dienstleistungen dann und dann ein. Und das perfide
194 ist, dass das immer ein Wettlauf ist. Die Angreifer werden, stellen sich immer wieder auf die
195 Taktik des * Opfers ein. Das heißt, weil, früher hat man so eine Mail schnell erkannt, das
196 Deutsch war radebrechend oder überhaupt, {Ja, ja.} es hat inhaltlich nicht gepasst.
197 Mittlerweile werden, wenn es (?) Opfer gibt Emails geklaut, und es werden bestehende
198 Kontakte, bestehende Mailverläufe ausgenutzt. Das hatten wir ja auch schon. Dann kommt
199 die Mail rein vom Hotel, wo Sie vielleicht vor drei Monaten gebucht hatten, weil beim Hotel,
200 die Daten geklaut worden sind. Und dann kommt eine Mail vom Hotel, ja, wir wollen Ihnen nur
201 sagen von Ihrem letzten Aufenthalt ist noch eine Position offen aus der Minibar. Im Anhang
202 haben wir Ihnen das aufgelistet, ja. Ihnen kommt alles bekannt vor. Sie machen dann den
203 Anhang auf und dann ist es passiert. {Mhm.} Ja, diese Angriffe, man muss wirklich
204 unterscheiden zwischen Opfer und jemandem, der tatsächlich schon mit bösem Willen in eine
205 Firma reinkommt. Ja, aber beides müssen wir betrachten. Beides sind Risiken. Man versucht
206 natürlich, intern auch die Risiken abzugrenzen. Ja, es gibt Systeme, es gibt Daten, die sind
207 uns wichtig, aber nicht heilig. {Mhm.} Das heißt man betrachtet, welches Risiko könnte denn
208 entstehen, wenn die Daten verändert werden? Wenn sie geklaut werden, ja, oder wenn sie
209 schlicht und ergreifend nicht zugreifbar sind? Und daraus ergibt sich normal so eine
210 Risikolandkarte für ein Unternehmen. Das heißt, man weiß ganz genau hier liegen die
211 Kronjuwelen, das brauchen wir, wenn das nicht läuft, oder wenn da was falsch ist, hat unsere
212 Firma ein ernsthaftes Problem und können in eine Schieflage kommen. Und dann konzentriert
213 man sich natürlich genau auf solche Bereiche. Man setzt also Schwerpunkte an
214 irgendwelchen Stellen. Wenn man was Neues macht. Es sind jetzt verstärkt Clouddienste, die
215 immer mehr reinkommen, auch eine ganz neue Form von Dienstleistungen, hier (?) eigentlich.
216 Auch hier schaut man ganz genau hin, wer ist der Anbieter? Meistens will die Fachabteilung
217 unbedingt, der Anbieter ist gut, der Anbieter ist, * der hat ein Produkt, das setzen alle ein. Wir
218 wollen das auch einsetzen, so nach dem Motto. Aber die anderen haben nicht die gleichen

219 Risiken wie wir, das heißt, man muss immer betrachten, welche Daten will denn der Anbieter
220 bekommen. Und man betrachtet dann so Schadensszenarien. Was passiert, wenn der
221 Konkurrent des erfahren wird? Was betrifft, was passiert, wenn die Daten nicht zur Verfügung
222 stehen, wenn sie gebraucht werden intern? Das kann ja, es muss ja nicht immer was Böses
223 sein. {Ja.} Informationssicherheit ist auch Verfügbarkeit von Informationen. Technischer
224 Defekt im Server. Server fällt aus. Festplatte geht kaputt. {Mhm.} Ich muss die Daten vom
225 Backup dann zurückspielen. Wie lange dauert es? Ist geprüft, ob das kurz genug ist für den,
226 der den Service nutzt? Hat der jemals gesagt, welches Servicelevel braucht er denn an der
227 Stelle? Solche Themen, dass man auch diese betrachtet, das darf man also nicht immer nur
228 auf die bösen Hacker oder sowas (betrachten), auch das gehört in die Thematik.

229

230 I: Ja. Ja wäre jetzt gerade die Frage gewesen. Ein Server hat eine Beschädigung oder einen
231 Defekt irgendeiner Art, funktioniert nicht mehr. Die Produktion braucht aber, sagen wir mal,
232 tagesaktuelle Daten, die sie plötzlich nicht mehr hat. Wie arbeitet man da, mit Backups
233 entsprechend, oder?

234

235 P: Ja, das hängt halt davon ab. Ja, ich sage immer, es gibt so einen Standardbaukasten, den
236 jede IT nimmt, man hat einen Server. Ja, da muss ein Virenschanner darauf, der muss
237 regelmäßig gepatched werden. Er muss gebackupid werden. Ja, aber meistens werden so
238 Sachen vergessen (wie jetzt), wann ist das Backup das letzte Mal geprüft worden, ob es
239 überhaupt funktioniert? Hat man den Server schon mal aus dem Backup rückgesichert? Und
240 eben diese Zeiten, diese Servicelevel. {Ja.} Weil, das vergisst man sehr häufig. Das heißt,
241 jemand, der den Service nutzt, muss klar sagen, wann brauche ich das System? Ich gebe
242 Ihnen ein Beispiel: Gehaltsabrechnung. Das ist ein ganz spezifisches Thema. Die
243 Gehaltsabrechnung kann an 25 Tagen im Monat ausfallen. Das wird ihn nicht stören. {Ja.}
244 Wenn es aber zum Rechnungslauf kommt, oder zum Zahlungslauf und müssen alle Daten
245 vorher eingegeben worden sein. Das heißt, in diesem Zeitfenster ist die Applikation
246 hochkritisch. Es ist aber Wurst für, wenn Sie ein Backup rücksichern, ob sie, ob * das an einem
247 kritischen oder einen unkritischen Tag fünf Tage dauert, bis das wiederhergestellt ist. Nein,
248 hier ist wichtig. Es kann sein, dass ich das System innerhalb von vier Stunden wieder brauche,
249 {Mhm.} weil es dann wieder laufen muss. Dann kommt normalerweise, schreibt der Anwender,
250 der verantwortliche Anwender das der IT ins Buch und sagt, vier Stunden Ausfall können wir
251 leben, dann muss es wieder laufen. Die IT muss dann ableiten, wenn ich das Backup
252 berücksichtige, brauche ich aber sechs Stunden, dann ist diese Maßnahme nicht ausreichend.
253 Dann muss ein Gespräch stattfinden. Ja, es entsteht ein Risiko, jetzt ein Risiko von zwei
254 Stunden ums genau zu sagen. {Ja.} Jetzt gibts verschiedene Möglichkeiten, wie man sich
255 absichert. Der Anwender könnte sagen, na gut, mit sechs Stunden könnte ich auch leben. Ja,
256 dann ist das Risiko akzeptiert. Oder es geht überhaupt nicht, da * entsteht ein Problem, wir
257 kriegen die Lohnabrechnungen nicht raus. Dann ist die Frage: was würde passieren, wenn
258 das System nicht da ist? Kann man das anderweitig lösen? Gibt es Alternativmaßnahmen,
259 um das System zu umgehen? Das kann auch eine Risikominderung sein. {Mhm.} Oder würde
260 es bedeuten in der IT, man muss zwei Systeme aufbauen? Ein Cluster, ein System, das
261 ständig kopiert wird. Wenn das erste ausfällt, übernimmt das zweite. Solche Möglichkeiten
262 betrachten, ja. Und natürlich eines der Dinge, die man meistens gerne vergisst. Man kann
263 auch schlicht und ergreifend eine Versicherung abschließen. {Mhm.} Man kann sagen okay,
264 wenn das System ausfällt, entsteht uns ein Schaden von so und so viel Euro. Den können wir,
265 wollen wir nicht tragen. Also schließen wir eine Versicherung ab. Auch das ist ein Weg, um
266 Risiken zu minimieren an der Stelle.

267

268 I: Sie haben diese Risikolandkarte erwähnt. Das gibt es auch fürs Unternehmen? Na also,...

269

270 P: Es wird gerade aufgebaut. Das ist ein weiter Weg. Weil es wird eigentlich jeder Prozess
271 betrachtet. Das heißt, man muss mit jeder Abteilung, muss erst mal eine Prozessliste haben.
272 Teilweise fehlt es schon an solchen Grundlagen. {Mhm.} Wenn dann eine Prozessliste da ist,
273 muss man sich mit den Anwendern zusammensetzen und muss dann Fragen stellen. Man

274 muss ihnen, das ist eine Denke, in die muss man sich reindenken, weil die Risiken zu, die *
 275 kommen können, das ist ja ein Problem. Meistens kann man sagen, was ist in der
 276 Vergangenheit schon passiert. Aber das sagt ja nix, alles. Und es ist auch wichtig, dass man
 277 Risiken von Anfang an eventuell nicht betrachtet. Ja, zum Beispiel Kriegsereignisse. Das
 278 heißt, wenn hier eine Bombe einschlägt, ist das ganze Werksgelände platt. Da mache ich mir
 279 keine Gedanken mehr, ob der Drucker für die Lohnabrechnung noch funktioniert. Na also,
 280 sowas schließt man dann aus. Aber was? Man muss die Wahrscheinlichkeiten trotzdem hier
 281 schon alles mit reinbringen. Wie ist die Chance, dass wir hier eine Überschwemmung haben?
 282 Wir sind weit weg vom Rhein und vom Neckar an der Stelle. Nichtsdestotrotz sind bei uns im
 283 Gebäude vor den Räumen vor den Technikräumen, sind Wasserschutz. Also muss irgendwo
 284 eine Versicherung entschieden haben, nein, die Wahrscheinlichkeit, dass sowas passiert, ist
 285 uns zu hoch, wir ergreifen eine Maßnahme, um das Risiko zu minimieren. {Ja.} Also da muss
 286 schon jemand etwas gedacht haben, das kann ich also nicht ausschließen, so Themen. Oder
 287 ein Mitarbeiter ist böswillig an der ganzen Geschichte, auch das muss ich ja berücksichtigen.
 288 Ja, ich kann nicht sagen, die Datenbank könnte mal einen Fehler haben und es kommen
 289 falsche Daten raus, Integrität der Daten und sowas. {Ja.} Das kann vorkommen, ja, da muss
 290 man aber gucken, können die das erkennen im ablaufenden Ablauf? Was ist, wenn ein
 291 Mitarbeiter böswillig hingehet und die Daten verändert? Ja, um eigene Vorteile vielleicht daraus
 292 zu ziehen. Kann man auch das erkennen? Gibt es Überwachungsmechanismen da dafür?
 293 Das sind alles so Themen, die wir, Fragestellungen, da muss sich der Verantwortliche
 294 reindenken. Das ist durchaus schwer erstmal zu akzeptieren. (?) kriegt man die Antwort?
 295 Nein, da kümmert sich ja unsere IT drum. Aber darum geht es nicht. Es geht, was könnte
 296 passieren? Und erst im Anschluss betrachtet man, wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit das
 297 passiert? Dann muss man ganz anders damit umgehen. Oder gibt es risikomindernde
 298 Maßnahmen, die schon da sind? Oder müssen wir zusätzlich weitere Maßnahmen ergreifen?
 299 Zum Schluss kommt immer ein Restrisiko raus. Und das Restrisiko muss jemand akzeptieren.
 300 Und je nachdem, wie das Restrisiko aussieht, kann es nur der Vorstand akzeptieren, {Mhm.}
 301 wenn also die Firma dadurch in Schieflage käme. Ziel ist es eigentlich alles, wo Restrisiken
 302 zu hoch sind, die zu behandeln in irgendeiner Form oder zu akzeptieren. Es ist ja auch eine
 303 Frage des Risikoappetits, das merken Sie auch in so einem großen, ich sag mal Konzern, ich
 304 weiß, das hört man nicht gern, aber in nem Konzern wie [Unternehmen]. Die [Unternehmen]
 305 hat einen ganz anderen Risikoappetit als eine [Unternehmen] oder [Unternehmen], weil das
 306 sind kleine, agile Unternehmen, die versuchen in den Markt reinzukommen, die müssen
 307 schnell sein. {Ja.} Sicherheit hindert auch, Sicherheit kostet auch. {Mhm.} Und es kann sein,
 308 dass die Firma sagt, wir gehen das Risiko ein, bei uns kann nicht viel kaputt gehen an der
 309 Stelle. Wir wollen das machen und deswegen geht man das Risiko ein. Das ist okay. Ja, also,
 310 es ist, entspricht, es ist nicht Sache des * Informationssicherheitsbeauftragten oder des
 311 Datenschützers, irgendwo zu sagen, das Risiko ist zu hoch. Das ist nicht die Aufgabe. Die
 312 Aufgabe ist klar zu sagen, hier ist ein Risiko, die Risiken zu verdeutlichen und Vorschläge
 313 vielleicht zu machen, wie man es mindern kann. Aber das Risiko akzeptieren, das ist Sache
 314 des Vorstandes oder des jeweiligen Geschäftsführers. {Ja.} Und da kommt dann der eigene
 315 Risikoappetit, weil wir reden immer nur über Risiken. Aber es sind ja auch Chancen, Chancen
 316 da. {Ja, klar.} Ja, wenn ich mir einen neuen Cloudanbieter suche, dann mache ich das nicht,
 317 weil ich ein Risiko eingehen will, sondern weil ich eine Chance haben will. Ja, da will ich ja
 318 was erreichen damit, und man muss das halt abwägen dann. Das ist die Chance. Das können
 319 wir gewinnen. Das ist das Risiko ,das können wir verlieren. Ja, das gegeneinanderzustellen
 320 ist dann aber Aufgabe der Geschäftsführung oder eines Verantwortlichen, um dann zu sagen
 321 ja, wir machen das oder nein wir lassen das.

322
 323 I: Ich denke, was man da braucht ist zum einen, so ein bisschen ein Mindset für das *
 324 Risikomanagement, dass man versteht, Risiko, der zweiseitige Risikobegriff, ohne Risiko
 325 keine Chance. Also, ich muss gewisse Risiken eingehen, damit ich überhaupt Gewinne
 326 erzielen kann. Und das andere ist, glaube ich, hier, ja, dass man die * Ist-Situation, glaube
 327 ich, ganz gut analysiert und nicht einfach sagt, ich mache hier pauschal für alle was Gleiches,
 328 sondern immer gucken, wo sind im eigenen Geschäftsbereich, oder?

329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383

P: Das ist einer der Grund..., Grunddinge der ISO 27001, ja, Risiken und Chancen. Ja, genau das macht, es bringt nichts, wenn wir alles sichern, das können wir uns nicht leisten. Das geht nicht, das kann keiner bezahlen. Das kostet zu viel oder die Benutzerfreundlichkeit wird zu stark eingeschränkt. Wenn ich aber weiß, hier ist was, da lohnt es sich. Ja, da dürfen die Anwender gern noch ein zweites Passwort eingeben. Oder, es ist halt ein bisschen umständlich, ein Zugriffsrecht zu bekommen. Dann macht man das an dieser Stelle. Und bei anderen ja, wo man sagt, das Risiko ist gering. Da tut man dann auch nicht so viel investieren an der Stelle. Nicht betrachten darf man nichts. Ja, man muss alles irgendwo betrachten. Ne. Aber man kann genau abwägen (?).

I: ...zumindest aktiv entscheiden. Hier mache ich nix und nicht einfach nichts machen, weil es nicht betrachtet wird, sondern die aktive Entscheidung nichts zu tun, ist glaube ich da wichtig.

P: Ganz genau.

I: Hat man denn aus so einem Fall wie jetzt was, was Sie vorhin geschildert haben mit diesem, mit diesem Lieferanten und den Daten? Lernt man aus so was? Gibt es da eine rückwirkende Betrachtung, wo man das noch einmal aufgreift?

P: Die Norm schreibt sowas vor. Das heißt, die Norm schreibt vor, dass solche Vorfälle auch an die Geschäftsführung gesammelt weitergegeben werden und dass man Maßnahmen daraus vielleicht ableitet, etwas zu tun oder vielleicht auch ganz einfach etwas nicht zu tun. Der Prozess ist hier im Werden. Ich sage das ist ein Riesenaufwand. {Ja.} Also allein die Logistik zum Beispiel drüben hat, glaube ich, 150 oder 160 Prozesse. Und es dauert Ewigkeiten, bis Sie jeden Prozess beleuchtet haben. Wenn Sie beraten wollen, müssen Sie den Prozess ja verstehen. {Ja, klar.} Das heißt, das fällt einem bei der Logistik vielleicht ein bisschen leichter, je nach Vorbildung. In nem Controlling haben Sie da schon wieder ganz andere Themen. Für mich ist es aber immer wichtig. Ja, das schreibt die Norm vor, man muss ein Resümee ziehen. Also diese Lessons Learned. Das will, das will ein Auditor auch sehen. Das heißt, wenn dann ein TÜV kommt, wird sagen was hatten Sie für Vorfälle? Dann wird geguckt, was hatten Sie, was hat sich daraus dann ergeben. Ja, wir hatten zum Beispiel, dass wir ein Virus auf dem Server hatten. Ja, was ist da passiert? Das ist analysiert worden, da hat sich herausgestellt, da hat ein Patch gefehlt. Etwas, was eigentlich nicht möglich sein sollte, dann haben, hat man analysiert und hat festgestellt, dass ein Admin eine falsche Voreinstellung gemacht hat. Das heißt, die ganzen Admins haben an den Servern nicht gesehen, dass zwei, drei Jahre alte Patches fehlen und Server hat immer gemeldet ich bin vollständig gepatched. Das hat man natürlich dann aufgerollt, hat allgemeines Training gemacht, für alle Admins. (Hat's gesagt), hier ist ein Fehler passiert, wie, warum ist der passiert, macht transparent, um was es geht. Und sagt wir prüfen das künftig noch mal so nach und gegebenenfalls auch im Vieraugenprinzip. Ne, dann hat man dann eine risikominimierende Maßnahme, dass sowas nicht wieder passiert, weil hier war es wirklich menschliches Versagen. Also man muss immer die Ursache finden, muss versuchen, wie kann man das minimieren an der Stelle? Sowas will ein TÜV sehen, das wird spannend, wenn hier wirklich eine Zertifizierung stattfindet. Es sollte immer bei jedem Audit besser geworden sein, irgendwo. {Mhm. Ja.} Und dann muss man halt Stück für Stück vorangehen. Es geht nicht alles, das erwartet auch niemand. Aber mir hilft es schon viel, für mich ist es sehr zufriedenstellend, wenn ich mit einem Risikoeigentümer zusammen bin und erkläre ihm die ganzen Geschichten und mache ihm die Risiken transparent, die er vorher vielleicht gar nicht im Kopf hatte. {Mhm.} Und die Leute kommen mit einem an, mit einer anderen Einstellung aus so einem * Treffen heraus. Das ist sehr wichtig, denn Sicherheit kann nicht einer machen. Ich kann nicht einen einstellen, der, und jetzt haben wir keine Risiken mehr. Das hängt von jedem einzelnen ab, irgendwo, ne. Deswegen ist so Sensibilisierung eigentlich ein ganz wichtiges Thema an der Stelle.

384 I: Es ist ja, wenn man also jetzt mal das Ziel der Zertifizierung im Auge behält und wenn man
385 diesen ganzen Prozess, der jetzt gerade am Werden oder dieser Ablauf, der gerade am
386 Werden ist, betrachtet, eigentlich ein stark proaktiver Baustein für die Stabilität der Lieferkette.
387 In den anderen Gesprächen, wenn man jetzt andere Abteilungen so hört, dann ist
388 [Unternehmen] an sich ein stark reaktives Unternehmen und darin auch sehr gut. Ja, aber so
389 eine, so eine proaktive Komponente fehlt dem Gesamtkonzept irgendwo noch, ich glaube,
390 das ist ein wichtiger Baustein, um auch so ein proaktives...

391

392 P: Es ist ein Paradigmenwechsel. {Ja.} Ganz klar, man muss sich da reindenken. Das ist bei
393 einem Unternehmen, das so schnell gewachsen ist wie die [Unternehmen] und so komplex ist
394 von der Aufstellung her, ist das schwierig, da einen Sinneswandel zu erreichen. Aber wie
395 gesagt, es geht dann nur über Sensibilisierung, über Gespräche und Leuten mal klarmachen.
396 Wir hatten einen Fall, bei einer Schutzbedarfstellung für die Logistik. Da kamen die, kam
397 es auf, wenn das ausfällt, kann die Logistik nicht liefern. Und dann haben wir uns das
398 angeschaut, dann habe ich gesagt was machen Sie denn dann? Ja gut, das ist ja noch nie
399 vorgekommen, sage ich, was machen Sie denn, wenn's vorkommt? Wie behandeln Sie das
400 dann? Das ist jetzt wieder so typisch proaktiv. Ich mache mir vorher Gedanken dazu. Naja,
401 [Ort] hat ein anderes System. Wir könnten dann von [Ort] ausliefern. Das wäre kein Problem.
402 Aha, und dann war, hat sie in diesem Moment eine Abhilfe gefunden für etwas, was vielleicht
403 in der Zukunft vorkommen könnte. Das sind genau diese Dinge, um die es geht. Na oder dass
404 man wirklich Dinge (mal anschaut) und sagt diese PCs fallen aus. Was können wir tun? Na
405 ja, wir könnten noch darüber gehen, könnten diese PCs. Ja genau. Aber wenn der, wenn das,
406 * wenn der Schaden eintritt, dann ist es sehr schwierig, noch einen kühlen Kopf zu bewahren,
407 in gewissen Situationen.

408

409 I: Ist ja auch eine typisch menschliche Reaktion, ...{(?)}

410

411 P: Wenn Sie sich aber vorher schon über die Situation Gedanken gemacht haben, dann hilft
412 es entsprechend. Deswegen ja auch Trainings. In der IT Training von Cluster von
413 Backupsystemen, das heißt, ich verlasse mich nicht drauf und warte, bis etwas vorkommt,
414 sondern ich teste mal, ob mein Redundanz System wirklich anläuft und ob es funktionieren
415 würde? Und ich ziehe die ganze Kette mit rein. Ein ITler ist nicht für sich allein in der Lage zu
416 sagen, das System läuft so wie soll, das kann nur der Owner, der verantwortliche Eigentümer,
417 der sagt, ja, das System funktioniert so wie ich's will. Also auch solche Trainings sind wichtig.
418 Ständiges Üben mit dieser Situation, um das entsprechend hinzubekommen. Auch Leute in
419 diese Situation zu stellen. Dafür sind interne Audits da. Ja, das heißt, man geht halt mal zur
420 Pforte und sagt, ach ich möchte zum Herrn so und so, ich war letzte Woche schon mal dort.
421 Sie können mich gern reinlassen. Ich kenne den Weg. Lässt sie mich rein? Wenn ja, ist es ein
422 Problem, dann weiß man okay, da muss man doch mal trainieren. Da muss man auch mal
423 üben an der Stelle. Genauso gibt es die Möglichkeit von außen solche Spam Mails zu
424 versenden, die nicht von intern sind, um zu sehen, reagiert der Mitarbeiter darauf? Ne, dann
425 hat man eine Statistik. Man hat eine KPI zum Schluss und kann sagen, da sieht es schlimm
426 aus, da tun wir was, das sind die nächsten Maßnahmen. Ja, das ist das, was eben ISO 27001
427 ein Managementsystem ausmacht. Es geht nicht mal so sehr darum, da steht nicht drin, ich
428 muss meinen Server so oder so absichern, da gibt es nur Empfehlungen. {Ja, ja.} Aber es
429 geht um die Organisation, die das Ganze macht. Es muss eine Organisation da sein, die diese
430 Themen betrachtet und auch kontrolliert und ständig daran arbeitet. Es muss unter Kontrolle
431 sein. Das ist das, was man eigentlich erwartet wird.

432

433 I: Ja. Sehr schön, Herr [Name]. In der Kürze liegt die Würze. War alles drin, was ich brauch.
434 Eine abschließende Frage hätte ich vielleicht noch. Ich habe im Intranet schon mal ein
435 bisschen rumgeklickt und habe gesehen, es gibt viele so Awareness-Richtlinien usw., wo man
436 schon schön nachlesen kann. Gibt es denn sonstige, vielleicht noch Dokumente im
437 Unternehmen, die man dazu einsehen könnte? Ich weiß ist ein sensibles Thema. Deshalb
438 wird man jetzt nicht gerade alles mir geben können, aber wenn es dann noch etwas gibt, wo

439 Sie sagen da kann man jetzt mal reingucken...?

440

441 P: Was ich Ihnen geben kann, das ist die, der Entwurf der Richtlinie für die Lieferanten.

442

443 I: Das wäre vielleicht nicht schlecht, ja.

444

445 P: Weil subtil ist, ich muss schauen, ob sie vertraulich ist oder nicht, aber in dem Fall ist ja *
446 das Interesse da und Sie sind ja auch hier im Unternehmen, sage ich mal, dann geht das
447 schon. Da steht jetzt nichts Kritisches drin oder gefährliches, aber es gibt Ihnen mal eine
448 Übersicht, was man alles tun kann.

449

450 I: Das wäre vielleicht interessant? Ja, das wäre super, okay. Herr [Name] vielen Dank, dass
451 Sie sich die Zeit genommen haben. War eine interessante Erkenn...

1 **Transkription B03022020**

2 Dauer: 37:40 Minuten

3 Person: PA Global Sales Processes

4

5 I: Ok Herr [Name], dann würde ich vorschlagen wir steigen ein, in dem Sie mir einfach kurz
6 Ihren Bereich, Ihre Abteilung beschreiben, was die Tätigkeit ist, dann kann ich das später ganz
7 gut einordnen.

8

9 P: Ja, also mein * Tätigkeitsbereich ist * vielschichtig oder * mehrgliedrig, * ich habe im Prinzip
10 zwei Hauptschwerpunkte: einmal bin ich innerhalb der Business Unit EP und Solutions für
11 einen Produktentwicklungsbereich mitverantwortlich. Da gehört Produktentwicklung,
12 Produktmarketing * und dann auch die Schnittstelle zu den Lösungszentren dazu. Also alles,
13 was wir im PA Bereich mit dem Lösungsgeschäft machen, * Komponenten als auch Lösungs-
14 * portfolios entwickeln, die wir dann dem Kunden als kundenspezifische Lösung bereitstellen.
15 * Das ist der eine Hut, den ich aufhabe. Der zweite ist, dass ich innerhalb des, der PA Division
16 für den Global Sales Support, Global Sales Prozesse verantwortlich bin. Da gehört dann dazu
17 die Unterstützung in * den technischen Support Funktionen, Second Level Support für Europa
18 in enger Abstimmung mit Asien und USA und kommerzielle Unterstützung, das ist quasi
19 unsere internationale Commercial Support * Abteilung, die vor allem Export Geschäfte und die
20 Zusammenarbeit mit den Ländern oder mit unseren Betriebstöchtern arrangiert, unterstützt.
21 Und da gehören halt die ganzen Vertriebsprozesse dazu, vom Angebotswesen, über
22 Auftragsannahme, bis zur Auftragsabwicklung und dort gehört auch dazu die Bepanung der
23 Produkte, die an Lager liegen: welche Verkaufsprodukte müssen wann, wie bereitgestellt
24 werden, um * dann jetzt hier in Europa aus dem DC aus dem Distribution Center in [Ort] * an
25 Lager zu legen und ausgeliefert werden zu können. Also Lagerhaltung, Disposition,
26 Forecasting und so weiter. * Und das ganze * synchronisiert mit den anderen beiden Lägern,
27 also Distributions Center in [Ort] und Distributions Center in [Ort], wo jeweils * Mitarbeiter und
28 Kollegen mit gleichen Aufgaben sitzen, die dort * die Planung von den PA spezifischen
29 lagerhaltigen {Mhm.} Produkten machen * und dort ist dann die Schnittstelle und die
30 Zusammenarbeit und Mitarbeit in dem Thema * Global Supply Chain Excellence, SCE Projekt,
31 wo wir dabei sind, * die ganze Supply Chain von end to end zu betrachten. Also von vorne
32 ganz, * von der Bedarfsgenerierung beim Kunden, über die Abwicklung, über die DCs in die
33 Produktionsstätten hinein und bis hinein in die Lieferanten. * Da nehme ich mal an, dass Sie
34 da schon an anderen Stellen * mit <lacht> in Berührung gekommen sind. {Genau.} Also das
35 sind so meine Hauptaufgaben. Daneben habe ich noch Sonderaufgaben, dass ich dort, wo wir
36 Akquisition machen, typischerweise der Koordinator bin für Due Dilligence Projekte, das heißt
37 Untersuchung von fremden Firmen, die wir möglicherweise übernehmen. * Wenn man solche
38 Firmen anguckt, dann läuft da meistens eine Phase von Untersuchungen vorne weg mit der
39 Geschäftsleitung und allen Funktionen. Das läuft typischerweise projektmäßig ab und wenn
40 man da zu einem guten Ergebnis kommt, * kann auch sein, dass wir dann die ein oder andere
41 Firma oder Teile davon übernimmt und da bin ich der Koordinator zwischen den
42 Geschäftsbereichen und Divisions, FA, PA und den Zentralbereichen. Insofern habe ich
43 verschiedene Hüte auf.

44

45 I: Ja, * Sie haben jetzt schon * das Supply Chain Excellence Projekt erwähnt, ich ja einleitend
46 auch * und es hat ja sicherlich einen Grund, dass der [Name] im Interview sagt, fragen Sie mal
47 den [Name], da bekommen Sie sicherlich auch eine Info. Wo, * wo sind denn Ihre *
48 persönlichen Schwerpunkte in dem Supply Chain Excellence Projekt?

49

50 P: Ich vertrete * die * PA Brille so zu sagen oder die PA Sicht des Marktes * und der *
 51 Kundenanforderungen auf globaler Ebene, * weil ich in * enger Abstimmung * und auch eng
 52 vernetzt mit den Kollegen in Asien und USA bin, * die Organisation dort recht gut kenne. Auch
 53 laufend in Kontakt bin dort mit * dem Management, als auch mit den Leuten, die * das
 54 tagesgeschäftliche machen * und das sind zwei * Aspekte, die dort reinkommen: einmal die
 55 Planung, die das Demand Management, wie gerade erwähnt auf den Distributions Centern,
 56 Fertigwarenplanung. * Und das zweite ist dann halt die Abwicklung von Aufträgen, * die dann
 57 halt sich entweder von Bedarfe schaffen die * erstmal produziert werden müssen oder Bedarfe
 58 aus dem Vertrieb, Aufträge oder ähnliches kommen, die dann von Lager direkt geliefert werden
 59 können. Das ganz spezifische Interesse des PA, der PA Division ist das, dass wir einen hohen
 60 Anteil an Projekten haben, Kundenprojekte. Das ist ein bisschen anders wie bei den FA Kollegen
 61 die stärker von OEM Kunden leben, die kundenspezifischen Produkte mit den OEMs
 62 entwickeln. Wir haben, ich schätze mal, 25, 30 Prozent unseres Geschäftes in
 63 Kundenprojekten sitzen, die * entweder Standardprodukte oder aber auch kundenspezifische
 64 Lösungen bei uns kaufen, die aus Projekten generiert werden, die unsere Kunden und deren
 65 Kunden wieder haben, dann wird eine große Raffinerie gebaut oder ein neues
 66 Gasverladeterminale oder die [Firma] erweitert mit einer großen Fertigungsanlage oder in * der
 67 Nordsee oder in Saudi Arabien wird ein neues Ölfeld erschlossen. Dann sind das riesen
 68 Projekt, die dann über mehrere Stufen * irgendwann auch bei uns landen, wo wir dann mit
 69 unseren Komponenten angefragt werden und diese Projekte werden vom Vertrieb verfolgt.
 70 {Mhm.} * Die laufen dann in ein gewisses Opportunity Management, Forecast Management
 71 rein und irgendwann sind die hoffentlich so konkret, dass wir sagen können, * da wird was
 72 daraus, jetzt müssen wir anfangen zu planen, zu reservieren, Kapazität, Material vor zu
 73 disponieren und * gucken, dass wenn der Auftrag dann kommt, dass wir nicht * 12 Wochen
 74 oder * sagen wir mal vielleicht sechs Monate oder neun Monate brauchen zum Liefern,
 75 sondern dass wir dann zeitnah auch nach Kundenerwartungen liefern können.

76

77 I: Macht es dieses Projektgeschäft denn einfacher einen stabilen Bedarf * vorherzusehen *
 78 {Das macht es...} oder macht es das deutlich schwieriger?

79

80 P: Deutlich schwieriger und das ist auch wichtig, wenn man bei [Firma] jetzt guckt, das ist ja
 81 Teil des S*CE Projektes, dass wir versucht haben, * eine Segmentierung unserer Geschäfte
 82 innerhalb [Firma] zu machen. Und da kann man schon sagen, wir haben ein gewisses
 83 Standardgeschäft mit Standardkomponenten, die idealerweise sogar von Lager kommen, die
 84 wir kennen, die auch einen regelmäßigen Verbrauch haben und sich somit planen lassen. Da
 85 kann man auf Lager disponieren und bekommt dann regelmäßigen Umschlag. Dann haben
 86 wir, dass das Segment und da sage ich mal, das sind wahrscheinlich 60, 70 Prozent unseres
 87 Geschäftes FA und PA und vielleicht ein bisschen mehr je nach dem. * Die FAler haben dann ihr
 88 OEM Geschäft mit kundenspezifischen Varianten, die nur für einen Kunden gebaut werden,
 89 E-Artikel nennen wir das. * Wenn der Kunde da mit tut, kann man gut planen und langfristig
 90 auch Disposition treffen. Im PA Projektgeschäft * ist die Unsicherheit deshalb so groß, das
 91 sind zwar langlaufende Projekte die über sechs, neun, zwölf Monate verfolgt werden, aber wir
 92 wissen oftmals nicht, welcher Kunde ist es wirklich, der das Projekt bekommt, weil wir an, in
 93 das gleiche Projekt hinein zwei, drei unterschiedliche Kunden anbieten, teilweise gleiche oder
 94 andere Technologien oder Produkte. * Bis dann endlich klar ist, welcher dieser möglichen
 95 Kunden bekommt das Projekt und dann anfängt wieder bei uns dann konkret noch mal
 96 anzufragen und zu bestellen. Ändert sich das Lieferportfolio in Technologie, in Menge und da
 97 reden wir oftmals über zehntausende von Produkten, die in so ein Projekt reingehen {Mhm.} *
 98 und dann sind Liefererwartungen durchaus von acht, zwölf, sechzehn, zwanzig Wochen da *
 99 bei riesigen Mengen, die teilweise kommen und dort ist die Herausforderung, das sauber zu

100 beplanen. Dann hat man das geplant, dann ändert sich das Projekt im Zeitverlauf beim
101 Kunden, dann sagt der Kunde: * Sorry von den 30.000 Modulen, die ich gerne hätte, brauche
102 ich nur 10.000 und die anderen 20.000, die habt ihr zwar vielleicht schon * beplant oder
103 vielleicht sogar schon * Material bestellt oder sogar gebaut, aber die brauche ich jetzt erst in
104 drei Monaten. {Mhm.} * Oder er sagt uns, liefere mir den einen Teil nach Saudi Arabien, den
105 anderen nach Korea, den dritten Teil brauche ich aber in [Ort] oder in [Ort] * und solche, solche
106 Fragestellungen, die sind die Herausforderung.

107

108 I: Kann man da * proaktiv * irgendwie sich darauf vorbereiten oder ist man da eher reaktiv, sag
109 ich mal, wo man stark sein muss?

110

111 P: Also wir haben inzwischen glaube ich schon ein bisschen Erfahrung, wie dieser ganze Prozess
112 abläuft, wer die Beteiligten sind am Frontend mit dem Kunden, * welche Kundenplayer da
113 typischerweise drin sind. Wir haben spezielle Kollegen, die diese Projektverfolgung machen,
114 seien es nun lokale Projekte, die nur in einem Land stattfinden, manche Projekte sind
115 länderübergreifend, dann müssen Kollegen von zwei, drei Ländern zusammenarbeiten und
116 diese * Players bei uns auf unserer Seite, als auch bei Kundenseite die kennen wir
117 typischerweise * und wissen auch wie solche Prozesse und solche Zeitverläufe ablaufen, so
118 dass wir * versuchen, mehr und mehr systematisch da in, über Opportunity Management, auch
119 über unser CRM System [Software] da * Daten zu erfassen, die einigermaßen gepflegt zu
120 halten und dann in die * interne Organisation hinein zu kommunizieren. Das heißt über *
121 Opportunity Management irgendwann auch in ein * Forecasting hinein zu gehen, wenn die
122 Opportunity dann gewisse * Sicherheitslevel erreicht hat, wo man sagt, naja jetzt ist aber zu
123 80 Prozent sicher, dass der Auftrag auch kommt oder 70 Prozent, dann fangen wir an
124 irgendwann * miteinander zu reden. Also unsere Vertriebsleute und unsere
125 Innendienstplanungsleute, {Mhm.} um dann zu sagen, * sollen wir jetzt mal rein gucken, ob
126 dieses oder jenes Produkt in dieser Menge * beschaffbar ist in eurem erwarteten Zeithorizont
127 oder sollten wir mal anfangen, einen Teil davon in Rohware zu bestellen und dann platzieren
128 wir sogenannte interne Placeholder Orders im System, die dann auch Material*beschaffung
129 auslösen und dann fangt man an mit der * Supply Kette zu reden, habt ihr Kapazität, wann
130 kommt das Rohmaterial, wann könntet ihr in welchem Zeitverlauf denn liefern. * Und diese
131 Systematik, die versuchen wir mehr und mehr zu standardisieren und auch über gewisse
132 Kommunikationsabläufe, gerade in den großen Projektländern, das sind nicht alle Länder aber
133 einzelne Länder, wo die großen Projekte ablaufen, das zu vereinheitlichen und die
134 Kommunikation aufzubauen.

135

136 I: Ist man in der Phase, wo es dann los geht mit diesen, sag ich mal, mit diesen ersten
137 Bedarfsermittlungen und so weiter und wo man dann in die Supply Chain guckt, ob das
138 überhaupt möglich ist, ist man da noch flexibel oder gibt es da einen gewissen Punkt, wo man
139 sagt, nein ab da läuft das Ganze und * {Geht nicht mehr auf.} geht nicht mehr, geht nicht mehr
140 anders.

141

142 P: Der Kunde hat immer die Erwartung, dass seine Veränderungen bei uns reflektiert werden.
143 {Mhm.} * Also es ist so, was verändern kann man natürlich immer, es ist immer die Frage zu
144 welchem Preis. * Im schlimmsten Fall hat man die * Brocken, die Produkte gebaut und die
145 liegen auf Lager und wenn dann entsprechend, je nachdem wie die Vertragsvereinbarungen
146 sind, gibt es dann idealerweise eine Change Order, die auch kommerziell miteinander
147 verhandelt und verrechnet wird. Aber ab bestimmten Zeitpunkten, wenn man in der Rohware
148 steckt und hat die Rohware liegen, kann man in den Produkten noch was bauen. Es gibt einen

149 bestimmten Punkt, wo man dann die Rohware in * Fertigprodukte umsetzt und wenn das
150 Fertigprodukt dann gebaut ist, dann liegt es irgendwann an Lager und dann ist eigentlich nur
151 noch die Frage, wenn dann der Kunde sagt, jetzt hätte ich aber nur noch die Hälfte gerne und
152 er hätte aber die andere Hälfte in einem anderen Produkttyp, * den wir noch nicht an Lager
153 haben, * dann kommt man in eine gewisse Bredouille. * Entweder wir können dann die
154 Produkte abverkaufen an andere Kunden * oder haben lange Lagerbestände oder man muss
155 dem Kunden auch sagen: sorry, manche Dinge gehen jetzt nicht mehr * und wenn man dann
156 eine vertragliche Vereinbarung hat, muss er gegebenenfalls auch was abnehmen. * Bei
157 großen, weltweiten Kunden und Projekten ist das nicht immer ganz einfach, diese Dinge dann
158 * wirklich absolut festzunageln. Also das ist schon eine Schwierigkeit, auch dass da viele
159 Veränderungen kommen und wie man die dann managed.

160

161 I: Das ist aber dann doch, also denke ich schon eher sich ein, ein sich auf die Veränderung
162 einstellen, also da muss man immer gucken, was kommt {Genau, * genau.} und dann muss
163 man * dann, ok.

164

165 P: Idealerweise ist da die Kommunikationskette, * die ist eigentlich der entscheidende Faktor.
166 Ob das, was an * Veränderung, die beim Kunden gerade passieren, die er ja auch nicht immer
167 * im Griff hat, weil er wieder an weitere Kunden hinten {Ja.} sich hintendran liefert und von
168 denen abhängig ist, dass wir möglichst nahe * mit unseren Leuten das Ohr am * Kunden
169 haben. Ob da jetzt was passiert, dass man dann gewisse Risiko Management Abwägungen
170 macht und dass man dann über Wahrscheinlichkeiten halt miteinander spricht und sagt, * jetzt
171 mache ich mal eine Analyse, welches Produkt kann ich bauen oder muss ich bauen, welches
172 habe ich riesen Probleme, weil ich sehr lange Laufzeiten habe im Material * und da muss man
173 gewisse Risiko Abschätzungen dann treffen und (?) Entscheidungen treffen * in der
174 Disposition.

175

176 I: Ja, * Sie haben jetzt das Supply Chain Excellence erwähnt, unter anderem auch
177 Standardisierung dieser Prozesse gerade im Projektgeschäft. Ist das * erfolgsversprechend,
178 hilft das künftig sage ich mal diesen ganzen Planungsprozess oder dieses Projekt diese
179 Projektierungsphase stabiler zu machen?

180

181 P: Ja, auf jeden Fall, also * wobei das nur bis zu einem bestimmten Punkt auch geht. Sagen
182 wir mal, wenn da draußen die Veränderungen zu heftig, zu groß, zu kurzfristig sind, dann
183 kommt man auch damit an seine Grenzen. Aber wir hatten jetzt vor einigen Jahren, hatten wir
184 diese sogenannten Placeholders, die ich vorher erwähnt habe, noch gar nicht gehabt. {Ja.} Da
185 ist dann irgendwann der Auftrag vom Himmel gefallen und ist dann in das System gekommen
186 und wir hatten keine große Vordisposition, dann haben wir diese Placeholder * Aufträge quasi
187 erfunden, * engere Kommunikation mit dem Projektvertrieb, Abstimmung. Wir planen auch
188 schon, auch wenn noch kein Auftrag da ist, wenn also eine * Opportunity 70, 80 Prozent
189 wahrscheinlich ist, dass die kommt, dann reden wir miteinander und machen dann eine
190 Planung * und die machen wir mit einer gewissen Risikoanalyse, welche Produkte können wir
191 schnell beschaffen, welche haben Long Lead, vielleicht kaufen wir auch nur Material und
192 bauen noch kein Produkt. * Und diese Abschätzungen und diese Methodiken, die helfen auf
193 jeden Fall dazu, * zuverlässiger liefern zu können, * die * ganze Kette günstiger und weniger
194 kostenträchtig zu gestalten und hinterher natürlich zu gucken, dass man nicht nur liefern kann,
195 sondern dass man möglichst wenig auf Lager liegen hat und * der ganze Prozess möglichst *
196 reibungslos abläuft. Aber wie gesagt, wenn * die Änderungen zu dramatisch sind in Menge,
197 Kurzfristigkeit und in Schwankung des Portfolios, dann gibt es da seine Grenzen und wir haben

198 auch prozessmäßig gewisse Grenzen, die wir jetzt sehen und sind jetzt gerade dabei, * ja da
199 sind wir jetzt gerade dabei und haben da auch jetzt die Tafel, <lacht> da sehen Sie den Ansatz,
200 wo wir versuchen * die unterschiedlichen Schritte * mit den unterschiedlichen Systemen, wo
201 wir, wir haben da vorne ein CRM System, wir haben diese Placeholder Mechanik und wir
202 haben ein M3 Abwicklungssystem. Die Informations-weitergabe in Projekten über diese Kette
203 hinweg und wie geht es dann von M3 auf die Fertigung und auf den Einkauf, das weiter zu
204 systematisieren, kritische Veränderungsparameter * zu identifizieren, was brauchen wir denn
205 für kritische Parameter, Mengenveränderungen, Wunschterminveränderungen, * was haben
206 wir noch, will der Kunde das Ganze zusammengepackt oder will er es in Einzelpaketen haben.
207 * Also solche Änderungen, das Portfolio, das sich vielleicht ändert im * zukünftigen Auftrag,
208 das sind Dinge, die wir zunehmend versuchen mehr und mehr über die ganze Kette zu
209 systematisieren, um einfach besser zu werden. {Ja.} Aber das ist quasi so eine Art
210 kontinuierlicher {Ja, ja.} Verbesserungsprozess.

211

212 I: Wenn * Sie jetzt mal zurückblicken und Sie sagen diese * also es gab einiges noch nicht
213 vorher, ja, und damit hat sich was verbessert. Gab es denn schon mal konkrete Ereignisse,
214 wo * [Firma] tatsächlich ein Problem aus einer Veränderung im * Projekt davontragen musste.
215 Also irgendwie, dass man dann doch das Projekt nicht erfüllen konnte, * können Sie das kurz
216 schildern, gibt es da einen {Da gibt es...} konkreten Fall?

217

218 P: Gut, da gibt es, * da gibt es alle Arten von * Problemen, die auftauchen können, entweder
219 * dass wir einen Auftrag bekommen mit * Zeitliefererwartungen, die wir gar nicht so erfüllen
220 können und der Kunde dann * Pönale drauf hat und dann möglicherweise sagt, ich habe aber
221 ein Lieferversprechen abgegeben, * wenn ihr mit jeder Woche die ihr zu spät liefert, gibt es ein
222 Prozent Pönal. Und wenn wir dann nicht frühzeitig genug geplant haben, die
223 Kundenerwartungen zu eng sind und wir dann Lieferverzögerungen haben, kann es durchaus
224 sein, dass man im Einzelfall auch mal Strafzahlungen machen muss. * Wobei da immer die
225 vertragliche Konstellation {Ja klar.} hintendran entscheidend ist. Es gibt auch die * den Fall,
226 dass wir, * wie durchaus nicht allzu weit zurück passiert, ein riesen Projekt bekommen mit 30,
227 40.000 Modulen aus dem asiatischen Bereich, wo der Kunde dann * relativ spät nochmal die,
228 * die Typencodes und die Produkte geändert hat. Dann haben wir dort die erste Veränderung
229 gemacht im Auftrag, dann haben wir Produkte gebaut, teilweise Standardprodukte in diesem
230 Projektauftrag, teilweise Sondervarianten, die haben wir dann alle gebaut und dann ist der
231 Kunde gekommen, wie vorher erwähnt und sagt, ich brauche jetzt aber nur 10.000 von diesen
232 vor Weihnachten und die anderen, die brauche ich erst * vier bis sechs Monate später. Wir
233 hatten aber alles schon, den größten Teil gebaut. Jetzt können wir die Standardprodukte, die
234 können wir zwischenzeitlich an andere Kunden verkaufen und dann wieder neu produzieren.
235 Die nicht Standardprodukte, die liegen bei uns für sechs Monate auf Lager * und sind dann
236 bestandserhöhend und kapitalbindend. * Also das sind so Probleme, die da auftreten können.

237

238 I: Wenn solche Probleme auftreten, dann * stelle ich mir das jetzt also ganz * leienhaft so vor,
239 der Kunde kommt, will eine Veränderung, sage ich mal der Menge, * jetzt sieht man schon, oh
240 das können wir so schnell nicht hinkriegen. Extreme Situationen erfordern extreme
241 Maßnahmen. Unternimmt man dann nochmal was, um das irgendwie * {Gut, * ja, ja...} zu
242 regeln oder in andere Bahnen zu lenken?

243

244 P: Gut, da wird dann schon miteinander gesprochen, sagen wir mal, da * findet eine enge
245 Abstimmung zwischen dem Vertriebsmitarbeiter, der direkt am Kunden arbeitet, und der
246 Innendienstplanung * statt. Wenn es zeitlich noch entfernter ist vom * Auftrag, * dann geht es

247 typischerweise über die Planungskollegen. Wenn der Auftrag schon da ist und dann verschiebt
248 sich wesentliches, sei es nun inhaltlich oder zeitlich, dann gibt es die Kollegen, die im Order
249 Handling in der * Auftragsabwicklung dann sagen, <hustet> wo generieren wir welche
250 Probleme und über den Außendienst oder über den Vertriebsmitarbeiter, das dann an den
251 Kunden wiedergespiegelt wird um zu sagen, * also sorry da haben wir jetzt einen riesen Stress
252 mit oder * einfach das Interesse, versucht da die Interessen auszugleichen und zu * verstehen.
253 Wo hat da der Kunde den größten Stress und wo haben wir den größten Stress, * um dann
254 auch einen gewissen Ausgleich zu finden. * Weil am Ende des Tages ist weder dem Kunden
255 gedient, wenn wir sagen wir können gar nicht mehr oder das kostet ein Haufen Geld oder
256 umgekehrt * uns ist nicht gedient, wenn * hinterher der Kunde völlig unzufrieden ist.

257

258 I: Das sind denke ich mal Ereignisse, die sind nicht schön, * damit * muss so ein Unternehmen
259 leben. Können * die bedrohlich sein für das Unternehmen, also dass das tatsächlich so große
260 Auswirkungen hat, dass ein Unternehmen da extrem Schaden nimmt, * also dass wir jetzt als
261 [Firma] extrem Schaden nehmen?

262

263 P: Also gut, das Risiko * ist einmal die * Kundenbeziehung, die da Schaden leiden kann, wenn
264 das große Kunden sind oder in der in der Branche da ein Image * aufgebaut wird, * dass
265 [Firma] unzuverlässig ist. Dann können es individuelle Schäden sein am einzelnen Kunden
266 oder es können Image Schäden sein. * Es können auch ganz konkret * Strafzahlungen,
267 Penaltys sein, wo dann auf einen großen Auftrag halt Pönale drauf ist, * was dann durchaus
268 hoch * hochfahren kann bis einige Prozentpunkte oder mehr * vom * gesamten Vertragswert.
269 * Das sind Risiken. Die anderen Risiken sind eher * mit der Logistik vielleicht
270 zusammenhängend, also wenn * es darum geht, dass wir Produkte nachher in der
271 Auslieferung an unterschiedliche Länder und Plätze liefern müssen, * das ist dann mehr
272 inhaltlicher Art. * Wo wir dann in Risiken kommen, was den * Rechnungsstellungsweg mit
273 steuerlichen Implikationen angeht oder den Versandungsweg, wo es dann über Zoll und
274 Einfuhrbedingungen geht. Dort haben wir gewisse Risiken, * weil wir steuerlich richtig arbeiten
275 müssen, was Rechnungsstellung und Steuer angeht und weil wir Export, Import und vielleicht
276 auch Embargoregelungen, die in bestimmte Länder reingehen, beachten müssen. Also wenn
277 der Kunde jetzt kurzfristig kommt und sagt, ja jetzt will ich aber von der anderen Stelle
278 einkaufen, eine andere Tochtergesellschaft kauft jetzt ein, wir stellen mal den Auftrag kurzer
279 Hand um und die Lieferwege und Rechnungswege ändern sich oder liefert mal in den Iran,
280 weil ich es da gerade brauche, es gibt einen Embargo auf dem Iran, *dann dürfen wir es da
281 nicht hin liefern * und das sind dann Risiken die in * den rechtlichen, steuerrechtlichen und
282 politischen Raum hineingehen, * die mit solchen Veränderungen potentiell einhergehen. Also
283 bei uns werden die Aufträge bei der Eingabe zum Beispiel geprüft gegen Embargo, gegen
284 Lieferrestriktionen und ähnliches. {Ja * ok.} Das * sind so Randbedingungen, die die Risiken,
285 mit denen Risiken einhergehen.

286

287 I: Ja, * Sie haben jetzt am Anfang noch einen Punkt erwähnt, das würde mich jetzt noch
288 interessieren. Sie haben gesagt, Sie sind da auch ein bisschen koordinierend oder koordinierend
289 unterwegs, was die Akquise neuer * Firmen angeht. * Wird da denn auch drauf geachtet, dass
290 diese Firmen * stabil sind oder vorher stabil gearbeitet haben? Sind das Punkte, die in so eine
291 Entscheidung, sage ich mal mit reinspielen?

292

293 P: Klar, * also das ist ja ein ganz weiter Fächer von * Fragestellungen, die da abgeprüft werden.
294 {Mhm.} * Das sind einmal die * Themen, die aus dem Vertrieb und Portfolio kommen, wo man
295 sagt: passt das überhaupt zueinander, sind das die richtigen Produkte, ist es die richtige Firma,

296 haben die Know How, haben die etwas, was wir nicht haben oder etwas, von dem wir mehr
297 hätten gerne. Das sind mehr die * Business getriebenen Faktoren. * Aber dann gibt es die
298 anderen Faktoren, die in das Finanzwesen hineingehen: * steuerliche Fragen, {Mhm.}
299 rechtliche Fragen, eigentumsrechtliche Fragen. Und die werden in * so einer Untersuchung *
300 Fachbereich für Fachbereich angeguckt von den Spezialisten * und dann werden
301 Risikoabschätzungen gemacht, die dann zusammengetragen werden * und * mit * gewissen *
302 Risikoüberlegungen betrachtet werden und dann gibt es dann Showstopper möglicherweise,
303 wo man sagt hoppla, das sind jetzt Aspekte aus irgendeinem dieser funktionalen Bereiche, *
304 die dazu führen, * so ein Geschäft * entweder anders zu bewerten oder gänzlich * in Frage zu
305 stellen.

306

307 I: Wenn * wir jetzt den Gesamtbereich * Stabilität, Widerstandsfähigkeit der Lieferkette uns
308 angucken, wo denken Sie denn wäre noch Potential, wo würden Sie sich wünschen, dass es
309 noch * weiter vorangeht oder was * man noch umsetzen könnte, was heute noch nicht der Fall
310 ist?

311

312 P: Also eine Geschichte, die * hängt sehr stark mit dem * SCE Projekt zusammen, ist dass
313 man die Betrachtungsweise end to end * verstärkt und auch die Transparenz und die
314 Kommunikation * vom Vertrieb, vom Kunden über die ganze Lieferkette, über das ganze
315 Liefernetzwerk, bis in die Fertigungs- und Beschaffungsseite hinein stärker machen. Und da
316 haben wir ja auch Anstrengungen oder Überlegungen, das stärker Software unterstützt zu
317 machen aus dem SCE Projekt heraus. * Da verspreche ich mir einiges davon, was
318 Transparenz und * Durchgängigkeit angeht. Auch * Szenarienfähigkeit, dass man sich dann
319 gewisse Szenarien anguckt, von was weiß ich, jetzt gibt es Konflikte, wie kann ich, mit welchen
320 Szenarien kann ich diese Konflikte besser managen und welche Impacts haben solche
321 Szenarien. * Das wäre aus meiner Sicht auf jeden Fall eine Chance. * Gut, was ja immer wieder
322 diskutiert wird ist * die Standortfrage, ja, weil das sehen wir jetzt auch gerade mit China. *
323 Wenn heute irgendeine Lieferkette zusammenbricht, weil politische oder * andere Art von *
324 Problemen stattfinden, so ist natürlich immer die Frage, können wir schnell genug auf eine
325 Second Source ausweichen, sei es in der Beschaffung oder sei es in der eigenen Fertigung. *
326 Wir haben jetzt ja einmal unsere Standardwerke, die Standardprodukte produzieren, wir haben
327 unsere Lösungsstandorte, die kundenspezifische Lösungen bauen. * Insofern haben wir eine
328 gewisse Verteilung * des Risikos da, aber * ich denke da gibt es in der Firma durchaus
329 Anstrengungen, unsere eigene Lieferkette auf * den Aspekt Risikotragfähigkeit, * Resilienz da
330 anzugucken. {Mhm.} * Da ist aber glaube ich der Herr [Name] und ein paar andere nochmal
331 die richtigen, die da auch * in solchen Untersuchungen da drin waren, sei es nun von
332 versicherungsrechtlicher Seite, aber auch von logistischer, produktionstechnischer Seite.

333

334 I: Ja, * Sie haben zwei * Bereiche erwähnt, einmal das Demand Management, das CRM. Gibt
335 es da, * also ich kenne das beides, habe auch schon im Intranet nachgelesen. Gibt es da
336 Personen konkret die da * {Tätig sind mit...} tätig sind mit, wo man sagt die könnte man jetzt
337 auch noch mal ansprechen, weil das sind jetzt so Bereiche, da bin ich noch nicht so weit
338 vorgedrungen jetzt im Rahmen meiner Forschung.

339

340 P: Also jetzt auf der * vertriebsorganisatorischen Seite und das sind ja alles
341 vertriebsunterstützende Prozesse, {Ja.} * sind wir so organisiert, dass wir hier in der Zentrale
342 * so genannte globale vertriebsunterstützende Gruppen oder Funktionen haben. Die sitzen
343 beim Herrn [Name], {Mhm.} * beziehungsweise er als auch ich haben den Input in diese Leute,
344 die arbeiten aus [Ort] heraus an einzelnen Themen weltweit. Da wird das ERP System

345 unterstützt, strategisch planerisch grundsätzlich von den Prozessen her, da werden Prozesse,
346 neue Prozesse, neue Tools und ähnliches unterstützt. Da gibt es hier eine Truppe von vier,
347 fünf, sechs Leuten, * da ist das, wird das [Software] Angebotssystem unterstützt, da wird
348 zentrales Demand Management von der betrieblichen Seite her unterstützt mit ein, zwei
349 Leuten, * das ERP System, * auch die Fragen wie wir E-Commerce machen, also wie wir jetzt
350 quasi über Internet Marktplätze {Mhm.} über * Kundenportale oder Webshops unsere
351 Vertriebsprozesse machen, * das wird zentral unterstützt. {Ja.} * Die unterstützen auch beide
352 Divisions. * Wir gehen dann quasi von dieser zentralen Tool und Prozess Unterstützungsseite,
353 die dann stark mit der IT zusammenarbeiten, in unsere beiden Divisions hinein, weil der
354 Vertrieb nach PA und FA organisiert ist {Ja.} und dort gibt es dann * zentrale PA Global Sales
355 Support, * PA seitig vertrete ich das, FA seitig vertreten es der [Name] * und wir haben dann
356 für Europa * Leute, die Europa unterstützen mit Demand Management. Die sitzen hier bei mir
357 um die Ecke, das sind zwei Personen für den PA Bereich, die dann Demand Management auf
358 der PA Seite für das Lager hier machen * und dann auch noch fünf, sechs, sieben, Leute die
359 * Order Handling für europäische Middle East Tochtergesellschaften unterstützen. Auch die
360 sitzen hier zentral und das gleiche haben die FA Kollegen für Europa auf der FA Seite und die
361 gleichen Kollegen haben wir in Asien sitzen in [Ort], die dann Demand Management * in dem
362 [Ort] Lager machen und in den USA. * Also das ist so im Prinzip die, * ja wie sagt man da, *
363 die kaskadierte Unterstützungebene. {Ja.} Und das gilt für das Demand Management, für die
364 Planung, * als auch für die Abwicklung von Aufträgen, als auch die zugehörigen Tools und
365 Systeme, die das ganze unterstützen im Tagesgeschäft.

366

367 I: Ja, wer wäre das hier zum Beispiel für das Demand Management, weil ich habe jetzt bisher
368 auch unterschiedliche Ebenen angesprochen, {Ja.} zum Beispiel in der Logistik habe ich auch
369 den [Name], den Herr [Name] und den [Name], {Ja, ja, genau. Genau.} dass ich verschiedene
370 Perspektiven auch habe.

371

372 P: Also die *, das zentrale Demand Management wird von der Frau [Name] * verantwortet,
373 also da geht es mehr um die Systeme und die grundsätzlichen Prozesse. Das PA Demand
374 Management im operativen Sinne sitzt hier bei einer Frau [Name] und [Name], die machen
375 das für PA, [Name] [Name] heißen die beiden Damen und die berichten an den [Name] der
376 dann wieder an mich berichtet, der sitzt hier auf * {Ja.} dem Stockwerk.

377

378 I: Ja da würde ich vielleicht auch mal * {Da können Sie mal, * ja (?)} anfragen, weil das ist ja
379 interessant, das aus unterschiedlichen Ebenen auch {Auf genau, auf...} zu sehen.

380

381 P: Genau, welcher Ebene Sie operativ einsteigen wollen, ob Sie mehr {Genau.} jetzt
382 Management {Ja.} Sicht oder mehr tagesgeschäftlich operative {Ja.} Sicht haben wollen.

383

384 I: Das muss man mal sehen, aber das ist sicher auch ein interessanter Aspekt. * Ja, Herr
385 [Name] ich bin * beinahe am Ende. Die Frage wäre vielleicht noch, * Sie haben jetzt
386 verschiedene * Punkte, Aspekte genannt, wie jetzt zum Beispiel auch das, sage ich mal die
387 Kommunikation über verschiedene Planungsstufen und so weiter. Gibt es irgendwelche, sage
388 ich mal Materialien, Flowcharts, Präsentationen irgendwas dergleichen, die man dazu
389 unterstützend sich noch anschauen könnte. * Es ist kein Muss, es ist nur, es ist nur die Kür,
390 wenn es sowas gibt.

391

392 P: Ja, also für den, für die einzelnen Prozesse, * ich kann. * Also die * wesentlichen
393 Unternehmensprozesse, * relativ High Level, die können wir vielleicht mal kurz angucken, die
394 kann ich Ihnen zeigen. * Und da sind die Grundprozesse aus Vertriebssicht drin, da ist der
395 Demand Management Prozess drin, * das ist aber jetzt quasi oberste Ebene. {Ja.} Wenn man
396 dann eine Stufe tiefer geht und sagt naja wie funktioniert denn jetzt Planung, wie werden
397 einzelne Artikel geplant monatlich oder, da müssten wir dann eine Stufe tiefer gehen. Da habe
398 ich, * da gibt es Prozessanweisungen, da müssten wir dann mit den Kollegen die das machen
399 reden, dass die vielleicht entsprechende Dokumente rausziehen, aber Übersicht * eine
400 Übersicht habe ich, die könnten wir vielleicht mal einen Blick drauf werfen, wo sie Top Level
401 Prozesse ausfindig, {Ja, das wäre vielleicht nicht schlecht, ja.} (?) * da können wir gerade mal
402 einen Blick drauf werfen.

403

404 I: Ja, gern.

405

406 P: Ja, * das * wären so unternehmensseitige * betriebsorientierte Prozesse * und dann könnte
407 ich Ihnen empfehlen, * sagen wir mit dem Herrn [Name] nochmal zu reden aus dem SCE
408 Projekt heraus. Die Logistik Prozesse und die kompletten Supply Chain Prozesse, die sind *
409 im SCE Projekt in verschiedensten Folien * beschrieben worden. *14 So jetzt {Ja.} muss ich
410 mal gucken, *13 dass ich die richtige Folie gleich erwische, *13 so. * Jetzt muss ich mal gucken,
411 dass ich da, *18 so neuer Versuch, * da passiert was, ok. * Das gibt Ihnen vielleicht * eine
412 kurze Idee über Organisation. {Ja.} * Wir haben da draußen unsere Kunden in den einzelnen
413 Ländern Deutschland, Schweiz, Italien, da haben wir unsere lokale Vertriebsorganisation in
414 Südeuropa, Deutschland, Italien, einzelne Länder, dann haben wir unsere Sales Support
415 Funktion und das ist einmal der technische Support, wenn es um Produkttechnik geht, *
416 kommerzieller Support, da geht es um Auftragshandling, Export Contracts, Compliance und
417 die Planungsseite. {Ja.} Das sind Zentralfunktionen. Und dann geht es in die Business Unit
418 hinein und * so weiter.

419

420 I: Ja.

421

422 P: So, was sind unsere Kernprozesse. * Kernprozesse im * Vertrieb ist vornedran, wenn Sie
423 jetzt die Ebene Opportunities, also Presales angucken, da machen wir Angebote und verfolgen
424 Kundenopportunitäten. Das machen wir mit unserem [Software] CRM System. Dann kommt
425 irgendwann der Auftrag, der wird dann in M3 Movex abgehandelt. {Ja.} * Und da wird draus
426 auch geliefert über das Lager. * Der Demand Management Prozess, der fängt an, wo man sich
427 einmal Aufträge, Forecasts aber auch Opportunity Bedarfe holt. Das ist quasi ein
428 eigenständiger Planungsprozess von Fertigwaren. {Ja.} * Das sind jetzt, * Product Lifecycle ist
429 mehr ein Entwicklungsthema, da werden wir aber auch mit * auf der Vertriebsseite mit tangiert
430 * und dann Technical Commercial Support. Das sind die Dinge Auftragsabwicklung,
431 Exportkontrolle und ähnliches. * Also das sind so ein paar Dinge. Dann Organisation, das war
432 das, was ich vorher erwähnt habe, dieser Global Sales Process, da wird Demand Management
433 global gemacht * und dann werden die Themen M3, [Software], Exportkontrolle,
434 Rückwarenmanagement also Feldrückläufer, Garantiefallabwicklungen, Angebotswesen, die
435 werden von dieser zentralen Funktion betreut. Und dann geht es hinein in regionale, *
436 europäische * PA Support, * PA Support Americas, PA Support Asia Pacific und das gleiche
437 gibt es auf der FA Seite. * Das ist in groben Zügen {Ja, ja, ja.} unsere Organisation.

438

439 I: Ja, das passt, * ja wunderbar, * das hilft mir auf jeden Fall weiter.

440

441 P: Ok, gut.

442

443 I: Und dann bedanke ich mich, Herr [Name]. {Ja.} Wenn im Nachgang nochmal ein Frage wäre,
444 würde ich mich gerne nochmal melden, {Genau.} weil manchmal, wenn man es dann nochmal
445 hört und liest, {Genau.} dann denkt man, oh was war {Genau.} das jetzt.

446

447 P: Wie geht es bei Ihnen jetzt weiter oder was, was machen Sie jetzt? Sie machen jetzt
448 Interviews {Also ich...} unterschiedliche... <Gespräch ohne Aufzeichnung weiter geführt>

1 **Transkription B05022020**

2 Dauer: 26:10 Minuten

3 Person: Leiter Logistik

4

5

6 I: Und dann wär's zum Einstieg für mich ganz interessant, was * Ihre Tätigkeit hier im
7 Unternehmen ist und die * Abteilung, in der Sie tätig sind einfach zur Einordnung des
8 Gesprächs ein bisschen.

9

10 P: Okay, also ich bin seit knapp 40 Jahren bei [Firma], bin schon seit ganz langem für die
11 Logistik verantwortlich und mit Übernahme, dass wir hier ins EDC gezogen sind vor elf Jahren
12 bin ich für den operativen Logistikprozess verantwortlich. {Mhm.} Und ja, gucke und Sorge
13 dafür, gucke dass die Prozesse da unten funktionieren und * den Bedarfen, die da immer
14 entstehen angepasst werden, ja. Zusammen dann mit der Teamleitung im Leitstand, dass
15 dann die operativen Prozesse dann auch umgesetzt werden in Verbindung mit der Technik,
16 die wir da unten haben.

17

18 I: Das heißt also, eine sehr enge Schnittstelle zur, ich sag mal internen Wertschöpfungs- {Ja.}
19 kette auch. * Geht es auch dann zum Kunden hin die Prozesse, also wie schnell oder * wie
20 zeitgerecht kann der Kunde...?

21

22 P: Genau. In Verbindung mit der Versandabteilung, wo dann die Schnittstelle auch da ist, ja,
23 ausgehende Sendungen, dass die termingerecht zur Verfügung gestellt werden. Dass sie
24 dann unten von den Spediteuren und Paketdienste abgeholt werden können, ja.

25

26 I: Dann, was mich ja da interessiert ist, welche Rolle da in dem Bereich gerade jetzt auch
27 Logistik, weil das so ein Bereich ist, den * ich bisher nicht so abgedeckt habe. Wie wichtig ist
28 es da für Sie, dass die Lieferkette intern wie auch zum Kunden hin stabil ist, und welche
29 Bestrebungen gibt es da?

30

31 P: Ja, das ist natürlich, also die Logistik ist also ich sage mal so * ein Bereich, an den ganz
32 viele Schnittstellen geknüpft sind, ja. Wir haben sowohl mit * Fertigung zu tun. Klar, wir liefern
33 an die Fertigung Bauteile, Rohware, damit die was produzieren und bekommen aus der
34 Fertigung Endprodukte, die dann wiederum auf Lager gehen und dann zum Kunden gehen.
35 Also da haben wir eine Schnittstelle. Genauso haben wir die Schnittstelle in den Vertrieb, ja,
36 wo dann die Bedarfe entstehen, wo dann ein Kundenauftrag entsteht, der dann nach
37 bestimmten Kriterien erfüllt werden muss. Lieferzeit, Qualitätsmerkmale zu berücksichtigen
38 sind, wenn also ein Kunde irgendwas Spezielles will, ja, eine rosa Schleife um sein Paket
39 haben will und dann müssen wir das wissen und wir müssen dann gucken, wie wir das in der
40 Logistik umsetzen können. Und Schnittstelle dann in der Versandbereich, wo es dann einmal
41 national, also alles was Europa ist und * Deutschland ist abgebildet wird, genauso wie dann
42 den Exportversand. Und gerade für den Exportbereich ist es dann wirklich auch wichtig, dass
43 wir uns an * Regeln halten, die wir selber gesetzt haben, an Tourenpläne. Ja, da gibt's nen
44 Wochenplan, wo genau festgelegt ist, welches Land wird zu welchem Tag wann beliefert. Und

45 diese Termine müssen dann natürlich eingehalten werden. Sonst funktioniert die ganze
46 Abwicklung hier in der Versandabteilung nicht. Dann erwischen wir den Flieger nicht mehr und,
47 und, und, ja. Insofern ist da die ganze Lieferkette insgesamt wichtig, ne, wo wir gucken
48 müssen.

49

50 I: Wenn Sie sagen eine Wochen- und Tourenplanung, die eingehalten werden muss: ich kann
51 mir vorstellen, dass da, sag ich mal, dieser Planung sind ja gewisse Obergrenzen an
52 Kapazitäten gesetzt. Kann es da * nicht schon mal vorkommen, dass der Vertrieb oder wer
53 auch immer, mehr fordert, {Ja.} als abgewickelt werden kann?

54

55 P: Das ist * in der Tat eine große Herausforderung. Wir * haben sehr große Schwankungen
56 drin, ja, die dann * wir versuchen müssen abzufangen. Deshalb haben wir in der Logistik und
57 das ist Bestandteil einer modernen Logistik, dass wir die Flexibilität haben aufgrund von einem
58 speziellen Arbeitszeitmodell, das wir uns erarbeitet haben vor 5, 6 Jahren, damit wir hier den
59 flexiblen Anforderungen gerecht werden können. Das heißt, in dem Moment, wo also
60 Schwankungen drin sind, also wenn mal ein Auftrag kommt oder Aufträge kommen für ein
61 bestimmtes Land oder für einen bestimmte Kunden, der das normale übersteigt an
62 Anforderungen, dann sind wir in der Lage unsere Arbeitszeiten dementsprechend ausdehnen
63 zu können. Das heißt, auch ne * Frühschicht, die in der Regel um fünf, um 6:00 Uhr anfängt
64 die kann dann oder darf dann und soll dann um 5:00 Uhr anfangen oder eine Spätschicht, die
65 in der Regel um 22:00 Uhr aufhört, wird dann ausgedehnt auf 23:30 Uhr. Um da einfach diese
66 * Schwankungen dann auch abarbeiten zu können. {Mhm.} Klar ist es schon immer
67 mal...kommen wir an Grenzen oder Stoßen an Grenzen, wo auch das nicht mehr reicht, ja. Je
68 nachdem wie gerade auch die Zuliefersituation ist von der, von den verbundenen
69 Unternehmen, da kommt mal mehr, da kommt mal weniger, aus dem mehr wo kommt
70 entstehen dann Aufträge, die dann wieder nach hintenraus zu Kommissionierung und zu
71 Packleistung dann mehr Kapazität erfordern, klar. Und das ist eine recht große Bandbreite, die
72 wir da eben abfangen müssen, abdecken müssen.

73

74 I: Die, Sie haben die Kommissionierung gerade erwähnt, da weiß ich jetzt, mit meinem
75 beschränkten Wissen, wenn man neu anfängt, bekommt man mal so ne kurze Führung, dass
76 das stark automatisiert ist. {Ja.} Spielt es eine wichtige Rolle auch für die Flexibilität oder für
77 die Geschwindigkeit?

78

79 P: Ja, ja. Da * sind wir gerade genau an so einem Scheidepunkt. Wie gesagt, die Anlage ist
80 jetzt elf Jahre in Betrieb und wir haben sehr viele Prozesse in dieser Zeit optimiert. Also wirklich
81 Prozessoptimierungen gemacht und mittlerweile sind wir mit unseren Prozessen so optimiert,
82 dass wir jetzt an physikalische Grenzen stoßen von der Anlage. Die Anlage kann halt nur eine
83 bestimmte Anzahl an Durchsätzen machen von Tablaren und die Anlage kann halt nur
84 bestimmte Anzahl von Bewegungen machen. Und wenn wir dann die Prozesse drum rum
85 verschlanken und immer besser werden, dann wird die Prozesszeit immer kürzer und immer
86 schneller. Aber dann fängt es an, dass die Anlage diese Bedürfnisse, die man dann geschaffen
87 hat, nicht mehr befriedigen kann. Hat halt nur einen bestimmten Durchsatz an * Mengen. {Ja.}
88 Und da stehen wir gerade im Moment so an der obersten Schwelle, wo wir immer wieder an
89 Grenzen kommen, wo wir dann merken, die Leute könnten mehr oder wir, wir könnten mehr
90 abwickeln, aber die Technik bringt es einfach nicht mehr her.

91

92 I: Was wäre da eine Lösung? Eine neue * Anlage oder eine Vergrößerung?

93

94 P: Genau, zu mindestens eine Erweiterung. Erweiterung dahingehend, dass man dann
95 Kapazitäten schafft. Selbst da sind wir an der Grenze, ja, also das AKL, wo bei uns steht ist
96 voll, das ist belegt, zu über 90 % belegt schon. Das ist schon allein wieder ein Grund, warum,
97 dass die Anlage nicht mehr so optimal funktioniert. Das ist das eine. Und zum zweiten wäre
98 eine Erweiterung natürlich auch mit den heutigen Techniken, die sich auch natürlich entwickelt
99 und verbessert haben, würde dann dazu beitragen, dass man da wieder, sagen wir mal dem
100 ganzen gerecht werden können. {Mhm.} Dass auch die Optimierungen, die ein bestimmtes
101 Potenzial erzeugen, dann auch abgerufen werden kann.

102

103 I: Sie haben gesagt, das Lager ist ziemlich belegt oder ist es im Moment an der Kapazität
104 wirklich hoch ausgelastet. Sind es, was ist der Grund? Ist es einfach der * Durchsatz, den wir
105 im Moment haben? Oder sind das Sicherheitsbestände, die abgebaut werden könnten,
106 oder...?

107

108 P: Wenn jedes Jahr, ist es ja so, dass wir unsere Steigerungen haben und diese
109 Umsatzsteigerungen müssen wir ja irgendwo durchlaufen, ja. Und nach elf Jahren hat man
110 schon einen Sprung gemacht, der dann eben, dass das ganze beeinflusst. Um dem noch
111 gerecht zu werden, haben wir ja auch ein Außenlager, also wir bedienen uns einem
112 Außenlager. Das ist die Firma [Firma]. Die ist gerade mal so drei, vier Kilometer von hier
113 entfernt. Bei der lagern wir im Moment schon 2500 Palettenstellplätze, wo wir Material
114 ausgelagert haben. (?) könnten wir hier gar nicht mehr umsetzen. Und das ist ein Prozess, der
115 natürlich dazu beiträgt. Es ist unschön. Ja, man muss Kapazität reinstecken, damit man
116 Material auslagert und wenn man es ausgelagert hat, dann hat man das nächste Problem,
117 wenn dann doch ein Zugriff ist, dann muss das Material wieder auftragsbezogen hierher, man
118 muss es dem Auftrag wieder zuführen, das ist alles ein Prozess, der dann dem Ganzen nicht
119 mehr zuträglich ist, ja. Das ist Verschwendung im Prinzip, was man dann betreiben muss.

120

121 I: Gibt es denn im Lager noch irgendwelche, sag ich mal Engpässe, außer dass jetzt, sag ich
122 mal die Lagerkapazität beschränkt ist oder eventuell auch die * Leistung, die im Lager erbracht
123 werden kann, was also anhand von personeller Kapazität, gibt es andere Engpässe die Sie
124 sehen oder die * man mal gesehen hat und die man heute gut in Griff hat?

125

126 P: Naja gut, das ist * einmal rein die Lagertechnik mit seinem Lagervolumen, ja das ist das
127 Eine. Und das Andere ist die Funktionsfläche drum rum. Also gerade wenn man * den ganzen
128 automatisierten Bereich mal außen vorlässt, ja, dann haben wir ja um die Anlage - dahinten
129 ist das Bild dazu - haben wir um die Anlage rum Flächen und gerade, wenn man den
130 Warenausgangsbereich sich betrachtet auch in diesen elf Jahren hat sich da halt einiges
131 getan. Wir * verschicken viel mehr Packstücke, wir verschicken viel mehr Paletten, auch die
132 Funktionsfläche ist nicht größer geworden dadurch, ja. Auch hier haben wir Engpässe, dass
133 man Paletten mehrmals in die Hand nehmen muss und halt nüber und rüber stellen muss,
134 dass man wieder die richtigen Paletten im Zugriff hat, um dann auf einen LKW zu schieben.
135 Ja, das * ist noch so ein Hindernis, dass die Funktionsfläche einfach nicht mehr ausreicht, um
136 vernünftig arbeiten zu können.

137

138 I: Gibt es da aktuelle Bestrebungen, um das effizienter zu haben, zu machen schon, also mit
139 den bestehenden Mitteln?

140

141 P: Mit den bestehenden Mitteln, da gibt es verschiedene Überlegungen, wie kann ich mir da
142 mehr Kapazität schaffen, mehr Fläche schaffen. Sind halt sehr kostspielig. Man kann eine
143 zweite Ebene einziehen zum Beispiel, um noch Fläche zu gewinnen. Aber da gibt's auch schon
144 Pläne dazu, ist halt eine Investitionsfrage. Genauso wie die * Pläne schon da sind, das Lager
145 zu erweitern, also zu verlängern in Richtung * Parkplatz da hinten. Naja, da gibt es schon
146 Pläne, aber die sind im Moment halt erst mal gestoppt worden aufgrund der Kostensituation.
147 Aber wie gesagt, das andere, was wir halt schon tun, ist mit dem * Außenlager zu jonglieren.
148 Die Randerscheinungen, Randbedingungen die es dann hat und die Gegebenheiten, die dann
149 dadurch entstehen, erzeugen dann wiederum mehr Aufwand. Das ist so ein Kreislauf, der *
150 sich dann einfach so fortsetzt. Wenn man das nicht bräuchte und weil wir da genügend Fläche
151 und Kapazität haben, hätte und dann, dann wären wir wieder produktiver, ja. Klar.

152

153 I: Ja. Wenn * Sie jetzt mal, Sie haben jetzt eine sehr lange Firmengeschichte schon hinter sich.
154 Also wenn Sie jetzt mal so zurückschauen in den Bereich Logistik, gab es da mal ein
155 bestimmtes Ereignis, was zum Engpass geführt hat, dass man nicht ausliefern konnte?

156

157 P: Ja, na klar. Also gerade wo die Entscheidung dann notwendig war, dass man ein neues
158 Lager braucht, ja. Da * haben wir ja 20 Jahre lang mit einer bestehenden Infrastruktur
159 gearbeitet und klar, da sind wir ganz zum Schluss immer wieder an Engpässe gekommen, wo
160 dann einfach das nicht mehr möglich war, termingerecht ausliefern zu können, weil dann
161 einfach alles drum rum nicht mehr gepasst hat. Man hat zu viel Energie und zu viel Kapazität
162 aufwenden müssen, dass das, was man machen musste, überhaupt noch funktioniert hat und
163 dadurch sind halt einfach Dinge nicht mehr umsetzbar gewesen, ja, um * eine Termintreue
164 einzuhalten.

165

166 I: Wenn so eine Termintreue nicht eingehalten wurde, was * läuft da im Hintergrund ab. Ich
167 mein irgendwie, der Kunde braucht da eine Info oder wie sind denn da die genauen
168 Maßnahmen, die man da ergreift?

169

170 P: Genau, das sind dann sag ich mal die Spielregeln, die dann einzuhalten sind und * wann
171 reagiert man wie, wann informiert man, ja dass man an einem Punkt ist, wo man jetzt auch
172 informieren muss, dass der Kunde und der Vertrieb Rückmeldung kriegt. Wir sind jetzt gerade
173 in einer Situation, wo wir in Verzug kommen. Und das gilt es dann abzuwägen, hat man alles
174 ausgeschöpft erst mal, um dem entgegenzuwirken und wenn ja, und dann muss man auch
175 die, sagen wir mal, die Offenheit haben, dass zurück zu kommunizieren: ja wir sind jetzt und
176 gelangen jetzt in Verzug. Genau so ist, wenn man da mal, da unten wirklich ein ernsthaftes
177 Problem haben, dass irgendein System nicht mehr funktioniert, dass ein Regalbediengerät
178 kaputt ist, Motor ist kaputtgegangen, wir haben Stillstand jetzt von einem Tag oder so
179 irgendwas, dann muss man alle Möglichkeiten erst mal gucken, was bedeutet das und ab
180 einem gewissen Zeitpunkt, das haben wir jetzt schon bei uns implementiert, ab wann
181 informieren wir eine Produktion, ab wann informieren wir an den Vertrieb, dass es zu
182 Verzögerungen kommen kann, ja. Das ist dann wichtig, wenn zum Beispiel halt ein Kunde eine
183 dringende Bestellung braucht, weil an seiner Baustelle irgendwas kaputt gegangen ist, ja, dann
184 müssen wir den Vertrieb natürlich informieren dass es heute, weil Stillstand ist, zur
185 Auslieferungsverzögerung kommen kann und wenn die dann eine Kundenzusage machen, ja,
186 das kriegst du morgen, wenn sie halt im Vorfeld erst bei uns hinterfragen, ist es möglich, das
187 auszuliefern oder auszulagern, um dann eine Kundenzusage zu machen. Deshalb versuchen
188 wir schon rechtzeitig auch zu informieren, dass der Vertrieb weiß, dass wenn sowas
189 brennendes im Raum steht, dass sie da erstmal vorsichtig sein müssen.

190

191 I: Sie haben * gerade gesagt, wenn die, also wenn * sich eine Verzögerung anbahnt, dann
192 guckt man, hat man alles ausgeschöpft, um diese eventuell zu verhindern. Was können man,
193 oder was tut man denn, wenn Sie merken, oh Achtung, hier könnte es Verzögerung geben?
194 Was sind denn da die aktuellen Maßnahmen, die Sie dann ergreifen?

195

196 P: Also, da muss man bisschen unterscheiden: ist ein technisches Problem, ja, weil ein
197 technisches Problem, dann müssen wir alle * Hebel in Bewegung setzen, das heißt, dass die
198 Instandhaltung dann alle Ersatzteile da hat, dass das gewährleistet ist im Vorfeld schon, ist es
199 so, dann wir haben strategische Bauteil und strategische Komponenten, die müssen immer da
200 sein, ja, das muss gewährleistet sein. Dann muss halt sichergestellt werden, dass dann die
201 Instandhaltung diese Instandsetzung so schnell wie möglich durchsetzt. Das ist, wenn es auf
202 der technischen Seite ist und wenn wir dann Probleme haben, dass wir halt aus
203 Kapazitätsgründen an Probleme rankommen, dann * müssen wir genau diese Arbeitszeit
204 regeln, die wir dann aber ausdehnen bis ans Maximum, um * das dann abfangen zu können.
205 *Ja, und das andere ist halt mal dann, dass wenn es gar nicht mehr anders geht und sich das
206 anbahnt, dass es was Längeres wird. Dass man, also was weiß ich, was wir auch schon hatten,
207 dass wir so eine quasi so eine Krankheitswelle vor uns hergeschoben haben und dann auf
208 einmal zig Mitarbeiter wegbrechen, ja. Und * dadurch der Engpass entsteht. Wenn man *
209 absehen kann, das kommt auf uns zu oder das tritt jetzt gerade ein, dann die nächste
210 Maßnahme, dann muss halt eine Wochenendarbeit beantragt werden beim Betriebsrat, dass
211 man halt eine Samstagsarbeit einschieben muss, um dann den Rückstand wieder abbauen zu
212 können.

213

214 I: Ist es, also dass es da vermehrt zu Verzögerungen kommt, hat sich das durch die aktuelle
215 heutige Lagersituation {Also, wir sind ja nicht in (der Lage?)...} verbessert?

216

217 P: * wir haben ja nach wie vor, aber das war, obwohl wir hier an der Grenze sind, ja, haben wir
218 eine Lieferperformance 99,6 %. Die Termintreue ist nach wie vor sehr, sehr gut, ja. {Ja.} Weil
219 wir eben schon auf bestimmte Dinge im Vorfeld reagieren können, ja und das gar nicht erst
220 soweit kommen lassen. Also da haben wir schon wirklich jetzt Jahre Erfahrungen drin
221 gesammelt, wo wir genau oder wo wir schon sehr gut abschätzen können, * was kann auf uns
222 zukommen und im Vorfeld schon versuchen, das natürlich abzufangen. Ja, also wir haben jetzt
223 wirklich seitdem dass wir im EDC sind, unsere Liefertermintreue war noch nie unter 95 %. Im
224 Gegenteil, wir sind auf einem sehr, sehr hohen Niveau. {Ja.} Auch Richtung Produktion, ja, da
225 * liegen wir schon immer mit den gegebenen Anforderungen, die wir haben, liegen wir schon
226 immer bei 99,9, 99,8% Liefertermintreue. {Ja.} Das ist auch eines der * wichtigsten Parameter,
227 die wir haben: Liefertermintreue Richtung Produktion und Kunde; das ist eines der obersten
228 Ziele.

229

230 I: Haben Sie da in Ihrem Bereich auch Anknüpfungspunkte zur, zu den
231 Transportdienstleistern?

232

233 P: Ja, ja gut über die Versandabteilung, die sind genauso mit im Boot. Die kriegen ihre
234 Vorgaben, mit denen stimmen wir ab, welche Relationen also sprich national, also
235 Deutschland, und dann das nähere Europa, welche Laufzeiten haben die einzuhalten. Weil
236 das wird in der ganzen Lieferkette mitbetrachtet, ja. Das heißt, über die Terminfindung, wann
237 kriegt der Kunde eine Auftragsbestätigung mit welchem Termin sind dann diese Laufzeiten *
238 mitberücksichtigt.

239

240 I: Weil da, also da ist bei mir ist dann immer die Frage, die Firma [Firma] gibt die Ware ja aus
241 der Hand an den Transportdienstleister, man hat seine Zeit eingehalten und jetzt liegt es nicht
242 mehr in unserer Hand, {Ja.} dass die Ware zur richtigen Zeit...

243

244 P: Aber aus der Denke sind wir raus. Das war bis vor sag ich mal vier fünf Jahren war das so,
245 da haben wir uns, sag ich jetzt mal nicht zurückgelehnt, aber wir haben gesagt gegenüber *
246 denen, denen wir es verantworten müssen, wir haben alles richtig gemacht, waren pünktlich,
247 haben es richtig abgegeben, aber der Dienstleister hat eben verpennt oder nicht richtig
248 zugestellt. Aus der Denke sind wir raus, wie gesagt, wir haben uns das sehr wohl jetzt mit in
249 unsere Aufgabe reingenommen und den Dienstleister mit verpflichtet, den Servicegrad
250 einzuhalten. Der wird auch immer gemonitored, da wird immer auch geguckt, hat er seine
251 Performance erreicht. Der muss auch Rückmeldungen geben zu dem, was er gemacht hat.
252 Und das wird dann quartalsweise immer geprüft, ist er da noch im Soll und dementsprechend
253 kanns da auch mal zu Maßnahmen beim Spediteur kommen. Oder wenn es ganz dumm läuft
254 halt auch mal zu einem Wechsel, ja. Das man sehr ungerne macht, weil das ist dann immer
255 wieder von neuem aufzusetzen. Aber die Dienstleister, sprich Spediteure und
256 Paketdienstleister, die sind sehr wohl mit in der Lieferkette jetzt drin verankert.

257

258 I: Ja. Deswegen ist ein wichtiger, wichtiger Schritt, wo man umdenken muss. Viele geben das
259 aus der Hand und sagen, ab jetzt ist es nicht mehr meins...

260

261 P: Nein, * das haben wir genauso. Die * Anlieferungen müssen unsere verbundenen
262 Unternehmen, also [Ort], [Ort], [Ort] und so weiter, {Ja.} das muss, das muss verlässlich sein,
263 weil auf diese Information und da wird ja schon eine Planung aufgesetzt. Also wenn [Ort]
264 irgendwas abgibt und sagt, ja wollen, wir sind fertig, dann rechnen wir schon mit der
265 Durchlaufzeit, wann kommt es bei uns an und wann kann ein Kunde dementsprechend dann
266 einen Termin bestätigt kriegen. Das sind ganz wichtige Informationen mittlerweile. Mit denen
267 wir auch planen. {Mhm.} Und mit denen dann wir auch, und das ist noch so ein Parameter
268 sage ich mal, wir in der Logistik dann eine Kapazitätsplanung auch machen können. Also [Ort]
269 sagt heute oder diese Woche kriegt ihr halt zehn Paletten und das kriegen wir zwei Tage vorher
270 gemeldet, dann wissen wir genau was passiert und für die nächste Lieferung kriegt ihr 20 oder
271 25 Paletten ja, dann wissen wir auch wieder, wie wir uns einrichten müssen. Insofern sind
272 diese Informationen und diese Daten, die man mittlerweile ja zur Verfügung hat. Das war ja
273 früher nicht so, ja. Da hast du die Daten ja gar nicht gehabt. Da hast du dann irgendwann,
274 wenn's mal soweit war und der LKW war beladen, ja, dann hat man mal gewusst wie viel gibt's
275 denn überhaupt. Aber mittlerweile weiß man das schon früher, die Lieferung für übermorgen,
276 die wird so und so groß und mit so viel Ware können wir rechnen. Das * ist schon wichtig.

277

278 I: Wenn Sie * sich jetzt was wünschen dürften an Maßnahmen, was man jetzt noch sag ich
279 mal um die Effizienz oder auch die Stabilität der Lieferfähigkeit zu sichern. Wenn man da noch
280 was einführen müsste, sollte, was würden Sie da empfehlen oder, oder sich wünschen?

281

282 P: Ha ja, unser größtes Problem ist wirklich die * dieses limitierende Element ist die Anlage,
283 ne. Weil wir da nicht mehr rausholen können, wie sie kann. Und wir eigentlich mehr durch die
284 Prozessoptimierung mehr könnten, mehr erreichen könnten und da effektiver und produktiver
285 sein könnten. Das ist so im Moment das begrenzende Element, das ist die Anlage.

286

287 I: Okay ja, Herr [Name], wir sind an dieser Stelle schnell durch, das ist gut <beide lachen>,

288 passt alles. Also ich bin * zufrieden mit dem, was wir, was ich bis jetzt gehört habe. Das passt
289 mir soweit.

290

291 P: Das heißt, ich habe zu vielen Fragen, die da stehen, schon in meiner Ausführung eine
292 Antwort geben können.

293

294 I: Ja, beziehungsweise das sind ganz oft oberflächige Fragen, ja, was ich da so aufgeschrieben
295 habe. Wenn das eine dann bejaht wird, dann kommt noch die nächste, wenn die verneint wird,
296 dann springe ich ein bisschen. Das heißt, da ist alles drin, was ich brauche. Zum Abschluss
297 wäre vielleicht noch die Frage, wen oder wo Sie denken aus ihrer Sicht, welcher Abteilung
298 oder welchen Bereich welche Personen hier im Unternehmen sollte man denn zu dem Thema,
299 insgesamt zu dem Thema Stabilität der Lieferkette noch ansprechen. {Stabilität} Oder
300 Robustheit, Widerstandsfähigkeit alles, was so...

301

302 P: Wenn Sie mich fragen würden, was wird, was würde ich mir wünschen, um vielleicht noch
303 effektiver sein zu können. Das wäre eine und da bin ich vielleicht sogar bei Ihnen an der
304 richtigen Stelle, eine bessere Zusammenarbeit mit unserer QM. Da bin ich manchmal schon
305 ein bisschen enttäuscht ja, * dass man sich Themen, die bei uns aufpoppen, ja, dass man sich
306 denen nicht stellt oder annimmt. Wir müssen dann immer hinterherrennen und jemand suchen
307 der, dem * wir das übergeben können und dann oft auch: das geht mich nichts an, das ist nicht
308 mein Bereich, das ist der andere Bereich oder da kümmert sich der drum, nicht ich kümmere
309 mich drum. Das interessiert mich eigentlich nicht, ja. Ich will eine Anlaufstelle haben, ich habe
310 ein Problem, ich habe ein QM Problem, das will ich jemand übergeben. Wie das dann intern
311 bearbeitet wird, das ist mir dann relativ wurscht, ist genauso wie umgekehrt: wenn jemand was
312 verschicken will, dann bringt er das zu uns und wir müssen uns drum kümmern, dass es
313 verschickt wird und zwar so, wie der das will, ja. Und da stoßt, da stoßen wir immer wieder
314 mal an Unverständnis. War auch schon ein Thema jetzt, wo man mit [NAME] und mit [NAME]
315 und so mal darüber gesprochen haben. Dass wir * da gern bessere Zusammenarbeit hätten,
316 ja, und das wäre so ein Thema, wo ich mal vorstellen könnte, wenn man das, sage mal auf
317 eine Ebene bringt, wo es nicht drum geht, das ist deins und das ist meins, sondern das ist ein
318 Problem, das müssen wir lösen, fertig aus. Ja, und ich nehme mich dem an und kümmere
319 mich drum. Genauso auch rückwärts, ja. Wenn es da ein Problem gibt, was uns betrifft oder
320 wo wir verursachen im EDC, ja, dann * hätte ich schon gern, dass * man das anspricht und
321 nicht unbedingt eine Schuldzuweisung macht, sondern da haben wir ein Problem und wie kann
322 man das lösen. Aber das ist jetzt zum wiederholten Mal passiert * und dann kann man
323 analysieren, können wir was dafür tun dann * ja und dann, wenn wir dann feststellen, das
324 Problem ist vielleicht woanders ganz gelagert und wir müssen gemeinsam was dafür tun, ja,
325 dass man dort dann einfach Lösungen findet. Und nicht das ist deins und das meins oder du
326 das geht mich nix an oder du musst dich drum kümmern, ja, das bringt uns nicht so wirklich
327 weiter.

328

329 I: Okay, ja wunderbar, Herr [NAME], ich sage vielen Dank.

330

331 P: Kein Problem, ich hoffe das nützt was {Ja.} und (bringt) Transparenz.

332

333 I: Auf jeden Fall. Jetzt muss man mal sehen wie das im Zusammenspiel mit allem andern sich
334 dann so * einfügt. Aber bis jetzt alles, was ich hier, also auch in anderen Interviews gehört
335 habe, war sehr, sehr interessant, sehr aufschlussreich.

336

337 P: Gut, prima. Schön.

338

339 I: Ich denke, das führt so zu einem guten Ergebnis am Schluss.

340

341 P: Schön, wenn wir da was zusammenbringen kann, was zusammengehört. Irgendwie
342 gehören wir ja alle zusammen.

343

344 I: Ja genau, was Sie, Wenn Sie...

1 **Transkription B06022020a**

2 Dauer: 49:42 Minuten

3 Person: Leiter Entwicklungsbereich EMS

4
5
6 I: *, dass ich schon ein paar Interviews hier im Haus geführt habe, und dann auch der, * ich glaub
7 der [Name] wars, gesagt hat, frag doch auch mal die, in die Entwicklung, wie * die das sehen, was
8 die Perspektive der Entwicklung ist. Daher vielleicht zum Einstieg ganz kurz, was Ihre Tätigkeit
9 hier im Unternehmen ist, damit ich das entsprechend...

10
11 P: Genau.

12
13 I: ...einordnen kann.

14
15 P: Ich bin Leiter der Innovation Unit EMS, elektromagnetische Sensoren, und damit bin ich
16 zuständig, zum einen für die Entwicklungsabteilung, die jetzt lokal in [Ort] als auch, wir haben zwei
17 Entwicklungsstandorte in [Ort] und in [Ort] für uns Produkte entwickelt, so wie fürs IE-PM, dass
18 also die PMs, die sich um die Weiterentwicklung des Portfolios kümmern. {Mhm.} Ja, wir haben
19 alternativ noch einen CA-PM, Customer Application, die kümmern sich sozusagen um die
20 kundenspezifischen Produkte.

21
22 I: Und da, also wenn ich jetzt Entwicklung höre, bin jetzt kein * Entwickler auch kein * Techniker,
23 * da sehe ich jetzt erst mal nicht klassischerweise die Schnittstellen zur Lieferkette. Es könnte ja
24 aber doch sein, dass es die gibt. Haben Sie da welche?

25
26 P: Ja, also, in-, insofern kann man sagen in der Lieferkette ganz eng involviert im Zuge von
27 Produktentwicklungen im PEP, weil da geht es ja darum, neue Lieferanten zu beschaffen, neue
28 Materialien ranzubringen, die ganzen Dispositionen für Muster, Prototypen, Nullseriengeräte, *
29 Serienanlauf und so weiter zu koordinieren. Ja, da halt besteht natürlich dann Zusammenhang.
30 Da haben wir, wenn Sie über Supply Chain reden, ist immer die Frage, was gehört für Sie dazu
31 da? {Mhm.} Da * ist in unserer Definition mit dabei zum Beispiel der Einkauf selbst, da haben wir
32 so Leute die dann die neuen Materialien beschaffen, Projekteinkäufer im Projekt aber dann halt
33 dranhängend, auch dann Disponenten oder die Category Buyer, wenn wir neue Lieferanten
34 haben. Da gehört dann auch dazu Lieferantenqualifizierung, wenn wir neue Lieferanten haben.
35 Dann ist der Wareneingang oder halt die Lieferantenqualifizierung mit dabei für die Qualifizierung,
36 dann haben wir das Industrial Engineering, wo es um die Einführung in die Fertigung geht, also
37 auch die, die Fertigungsstandorte auszuwählen, die Fertigungsstandorte aufzubauen, Linien zu
38 konzipieren, das in die Logistik einzubauen, die ganze Transportkette. Wo kommt was wo her, wo
39 soll es produziert werden? Wie fügt sich das zusammen? Also aus verschiedenen Standorten
40 Materialien logistisch zu überlegen, wie das zusammenhängt, * als auch die
41 Ressourcenverfügbarkeit für Prototypen, Nullserien und so weiter sicherzustellen, Serienanlauf,
42 also zum Teil bei * Produkten, die neu anlaufen hat man in der Regel erst mal einen langsamen
43 Anlauf, dann ist das nicht so. Muss man nur sicherstellen, dass man ausreichend Material zur
44 Verfügung hat, dass man nicht in ein Loch fällt. Aber wenn Sie dann mal größere
45 Umstellungsaktionen haben, wie zum Beispiel Phase-in, Phase-out, von sehr, * sagen wir von
46 unseren Highroller zum Beispiel, Überarbeitung eines [Produkt]. Da haben wir schon Fälle gehabt,
47 wo wir für einen Phase-in, Phase-out über ein Jahr gebraucht haben, bis das ganze Material
48 eingelaufen, ausgelaufen ist. Das kann man auch nicht auf einmal machen, sondern modellweise
49 und dann sozusagen Stück für Stück das, den ganzen Einlauf betreuen. Und dann ist schon eine

CDXX

50 engere Verzahnung auch mit dem ganzen Thema Supply Planning, da haben wir dann, oder
51 Demand Management, da sind dann sehr viele Leute involviert, die dann den ganzen Vorgang
52 mitsteuern.

53
54 I: Das heißt, da sind Sie als * Entwicklungsabteilung ja auch extrem abhängig von einer stabilen,
55 funktionierenden Lieferkette?

56
57 P: Ja, ja die, die Lieferkette,* klar, also könnte man sagen, in dem Kontext ist das natürlich auch
58 wichtig, weil wir da sagen wir, zum einen bedienen wir uns an Dingen, die bereits existieren, die
59 sollten also auch schon für den normalen Fertigungsablauf funktionieren. Also sind wir nicht mehr
60 oder weniger abhängig als die laufende Fertigung. Also wenn wir jetzt feststellen würden, wir
61 haben einen Lieferant verloren und kriegen die Teile nicht bei und das Teil fehlt bei uns in einem
62 Produkt, dann ist es auch in der Regel ja, wenns nicht neu verwendet wird, in einem bestehenden
63 Produkt schon drinnen, dann haben Sie dadurch die gleichen Probleme wie die laufende
64 Fertigung. Und für die Neuen muss man sagen, haben wir uns über die Jahre hinweg ja auch
65 entwickelt, dass wir im Zuge einer Entwicklung eine ordentliche Qualifizierung der Lieferanten
66 haben. Also dass man nicht gleich in die Situation fällt, dass man Lieferant ausgewählt hat, der
67 hinterher dann nicht in der Lage ist, ordentlich zu liefern. Ja, aber auch der ganze andere Prozess,
68 den ich noch dazu ge-, zähle von der Logistik, dass wir sagen, wir * wollen am Ende in [Ort]
69 produzieren, deswegen produzieren wir die Leiterplatte gleich in [Ort]. Aber aktuell sitzen die
70 Entwickler in [Ort] und da macht man doch erst mal die Entwicklungsmuster in der lokalen
71 Fertigung. Da müssen Sie schon Materialien außergewöhnlich oft über die Standorte hin- und
72 herbewegen. Also sagen wir in nicht eingespielten Ketten arbeiten, ja, und insofern ja, betrifft es
73 die Entwicklung heftig.

74
75 I: Sie haben, Sie haben jetzt das Beispiel genannt, ein Lieferant fällt aus, der ein bestimmtes
76 Bauteil hat. {Ja.} Das betrifft natürlich auch die Fertigung bestehender Produkte. Wenn jetzt so
77 ein Ausfall, * sagen wir mal, zutage tritt oder * vorkommt, geht man dann, kommt man dann auf
78 die Entwicklung auch zu und sagt, achung, hier ist uns eine Komponente ausgefallen, überlegt
79 euch mal mit welcher anderen Komponente man das lösen kann, gibt es so Fälle?

80
81 P: Ja, das, in der Regel geht es dann über unseren Components Manager, der [Name]. {Mhm.}
82 Da gibt es ja Experten für verschiedene Bauelemente. Und der würde jetzt mit dem ersten Fall
83 sogar eine, eine Empfehlung, eine Vorauswahl treffen, ob es alternative Komponenten gibt. Und
84 die Fälle gehen dann weiter in die Entwicklung und da wird dann eine Beurteilung gemacht, kann
85 man alternatives Element einsetzen. Und dann würden wir natürlich auch Stücklisten ändern usw.,
86 Tests usw. veranlassen. Ist nicht immer einfach möglich, weil bestimmte Komponenten halt doch
87 sehr individuell sind. Da reden wir über Second Source, da sind wir beim Unternehmen gar nicht
88 in der Lage zu handeln, da kaufen wir von * einer Quelle und wir können gar nicht organisatorisch,
89 logistisch zwischen verschiedenen Lieferanten für gleiche Produkte hin und her switchen.
90 Demzufolge ist es natürlich auch schwer, wenn dann einer ausfällt, hat man nur einen. Also da
91 könnte man sagen okay, wir schreiben uns einen zweiten auf, was ja ein Aufwand für eine
92 Qualifikation ist, ja. Und dann kann man sagen, den macht man schon vorher, oder man macht
93 ihn halt dann, wenn es tatsächlich auffällig wird. Und da muss ich halt sagen, da muss eigentlich
94 das Ziel sein, dass wir entweder tatsächlich mal Second Source bei [Unternehmen] beherrschen
95 und zwei Quellen aufführen. Da sehe ich aber einfach die Logistik noch nicht dafür gegeben.

96
97 I: Wäre das aber erstrebenswert, das aufzubauen, dass man eine Second Source hat in der
98 Hinterhand?

99
100 P: Ja, * aus meiner Sicht gehört, gehört, eine Gesam-, eine Gesamtkonzeption dazu. Ich will
101 Ihnen ein Beispiel machen: wir haben ein Werkzeug, das kostet uns 50.000 Euro. So, und jetzt

102 könnte ich natürlich zwei Werkzeuge für 100.000 Euro bestellen. Und dann haben wir das andere
103 Werkzeug, geb ich an einen anderen Lieferant. Dann hätten wir zwei Lieferanten mit zwei
104 Werkzeugen, habe ich eine Second Source, kostet uns dann 50.000 Euro extra. Jetzt ist die
105 Frage: wie viele Teile bestellen wir von dem Lieferanten, wie groß ist die Wiederbeschaffungszeit
106 des Werkzeugs? Also wenn ich sage, das Werkzeug ist kaputt und ich bestelle ein neues, haben
107 wir ja heute auch den Fall, dann habe ich eine Wiederbeschaffungszeit von ungefähr 14 Wochen.
108 Also wenn ich jetzt sagen würde ich leg mal für 14 Wochen Material auf Lager, dann ist es
109 eigentlich egal, ob das Werkzeug kaputt geht, oder ich sage, beschaffe ich einfach ein neues,
110 wenn es kaputt ist. Also, es muss eine Strategie her, wie man in bestimmten Fällen mit verfährt.
111 Also hat man einfach mehr Lagerbestand oder qualifiziert man tatsächlich eine Second Source,
112 das muss her. Und wer würde, wer würd das sinnvollerweise an bestimmter Stelle tun? Wir haben
113 das auch in der Vergangenheit gemacht. Da gab es mal ein großes Projekt mit einer Frau [Name],
114 die das Projekt leiten soll, die das, die das quasi als Diplomarbeit gemacht hat. Ich glaube sogar
115 Masterarbeit. {Mhm.} Und da haben wir mehrere Komponenten ausgearbeitet und dabei sind auch
116 Second Sources rausgepurzelt. Die haben wir dann nicht einpflegen können, weil das Ergebnis
117 des Projektes war es, dass wir sie nicht handeln können. Die haben wir dann bei uns intern
118 verwaltet. Jetzt war es aber es so zu dem Zeitpunkt, als dann unsere Originalquelle abgekündigt
119 war, haben wir gesagt, na ja, ist ja kein Problem, wir haben ja eine Second Source, aber die war
120 dann auch abgekündigt, weil wir haben ja nie bestellt und dann haben wir auch nicht gewusst,
121 dass es die nicht mehr gab, und die war zum Teil dann halt vorher abgekündigt, {Ja.} ohne dass
122 wir was erfahren haben. Und wenn Sie dann wechseln wollen auf die Second Source, ist sie weg.
123 Und insofern wäre es halt auch zielführend, dass man dann halt auch bestellt, weil dann kriegt
124 man auch Informationen, wenn Bauteile abgekündigt sind. Und dann muss man aber auch den
125 Prozess beherrschen. Was auch noch dazukommt, das ist meistens nicht so einfach, also man
126 sagt immer Second Source, man kauft ein anderes Teil und gut ist. In der Regel sind es aber mal
127 vielleicht Komponenten-Kombinationen. {Mhm.} Also ich kann zwar einen anderen Transistor
128 einsetzen, aber dann muss ich an der Schaltung einen Widerstand ändern. Und dann müssten
129 Sie quasi als Second Source nicht ein einzelnes Teil, sondern eine Kombination von Teilen als
130 Second Source für eine Kombination von Teilen haben. Und dann müssten Sie abhängig davon,
131 wenn Sie mal das oder das bestellen, komplett die Strukturen ändern können, ja. {Mhm.} Das
132 heißt im Fertigungsablauf steht heute der Transistor von [Unternehmen] drin und 100 Ohm. Und
133 morgen steht ein Transistor von [Unternehmen] drin und ein Kiloohm, jetzt mal als Beispiel. Und
134 so müssten Sie dann arbeiten, dann müssten Sie auch Kombinationen hinkriegen. Also das betrifft
135 Einfluss von Harz auf Bauteile. Also dass man sagt, müsste halt, wenn ein anderes Harz drin ist,
136 die Temperaturkompensation angleichen und so weiter. Da gibt es also immer wieder
137 Verstrickungen und das ist noch ein, das erhöht die Komplexität. Klar, es ist nicht immer so, aber
138 häufig so. Ein Kern hat Einfluss auf das Temperaturverhalten. Auch bei der Spule kann man
139 vielleicht sowas erkennen, das es Abhängigkeiten von Lieferanten gäbe und so weiter und sofort.
140 Also das heißt Second Source ist immer leicht gesagt, weil wenn er sagt, ah ja, wenn man das
141 gleiche nochmal hat, da kann ich jetzt kein Lieferant wegfallen, aber es gibt sehr wenige Teile, die
142 wirklich so standardisiert sind, dass sie eins zu eins das gleiche sind, ja.

143
144 I: Das heißt, man müsste da quasi ein, ein Konzept aufbauen oder eine Strategie aufbauen, wo
145 man zwar eine Second Source entwickelt, aber auch gleich mit berücksichtigt, was geändert
146 werden muss, wenn die Second Source zum Einsatz kommt und die müsste auch gemonitort
147 werden, ob es die noch gibt in fünf Jahren. Na also, wenn die einmal identifiziert ist.

148
149 P: Ja, aber da haben wir auch keine Systematik dafür. Also, wenn ich dem Einkauf ein zweiter
150 Lieferant benenne, dann tragen die, die vielleicht sich in eine Info im Text ein, aber es guckt ja
151 keiner, ob das noch ist. Also müsste man dann entweder zyklisch nachfragen, gibt es die Teile
152 noch oder besser kaufen, weil was auch noch dazu kommt, ist natürlich auch die Änderungs- *
153 die Änderungsfreudigkeit von unseren Lieferanten, weil wenn Sie jetzt eine Second Source ein,

154 jetzt heute überprüfen würde, die wäre geeignet, dann werden Sie natürlich auch regelmäßig die
155 Teile kaufen, über Änderungen an dem Teil informieren. Wir könnten ja die Änderungen an dem
156 Teil verifizieren, wenn wir über die Änderungen informiert werden. Wenn Sie aber nicht kaufen,
157 werden Sie auch nicht informiert, das heißt, Sie müssten dann ja, fünf Jahre später, wenn die
158 Second Source vielleicht greift, dann nochmal überprüfen, ob der Zustand auch heute noch gilt,
159 ja.

160
161 I: Was wäre da eine probate Lösung? Quasi eine Einkaufsstrategie dahinter zu haben, die sagt
162 70, 30 oder, oder?

163
164 P: Genau, dass wir sagen, wir haben, wir haben zwei Lieferanten, dass, man hat ja eh den
165 Wunsch, dass man verschiedene Angebote kriegt, Preise, und dann zu sagen okay, die sind im
166 Wettbewerb, der eine ist teurer, der andere ist günstiger, dann geben wir mal dem den größeren
167 Anteil, dem den kleineren. Und das wird dann regelmäßig verhandelt. Aber ich meine, das ist jetzt
168 mal aus einfacher Sicht, aus der BU raus, {Ja, ja, alles gut.} wie ich mir das vorstelle, das Bild. So
169 wäre das jetzt. Ich weiß auch, dass es Firmen gibt, die das so machen, ja, weiß es auch
170 deswegen, weil wir zum Beispiel Kunden haben, die dies genauso machen. Sagen okay, wir *
171 machen halt da im wechselhaften Einsatz. Wahrscheinlich gibt es auch Kunden, die sagen, wir
172 wollen gar keine Second Source, also wollen immer genau von dem, dann geht auch nix schief.
173 Wenn man, wenn man sowas macht, dann muss man, da muss man halt auch damit die ganzen
174 Konsequenzen, die dranhängen halt ordentlich im Blick haben, also Wechsel von Stücklisten,
175 Struktur, unterschiedliche Lieferanten qualifizieren, am Laufen halten, und so weiter. Würden Sie
176 ja schon sagen, jetzt habe ich ja zwei Lieferanten, muss doppelt Preise verhandeln, macht das
177 überhaupt Sinn? Ja, meiner Meinung nach auch in der, in dem Hinblick das, was man mit der Frau
178 [Name] da gemacht hat, war ja schon, was weiß ich * acht Jahre her, oder länger. Da haben wir
179 ja auch eine Analyse unseres Portfolios gemacht, welche Bauteile kritisch waren und das
180 Interessante war, als dann die Krise kam drauf, das war, 2009, 2008, 2009 dann waren ja genau
181 in dieser Liste, von die wir damals erstellt haben, ja, die, die top Bauteile auch drin. Das waren
182 Single Source Bauteile von [Unternehmen], das waren Gießharze von bestimmten Lieferanten
183 und die waren sogar aufgeführt, ja. Und da könnte zum Beispiel Strategie sein, wir haben einfach
184 mehr Lagerbestand, also Reaktionszeit verlängern. Da * muss man gar nicht sagen, ich brauche
185 eine Second Source, ich habe ja den * Zeitraum verlängert. Eine andere Strategie könnte sein, es
186 gibt langfristige Liefervereinbarungen, also dass man sichergestellt hat, dass man das hat, also
187 zum Beispiel den Nachweis hat, dass das der Lieferant selber eine Second Source hat, um mal
188 ein Beispiel zu machen. Wir haben ICs von der Firma [Unternehmen] bestellt, und die haben uns
189 nachgewiesen, dass sie zwei Fabs haben, die für die liefern und wenn sie selber bankrott gehen
190 würden, würden die Unterlagen für die ICs in unser Eigentum übergehen, wir könnten weiterhin
191 bei denen zwei Lieferanten bestellen. Da sind Sie auch relativ sicher auch mit der Single Source,
192 dass das relativ geschmeidig von statten geht. Also das ist, also man muss entweder eine gute
193 Single Source haben oder einen Backup Plan, wie man umgeht. Und es wäre eine reale Second
194 Source, die man auch pflegt, oder, * ein Plan, wie man sozusagen, ein kurzfristiger Reaktionsplan.
195 Also ich glaube auch nicht, dass jedes Bauteil so kritisch ist, dass ich sage, dafür brauche ich jetzt
196 eine Second Source. {ja.} Also bei vielen Teilen sage ich, wenn die weg sind, dann besorgen wir
197 uns halt neue. Und da ist eine Wiederbeschaffungszeit von wenigen Wochen, die in der
198 Größenordnung liegt, vier bis acht, dass wir Reaktionszeit haben. Also mal ein Beispiel: wir haben
199 irgendeine Schraube, ja, finde mal einen alternativen Lieferant für eine Schraube, da brauch ich
200 ja nicht darüber nachdenken, ob ich jetzt eine Second Source abwechselnd Schrauben, mal da
201 und da kaufe, das macht überhaupt gar keinen Sinn, ja. Also sagen wir, man muss halt
202 identifizieren, was sind die kritischen Elemente und wie stelle ich sicher, dass die uns nicht
203 verloren gehen. Da gehört bei mir so im Kern dazu, Gießharze für die, fürs, für den Verguss und
204 Granulate für die Gehäuseteile, weil da extrem viele zulassungstechnische Dinge dranhängen,
205 die zur Re-Qualifikation führen, die auch zu Nach-Zertifizierungen führen, also extrem aufwendige

206 und zeitaufwendige Prozesse; also mit Einlagerungstests, die sich über Wochen ziehen und
207 Witnessing, Sie müssen Termin im Prüflabor machen, die müssen sich das angucken, {Ja.} dann
208 haben Sie zum Teil Zeiträume und Nachtragung von Zertifikaten, da sind sechs Monate nichts,
209 um ein neues Granulat nachzutragen, ja. Also da hilft Ihnen die * kurzfristige Reaktion nicht, da
210 müsste man sagen, da müssen wir ausreichend Material haben, um die Zeiten zu vergrößern.
211 Jetzt haben wir aber als gegenläufig, dass es zum Beispiel Haltbarkeitsdaten gibt. Man könnte ja
212 sagen, wir legen uns die nächsten zwanziger Gießharze hin, aber das Problem ist, dass die nach
213 zwei Jahren ein Verfallsdatum haben oder nach einem Jahr. Das heißt, das ist gar keine
214 Alternative, ja, und da ist, wär für mich tatsächlich entweder Second Source qualifizieren * oder
215 sicherstellen, dass der Lieferant mehrere Quellen hat, wo er produzieren kann. Kann ja sein, dass
216 er sagt, ich hab eine zweite Firma, die kann das für uns produzieren, die steht zur Verfügung,
217 wenn wir es nicht mehr können; oder im Konzern gibt es noch eine Tochter, die kann das und so
218 weiter. Und das mit * dem zweiten Gießharz ist auch problematisch aus meiner Sicht, weil wenn
219 wir das verwenden wollen, dann geht das ja durch die ganze Supply Chain. Also stellen wir uns
220 dann in der Fertigungslinie zwei Maschinen hin und füllen es mal so, mal so, wie macht man das
221 dann? Also heute habe ich ja schon das Problem, wenn ich ein neues Harz einführe, dass die
222 Fertigung sagt, da hätte man aber gerne eine Maschine weniger. Aber faktisch würd man ja für
223 Second Source eine Maschine mehr brauchen. Also, wie geht man damit um? Also das, da * ist,
224 muss man eigentlich für alle Komponenten individuell mal drüber nachdenken, was ist der
225 vernünftige Ansatz, hier sicherzustellen, dass wir immer lieferfähig sind. Und für mich ist an vielen
226 Stellen einfach ausreichend, da liegt Lagerbestand oder Backup Pläne, ja, sag, das machen wir,
227 wenn es brennt.

228
229 I: Diese, diese [Name]-liste ist jetzt schon oft erwähnt worden in Gesprächen jetzt hier mit mir.
230 Gibt es die noch irgendwo, kann man die..?

231
232 P: Bestimmt. Ich, also wer damals involviert war von uns im Bereich war der [Name]. Ich glaube,
233 dass der die wahrscheinlich noch hat, diese Liste. Wenn nicht müsste es ja, das war ja ein Projekt,
234 was vom Einkauf gemanaged wurde, wahrscheinlich Dokumentation über die, über die Arbeit von
235 der [Name] geben. * Also ich bin sicher, dass der Herr, der Herr [Name], der ist sehr
236 ordnungsliebend und der, ich würd mal sagen, der ist dokumentationswütig, dass der das
237 sicherlich noch hat. Wie aktuell die jetzt heute noch ist, das müsste man natürlich...

238
239 I: Das ist an der Liste gar nicht so interessant. Die Systematik ist interessanter, dann, ja. Und ich
240 glaube, das ist eine sehr gute Vorgehensweise gewesen. Und da kann man vielleicht jetzt gerade
241 auch in meinem, mit meinem Themenbereich da anknüpfen oder * zumindest die Systematik
242 nochmal aufgreifen und sagen, wär das nicht, was wir heute brauchen oder zunehmend brauchen.

243
244 P: Ja, Sie können es auch runter-, also ich würde es erstmal mal auf Komponentengruppen
245 runterbrechen. Sie haben ja da unsere, die Artikelgruppen, wo man sagen kann, na ja, also da
246 gibt es Harze und Linsen und was weiß ich. Ja, wenn Sie zum Beispiel eine optische Linse
247 beschaffen, um das mal als Beispiel zu nennen, ist es so, da können Sie nämlich auch zwei
248 Werkzeuge für Linsen machen, da haben Sie doppelte Kosten immer im Rennen. Die Frage ist,
249 wie kriegen Sie schnell eine bei und da ist auch nicht * ganz unkritisch. Jetzt ist es so, die Linse,
250 die * verwenden wir eigentlich genauer, als * wir es spezifizieren dürfen, das heißt, Sie machen
251 eine Spezifikation und die * muss Toleranzen aufweisen, dass der Hersteller mit Toleranzen
252 fertigen kann. Wenn die Linse aber abgespritzt wird, dann ist es so, wie das Werkzeug ist und das
253 hat ein bestimmtes Maß, heißt die Toleranz, die dann letztendlich das Teil hat, sind viel geringer
254 wie die Toleranzen, die die Zeichnung hat, historisch bedingt. Das heißt wenn Sie jetzt
255 beispielsweise eine neue Linse machen, dann ist die innerhalb der Toleranz der Zeichnung, aber
256 anders als die Linse, die Sie vorher hatten. Da die aber so genau genutzt wird, wie sie waren,
257 nicht wie sie spezifiziert wurde, kann es zu Korrekturen wieder an anderer Stelle führen. Sie

258 müssen zum Beispiel, den, die, den, dadurch, dass sich der Brennpunkt leicht verändert hat,
259 vielleicht leicht am Tubus wieder anpassen, also ist wirklich an * Teile gebunden, nicht mal an
260 Zeichnungen, also es ist extrem das Teil, das heißt, wenn Sie dann eine Second Source haben
261 wollen, müssten Sie ewig an der Linse rummachen oder wieder zwei Tuben haben, der eine für
262 die eine, der andere für die andere Linse. Also da ist dann die Frage, ja, ist es dann nicht
263 sinnvoller, einen * Lagerbestand bereitzuhalten, der die Zeiträume überbrückt, dass ich dann auch
264 Wiederbeschaffen von Werkzeug, ja. Also weil da gibt es einen Erfahrungswert, also da haben
265 wir auch wieder mit Korrektur von Werkzeug und so weiter, vielleicht dann 20 Wochen oder so
266 unterwegs sind, bis das alles gemacht ist. Das müssen wir im Einzelfall sehen, also zum Beispiel
267 große Werkzeuge wie ein [Produkt], da würde ich sogar zwei Werkzeugsätze vorhalten, weil es
268 immer so ist, irgendwann kommt der eine ans Ende seines Lifecycles, und dann wird ein neuer
269 beschafft, und dann gibt es wieder einen Phase-über, Phase-over, also da wird einer immer
270 benutzt und der andere wird ins Rennen geführt und da könnte man locker sagen, man macht
271 sozusagen schon * mit einem Teilshift, dass einer sehr intensiv genutzt wird, der andere vielleicht
272 weniger und danach * stellt man das eine Werkzeug außer Dienst und beschafft wieder ein neues
273 und hat wieder Haltbarkeit, die ist in der Regel, sagen wir mal, so 500.000 Schuss. Jetzt
274 produzieren wir annähernd diese Größenordnung pro Jahr, da würden Sie sagen man muss
275 sowieso jedes Jahr ein neues Werkzeug kaufen, dann könnte man auch zwei haben, die dann
276 zwei Jahre halten, im Mittel. {Ja.} Und dann hätten Sie quasi diese Second Source geschaffen,
277 wenn Sie jetzt ein Tubus abspritzen, der wird 15.000 mal im Jahr gebraucht, dann hält Ihnen das
278 Werkzeug natürlich auch 20 Jahre oder länger und dann macht es natürlich auch keinen Sinn,
279 zwei Werkzeuge zu haben. Also da * wär die, da muss man halt auch überlegen, was bedeutet
280 das für die, * also innerhalb einer Kategorie für die Strategie, große Stückzahlen, kleine
281 Stückzahlen und so weiter. Und das Risiko, das verbunden ist, ist vielleicht auch an einer Stelle
282 groß und an der anderen klein. Also ich glaube, dass es grobe Strategien gäbe für jede
283 Artikelgruppe, und dass man innerhalb der Artikelgruppe wahrscheinlich nochmal Abgrenzungen
284 macht für große und kleine Stückzahlen, pro Gewinn, Kritikalität, ja. Und das haben wir überhaupt
285 nicht, da haben wir auch aufgehört, darüber nachzudenken, weil wir gesagt haben, das können
286 wir eh nicht handeln, also das...

287
288 I: Was wäre denn nötig, um das zu handeln oder warum kann man das nicht handeln?
289

290 P: Second Source, also Second Source müssten wir wechselweise kaufen. Also das war ja nicht
291 eine Entscheidung der Entwicklung, dass wir nicht können, sondern müssten wir halt in der
292 Diplomarbeit von [Name], von Frau [Name] nochmal nachgucken, aber da war es faktisch so, dass
293 man gesagt hat, wir sind logistisch nicht in der Lage, sowas zu handeln, also Movex gibt es quasi
294 nicht her. Und dann die anderen Themen wären jetzt die, die Prozesse zum Beispiel bei der
295 Werkzeuge, die greifen in Abläufe in [Ort] ein. Da müssten wir uns tatsächlich sagen, wir sind
296 willens, die doppelte Anzahl von Werkzeug zu investieren. Jetzt haben wir da ein Werkzeug-Pool
297 der ist 200 Millionen Euro wert, dann müssen wir sagen, na gut, dann stellen wir nochmal so viele
298 hin. Das wird man nicht tun, weil in der Regel wird man sagen, na ja, dann wird's vielleicht 10
299 Millionen Euro betreffen, wenn man Werkzeug nochmal macht. Also [Produkt] zu doppeln, sind
300 ungefähr 250.000 Euro für ein Produkt, ja. Und da kann man sich vorstellen, mit vielen Produkten,
301 dass man das nicht bei allem macht, aber wenn man die Strategie fährt, müsste man das ja. Dann
302 ist ja auch schon die Frage, ob das Second Source ist, wenn wir zwei Werkzeuge in [Ort] haben,
303 weil da könnte man sagen, wenn dann in [Ort] was abbrennt, dann nützt uns das auch nichts. Da
304 können wir hoffen, dass wir die Werkzeuge woanders hinbringen, aber dann müsste ich ein
305 Werkzeug nicht in [Ort], sondern an einem anderen Standort haben und wenn man einkauft,
306 müsste man intern und mal extern bestellen. Also da sind eher logistische Themen mit verknüpft,
307 was die, was die praktischen Anwendungen betrifft, ist es eigentlich gar nicht so ein
308 Entwicklungsthema, ja. Oder * das, was ich Ihnen geschildert habe, dass man sozusagen dann
309 unterschiedliches Material in der Linie hätte, das birgt ja auch wieder die Gefahr einer

310 Verwechslung, ja. Also wenn ich sage, diese Linse passt zu, Linse eins passt zu Tubus eins, und
311 die Ersatzlinse zwei passt zu Tubus zwei, dann passt aber die Linse zwei nicht zu Tubus eins und
312 dann haben Sie wieder eine neue Fehlerquelle. Also Sie müssen quasi auch fast die
313 Fertigungslinie irgendwie redundant aufbauen oder innerhalb der Fertigungslinie redundant
314 machen, am SMD müssten Sie mehrere Bestückprogramme haben, Sie müssten mehrere
315 Stücklisten hinterlegen und die müssten immer umgeschaltet werden. Also
316 projektionsbeschriebene, * also produktionssabhängige Stücklisten, die dann alle möglichen
317 Einflüsse haben. Wenn man sich mal auf die simple Sache konzentriert, wo man eins zu eins
318 Austausch hat, ist es etwas einfacher. Aber selbst damit bedeutet, dass Sie * zumindest mal in
319 einem Produktionsauftrag die Stückliste jedes Mal anders machen, also * meist das Bauteil von
320 [Unternehmen] und mal von [Unternehmen]. {Ja.} Das ist auch was, was wir im Prinzip nicht
321 können, ja, bei irgendeinem B-.... Jetzt könnte es sein zum Beispiel das [Unternehmen]-Bauteil
322 sitzt anders im Gurt drin, um 90 Grad gedreht, also müsste nicht, müsste auch das
323 Fertigungsprogramm des SMD Automaten angepasst werden können, wenn es soweit ist. Oder
324 man müsste mit dem Lieferant verhandeln, dass er es 90 Grad im Gurt dreht oder wann ist es
325 Second Source, nur wenn es technisch oder alles gleich ist, also gleiche Liefervorschriften und so
326 weiter und so fort. Also, da müsste man * aus meiner Sicht sehr genau analysieren, was bedeutet
327 es für die komplette Supply Chain? Entwicklungstechnisch kann ich Ihnen relativ leicht sagen,
328 statt das können wir das verwenden oder wenn das ausgetauscht werden muss, dann könnt ihr
329 stattdessen das, das und das und das einsetzen, also irgendwo paarweise austauschen. Das zu
330 artikulieren, das ist relativ leicht, aber das dann wieder in die Tat umzusetzen, ja. Wir hatten, und
331 wir hatten schon zur anderen Sache, da ging es nicht um Second Source, also beispielsweise
332 hatten wir ein Teil das kommt rein ins Haus und das * hat aber eine zu große Spannweite. Und
333 dann haben wir gesagt, das können wir nur verarbeiten, indem wir angepasst was machen. Also
334 man müsste es in zwei Gruppen selektieren, A und B, dann leg ich die auf Lager und dann, das
335 wäre ähnlich wie Second Source, hat unsere Stückliste entweder das Teil A und den Widerstand
336 oder das Teil B und den Widerstand drin und abhängig von Aufträgen wird halt nachbestellt. Also
337 müssten Sie wieder das Grundmaterial nachbestellen, selektieren und wenn das aufgebraucht ist,
338 dann verwenden Sie wieder das und wenn beides aufgebraucht ist, bestellt man wieder nach,
339 selektiert und so weiter. Das ist quasi so ein * Vorgang. Aber faktisch kann man fast sagen, wir
340 haben zwei verschiedene Quellen auf Lager, A und B und Sie produzieren und müssen abhängig
341 davon, wie der Lagerbestand von A und B ist, dann produzieren. Vielmehr ist es nicht so
342 kompliziert. Das ist auch, wie Second Source, Sie haben auch zwei Quellen, die haben
343 Lagerbestände, benutzen wir das oder das und müssen gucken, dass Sie regelmäßig nachkaufen.
344 Und da haben wir echt große Runden gemacht, die ist bis hin zum [Name], [Name], [Name].
345 <lacht> Da waren alle Leute vertreten, die sich da tief mit auskennen und da haben wir gesagt,
346 das können wir nicht. Also insofern glaube ich, dass uns einfach die * logistischen
347 Voraussetzungen fehlt, um das ordentlich zu managen, so mein Bauchgefühl. Ich stecke da zu
348 wenig drin, ich war eigentlich nur enttäuscht, dass das so war, aber ich kann es jetzt inhaltlich
349 nicht beurteilen, {Ja, ja.} (ob das wirklich so ein Problem ist).

350
351 I: Vielleicht kann ich das am Schluss, mal sehen. <lacht> Dafür hab ich ja die vielen Gespräche,
352 aber das klingt schon ganz interessant und der Ansatz ist ja auch ein Gedanke wert oder
353 zumindest ist es wert, sich darüber mal ausführlicher Gedanken zu machen.

354
355 P: Ja, wir haben ja viele Bauteile, die diese einfach mit * Bestände, das ist ja auch wieder, da gibt
356 es ja diametrale Ziele: ich will * Lagerbestand gar nicht aufbauen und groß auf Lager halten, auf
357 der anderen Seite wär mein Ziel, auch nicht für jedes Werkzeug gleich zweimal diesen Auftrag zu
358 geben und irre Kosten zu verursachen. Da würden wir sagen, na ja gut, wir können dieses
359 Plastikspritzeile, was uns * sieben Cents kostet, auch für 14 Wochen mehr auf Lager legen. Dann
360 könnten wir, wenn das Werkzeug kaputt geht, was bestellen, dann liegt noch 7.000 Euro auf Lager
361 mehr die ganze Zeit oder ich gebe Werkzeug aus, was 28.000 Euro kostet einmalig. Was machen

362 wir jetzt, ja? Da ist mir auch unklar, wer trägt denn die Kosten dafür? Weil ich, also das müsste,
363 sozusagen die Kosten für diesen Vorgang müssten irgendwie klar sein, wer * trägt denn die jetzt
364 überhaupt? Und wenn Sie sagen, wenn es in meinem eigenen Interesse ist, innerhalb der EU, da
365 muss ich selber entscheiden, ich mache das jetzt irgendwie. Aber ich habe keinen Einfluss auf
366 den Lagerbestand und solche Strategie, zu sagen, ich setz jetzt einfach mal sieben tausend Stück
367 Lagerbestand drauf, auch wenn wir das nicht brauchen, nur weil ich mir einen Zeitraum schaffen
368 will um neues Werkzeug zu beschaffen, wenn es kaputt geht.

369
370 I: Es ist auch eine Frage der Organisation, ne, wo man das aufhängt, so Entscheidungen. Weil *
371 Sie könnten ja, (?) habe ich mehr Zeit, mehr Reaktionszeit für mich. Und dann sagt ein anderer,
372 ne Moment, aber mich kostet es mehr Lagerkapazität, ich will das gar nicht, ich will das ja
373 runterfahren. Ja, also da steht sicherlich auch Interessen im Konflikt und das muss man dann
374 bestimmt genau ausloten, glaub ich. <lacht>

375
376 P: Ja, wenn wir das * genau, es ist nicht schwarzweiß, das ist das Thema.

377
378 I: Ja, ja, absolut.

379
380 P: Ne, wir hat-, ich hatte das Thema auch schon mal mit dem Herrn [Name] diskutiert, da ging es
381 quasi darum, ja wie, mit als- mit den Werkzeugen, wie man das macht. Ich sage, ich kann sofort
382 alle Werkzeuge verdoppeln, aber das kostet ne Serie Geld, wollen wir das wirklich? Und dann,
383 wenn man darüber nachdenkt, man na ja, an den kritischen Stellen macht es wahrscheinlich Sinn
384 und an einer unkritischen würd man mal lieber sagen, dann nehmen wir vielleicht sogar in Kauf,
385 dass wir ein paar Wochen nicht lieferfähig sind, bevor wir jetzt 30.000 Euro Werkzeug bestellen,
386 einfach in den Schrank stellen. Da steckt ja auch immer das Risiko drin, dass ein Produkt
387 abgekündigt, geändert wird und dann schleppen Sie das ja auch für alles Faktor zwei durch. Also
388 der Kunde kauft es nicht mehr, wir kündigen es ab und Sie schmeißen Ihre 30.000 Euro
389 Reservewerkzeug, was wir nie gebraucht haben, weg. Haben nicht ein, ein Teil abgespritzt. Und
390 das Ding wurde qualifiziert, hergestellt und hat Entwicklerressourcen gebunden und
391 Wareneingangskontrolle...

392
393 I: Ist ja nicht nur der Wert des Werkzeugs, sondern auch der ganzen Vorbereitung, ne. Was man
394 da reingesteckt hat.

395
396 P: Qualifikation, wir kriegen das Teil, es geht durch den Wareneingang, wir bauen Proty-,
397 Prototypen damit, wir machen ja Qualifikation und so Teile, also Produktqualifikation,
398 Typprüfungen, Einlagerungstests, was weiß ich, wird alles Mögliche mit gemacht, so, und jetzt ist
399 die Qualität erreicht oder die ist bestätigt, jetzt könnte man es auch benutzen und dann steht es
400 rum, wird nicht benutzt. Ja, und dann kommen vielleicht Änderungen, dann müssen Sie dasselbe
401 nochmal machen, ohne dass das Teil je benutzt wurde. Also das sind, das sind immer
402 verschiedene Perspektiven, die drauf wirken. Beim [Produkt] haben wir zwei Sätze, weil einfach,
403 das ist ein Brot und Butter Produkt. Und es kann ja mal passieren, dass so ein Werkzeug irgendwo
404 beim Transport beschädigt wird, das fällt dann mal irgendwie runter, das macht ja keiner
405 absichtlich, aber es passiert. Und dann ist es kaputt, dann haben Sie gleich mal Problem, dass
406 Reparatur vier Wochen dauert und in der Zeit wird keiner mit Teilen versorgt, die Fertigung steht
407 still, die Kunden trommeln rum, weil die ihre Teile brauchen, oder beim Kunden steht die Fertigung
408 still, da wird es halt sehr kritisch. Und da haben wir dann einen zweiten Werkzeugsatz, der wird
409 dann verwendet und dann wird der wieder in Reparatur gegeben, also da könnte sowas eigentlich,
410 ist so etwas abgedeckt.

411
412 I: Was mich jetzt noch interessieren würde, so ein bisschen rückblickend die Historie der Firma.
413 Gab es denn mal ein * konkretes Ereignis, wo tatsächlich, sag ich mal, es zu einem Ausfall oder

414 Fertigungsstillstand kam, wo eine Second Source hilfreich gewesen wäre? Was war das für ein *
415 Fall?

416
417 P: Also, das ist, das ist meistens mit Lieferengpässen in Krisen verbunden gewesen. Also da
418 haben wir mehrfach gehabt, dass irgendwelche Transistoren, spezielle Dioden nicht verfügbar
419 waren. Und da habe ich Fälle, da sind dann Lieferzeiten von 50 Wochen bei Dioden entstanden,
420 die dann in sehr, in sehr großen Produkten verbraucht wurden. Und da ist dann im Prinzip die
421 Entwicklung aktiv geworden und hat dann alternative Bauteile gesucht. Aber ist * auch manchmal
422 damit verbunden, dass es dann nicht passt und Sie müssen das Layout wieder anpassen und
423 noch einmal qualifizieren. Und da hat man schon mehrere Wochen bei verschiedenen Produkten
424 Lieferausfälle. Gerade bei speziellen Artikeln, ja.

425
426 I: Aber schafft man das, sag ich mal, mit vertretbarem Aufwand wieder in * richtige Bahnen zu
427 lenken? Oder ist es, enorm, also ein enormer Kraftakt, den man da leisten muss?

428
429 P: Diese Perspektive... <lacht> Ich hab das Thema mal mit dem [Name] auch mal besprochen,
430 der hat gesagt, ach Herr [Name], das kriegen wir doch immer hin, wenn so was ist. Also die
431 Perspektive hier ist, ja, wir haben es bisher immer geschafft. Und die Wahrnehmung aus der
432 Entwicklung ist natürlich, wenn sowas ist, dann ist das immer ein Kraftakt, alle rennen durch die
433 Gegend, die Arbeit ist, die sonstige Arbeit ist nicht mehr geordnet, nun, also möglich, das heißt
434 man, man unterbricht laufende Projekte und stört sich an allen Ecken und Stellen, also ist
435 sozusagen eine Ausnahmesituation. Aber ich würde einfach mal behaupten, dass [Unternehmen]
436 im Feuerlöschen relativ gut ist. Also wir haben, ich kann jetzt nicht sagen, dass wir, * dass ich das
437 Bauchgefühl hab, das in alle Dimensionen zu betreiben, den Aufwand gerechtfertigt hätte gehört,
438 das was ich jetzt bisher als Ausfälle erlebt habe, das sehr wenige. Also ich erinnere mich nur, da
439 gab es mal einen Fall nach dem Tsunami, da ist ein Werk, das dieses * Compound für Umpressen
440 der elektronischen Bauteile herstellt, kaputt gegangen. Daraufhin konnten verschiedene
441 Lieferanten die Teile nicht mehr liefern. Und da haben wir auch Probleme gehabt mit Verfügbarkeit
442 von Teilen, konnten wochenlang nicht liefern. Nun muss ich sagen, das war jetzt wiederum so
443 breit, dass selbst die Ersatzartikel wahrscheinlich vom gleichen Phänomen * befallen gewesen
444 wären. Da hätten wir wahrscheinlich, wenn wir Ersatzartikel gehabt hätten, von * allen Lieferanten
445 einen Engpass gehabt. Wir haben aktueller mal was gehabt mit dem [Produkt], das ist ein, der
446 Werkstoff [Produkt]. Das ist ein Kunststoffgranulat, das war * am Markt von unserem Hersteller
447 nicht mehr ausreichend verfügbar, das war auf Allokation und wir hatten quasi nur Bruchteile der
448 Menge bekommen, die wir gebraucht hätten, so Größenordnung ein Viertel, das heißt wir hätten
449 dreiviertel zu unserer Fertigung vom [Produkt] einstellen müssen. Das ist das Produkt mit dem
450 größten Umsatz bei uns. {Ja.} Und dann ist natürlich blöd, ja, weil das ist dann ein Hersteller. Wie
451 gehen wir damit um? Dann haben wir alternative Quellen gesucht, da gab es dann eine Firma
452 [Unternehmen], die hat der Einkauf aufgetan, relativ zügig auch. Und der hat dann Ersatzwerkstoff
453 geliefert und da waren wir dann in der Bredouille, dass wir in sehr viele Kunststoffteile
454 Abspritzmuster machen mussten, um zu bestätigen, dass wir mit dem Teil auch herstellen
455 können. Und dann geht es dann los, dann müssen wir die Konstrukteur, also die * Einrichter in
456 dem Werk dann Abspritzmuster machen. Die haben dann die Temperatur geändert und Druck
457 und sonst was, weil der Werkzeugstoff sich anders verhalten hat. Und da hat man das Problem,
458 dass eine Vielzahl der Teile, die sich gar nicht abspritzen ließ, also die haben das technisch nicht
459 in den Griff gekriegt, obwohl es auf dem Datenblatt das gleiche Material war. Also Second Source,
460 nach Datenblatt überhaupt gar keinen Unterschied, aber in der Verarbeitung komplett
461 unterschiedlich. Und wir haben auch später dann, jetzt im Nachgang, Reklamationen von Kunden
462 gekriegt, da wurden mal Chargen, ein paar Chargen abgespritzt, die * porös und brüchig waren
463 und da gab es Ausfälle im Feld. Gott sei Dank ist das jetzt nicht auf den Werkstoff, sondern
464 temporär auf die Verarbeitung zurückzuführen. Aber jetzt, wenn das passieren würde, dass man
465 jetzt dann schnell einen Ersatzwerkstoff liefert und danach massenweise Probleme im Feld hat.

466 Damals auch tausend Artikel, die im Feld waren, zurückgekriegt mit Problemen in der Applikation,
 467 das ist dann auch Reputationsschaden, natürlich auch ein finanzieller Verlust und ganz zu
 468 schweigen von dem ganzen Aufwand, der drumherum stand, der garantiert Konstrukteure so
 469 Größenordnung sechs Monate gebunden hat, die ganzen Teile zu vermessen, zu qualifizieren,
 470 freizugeben und Prototypen und so weiter zu organisieren, bis das im Griff war. Und wir hatten es
 471 so gemacht, dass wir dann relativ zyklische Pareto-Tabellen erstellt haben, im Verbrauch, und
 472 haben dann die Highroller uns rausgepickt, und haben die dann sukzessive qualifiziert, um
 473 sozusagen die Masse nach unten zu kriegen. Und da haben Sie immer so Fälle, dass Ihre Liste
 474 80 Teile lang ist, Sie aber feststellen, wenn Sie die ersten sieben umgestellt haben, dann haben
 475 Sie schon 70 Prozent vom Material weg, ja. So sind immer die Verhältnisse, also konnte man
 476 sagen, wir killen die ersten Artikel, dann langt uns das Material von dem Originalhersteller noch
 477 für alle Alten, die Hauptartikel, die stellen wir um. Da war das Problem, dass es bei manchen nicht
 478 funktioniert hat und dann hat man den Nächsten genommen und dann langt Ihnen nicht mehr,
 479 jetzt nehm ich statt sechs, sieben, jetzt müssen Sie statt sechs, acht und neun nehmen, ja sowas
 480 in der Grö-, oder sieben und acht nehmen, weil dann der Verbrauch wieder nicht gelangt hätte,
 481 und dann entsteht wieder mehr Aufwand und so weiter und so fort. Das wäre schön gewesen, das
 482 hätten wir alles in Ruhe vorher machen müssen, aber da muss man auch sagen, * da ist auch
 483 wieder die Frage, * also wer * bezahlt den Aufwand und wie geht man dann damit um? Wenn wir
 484 sagen, wir haben jetzt eigentlich kein Vorgang, dass wir alle Vorgänge doppelt und dreifach
 485 machen. {Ja.} Was passiert, wenn [Ort] abbrennt? Da haben wir keine, ich hätte gar keine
 486 Vorrichtungen für die Produktion, für bestimmte Baureihen. Also ich hab ja auch kein, kein Second
 487 Source bei uns im Fertigungsbereich, also würden bei uns auch große Baureihen wegfallen, so
 488 ein Brand im Fertigungsbereich ist für [Unternehmen] trotz der verteilten * Fertigungsstätten eine
 489 riesen Katastrophe, weil wir keine Redundanz haben. Also wir haben drei Fertigungsstandorte
 490 jetzt für den EMS Bereich in [Ort], in [Ort] und in [Ort], aber die haben nicht das, wenn einer
 491 ausfällt, der andere da produziert...

492
 493 I: Dass ein anderer das auffangen kann.

494
 495 P: Das ist nicht so. Wenn Sie so ein Transfer machen, dann zieht sich das halt so über ein Jahr,
 496 bis die wieder stabil produzieren können. Und dann wäre die Voraussetzung, dass es noch einen
 497 Originalstandort gibt, der, * die, der weiß wie man es macht. Also wir haben es bei, wir können
 498 mal bei uns schon mal angefangen, dass wir keine Second Source.

499
 500 I: Ja, die * ich sag mal die * interne Lieferkette, will ich jetzt mal nennen, ne, die müsste man ja
 501 auch mit untersuchen und müsste sagen, wie stabil ist denn die? Was ist denn kritisch oder
 502 welcher Standort ist besonders kritisch, wenn da was passiert, oder wenn es da zu Ausfällen
 503 kommt, oder...

504
 505 P: Maschine kaputt geht, wo es keinen Ersatz gibt.

506
 507 I: Irgendwas, ja, wo sind Bottlenecks in der Fertigung, wie auch immer, ja. Das gehört ja da, würde
 508 da ja auch mit dazugehören. * Was ich jetzt noch interessant fände, Sie haben gesagt, wenn es
 509 dann losgeht, dann ist das ein enormer Kraftakt. Denken Sie man könnte sich auf diese Kraftakte
 510 irgendwie besser vorbereiten, so dass das, sag ich mal nicht * so ein Störereignis ist, sondern
 511 dass man sagt, wir haben für den, für den Krisenfall einen geregelten Ablauf dass * man da...
 512 <lacht>

513
 514 P: <lacht> Also, * ich glaube im Allgemeinen, dass wir, wenn so ein Störfall eintritt, relativ genau
 515 wissen, was wir tun müssen, also den Störfallplan zu erarbeiten, das geht relativ schnell. Also jetzt
 516 sagen wir mal beispielsweise der Wegfall von dem [Produkt], der die Leute jetzt über sechs
 517 Monate gebunden hat, da haben wir in, * was weiß ich, drei Stunden den riesen Plan erarbeitet.

518 Also, da brauche ich jetzt nicht sagen ich mache, ich setze mich jetzt die drei Stunden mal
519 präventiv für alle 6.000 Rohwaren hin, das ist gar nicht das Thema. Also wichtig ist eher zu
520 identifizieren, was die kritischen Rohwaren sind, und für die kann man dann so Pläne erarbeiten,
521 zum Beispiel tatsächlich sagen, also wenn das so ein exotisches Bauteil ist, das wir gar nicht
522 haben, dann bräuchten wir vernünftigerweise Second Source. Ja, wir * haben aber auch zum Teil,
523 * haben wir auch Second Sources, das ist aber so, dass das die Entwicklung verwaltet. Also das
524 heißt, wir * bauen Bauteile, * die gleich sind, in unterschiedliche Produkte ein. Also, das heißt, ich
525 könnte jetzt sagen, wenn ich einen Transistor habe, wo ich sage, dieser Transistor kann auch
526 anstelle dieses Transistors verwendet werden, dann könnte ich sagen, ich mache ein Produkt mit
527 Transistor A und das andere Produkt mit Transistor B. Dann habe ich ja schon meine Second
528 Source verwaltet in dem Sinn. Dann muss man das dabei im Blick haben, wo man was drin hat,
529 ja. Das machen verschiedene Abteilungen, machen das so. Wir haben das, ehrlich gesagt im
530 EMS Bereich jetzt erstmal nicht, nicht auf dem Plan gehabt, dass wir das noch in die Hand
531 nehmen. Also das * finde ich ein, nochmal einen Aufwand. Und da umgeht man so ein bisschen
532 die Dinge, die in der Organisation herrschen. Also es, ich hab, ich kann Ihnen bestimmt jetzt aus
533 dem Kopf raus so drei, vier Bauteile nennen, wo ich sage da, die sind super kritisch und da darf
534 eigentlich nichts passieren, die sind, die waren auch schon in der Liste von der Frau [Name]
535 drinnen, da sind zum Beispiel Transistoren von [Unternehmen], die sind deswegen kritisch, weil
536 die * Spezifikationen der Bauteile, die ist doch im Detail letztendlich immer leicht unterschiedlich.
537 Also die * Transistoren, die könnten Sie sagen, ja da ist eine Verstärkung spezifiziert und da ist
538 ein, ist ein UBE spezifiziert und so weiter und so fort. Und es ist ja alles spezifiziert, aber das ist
539 nicht alles gleich. Also ändert sich zum Beispiel beim Einen die, die UBE über Temperatur etwas
540 anders wie beim Anderen. Und wenn Sie die dann einsetzen, dann müssten Sie jetzt an allen
541 Schaltungen zum Beispiel, wo die Dinge drin sind, die Temperaturkompensation anpassen, was
542 ein sehr großer Act ist. Das geht, man muss einen richtigen Transistor finden, der die Leistung an
543 sich kann, der verhält sich dann ähnlich, aber anders. Und dann passen Sie sich auf dieses
544 Verhalten an. Ist aber in dem Sinn kein Second Source, da würde ich mal sagen eine alternative
545 Kompo-, Komponente. Also da, da kann man was mit anfangen, weil es ist wieder kein eins zu
546 eins Fall. Und das sind Dinge, wo ich sage, da wünsche ich mir langfristige Liefervereinbarungen
547 und alles Mögliche. Oder wir müssen sagen, wenn wir das nicht schaffen, müssen wir uns etwas
548 anderes einfallen lassen. Wenn so ein Teil wegfällt, dann sind wir dann echt in einer Krise, {ja.}
549 und das macht mir auch schon Sorgen. Also insofern kann ich sagen, ich hätte gerne einen
550 Prozess, wo wir geordnet für das Unternehmen einen Vorgang haben, wie wickeln wir das dann
551 ab. So muss ich mir so einen Notfallplan in der Entwicklung mal überlegen, was machen wir, wenn
552 es soweit ist, ja. Und dann zu sagen ich verwand, verwalte alle, ich könnte ja alle Produkte doppelt
553 anlegen, aber ich, dann muss ich also, dann * müsste man eher Portfolios Teils, sagen die Hälfte,
554 die eine Hälfte wird so gemacht, die andere Hälfte so. Und das ist wieder sehr diametral, die Ziele
555 unserer Organisation, die Anzahl der Sub-Komponenten und so weiter zu reduzieren und nicht zu
556 verdoppeln, ja.

557
558 I: Ja, sehr schön. Herr [Name], das deckt alles soweit ab, was ich zu fragen hatte. Ist sehr
559 interessant, bestätigt erste Eindrücke, die ich schon hatte, muss ich sagen, wie die * guten
560 Feuerlösch-Fähigkeiten von [Unternehmen] sind oft erwähnt. <lacht>

561
562 P: Da sind wir gut. Da sind wir gut.

563
564 I: Das können wir richtig gut.

565
566 P: Der [Name] hat es gesagt, wenn es tatsächlich brennt, dann Herr [Name] dann haben sie doch
567 immer in vier bis sechs Wochen eine Lösung herbeigezaubert. <lacht>

568
569 I: Das ist aber auch eine gute Eigenschaft, ja. Also man sollte das nicht irgendwie verteufeln das,

570 * wenn * ein Unternehmen reaktionsstark ist, ist das ja schon mal ein wichtiger Baustein für eine
571 stabile Liefer- oder für stabile Prozesse. Was mir auch so ein bisschen fehlt, ist das, was Sie jetzt
572 die ganze Zeit schildern, ne, dass wir im Vorfeld vielleicht mal Analysen machen, wo sind kritische
573 Komponenten. Und vielleicht haben wir ja ganz viele oder 90 Prozent der Komponenten, wo wir
574 uns einfach keine Sorgen machen brauchen, oder, wo ich sag, na ja, wenn das mal ausfällt, *
575 dann kann ich halt zwei Wochen oder drei Wochen nicht liefern, tut mir als Firma nicht weh, sind
576 kleine Stückzahlen damit verbunden. Aber das, das muss ja erstmal analysiert sein, damit man
577 das getrost sagen kann.

578
579 P: Ja, vielleicht mal so, wir hatten aber auch, jetzt nach der Frau [Name], waren wir auch nicht
580 untätig, ja. Also da * kommen ja andere Aspekte noch mit ins Rennen. Wir hatten in der Historie
581 immer wieder die Situation, dass dann jemand reinkam und sagt, ja den Transistor können wir gar
582 nicht mehr bestellen, was machen wir denn. Und dann waren wir mit der Situation konfrontiert,
583 dass man irgendwie reagieren musste und das gibt es gar nicht mehr heute. Im Endeffekt ist es
584 so, wenn jetzt ein Bauteil abgekündigt wird, dann kriegen wir von unserem Lieferanten Vorlauf
585 und ein Last Order Date, und dann machen wir uns einen Plan, wie verbrauchen wir die Reste,
586 wieviel bestellen wir, welche Produkte überarbeiten wir wie und wann. Und dann machen wir im
587 Prinzip Produktpflegeaufträge und hinterher, wenn wir fertig sind, dann * steht ein alternatives
588 Produkt zur Verfügung. Und dann machen wir Einlaufen, Auslaufen, wenn das Material
589 aufgebraucht ist, gibt es das neue Produkt und das merkt keiner davon. Für die Produktion sind
590 plötzlich, wird halt eine andere Artikelnummer produziert, aber bleibt eigentlich alles beim Alten.

591
592 I: Ist das, was Sie gerade beschreiben mit einem Prozess festgehalten?
593

594 P: Ja, das ist immer gut, also die, das ist alles über Einkauf und Bauteile Management, also dort
595 der Referent für Neuteile, der [Name], mit dem Einkauf zusammen, die machen das. Also sobald
596 es so Abkündigungen gibt, dann geht es quasi zentral vom Einkauf an den Bauteile Referent. Der
597 macht eine Teileverwendung, dann hat er Ansprechpartner in den jeweilige Fachbereichen. Die
598 kriegen die Informationen über die, das Bauteil und die Abkündigungsdaten. Dann machen wir
599 uns einen Plan, wie wir damit umgehen, spiegeln das dem zurück, der überprüft, ob damit alles
600 abgedeckt ist und dann wird der Plan von den Fachbereichen auch verfolgt und der Herr [Name],
601 der hakt auch regelmäßig nach, der managed zum Beispiel auch die Last Order Mengen, die
602 müssen ja konsolidiert werden über die Fachbereiche und wenn ich sage, ich hätte gerne noch 2
603 Millionen von diesem Bauteil und wir brauchen das auf bis in, Ende übernächsten Jahres. Und
604 dann * nimmt er das und vielleicht sagt der Herr [Name] aus dem PR Bereich ja, wir brauchen
605 davon aber 4 Millionen und wir stellen aber nächstes Jahr schon um und dann hat er ein Überblick
606 was Verbäuche und was was ist und dann geht es quasi an den Einkauf und der platziert die Last
607 Order. Und irgendwann kommen dann quasi Phase-in von * neuen Stücklisten und Strukturen.
608 Also das haben wir mittlerweile im Griff, da passiert eigentlich nichts. {Mhm.} Wir haben nur noch
609 Überraschungen, wenn unsere Lieferanten das nicht ordentlich machen, also zum Beispiel wir
610 kriegen, lassen extern einen Hybrid bestellen und der muss ein Transistor platzieren und der merkt
611 es erst, wenn er nicht mehr bestellen kann und dann sagt er uns Bescheid: Achtung, ich kann
612 euch den Hybrid nicht mehr liefern, dann stehen wir genauso da. Also, das * wär eins, das ist, das
613 ist ein Beispiel, was auch passiert ist. Oder es passiert jetzt was Außergewöhnliches, wie zum
614 Beispiel ein Werk brennt ab. Ja, also wir hatten jetzt auch mal eine Verknappung von diesem
615 Rohmaterial für [Produkt], da ist, da ist ein so Lieferant gekommen, hat gesagt ich würde es euch
616 ja gerne produzieren, aber ich kriege so die Rohware nicht. Und da war es auch Ausfall einer von
617 vier Anlagen in der Welt, die diesen Grundstoff generieren, da war irgendein Unfall oder
618 irgendwas, also die ist einfach ausgefallen, die Anlage. Und die haben gesagt, sie brauchen zwei
619 Jahre, bis die wieder in Betrieb geht. Also war klar, das wird eine mittel- bis langfristige
620 Verknappung geben und mittlerweile hat sich das wieder erledigt, die haben es wiederhergestellt.
621 Jetzt können wir den Werkstoff wieder beziehen und haben auch große Teile wieder zurückgestellt

622 zu dem Originallieferant. Also, das ging auch noch relativ harmlos, also diese ad-hoc Aktionen
623 aus dem Einkauf gibt es eigentlich nicht mehr. Die sind dann nicht * [Unternehmen] verschuldet,
624 dass man einfach die Informationen nicht verarbeitet hätte, sondern die sind definitiv nur extern
625 verschuldet. Ich kenne keinen einzigen Fall, wo wir gesagt hätten, da hätte irgendeiner was
626 verpennt, also mir nicht. In * den letzten zehn Jahren ist das kein mal aufgekommen. Und insofern
627 haben wir da immer Reaktionszeit, die können wir uns erkaufen durch die Last Order und dann
628 machen wir unseren Plan und fertig. * Ja, und jetzt müssten wir halt überlegen, was wären kritische
629 Dinge für ad hoc Aktionen, weil wenn Sie sagen, ich mache für jedes Bauteil einen großen Plan,...

630
631 I: Nein, das ist...das ist der Kosten-Nutzen-Relation...

632
633 P: ...ist nicht da.

634
635 I: ...Passt nicht, ja. Da müssen wir schon sehr differenziert gucken, wo brauche ich einen Plan
636 und wo brauche ich eben keinen, weil, aus verschiedenen Gründen, ja.

637
638 P: Genau, da habe ich mich dann gefreut, dass der Herr [Name] uns das bestätigt hat, dass wir
639 da ganz gut drin sind, aber ich denke ja, ist das professionell genug? <lacht>

640
641 I: Muss es ja gar nicht immer sein, wenn es zielführend ist, ja aber, * na ja. Okay, Herr [Name],
642 vielen Dank, mein Blatt ist vollgeschrieben, alle Fragen sind beantwortet. <lacht>

643
644 P: <lacht> Sie können es ja dann in Ruhe zu Hause anhören.

645
646 I: Ja, werde ich ein paar Mal müssen, also das höre ich mir schon noch ein paar Mal an.

647
648 P: Ja, wenn Sie darüber hinaus noch Fragen haben, können wir wieder einen Termin machen,
649 also ich stehe Ihnen jederzeit zur Verfügung.

650
651 I: Es kann * passieren, dass, wenn ich das dann höre, dann kommt vielleicht doch noch einmal
652 eine Idee ja, oder * vielleicht wenn ich es dann auch nochmal höre und andere Gespräche dann
653 auch nochmal höre, dann, oh, da sind nochmal Verbindungen, die müsste man jetzt nochmal
654 genauer abfragen, und dann würde ich nochmal...

655
656 P: Ja also wer * definitiv gut ist, um Ihnen Fragen da zu beantworten, ist der [Name], weil der im
657 Bauteile Management, im Epizentrum zwischen Entwicklung und Einkauf sitzt, also der managed
658 das ja, also der kann das auch über alle Fachbereiche berichten und bei mir im Bereich der Herr
659 [Name], weil der im Bereich Customer Application Lifecycle ist und zuständig ist für das ganze
660 Management. * Genau der * kann Ihnen auch berichten, was so den Alltag betrifft, und was wir da
661 für Themen haben.

662
663 I: Das ist sehr gut, ja. Den Herr [Name], den habe ich schon auf dem, auf dem Schirm gehabt aber
664 der Herr [Name] ist jetzt nochmal ein neuer Ansprechpartner, sehr schön.

665
666 P: Ja, was ich drüber raus vielleicht noch sagen muss, wenn * wir erstmal Probleme haben, dann
667 sind die oft auch hausgemacht, weil wir Lieferanten wechseln, also wir * sind ja so, dass wir
668 eigenan-, also eigenmotiviert Änderungen an der Supply Chain vornehmen. Das ist natürlich
669 sinnvoll im Sinne von Konsolidierung von Lieferanten, aber das bringt natürlich dann auch wieder
670 Bewegung und so in die Struktur. {Ja, klar.} Ja und dann zum Beispiel, dass sie uns massenweise
671 an irgendeiner Stelle was abgekündigt wird, weil wir groß, große Menge an Rohwaren abgezogen
672 haben. Das heißt wir * sagen wir beziehen jetzt was weiß ich, 100 Flexschaltungen beim
673 Lieferanten, aber die ersten 20 die 80 Prozent der Stückzahl ausmachen, die kriegen wir

674 woanders aber viel billiger, dann verschieben Sie das zum anderen Lieferanten und haben die
675 Einsparungen und acht Wochen später kriegen Sie die Abkündigung für die andere, weil der sagt,
676 es lohnt sich jetzt für mich nicht mehr, das Business. {Ja, ja. Klar.} Das ist jetzt ein hypothetisches
677 Beispiel, aber solche gibt es genug, wo wir dann sagen, wir kicken uns einfach selber raus und
678 haben sozusagen die Abkündigung selber verursacht. Und dann müssen wir wieder eine neue
679 Quelle auf tun, obwohl wir eigentlich eine hatten, aber die uns versiegt ist, weil wir halt andere
680 Dinge gemacht haben, die wiederum ein Ziel, kann man da (nicht) sagen, dass das verkehrt ist,
681 wir haben ja als 80 Prozent der, die Kosten reduziert und vielleicht, in einem anderen Fall auch,
682 aber dann werden Sie auch wieder feststellen, dass Sie die vielleicht auch nicht so günstig wieder
683 kriegen, ob das jetzt immer sich rechnet. Aber da * ist für mich auch eine große Quelle für *
684 Verursacher, also nicht nur der Lieferant selbst, sondern wir beeinflussen das in {Absolut, ja.}
685 selbst.
686

687 I: Ja sehr schön. Herr [Name], wenn es da vielleicht mal so einen ad hoc Fall gibt, sagen wir mal
688 in den nächsten zwei, drei, vier Monaten. Die Studie läuft jetzt im ersten Halbjahr, ich gehe auch
689 zu einigen Terminen jetzt schon mit dazu, wo es aus anderen Bereichen so Fälle gibt, einfach als
690 Beobachter, Zuhörer. Was passiert also, wenn es tatsächlich so einen Fall gäbe {Dann melde ich
691 mich.} und Sie denken an mich, dann einfach mal kurz melden, wenn es passt, komme ich dann
692 dazu zum Hören, zum live Erleben, was sich abspielt.
693

694 P: Da mal ein Vorschlag, dass, diese Aufgabe geben Sie dem Herrn [Name], weil jeder Fall über
695 den läuft. Also das ist der, der Beste, weil der kann Ihnen genau sagen, jetzt haben wir so einen
696 Fall, das und das ist * der Fall, und dann kann er Ihnen auch die Fachbereiche nennen, die da
697 bearbeiten und dann können Sie, ich kann es Ihnen nennen, aber die Trefferquote ist halt beim,
698 beim Herrn [Name] viel höher.
699

700 I: Ja dann werd ich ihn da noch mal ansprechen, ja, habe auch mit ihm schon gesprochen, ja.
701 Dann mache ich das nochmal.
702

703 P: Das ist dem sein Geschäft, der macht das. Ich kriege es nur on the fly mit also, ich * stecke ja
704 auch nicht tief im operativen Geschäft vom Herrn [Name] drin, also mal immer punktuell. Solange
705 es jetzt nicht eskaliert, wird er auch gar nicht groß Themen machen, sondern einfach bearbeiten
706 und fertig.
707

708 I: Dann platziere ich das da nochmal, weil das sind, das sind tatsächlich dann ist auch nochmal
709 interessant dann das aktive Handling zu sehen. Ja also das ist ja, die Interviews sind schön und
710 wichtig, aber wenn man es dann erlebt, hat man das halt nochmal <lacht> live. Alles klar,
711 wunderbar, ich sage vielen Dank.

1 **Transkription B06022020b**

2 Dauer: 48:12 Minuten

3 Person: Managing Director Ungarn

4

5

6 I: ...später für die Auswertung ein wenig einfacher, wenn man es nochmal nachhören kann. *
7 Zum Einstieg, es ist hier im Unternehmen immer eine ganz doofe Frage, weil ich ja weiß,
8 welche Leute ich anschreibe, aber es wäre ganz nett, wenn Sie mir ganz kurz schildern
9 würden, was Ihre Funktion im Unternehmen [Unternehmen] * ist.

10

11 P: Also, zur Zeit bin ich Geschäftsführer für die, für den Bereich [Ort], das ist meine Aufgabe.
12 Ich war vorher, war in [Ort] gewesen für sechs Jahre, und dann war ich neun Jahre lang der
13 Leiter von einem, vom Prüflabor. {Mhm.} Also das ist zum einen das, was der Herr [Name]
14 macht, das hab ich früher gemacht. Das also, das, dazwischen war der [Name], also mein
15 direkter Nachfolger, (?) das davor gemacht. Bin seit über 30 Jahren in der Firma, und war in
16 der Zeit, wo ich in [Ort] war, war ich eigentlich ständig mit irgendwelchen Transfers beschäftigt.
17 (?) Entweder was von [Ort] nach [Ort] oder bei den, der Integration, die wir gemacht haben (?)
18 beziehungsweise [Produkt], habe ich die Sachen dort nach [Ort] gebracht, zum anderen * zum
19 anderen war es auch noch so, dass wir auch intern aufgebaut haben, das war damals gerade
20 die Zeit und da wiederum Transfers gemacht von [Ort] nach [Ort]. Also das war ein ständiges
21 Bäumchen wechsel dich, also <hickst> transferieren von wegen meine Hauptaufgabe. Na ja,
22 und dann habe ich, dann war die Zeit eben in [Ort] rum und dann haben wir, dann haben wir
23 nach einer Möglichkeit gesucht, da hat man mich gefragt, ob ich nicht [Ort] übernehmen will.
24 Und es war insofern interessant, weil [Ort] ist natürlich der große Standort für Kunststoffteile
25 oder auch damals noch nicht so richtig für Kabel, das hat sich erst entwickelt, aber es gibt
26 kein Produkt oder nahezu kein Produkt, das nicht in einem ungarischen Gehäuse steckt. {Ja.}
27 So hat dieses, dieser Standort eben eine sehr wichtige Funktion im Sinne von * Lieferfähigkeit.
28 {Ja.} Also wenn wir hier, wenn wir hier eine Screw up machen, dann hat die ganze Firma ein
29 echtes Problem. Und das macht die Sache auch ein bisschen spannend und deswegen ist
30 auch mein Fokus eigentlich vor allen Dingen Sicherheit. Darüber diskutieren wir eigentlich
31 ständig, ist einfach Verfügbarkeit. Ich habe, und da kommen wir bald zu dem Thema, * zum
32 alten Thema, ich hab immer gesagt, es gibt für einen Geschäftserfolg, ist auch das, was ich
33 hier meinen Leuten immer sage, für einen Geschäftserfolg gibt es zwei Kriterien, und zwar
34 eine hinreichende und eine notwendige Bedingung. Die hinreichende ist, äh, notwendige ist,
35 dass ich Kunden habe. Sonst kann ich nichts verkaufen, also müssen wir dafür sorgen, dass
36 ich ihnen verfügbar bin, das ist immer das aller wichtigste. Und das zweite ist, dass ich auch
37 noch günstig produziere. Genau in der Reihenfolge. (?) ...muss ich kann mir, ich muss meine.
38 * die, das, *, den Erwerb von, von Kunden erst mal in den Vordergrund stellen, mit allem, das
39 ich bereits schon habe und dann muss ich hergehen und müsste mir überlegen, wie kann ich
40 das möglichst günstig produzieren. Indem * ich halt eben Kunden im bestimmten Bereich
41 rekrutiere, dann eben Economies of Scale einsetze und vieles andere mehr, ja. So und
42 deswegen sage ich zu meinen Leuten auch immer: * Kunde muss im Mittelpunkt stehen,
43 Verfügbarkeit, Verfügbarkeit, Verfügbarkeit. {Ja.} Es darf nicht passieren, dass irgendein
44 Produkt, das wir am Markt platzieren könnten und damit Marge generieren, dass es dadurch
45 verhindert wird, weil ein Kunststoffteil fehlt. Ja so, und nun aber die Frage, wie machen wir
46 das. Wir haben jetzt, * wir sitzen ja am Ende von dieser Supply Chain. Am Anfang also am
47 Ende vom Kunden oder am Anfang von dem, von der Supply Chain. Das Problem, was wir
48 haben, dass wir * waren lange Zeit, gerade im Kunststoffbereich sehr stark * Forecast und
49 Sales (?) getrieben, (wenn irgendjemand) an den Schrauben was gedreht hat, weil wir gesagt
50 haben, oh, da kommt jetzt ein Auftrag oder da ist irgendwie, die Verhältnisse ändern sich,
51 dann waren wir eben sofort dran, ja. Das hat sich über die Supply Chain hochgeschaukelt,
52 gab es eben riesige Ausschläge, das lässt sich auch nachweisen. Also wenn Sie da mal
53 Informationen brauchen, können wir Ihrn wunderbaren Grafiken sehen, wo Sie wirklich

CDXXXIV

54 sagen können, äh, zeigen, wo Sie richtig sehen können, wo dann diese ganzen Bullwhips
55 waren.

56

57 I: Wenn Sie solche Grafiken haben, sehr gerne.

58

59 P: Wir haben jetzt ja, es hat sich jetzt ein bisschen geändert, wir hatten gesagt, das ist, ich
60 muss ja Maschinen vorhalten, muss Personal vorhalten. Es geht ja darum, auch ein
61 Riesenproblem. Und da wir erstmal in zwei Schritten bearbeitet, wir haben folgendes gemacht.
62 Wir haben, es war 2014 oder so, haben wir so ein Supply Management System eingeführt.
63 Das bedeutet, wir gucken in die Bestände unserer Kunden und stellen sicher, dass die immer
64 genug Material haben. So, das heißt man gibt uns dann einen gewissen Mindestbestand und
65 den haben wir aufzufüllen oder eben auch einen Mindestbestand zu halten. Darüber hinaus,
66 haben wir gesagt, na ja, der Bedarf ist ja * schon ein bisschen volatil, ja. Der geht mal rauf
67 und geht mal runter. Wenn wir jetzt folgendes machen könnten, wenn wir in die Bestände da
68 hineinatmen dürften, ja. {Ja.} Dann hätten wir, dann hätten wir zeitweise mal etwas höheren
69 oder Überbestand, könnten aber den abschmelzen lassen, wenn mehr Aufträge
70 unvorhergesehenerweise volatil reinkommen. (?) ...das war bisher so, zwei Monate, also
71 Minimalbestand, und dann haben wir vereinbart, dass wir zwei Wochen hineinatmen dürfen,
72 ja. {Ja.} So, und das war aber, soll gut funktionieren, man kann richtig sehen, auch in den
73 Grafiken wie dieser, wie das alles runterging, ja, also (?) in der Tat stabil, und wenn wir nicht
74 eine homogene Auslastung, ja. So, das war das erste. Wo wir jetzt dann vor, vor wenigen
75 Jahren gemacht haben, war den Einsatz von externen Suppliern, ja. Die Idee war, wir werden,
76 wir waren zu annähernd 100 Prozent von unserem Jahres im Markt, (?) deckend und wir
77 könnten auch mit allen Maschinen, die wir haben, ich rede jetzt mal hauptsächlich mal vom
78 Spritzguss, Kabel ist ein, ist ein anderes Thema. <räuspert> Der [Name] hat noch was zu
79 erzählen über die Struktur von unserer Firma, aber so, über * Spritzguss. Nehmen wir also
80 an, wir haben eine Kapazität von 100 Prozent und die können wir auch wunderbar abbilden
81 mit unserem, also gemittelt, mit unserem, * mit unserem Demand. Dann haben wir gesagt, wir
82 geben 15 Prozent, geben wir raus und geben das nach außen * zu einem externen Supplier,
83 (?) und dann haben wir nämlich 15 Prozent bei uns im Haus immer frei für
84 Unvorhergesehenes. Das ist unsere Kapazitäts-Elastizität. Plus noch fünf bis zehn Prozent
85 Overtiming, das bringt uns eine Flexibilität von 20 bis 25 Prozent. So, und zwar wieder die
86 Planung so, dass wir die * Highrunner, die wir produzieren, die nennen wir MTS, ja, also im
87 Grunde ist ja alles, was wir, was wir produzieren on-stock. Wir produzieren hier nicht so wie
88 in der * Kneipe a la Minute, ja, sondern es ist ja immer mit Vorrat. Aber es gibt solche Dinge,
89 das sind die Produkte die, die nennen wir MTOs die werden dann in kleinen Stückzahlen
90 gebraucht, und manche sind halt wirklich die großen Highrunner. Und die großen Highrunner,
91 die nennen wir MTS, und die nehmen, je nach Jahr, 70 bis 80 Prozent von unserem Output ein.
92 Eher jetzt, na ja 65, 70 im Augenblick. Und da ist der Plan, dass wir die Planungen machen
93 und zwar mit diesen Teilen und zwar wenn man, wenn man 70 Prozent durchgeplant pro
94 Woche, pro Monat. Und dann planen wir die MTOs obendrauf und dann sehen wir, ob wir
95 dann an die Grenze kommen, also quasi das (?) Gruppenjahr, ja oder nein. Wenn wir die
96 Kapazitätsgrenze nicht erreicht haben, gehen wir her und nehmen ein Teil und erweitern dann
97 die * Aufträge der MTS's, dass wir wieder 100 Prozent haben und atmen damit sozusagen in
98 die Bestände hinein. {Mhm.} So, das kann im Fall geschehen, wir machen wieder mal eine
99 Planung, 70 Prozent MTS, aber jetzt kommt dieser MTO Block obendrauf, aber der ist mehr,
100 weitaus mehr als wir leisten können. {Mhm.} So, also gehen wir dann her und sagen
101 <räuspert> gut, wir produzieren jetzt einfach, wir nehmen jetzt 70 Prozent runter auf 65 oder
102 so, weil wir halten ja noch genug Bestand, da haben wir ja hineingeatmet. Und so könnten wir
103 dann auch noch die MTOs, diese volatilen MTOs, obendrauf auch noch produzieren. Also wir
104 kannibalisieren da sozusagen die vereinzelt etwas höheren Bestände der MTS Items. So ist
105 das, so ist das wesentliche Prinzip. {Ja.} Und damit sind wir, haben wir eigentlich ganz gute
106 Erfahrungen gemacht, ja. Wir haben jetzt auch in dieser Zeit, in der letzten ja, in der letzten
107 *3 letzten Jahr oder letzten zwei Jahren, haben wir auch den, das Outsourcing Volumen
108 deutlich erhöht und haben hier nochmal Kapazität aufgebracht und sind da jetzt relativ gut
109 drauf. Die dritte Maßnahme, die dritte Stufe, die ich da jetzt gezündet habe, sind die

110 sogenannten TPUs. TPUs kennen Sie? {Ja.} Total Production Units. Ich hätte es auch ganz
111 gerne dabei, auch aus verschiedenen Gründen. Risikominimierung, Kapazität, Flexibilität und
112 vieles andere mehr. Wir haben jetzt, wenn wir jetzt nur beim * Plastik bleiben, haben wir in
113 [Ort] eine * Abteilung aufgemacht, die sich damit beschäftigt. Und diese Abteilung, die heißt
114 TPUM, M für Moulding, die ist hundert Prozent unserem Plastik Bereichsleiter unterstellt, ja.
115 {Ja.} So, und wenn halt dorthin eben die entsprechende Produkte transferiert, die wir * sagen
116 wir mal die * dort eben sinnvoll zu produzieren sind. Und damit, ja im Augenblick haben wir
117 da vier, Moment, im Augenblick haben wir da drei Maschinen und wir würden die jetzt
118 ausbauen, in den nächsten zehn Jahren auf ungefähr 30. Klar, die Idee besteht darin, dass
119 wir irgendwie weiter uns physisch erweitern wollen, wir wollen alle Zuwächse, die jetzt doch
120 im * Portfolio basieren, also stundenweise in Asien abbauen. Das sind jedes Jahr ungefähr
121 10.000 Stunden, ja. So, damit können wir dann <räuspert> flexibel dann Produkte, die
122 Gesamtkapazität nutzen. (?) stehen sollte oder da jetzt geht irgendwo mal eine, ein * Bedarf
123 dauerhaft in die Knie, können wir da sozusagen das noch ausfüllen oder im Falle von einem,
124 von einer Unterkapazität ein Produkt zurückholen, ja. Das haben wir gemacht und funktioniert
125 relativ gut. Ja, das sind also diese drei Schritte, von denen ich gerade eben berichtet habe.
126 Und das Gleiche haben wir übrigens auch im Kabelbereich. {Ja.} So, weiterer Grund, dass wir
127 das machen, ist natürlich auch, wir wollen da näher an der Endproduktion sein. Aus dem
128 Sektor (?) beschäftigen allein schon zweieinhalb in Asien arbeiten. Und wir bauen jetzt zur
129 Zeit das * größte Produktionswerk, das [Unternehmen] jemals hatte in * [Ort] auf. Also wir
130 versuchen, Dinge, die dort auch genutzt werden, auch dann dort hinzubringen. (Das
131 sogenannte Mutterschiff) sozusagen, die Zentrale von dieser TPU ist hier und wir haben dann
132 jetzt, die Kollegen in Asien, wobei es sich nicht dabei um so eine Master-Slave Geschichte
133 handelt, sondern sind bei uns auf Augenhöhe. Ja, also die werden ein Werkzeug von A nach
134 B schieben können, ohne dass ich groß darüber diskutieren muss, können sie das oder
135 können sie es nicht. (?) ganz flexibel, werden die Werkzeuge vor und zurück gegeben also
136 die Spritzgusswerkzeuge. Spritzgusswerkzeuge selber gehören der Business Unit, also
137 halten wir Intellectual Property, wenn man das so will, das ist auch kein Werkzeug im Sinne
138 von einem Schraubenschlüssel oder einer Vorrichtung, sondern da wird daraus ein
139 Kunststoffgehäuse gemacht und genau aus dem Grund haben wir gesagt, dass oder auch
140 noch aus anderen Gründen, wer dann ein Werkzeug in der Business Unit verwaltet. Und wir
141 bekommen (?) und können das dann locker zwischen, also innerhalb der TPU weiter
142 herumschieben. Das war das, was wir hier haben. Und ganz aktuell, genau das haben wir
143 eben dann auch, ach kurz noch der Hinweis: * wir haben hier zwei Abteilungen. Das eine ist
144 Kunststoffspritzguss. Und da wir von dem Kunststoffspritzguss machen konnten, sind wir hier
145 schon seit über 20 Jahren hier, 22 Jahren, sind dann in, sind wir (?) 15 Jahre hier. * Da ist es
146 so, dass wir gesagt haben, na gut dann können wir ja auch Kabel umspritzen. Ja, Stecker, die
147 man so kennt, und so ist dann eine Kabelabteilung entstanden. Wir haben die dann 2004
148 weiter ausgebaut, haben damals angefangen mit vielleicht 350, 400.000 Teilen. Jetzt liegen
149 wir, jetzt produzieren wir über 5,5 Millionen. Ja, es ist halt mit, mit sechs Spritzgussmaschinen
150 in der Kabelabteilung, die wirklich nur diese Köpfe spritzen, ja. So, jetzt gibt es bei unserem
151 Portfolio im Grunde zwei Teile, das eine sind die Dinge die wir gekauft-, die wir verkaufen, also
152 (?) hundert Mal Verbindungskabel kaufen kann bei uns. Es gibt aber auch solche
153 Spritzgussteile, sag mal Kabel mit dem angespritzten Stecker, die wir als Pigtails bezeichnen.
154 Das sind also diese Teile, die man dann in einen Sensor einbaut. {Ja.} So, und diese Teile,
155 diese Pigtails, die sich im Grunde nicht vom fertigen Produkt unterscheiden, nur eben dann in
156 der * Nutzung, die haben wir jetzt nach [Ort] gebracht. Und die laufen jetzt in [Ort] * erfolgreich
157 und die versorgen jetzt alle Pigtail Demands, die es in Asien gibt, also in [Ort], in [Ort], in [Ort],
158 ja. So dann haben wir ein Hub aufgebaut für die, für diese * Teile. Und gleichzeitig hat, haben
159 wir ja auch drei Kabelabteilungen in der Nähe, wir haben also, wir haben eine Kabelabteilung
160 hier, wir haben eine Kabelabteilung für den, also eine existierende Kabelabteilung in [Ort] und
161 wir haben eine * in [Ort]. Und der wurde gleichzeitig mit integriert, sodass der Herr [Name]
162 jetzt verantwortlich ist für drei TPUs, eine hier, eine in [Ort] in und eine in [Ort.], in * [Ort].
163 Dadurch (?) eben dann diese TPU-C, also C, C für Connectors. Also da noch eine TPU-P (?)
164 TPU-C für Connector, das ist, das ist unsere Aufgabe, die wir da wahrnehmen. * Das war die
165 grundlegende Struktur.

166

167 I: Da * sind Sie aber auch * bitte? {Überschneidung} Da sind Sie aber * auch grund-,
168 grundlegend von den * Bedarfen der einzelnen Produktionsstandorte * abhängig. Oder * die
169 Kapazität, die Sie bringen müssen, wird ja maßgeblich von den * Standorten beeinflusst.
170 Haben Sie da * konkrete Planungszahlen, die Sie * nutzen können, oder ist es eher schwierig?

171

172 P: Also, * zunächst einmal, von dem everyday Business arbeiten wir natürlich mit
173 [Unternehmen], ne. So, und * damit * da arbeiten wir ganz streng nach DOPs, Distribution
174 Orders. Also, (?) Distribution Order ist ja ein Auftrag, ist ja ein Lagerauftrag, also ein *
175 Lagerregal sagt, ich muss mich, muss aufgefüllt werden und löst dann sozusagen einen
176 Auftrag bei uns aus. {Ja.} Wir bilden dann einen, wir bearbeiten den DOP, da wird da ein PO
177 draus, dann eben ein MO und der hat eben dann ein Due date und dagegen müssen wir
178 liefern, ja. Das ist so, bei den MTO Teilen im * Spritzguss und bei allen Teilen, die beim Herrn
179 [Name] in der Kabelabteilung laufen. Die Ausnahme bildet dabei, die von Forschung und
180 Entwicklung MTS Items, oder MTS Partnummern, das sind die Highrunner, wo es eigentlich
181 nur, die also in diesem SMI Stil abgebildet werden, wo wir * MOs auslösen. Ja, also wir gucken
182 nach, ob der Mindestbestand erfüllt ist, ja oder nein. Und wenn ja wird der Auftrag gemacht.
183 Oder wenn wir grade Kapazität frei haben, dann dürften wir in diese MTS Bestände
184 hineinatmen. Also auch hier sind das selbst ausgelöste Aufträge. Es ist also relativ klar ist,
185 das was uns am meisten beutelt ist dann natürlich, wenn, das wo wir keinen Einfluss darauf
186 haben, ist die Höhe von dem Mindestbestand, bei der MTS (?), beziehungsweise
187 Safetystocks, bei den MTO Items. Und da rede ich jetzt allgemein, das gilt für beide
188 Abteilungen. Und das, im Augenblick, beutelt uns ja total schlimm, ja. Weil wir im letzten Jahr
189 den höchsten Output, den wir jemals in der [Unternehmen] Geschichte gehabt haben, in [Ort]
190 realisieren konnten. Aber jetzt alle Macht auf die Bremsen treten, dass wir 50 Prozent von
191 meinem Auftragsbestand fehlen. Und das kommt, hat nichts mit externen Problemen zu tun,
192 Markt geht zusammen oder sonst was, sondern das ist homemade. {Mhm.} So, und jetzt habe
193 ich das Problem, dass ich Produkte mit Overtime, Outsourcing und allem pi-pa-po mit großem
194 Aufwand und viel Rennerei im letzten Jahr produziert hab, * hab den Sta-, hab die Läger
195 aufgefüllt, ja, mit teurer Ware deswegen und jetzt habe ich keine Aufträge mehr und hab aber
196 die Leute da sitzen, die unproduktiv sind. Jetzt, wo ich sogar darüber nachdenken muss, ob
197 ich den ein oder anderen nicht doch rauspicken muss. Wiederum (Frust) erzeuge, weil der
198 eine Abfindung braucht. Im Augenblick ist es verdammt, ist es richtig scheiße. Also es ist, es
199 ist richtig schlimm, das ist der größte (Bullwhip), den wir jemals hatten. Der ist sogar noch
200 größer als in der Krise von 2008, 2009. Und jetzt sage ich mir halt, wo kommt sowas her? Ja,
201 das gute ist, wir arbeiten jetzt sehr eng mit der [Name] zusammen, mit der Frau [Name] und
202 die hat auch festgestellt, es gibt, die haben so eine Forecast Kaskade, (?) gebildete Forecasts.
203 Und die sind ja aneinander abgestimmt. Und jetzt haben wir halt das Problem, dass * wir
204 Überbestände produziert haben. Ich gebe Ihnen mal ein Beispiel: wir haben für die, ist also
205 jetzt unser * Effekt, ich kenne die ganzen Verhältnisse entlang der Supply Chain nicht im
206 Detail, aber von uns kann ich sagen, wir haben die Produkte, die wir produzieren im MTS
207 Bereich, also diese Highrunner, haben wir einen Turnover von 3,5. Und von MTO Items ist ein
208 Turnover von zwei, * Wahnsinn. Das heißt, dürfte eigentlich gar nicht sein. Weil wir liefern im
209 Kabelbereich innerhalb von einer Woche und vom, im * Spritzgussbereich innerhalb von drei
210 Wochen, ja. Wenn Sie sich das mal anschauen, ist das völlig unbedeut-, völlig unrealistisch
211 und wir haben festgestellt, das ist einfach ein Problem in der Planung. Das durchblickt keiner
212 mehr, ja. So, das einzige, was mir dazu noch einfällt ist, um diese, um wieder auf dieses, auf
213 diese * Resilienzfrage zurückzukommen, ist eigentlich nur, dass wir * machen dann eher eine
214 Vorbereitung. Wir brauchen eine höchste Flexibilität und müssen die Wiederbeschaffungszeit
215 runterdrücken. Wir haben hier ein, wir wenden hier ein Tool an, das ist auch einzigartig bei
216 [Unternehmen], das heißt Hoshin Kanri, kennen Sie vielleicht? Nicht? {Ja, ja.} Eine japanische
217 Methode, die sich mit langfristiger Planung beschäftigt. Und dann sagt man, dann nagelt man
218 sozusagen fest, wo will ich jetzt in drei Jahren stehen. Und richtet ganzheitlich jährlich die
219 Ziele genau auf das Hauptziel aus. Es gibt dann diese Annual Objectives und dann die
220 jährlichen <räuspert> Forschungsprojekte, die wiederum dann runtergebrochen werden in
221 Einzelprojekte, sodass derjenige, der an irgendeinem kleinen Projekt arbeitet über diese

222 Matrix sieht, an welchem Hauptprojekt (?) in dem Jahr arbeitet und dieses Hauptziel weist
223 dann auf das Großziel in drei Jahren. Das ist eine sehr motivierende Sache eigentlich. Es ist
224 *, das hapert immer noch, das ein oder andere Problem, ja, das muss ich zugeben, aber allein
225 schon, dass ich weiß, ich will in drei Jahren an dem Punkt stehen, hilft schon enorm. Unser
226 Ziel ist es, dass wir jedes Produkt innerhalb von einer Woche liefern wollen. Und wenn Sie
227 jetzt hier hergehen und machen die Lieferzeit kurz, * wissen Sie ja, wie Lieferzeit direkt
228 proportional zu Wiederbeschaffungszeit ist. So, mit anderen Worten, diese Reduktion der
229 Lieferzeit, diese (?) weil wir dann einfach kurzfristiger liefern, um die Bestände per Definition
230 kleiner sind. Also kann ich mit (?) Schindluder treiben, ja. Um den Punkt gehts eigentlich
231 immer. Ich mache mal das Licht an, Sie sehen mich ja gar nicht. So, haben Sie mal den
232 schwarzen Mann (?). Ja also das ist der Punkt, wir wollen möglichst schnell produzieren. Die
233 Diskussionen, die wir eben dadurch führen, ist dass wir so, in dem * zwischen den beiden
234 Polen Effizienz und Lieferfähigkeit und Kosten stehen. Das gleiche, Flexibilität kostet. Ich
235 muss Leute bereithalten, die mir die Maschine umbauen, ich muss * schnell mal ein, eine
236 Dokumentation ändern, ein * Routing. Ich muss Produkte von, hier von der Firma zu den, also
237 nicht Produkte, sondern eben Werkzeuge, zum Beispiel von hier zu unserem Sub-, zu
238 unserem Subcontractor bringen, ja. All diese Sachen sind eben verbunden mit einem
239 gewissen vorzuhaltenden Overhead. Und * der Punkt, über den wir uns die ganze Zeit
240 unterhalten, ist, wie finde ich diesen Sweetspot zwischen dem kostengünstigen Produzieren
241 und der Verfügbarkeit. Ich habe einfach von meinem Statement diese <räuspert> beiden
242 Dinge ganz absichtlich genannt, erstmal Verfügbarkeit liefern, liefern, liefern und dann gucken,
243 wie bekomme ich es möglichst billig. Das heißt nicht, dass ich jetzt das eine oder das andere
244 ersetzen will, gar nicht. Und es geht darum, so und dann, das führt eben zu der Frage, die Sie
245 umtreibt, wie bekomme ich eine stabile Supply Chain hin, ja. Das ist für mich ein ganz
246 wichtiger Punkt, dass wir an diesen Zahlen arbeiten. Sie müssen flexibel, flexibel, flexibel sein.
247 Ich habe in unserem, und zwar nochmal ums in ein anderes Licht zu bringen, wir haben hier
248 im Haus ein, * ja, haben wir immer früher gesagt, ich brauche so eine Vision, eine Mission
249 und Statements und so, haben wir alles gemacht. Aber ab und zu auch so Leit motive, das
250 heißt kosteng-, *, präzise, kostengünstig, synchron, ja. Wobei das synchron jetzt für Flexibilität
251 steht, ja. Flexibel ist auch ein Stück Gummi. Hatten wir aber nicht. Wir müssen uns wie in
252 einer Gearbox uns so verhalten, dass wir die Teile dann liefern, wenn man sie wirklich braucht,
253 also synchron. Und wenn ich halt eben mehr Leistung übertragen muss, dann muss mein,
254 mein (?) so, so stark sein, dass (?) hierrüber geht, ja. Und darum gehts eigentlich, das ist die
255 große, die große Vision, die dahintersteht. Mal schauen, wie wir das jetzt schaffen. Wir sind *
256 in, grad im letzten Jahr sind wir halt eigentlich positiv aufgefallen, weil wir alles liefern konnten.
257 Unsere Scrap Rate liegt bei 0,8. Im Spritzguss Bereich bei, also Companywise (?) bei der, im
258 Spritzgussbereich liegen wir bei 1,5. Das ist ein sehr guter Wert für * den Spritzgussbereich.
259 Wir haben eine PPM Rate für finished goods von * 60 oder so. Wir haben eine PPM Rate für
260 alles von ungefähr 130, das ist der beste in der, im * Konzern. Aber wir sind halt relativ *
261 schlampig was das Routing angeht. (?) macht und (?) alles, aber ich sehe es nicht in den
262 Zahlen. Produktivität ist im Eimer und alles Mögliche, ja, das ist halt ein Problem. Aber auf
263 jeden Fall, der Punkt ist, den ich eigentlich machen wollte, wir müssen einfach flexibel sein.
264 {Mhm.} Und müssen uns der Sache anpassen. Es gibt, ich habe mal auf der Suche nach
265 Lösungen für unser Problem vor Jahren, habe ich mal ein Artikel gefunden über Resilienz.
266 Über die Unkaputtbarkeit einer Firma. Hoch interessanter Artikel, vielleicht schick ich Ihnen
267 den mal. Das ist * nicht der große Ansatz, ja, * aber, also nicht nur Supply Chain, sondern
268 auch alles * andere, aber es geht wieder in diese Richtung. Wir müssen uns halt genau
269 darüber im Klaren werden, was eigentlich so beeinflussbare Faktoren sind. Wenn ich zu viele
270 Stellschrauben habe, und die haben wir in dem Augenblick, schwingt das System, ja. {Ja.} Ich
271 brauche * sozusagen, sozusagen, ich brauche Dämpfungsglieder, ja, die eben verhindern,
272 dass es aufschaukelt. Das ist für mich der entscheidende Punkt, diese Dämpfungsglieder sind
273 Lagerbestand, * Verlässlichkeit in der Produktion. Ich brauche * einen guten Forecast, diese
274 S-, S&OP Geschichten und ich brauche eine enge Abstimmung entlang der Supply Chain, ja.
275 Dass das möglichst schnell funktioniert. Und was Sie vorhin gesagt werden, diese beiden
276 Bereiche präventive und reaktive, sagen wir mal Arbeitsbereiche, die muss dann sehr
277 sorgfältig erwähnen, erwägen. Präventiv kostet immer, reaktiv ist noch teurer.

278

279 I: Ja, <lacht> ja. ...{Überschneidung}... ja, genau.

280

281 P: Wie so, wie so schön, wie so schön wäre, die minimal Kurve, wo Sie dann, wo die Kosten
282 im akuten Fall stark ansteigen und diese präventiven Kosten sind am Anfang hoch, fallen aber
283 auch dann ab. Und wenn Sie diese Kurve nehmen, haben Sie diese zwei, zwei (?). Die
284 kombiniert haben Sie dann diesen, diesen, diese parabelartige Kurve, und da gibt es einen
285 Sweetspot und den müssen wir finden. Ja, so und an dem * Punkt stehen wir jetzt eigentlich,
286 wo wir eben versuchen müssen, eine Lösung zu finden. Und vielleicht muss man, (?) ich weiß
287 nicht genau, wie Sie Ihre Arbeit angehen wollen, aber wenn Sie die Möglichkeit sehen, dann
288 mal was mit Durchflusskapazität zu machen, sollte man sich, ob ich mal völlig neu (?), völlig
289 neue Idee aufbauen, ja. (?) ich geb Ihnen mal ein Beispiel, ist was fast völlig anderes, aber
290 ich hab es vor kurzem mal gelesen. Es gibt einen, Namen habe ich jetzt * gerade nicht parat,
291 einen österreichischen Erfinder, der * hat sich auch viel mit Fluss-, Flussbetten und
292 Flussführungen beschäftigt. Und da ist das Problem, die haben das gleiche Problem, einmal
293 haben sie viel Wasser und einmal haben sie wenig Wasser. Und dann fangen die Leute eben
294 an, sich gegen Hochwasser zu rüsten, indem sie Dämme aufbauen, also sie machen eine
295 Ufer-, eine Uferbefestigung. Und der hatte die Idee gehabt, das Flussbett so zu beeinflussen,
296 dass das Ufer gar nicht in Mitleidenschaft gezogen wird. Hochinteressanter Ansatz, ja. Das
297 heißt der Fluss muss beeinflusst werden und nicht den, der Effekt außenrum. Das (?) nicht
298 ganz (?) im Augenblick, aber ich wollte damit nur sagen, das sind neue Ansätze, ja. Weil in
299 der * klassischen Methode kommen wir damit auch kaum, kaum weiter. Ich bin vor, das war
300 ich noch in [Ort], das war noch in den Zweitausenderjahren irgendwo. Da bin ich auch dann
301 im Büro vom Herrn [Name] gestartet und der hat mir gesagt guck mal da, * hat er mir schon
302 die ersten Diagramme gezeigt, total volatil, Markt mal hoch, mal * tief und dann sagt er, wie
303 sollen die das denn managen? Seit der Zeit ist das Thema bekannt. {Ja.} Wir haben hier in, *
304 das Projekt haben wir in [Ort] vier oder fünf große Bullwhips gehabt, ja. Immer wieder das
305 gleiche, immer dasselbe, Parameterproblem, falsch eingestellt. Es gibt da so Beispiele, wie
306 zum Beispiel (?) Demand steigt, also müssen wir die Safetystocks um zehn Prozent steigern.
307 Ah ja, aber dann macht man sie pro Produktgruppe, ja. Egal ob da ein paar tote Pferde mit
308 drin sind, die werden dann auch mit, mit erhöht. Und die (natürlich) füllen wir dann auch auf,
309 obwohl wir die gar nicht brauchen. Ich verschwende quasi die, ich müsste eigentlich sagen,
310 müsste * mir klarmachen, welche von diesen Produkten ist hoch volatil, und müsste die selbst
311 behandeln. Es ist ein gigantischer Aufwand, aber es ist einzige Möglichkeit, wie wir (?) machen
312 können. Oder, was ich vorhin schon mal gesagt habe, die Sache mit dem SMI, ja. Auch da
313 betrachten wir jedes Produkt für sich selber. Und wenn wir sehen, das * schwankt relativ stark
314 und möglicherweise ist es auch mal so, dass weil der Mindestbestand innerhalb von wenigen
315 Tagen sofort weg ist, kann natürlich was passieren, dann gehen wir halt her und se-, und
316 nutzen unser, unsere Leasing Capacity und füllen da ein bisschen mehr auf, ja. Also das sind
317 diese ganzen Elemente, die man da benutzen können und müsste. Und das ist unser, unser
318 Gesamtproblem in a, in a Nutshell. Also das sind diese drei Maßnahmen, die ich Ihnen gerade
319 eben gesagt habe und, * dass wir * hier in [Ort], dass wir auf Sicherheit achten, wir haben alle
320 Werkzeuge in einen Bunker weggeschlossen, weil wenn wir uns abbrennen, können wirs bei
321 uns (?), weil dann sind wir nämlich tot. Da * liegen bloß wenige * Millionchen rum, aber wenn
322 die, * das sind ja nicht nur einfach Metallteile, sondern das, da steckt ja in jedem Werkzeug,
323 wenn Sie sich mal so eins angeschaut haben, re-, also das, die können das nicht so einfach
324 reproduzieren.

325

326 I: Jaja, das ist klar, ja.

327

328 P: So, deswegen müssen wir auf das achten und dann eben Verfügbarkeit, Verfügbarkeit,
329 Verfügbarkeit und dann natürlich vor dem Hintergrund von einer günstigen Produktion. So
330 alles war so in einer Nutshell, was wir hier so tun und wie wir es versuchen zu lösen. Bisher
331 haben wir das glaube ich ganz gut gelöst und, ja, oder auch solche Sachen, nur mal um ein
332 Beispiel zu nennen: wir hatten mal im Kabelbereich einen, ein Problem gehabt mit einem
333 riesigen Overdue Backlog, weil wir haben über Jahre hinweg wunderbar geliefert mit einer

334 Woche Lieferzeit. Und dann haben wir gesagt, oh wir liefern jetzt so gut, können wir die
335 Bestände runterfahren. Und dann kamen plötzlich zwei Aufträge, einer von [Unternehmen]
336 und der andere von [Unternehmen] mit zusammen glaube ich 8000 Stunden extra, mit extrem
337 kurzen Lieferzeiten, da waren wir natürlich komplett draußen, das ging nicht. Das ist dann der
338 Preis für die schnelle Lieferfähigkeit. Kennen Sie. {Ja ja.} Und das sind so die Effekte, die da
339 eben entsprechend auftreten. Und dann habe ich gefragt, ja und wieso sehen wir diesen
340 Auftrag nicht kommen. Also (?) [Unternehmen] breit aufgebaut für den [Produkt] oder was, ja.
341 Und dann frage ich mich ja, warum, wieso merkt ihr das eigentlich nicht, ja. Und * da (?)
342 gewusst. Das konnten wir danach nicht liefern. Und es ist ja deswegen, auch ein bis-, sehr
343 grob, sehr, sehr kritische Sache gewesen, weil [Unternehmen] alle Zulieferer verpflichtet,
344 [Unternehmen] Kabel zu nehmen. Bauen die ihre ganzen Anlagen auf, von drei
345 [Unternehmen] Zulieferern bis zu einem, der große Maschinen macht und (?) *4, diese (?) und
346 so weiter. Und da mussten wir sozusagen ein Konsultations-Lager auffüllen, für die, und das
347 möglichst schnell. Das Problem war, dass diese Zulieferer natürlich auch irgendwo Verträge
348 [Unternehmen] hatten, und die gesagt haben, ja, [Unternehmen], sorry, die haben die Lager
349 nicht aufgefüllt, ihr habt uns da, (?) also Penalty, darüber reden wir jetzt nicht, ja. Also die
350 haben ganz, Impact. War nur mal ein kleines Beispiel, da könnte ich Ihnen ganz viel drüber
351 erzählen. Und das ist halt eben diese Volatilität, die man da durch eine geschickte, * da mal *
352 eine geschickte Organisation auch im * Salesbereich eben ausmerzen müsste. Und das ist
353 halt in diesem S&OP, S&OP dann praktisch angedacht. Das klappt dann hoffentlich.

354

355 I: Ja, Herr [Name] ...

356

357 P: Jetzt habe ich doch, jetzt habe ich doch kreuz und quer alles Mögliche erzählt, was mir
358 eingefallen ist.

359

360 I: Das ist... ganz fantastischer Input und * mein Fragebogen quasi beinahe vorbildlich, ohne
361 dass ich zwischengefragt habe so nach und nach abgehakt. <lacht> Also bin * fasziniert von
362 * der Sichtweise, dass Sie sich die Gedanken machen, finde ich ganz toll. Und ich denke, das
363 ist tatsächlich ein Ansatz wert, das jetzt tatsächlich nochmal genau in der Studie zu
364 analysieren und zu gucken, was kann [Unternehmen] da machen, da vielleicht auch
365 organisatorisch besser zu werden. Ich denke, da ist viel drin. Unsere Firma bietet da auch
366 viele Ansatzpunkte, die es lohnt weiterzuverfolgen. So gesehen, haben Sie mich gerade völlig,
367 völlig befriedigt, wenn ich das mal sagen darf, was den Fragebogen angeht. Wenn ein letzter
368 Wunsch bliebe, dann wäre es, wenn es tatsächlich eine Grafik gäbe, die die Volatilität zeigt
369 als Beispiel, würde es mich freuen, wenn Sie mir die schicken könnten, das unterstützt das
370 Gesamte nochmal. Kann eine beliebige sein, muss jetzt auch nicht irgend-, ja also einfach,
371 dass man das mal visualisiert sieht, das wäre ganz hilfreich. Ansonsten würde es mich einfach
372 freuen, wenn Fragen aufkommen beim Nachhören, wenn ich wieder mal melden dürfte?

373

374 P: Ja machen Sie ruhig. Ist kein Problem.

375

376 I: Und dann ist es das...

377

378 P: (?), ich hab, ich hab das, ich habe immer gesehen, bei der ers- * bei der ersten Reaktion,
379 Sie waren auf Sendung.

380

381 I: Ja, Jaja, alles gut.

382

383 P: <lacht> Meine erste Reaktion war, ah, schön, jetzt hat man es endlich gemerkt. Diese
384 Doktorarbeit, also diese Simu-, oder diese * Beantwortung dieser Frage nach einer resilienten
385 Supply Chain ist so überfällig wie noch was.

386

387 I: Freut mich, dass Sie das sagen. <lacht>

388

389 P: Unser Hauptproblem, gerade in [Ort], wir sind ja quasi ein dritter Zulieferer. Wenn ihr im

390 Grunde genommen (?) liefern werden, dann könnten wir sagen, na ja, machen wir ein Vertrag,
391 da müsst ihr euch aber bitteschön festlegen, wie viele Teile ihr braucht und dann kann ich das
392 wunderbar produzieren. Ich könnte dann mir einen Vorrat machen, ich könnte dann eben
393 direkt liefern. Ich wüsste genau, wie bei der Automotive Industrie auch, was zu liefern ist. Und
394 das sind ja Teile von diesem großen [Produkt] Kuchen, mit hunderttausend verschiedenen
395 Verschachtelungen und Stellschrauben, an denen man drehen kann und dann gehts (??).
396 Grad im Augenblick gehts ganz still rüber.

397

398 I: Ich glaube auch, wenn man * den Ansatz der * Resilienz, der Unternehmen oder der
399 organisationalen Resilienz verstanden hat und das umgesetzt kriegt, * das ist, da *, damit
400 bekommt man ein Unternehmen in eine Situation, wo man wirklich zukunftssicher ist, wenn
401 man * das schafft, ja. Dass man rechtzeitig auf Krisen reagie-, oder frühzeitig auf Krisen
402 reagiert, damit umgehend auch interne * wie externe Lieferprobleme, das ist damit alles
403 abgefangen und wenn man da sag ich mal, die * Struktur ein bisschen dahingehend ändert
404 oder vielleicht auch regelrecht verändert, dann glaube ich, kann man das Unternehmen in die
405 Lage versetzen und ist...

406

407 P: Ja, wir sind gut. Herr [Name], wir sind da richtig gut, die Firma ist toll.

408

409 I: Ja, absolut.

410

411 P: (?), die, aber vieles fußt natürlich auch auf der Tatsache, dass wir einfach solche * Motoren
412 haben, die immer wieder daran arbeiten diese (?) entrepreneurmäßige Einstellung haben.
413 Das, die war lange Zeit wirklich der * Treiber, jetzt sind natürlich, aufgrund der Größe, müssen
414 Sie mehr strukturiert arbeiten.

415

416 I: Ja, genau ja.

417

418 P: Und, * das, da haben Sie eben, dann müssen Sie eben dann Regeln aufstellen, Sie müssen
419 KPIs entwickeln, Sie müssen sich um * die Kommunikation kümmern. {Ja.} Und da wird uns
420 ja automatisch in diesen, in diesen Mahlstrom der, der Organisation, ja und Administration.
421 Und damit erzeugen Sie automatisch Grenzen. Ne, also das ist meine Aufgabe, ich habe das
422 geschickt, so, der Rest ist * deine. Wie es dann der andere auffasst, * das (?) war unser
423 Arbeitstil, irgendein Problem war, das Telefon in die Hand genommen, das Problem kurz, kurz
424 geschildert, * dann geben wir auch die Information raus, dann verfehlt kein The-, kein Email
425 falsch. Mach ein kurzes Abstimmungsemail, also das und das haben wir besprochen, zack
426 zack und dann weiß ich genau, wenn ich jetzt das zum Herrn [Name] schicke oder zu anderen,
427 was erwartet ist. Da ist nicht irgendwie mit überlegen, jetzt muss ich noch das und das
428 Formular ausfüllen und dann geht es dann dort hin und (?). Aber das geht halt ab einer
429 gewissen Größe nicht mehr, tatsächlich. {Klar.} Und es ist halt genau dieser, diese
430 Übergangsperiode, in der wir uns gerade befinden. Und ich habs schon gesagt, um es
431 nochmal zusammenzufassen, ich bin jetzt hier zunächst mal dafür zuständig, dass die Teile
432 verfügbar sind. Und mö-, in hoher Qualität natürlich und alles und, wir sind schon ein, sagen
433 wir mal ein wertvoller Standort in dem Sinne. Auf uns kommt es ziemlich darauf an, und
434 deswegen (?) Sendung, die * ich mir, * Information auf die, auf die Fahne geschrieben habe,
435 dass wir gerade eben dort eben arbeiten müssen und deswegen auch diese ganze
436 Diskussion. * Deswegen bin ich froh, dass jetzt hier jemand mal sich die Sache annimmt und
437 uns von dieser Geißel befreit.

438

439 I: Drück-, drücken Sie mir die Daumen. <lacht>

440

441 P: Ich drück Ihnen die Daumen, ich oder weil, aber es ist eine persönliche Note, das, *3 wenn
442 ich diese Arbeit schreiben würde, ich hätte so Lust irgendwas Tolles daraus zu machen. Und
443 zwar im Sinne von neu, ja. Also nicht nur (?), sondern ein bisschen, es gibt so 100.000 Artikel
444 über diese ganzen * Themen. Die klingen sehr schön, aber es sind immer wieder solche *
445 Phrasen, ja. Falls man da mal irgendwas erfindet und sagt, ha! Das funktioniert. Wir machen,

446 schalten den blöden KPI aus, wir nehmen, wir fassen da was zusammen, ja, wir, wir,
447 analysieren die Sache jetzt nicht theoretisch, sondern einfach mal von der praktischen Seite
448 her. Wir erlauben uns einen gewissen Bestand, aber den kennen wir, der ist nicht von jetzt (?)
449 gucken sie lieber hin, ja, der Herr [Name] war vor letzten Jahr Juli da * ging es um
450 Verfügbarkeit, hat gesagt, macht die Verfügbarkeit, machen wir alles, Bestand ist egal. Das
451 haben wir gerade vorher nochmal gesagt, ja, mir war es entfallen. Und dann, aber jetzt dann
452 haben wir den, haben wir den Bestand hochgefahren. Und dann meinten die, ach Gott, der
453 Bestand ist ja zu hoch. Wenn ich nur vorher bereits schon eingepreist hätte, dass ich eine
454 gewisse zur Resilienz führende Lagerbestand hätte, ja. Ich weiß genau da liegen meine 6
455 Millionen, das weiß ich, aber ich bin sicher, ja. {Ja.} Wenn ich jetzt zum Beispiel zum Herrn
456 [Name] gehe und sage Mensch, davon wollen wir jetzt, wenn ich es garantieren könnte, dass
457 du immer meine Teile kriegst und ich müsste da in zwei weitere Maschinen investieren. Und
458 da würde jedes von deinem Teil um 0,1 Prozent teurer werden, was (?) steigt, sagt der, ach.
459 Aber wenn ich jetzt hier hergehe und sage, ah, wollen wir 12.000 Euro investieren, dann krieg
460 ich das nicht durch. Weil es eben auf die Auslastung an-, ankommt. Ich könnte so arbeiten,
461 aber da muss ich sagen, Leute gebt mir einen Forecast, ja. Und wenn der Vertrag auf eine
462 Million Stück heißt, sind eben 1,1 zu viel; Punkt; kriegst du nicht. Können wir ja nicht machen,
463 ja. Also wie gesagt, war nur so eine. Wenn Sie, ich biete Ihnen an, wenn Sie Fragen haben
464 und * da in dieser Art und Weise nochmal, * sich weiter, breiter bauen wollen, gerne, ich bin
465 da gerne Ihr Sparringspartner, weil ich glaube, Sie merken, das interessiert mich auch.

466
467 I: Ja, absolut, hat sehr viel Spaß gemacht <lacht> Herr [Name].

468
469 P: Herr [Name], ich wünsche Ihnen was, wir halten die Zeit, pünktlich, Spot landing.

470
471 I: Wunderbar, vielen, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben, war sehr
472 spannend. Und wenn ich noch was habe, komme ich auf Sie zu.

473
474 P: Ja, okay. Sie müssen mal überprüfen welche Teile von der, von der Aufzeichnung Sie dann
475 veröffentlichen.

476
477 I: Veröffentlicht wird gar nichts, das wird nur verarbeitet. <lacht>

478
479 P: Okay, also ...

480
481 I: Also, Herr [Name], dankeschön ... schönen Abend, tschüss.

482
483 P: Tschüss, danke.

1 **Transkription B07022020**

2 Dauer: 58:33 Minuten

3 Person: Leiter Global Sales Support

4
5
6 I: Und die * erste Frage wäre quasi, auch wenn ich das natürlich als Mitarbeiter weiß, ungefähr
7 was Sie machen.

8
9 P: Was?! Sie wissen was ich mache? <lacht>

10
11 I: Ne, nicht so genau, aber...

12
13 P: Ich wollte grad sagen. <lacht>

14
15 I: ...der Bereich, daher zur Einordnung, Einordnung des Gesprächs wäre es vielleicht nicht
16 schlecht, wenn Sie kurz zu Ihrer Abteilung, dem * Aufgabenbereich was sagen würden.

17
18 P: Gut, mache ich mal zweigeteilt, vielleicht, * hab ich sogar, *, kurz eine Folie.

19
20 I: Sehr gerne.

21
22 P: *5 Da waren grad ein paar Japaner da, denen habe ich das erklärt, deshalb liegt es einfach
23 da ab. <lacht> Auch wenn die Kollegen jetzt zwei Wochen da waren und es nicht verstanden
24 haben, das ist aber jetzt nicht das Thema. <lacht> *5 Nun da habe ich eine PDF, ah ne, das
25 ist besser, da geh ich mal zurück. Das kann man machen, so, * also * <klickt> mal in den
26 Order, so * <klickt>, <klickt>, <klickt>, da ist das Richtige, so, nehmen wir. Fange ich vielleicht
27 hiermit an. (?) gibt es ja nicht, dann tue ich das trotzdem kurz im Intranet. Und das ist vielleicht
28 der wichtige Punkt, ich habe so eine Doppelrolle, * und zwar auf der blauen Seite bin ich in
29 der G und A Umlage, sage ich mal, wenn wir FA PA unabhängig uns um Prozesse kümmern.
30 Das heißt, da kann ich gleich noch eine ganz kurze Folie zeigen, das haben wir noch enthalten
31 das Thema, mehr so die * kommerziellen Prozesse und die Planungsprozesse und dann habe
32 ich noch eine Sonderrolle, das ist der [Name], also Spezialist ist für, für Safety, SIL und solche
33 Sachen dort. Und dann gibts hier aber auch externe Training gemacht, viele Schulungen
34 gemacht, ist aber eine Sonderrolle. Wichtig sind die beiden blauen dort. Da sind wir für FA PA
35 unterwegs und auf der linken Seite, habe ich die Verantwortung für FA. Die Linke Part in grün,
36 das ist wenn Sie den Herrn [Name] kennen, der macht das quasi als mehr oder weniger eins
37 zu eins Pendant auf der PA Seite. {Ja.} Der gravierende Unterschied ist teilweise halt bedingt
38 durch die Größe der Geschäftsbereiche, das heißt, wenn wir sagen, wir sind hier im Bereich
39 der technischen Supports da, sind beim Herrn [Name] vielleicht fünf Leute. Und bei mir sind
40 in den Teams beim Herrn [Name] 25. Also einfach diese, wir reden einfach über ein ganz
41 anderes Volumen von Produkten. {Ja.} Gut. Vielleicht fange ich dann einfach mal an und mit
42 einem Beispiel, * wenn wir sagen wir reden mal über globale Vertriebsprozesse. Jetzt haben
43 wir ganz einfach, wir haben einen Presales Bereich. Da geht es letztendlich dann mal um
44 Opportunities oder Angebote. Irgendwann bestellt der Kunde, wir erfassen die Bestellungen,
45 die Supply Chain liefert und wir schicken eine Rechnung und dann ist das Thema eigentlich
46 durch. Und dann haben wir im Prinzip im Wesentlichen halt Systeme, die das weltweit
47 unterstützen. Da gibt es ein Siebel CRM. Haben Sie schon mal was von gehört?

48
49 I: Ja.

50
51 P: Wir haben unser M3 COM, also aus Customer Order Management. Wir haben dieses
52 Thema Planung, Product Lifecycle spielt natürlich extrem da rein. Also ganz banal, wenn ein
53 Produkt nicht freigegeben ist, können wir es nicht verkaufen dann, * wenn es eine Liefersperre

54 gibt oder ein Qualitätsproblem. Also sind jede Menge Einflüsse vom Produkt auf den
55 Verkaufsprozess. Wir haben hier einen großen Block, wo wir sagen, das ist kommerzieller
56 und technischer Support, wo man letztendlich, ich sag mal mehrstufig angefangen im Land
57 bis hin zum Second Level oder sogar teilweise eine Art Third Level gucken, dass in der
58 [Unternehmen] Welt die Sache funktioniert. Und dann haben wir Sonderthemen wie
59 Exportkontrolle, wo wir dann halt sicherstellen müssen, dass wir die * Gesetze einhalten. {Ja.}
60 Ohne das genauer zu spezifizieren, gibt es da noch weitere Thr-, Themen, wo wir sagen wir
61 müssen unsere Vertriebsleute weltweit schulen. Wir müssen, wir haben E-Commerce Themen
62 von Web Shops bis Anbindung von Kunden über EDI. Wir haben hier Kundenrückgaben, wir
63 haben logistische Fragestellungen, das haben wir schon auf dieser Folie, ohne das jetzt ins
64 Detail zu gehen, haben wir das mal mit ein paar Headlines versehen, also ganz konkret zum
65 Beispiel das Thema M3 Customer Order Management. Ist natürlich erst einmal der
66 Kundenauftrag an sich, aber da geht es natürlich trotzdem darum, der Kundenstamm genauso
67 wichtig wie der Artikelstamm, ist dort Thema. * Rabatte, Rabatte, Preise weltweit, wie kann
68 ich die administrieren? Wir haben im Prinzip globale Business Chains, wo wir ganze
69 Kundengruppen zusammenfassen. Wir haben im Prinzip, ein ganz wichtiger Punkt, wie
70 letztendlich die Vertriebs-Aufstellung ist. Wer ist für den Kunden zuständig? Da gibt es auch
71 eben komplexe Programme, zu sagen, da ist ein Kunde und das sind die Mitarbeiter, das ist
72 ein Beispiel dafür. Oder hier im Bereich der Planungsleitung sagen, wir definieren in welchem
73 Markt wir welches Produkt verkaufen wollen, das heißt das Produkt werden wir ab Lager
74 verkaufen. Das Produkt wird von einem Kunden gekauft, oder das ist eine Gurke, da warten
75 wir auf die Bestellung. Einfach ein, eine ganze * Fülle von Themen und ich bin auch durchaus
76 bereit Ihnen den, den Fluss zu schicken, das ist nicht ganz kleines ...{Überschneidung}... Das
77 wäre jetzt nicht so, dass Sie das eins zu eins.

78

79 I: Das wäre, ...{Überschneidung}... das wäre echt super, ja.

80

81 P: Also würde, also da würde ich Sie bitten, das nicht eins zu eins jetzt einfach zu
82 veröffentlichen, aber wenn Sie sagen, vom Inhaltlichen her ist es...

83

84 I: Es wird generell nichts veröffentlicht, was ich hier sehe, sondern nur die Erkenntnisse, die
85 ich daraus ziehe. Die * werden irgendwo mal festgehalten werden, aber...

86

87 P: Genau gut, und jetzt habe ich ja gesagt wir haben da verschiedene Funktionen und jetzt ist
88 die Welt so aufgestellt, dass wir beim Kunden anfangen, normalerweise. Wir haben einen
89 Kunden, beim Kunden im Land jeweils ein Vertriebsteam, was für den Kunden zuständig ist.
90 {Ja.} Und wir haben eigentlich für jedes Thema mehr oder weniger konsequent Keyuser im
91 Land. Das heißt wir haben jetzt irgendein Thema und sagen, wir haben jetzt in unserem ERP
92 System gravierende Änderungen, wir machen jetzt alles ganz anders oder neue
93 Mehrwertsteuerregelung oder irgendetwas da brauchen Sie ja Interfaces dafür. Das heißt,
94 dort haben wir eigentlich für jedes Thema im Land auch ein Keyuser. Dann haben wir
95 letztendlich in Europa, Asien, USA so eine Art Second Level Funktion, wo wir genau
96 entsprechend die Experten haben. {Mhm.} Und wir haben * das Ganze nochmal auf globaler
97 Ebene. Historisch gesehen haben wir manchmal eine Vermischung zwischen global und
98 Europa, weil wir einfach hier in [Ort] sitzen. Aber gerade, * ich habe gerade eine Mail
99 aufgehabt, da kam jetzt so eine Email hier von der <lacht> Dame da und sagt, ihr wollt doch
100 global gerade was ausrollen <lacht> und wo bleibt denn die, <lacht> wo bleibt das also? Also,
101 das heißt, wir sind im Prinzip * erst mal hier global aufgestellt in [Ort]. Und dann haben wir
102 letztendlich Counterparts in den, in den Märkten drin, die wiederum dafür sorgen, dass
103 eigentlich die Länder arbeiten können. Und was halt das Thema spannend macht ist so, in
104 Amerika ist USA dominierend. Wir haben so mal vielleicht Südamerika noch, das hängt aber
105 zum Teil wieder in Europa, ist ziemlich komplex. Aber im Grund kann man sagen, der
106 amerikanische Markt und USA ist vergleichsweise großer Match. In Europa völlig anders, da
107 haben wir neben Deutschland natürlich 20 andere Länder. Das heißt, hier haben wir die
108 Komplexität, einen großen deutschen Markt zu haben und 20 andere Tochtergesellschaften,
109 * die über denselben Lagerort geliefert werden, kommen wir dann gleich zu unserem Thema.

110 {Ja.} * Und hier in * Asien haben wir folgendes, da haben wir einen großen Markt China gerade
111 FA-seitig, aber sechs, sieben Länder, das heißt, hier haben wir Komplexität, 25 Länder, dort
112 haben wir vielleicht sieben, acht Länder und da drüben in USA haben wir eigentlich eher die
113 Komplexität eins plus bisschen Kleinere. {Ja.} Und das gilt eigentlich für jedes Thema, was
114 wir machen und wenn man jetzt dann konkret mal zu dem, zu den Aufgabenstellungen
115 kommen, wo ich angesiedelt bin oder wir, wir sind definitiv nicht hier vorne in dem Vertrieb
116 am, im Land. Sondern wir sind hier, sage mal in so einer Entrepreneur Funktion, und da wollte
117 ich Ihnen ein zweites Bild zeigen, das kann ich Ihnen dann auch notfalls geben. Das
118 versuchen wir so darzustellen. <klick> <scroll> *4 Zeige ich anhand zwei Bildern kurz und
119 zwar das ist so ein inoffizielles Bild aber beschreibt exakt wie wir eigentlich arbeiten. Das
120 gelbe sind die Vertriebsfunktionen, {Mhm.} das heißt dort sind im Prinzip die Vertriebsleiter,
121 die ihre Regionen verantworten. Und was die letztendlich machen, ist ganz klar, sie sind für
122 die Kunden zuständig. Gucken, dass wir Aufträge kriegen und gucken, dass wir <lacht> unser
123 Geld kriegen, jetzt mal. Und dann haben wir halt innerhalb vom FA und PA Bereich, nennen
124 Sie das mal also, der Entrepreneur wissen Sie, auch was wir da praktisch sagen, die
125 Produktion arbeitet mit (cost) plus, die Vertriebe arbeiten (?) Minus, und da zwischendrin, der
126 Entrepreneur der ist letztendlich der alles <lacht> trägt und steuert. Und dort haben wir ja im
127 Prinzip den Setup auf FA/PA Seite gleich. Dieser Entrepreneur im Wesentlichen, wo die
128 Entscheidungen dann fallen, die sind FA/PA board und dort werden die Vertriebe durch die
129 drei oder vier Kollegen vertreten, die ihre Vertriebseinheiten vertreten. Das sind in dem Fall
130 hier der Herr [Name], der Herr [Name], der [Name] und der [Name] für FA. Bei PA ist es der
131 [Name], der [Name] und der [Name]. Dann gibt es die, egal, wie Sie sie jetzt nennen, ob Sie
132 sagen ist BU oder auch teilweise, Innovation Unit, also das heißt auf der FA Seite gibt es jetzt
133 hier die BU Sensoren, BU Systems und IVC. Auf der PA Seite gibt es vom Herrn [Name] den,
134 * wie heißt das momentan, * System und Technologies, dann gibt es so den Kram da EPE
135 vom Herrn [Name] und noch den HMI Teil oder vom Herrn [Name], so. Und meine Funktion
136 ist im Wesentlichen dann hier jetzt angesiedelt für den FA Bereich, das heißt, wir nennen das
137 mal global Sales Prozess und Support. Das ist eigentlich faktisch alles, was zwischen dem
138 Kunden und dem Produkt in der BU passiert. Also wie gesagt, angefangen von, vom Order
139 Handling bis hin zu Themen, die Preise betreffen, bis hin zum Thema Planning. Das heißt, wir
140 sind eigentlich, sagen wir mal in Richtung Kunde und Fertigung das Interface. {Ja.} So und
141 das ist einfach die, der Kern, wo wir da halt eben unterwegs sind. * So. * Dann nochmal
142 zurückspringen... <klick> Ist dann hier... <scroll> *5 Das müssen wir nicht vertiefen, aber
143 dann haben hier zentral, wo wir jetzt hier wieder, wo der Herr [Name] und ich eigentlich bald
144 gleichermaßen berechtigt sind für die Geschäftsbereiche, Projekte einzutüten. Dann kümmern
145 wir uns genau um die Themen, die eben da waren, also M3, weltweites Order Handling, CRM,
146 Planungsthemen, das machen wir zentral. Da geht es ja überwiegend darum, dass die
147 Geschäftsbereiche wissen, was sie wollen und dort tun wir im Prinzip dafür sorgen, dass man
148 es umsetzen. Das heißt, das ist so ein typischer Fall Schnittstellen IT. Das heißt, wir rennen
149 nicht alle konfus zum [Name] und sagen wir wollen jetzt hier im Prinzip da alles ändern,
150 sondern wir konsolidieren unsere Anforderungen hier und gehen dann mit einem FAS zum
151 Herrn [Name] und sagen, wir hätten gern in dem System was geändert. Das ist das, wo wir
152 sagen wir mal prozessmäßig unterwegs sind. Wenn wir operativ jetzt mal gucken, ist es
153 praktisch so bei mir, dass wir sagen, wir haben hier, der Herr [Name] macht diesen ganzen
154 technischen Support mit sechs Teams weltweit, also zum einen für Europa, aber auch er
155 steuert vieles weltweit. Der Herr [Name] ist jetzt hier, der macht die kaufmännischen Themen.
156 Also typischer Fall, wenn wir jetzt ein Lieferproblem haben, der, * wir haben Kundenaufträge,
157 die wir nicht liefern können, dann kommen die Beschwerden aus Europa bei ihm primär an.
158 Andererseits haben wir hier bei der Frau [Name] wiederum das Thema Demand Planning, wo
159 wir deutlich sagen, diese Produkte wollen wir auf Lager legen. Dort haben wir im Prinzip große
160 Bedarfe also da von der, typischer Fall können Sie den [Produkt], da haben wir letztes Jahr
161 8.500 Stück verkauft für 13 Millionen. Wir wollen nächstes Jahr vielleicht 16.000 verkaufen.
162 Das heißt, dann sammeln wir quasi auch diese Zahl ein mit Vertrieb, BU und gucken auf alles
163 Mögliche und sagen Achtung, hier im Supply Chain, wir werden uns um 80 Prozent müssen
164 wir steigern. Wie können wir das bewerkstelligen? Und das sind einmal, einerseits ist das
165 operativ, dass man einzelne Artikel schon planen, für die nächsten Monate oder sagen für

166 den Kunden sogar legen wir da was auf Lager oder halt eben auch der Ausblick, Achtung, ihr
 167 müsst die doppelte Menge eigentlich Ende letzten, nächsten Jahres bauen können, sonst
 168 werden wir nicht lieferfähig sein. Das sind so die Themen, die bei uns im FA Bereich laufen,
 169 da. Wie gesagt, da * beim Herrn [Name] mal sehr konkret, gibt es vier Personen, die sitzen
 170 da drüben. Und bei den schlagen zum Beispiel * Probleme aus Europa auf. Das heißt, wenn
 171 es irgendein Kunde was will oder typischer Fall halt eben auch (?)anteil, es läuft doch nicht
 172 wie geplant, dann ist das die Hauptanlaufstelle und die sind das Interface, praktisch auch in
 173 Richtung Supply Chain. Also das heißt, * {ja.}, wir gehen dann praktisch in Richtung der
 174 Kollegen (?), und sagen Achtung hier, wir haben offensichtlich ein Problem mit dem Produkt
 175 oder es ist ein Einzelfall dann ist im Prinzip dieser Teil be-, beteiligt. Die Frau [Name], wie
 176 gesagt, kümmert sich darum, dass wir in Europa plus in der Welt wissen, was wir brauchen
 177 {Mhm.} und der Herr [Name] macht die technischen Sachen. Also spannend Thema,
 178 spannend macht das natürlich so, die Themen sind alle eng verzahnt. Wenn wir zum Beispiel
 179 ein Problem haben mit dem Produkt an sich, da kann es sein, dass das als allererstes hier
 180 vom Produktmanagement oder über den Spezialist, der bei uns sitzt, das Thema hochkommt.
 181 Dass jemand sagt, oh wir haben jetzt hier ein Pro-, wir können wahrscheinlich nicht
 182 produzieren, wir gerade erkannt, dass das Produkt ein riesen Mangel hat. Dann schlägt das
 183 Thema erst mal da auf und der Kollege informiert hier die Order Handling, da ne, Achtung wir
 184 haben ein Problem. Umgekehrt kann kommen von einem Einzelkunden. Was ist passiert,
 185 mein Liefertermin hat sich gerade nach acht Wochen nach hinten verschoben, was da
 186 passiert? Und dann fragen wir nach (oben), Produktion hat festgestellt wir können gar nicht
 187 produzieren, da ist irgendwie die ganze Charge ausgefallen, oder irgendeine Prüfung hat nicht
 188 stattgefunden. {Ja.} Oder die Frau [Name] wird informiert, Achtung, uns geht ein Bauteil aus
 189 oder wir haben irgendwie ein Problem auf der Bauteilebene entdeckt. Was machen wir jetzt
 190 mit dem Bauteil, was in 100 Produkte reingeht? Also das ist so ein, also, im Endeffekt sind die
 191 * Entstehung eines Problems kann überall entstehen, aber wir sorgen letztendlich dafür, dass
 192 wir quasi sagen auf der Geschäftsbereich Seite halten wir dann die Fäden zusammen. Wir
 193 sind auch dann wiederum diejenigen, die das entsprechend kommunizieren, zum Beispiel.
 194 {Mhm.} Wenn wir jetzt mal sagen, wir haben jetzt ein Problem in der, mit dem Produkt, dann
 195 würde rum jemand vom Herrn [Name] den Vertrieb informieren. Achtung, Produkt momentan
 196 auf Sicht in keiner Weise baubar, wir haben folgende Alternativen im Programm. Also dass
 197 wir schonmal in die Richtung kommen, wie wir, wie wir quasi umgehen mit Problemen. So und
 198 deshalb, wie gesagt ist der wichtige Punkt, * meine Funktion ist zum einen dafür zu sorgen,
 199 dass weltweit die Prozesse im Vertrieb funktionieren, zusammen mit dem Herrn [Name]. Und
 200 das zweite ist ganz klar und da ist das Bild hier eigentlich immer noch die beste Beschreibung,
 201 innerhalb von dieser Struktur hier, * haben wir hier die Produkte, wir haben hier den Vertrieb,
 202 und wir sorgen hier in diesem Global Sales dafür, dass wir quasi unsere Produkte zum Kunden
 203 so liefern können, wie wir es brauchen. Das ist so meine Rolle, ja genau, gut. Also wir sind
 204 dem Vertrieb zugeschlagen, aber wir hängen definitiv eigentlich in fast allen Aufgaben genau
 205 zwischen der Schnittstelle Vertrieb und Kunde schreien und <lacht> wir haben Produkte und
 206 da ziehen wir die Fäden über alle Themen hinweg. Also es gibt eigentlich fast kein einziges
 207 Thema, was jetzt irgendwo dazwischen hängt, wo wir nicht irgendwo, * entweder es machen
 208 müssen oder zumindest mal einen Beitrag leisten. Gut, aber das wie gesagt ist erstmal so die
 209 Einordnung, ja.

210

211 I: Genau. Da sind wir aber ja schon mitten im Thema. Da sind Sie ja bei, wenn es Probleme
 212 entlang der Lieferkette gibt, mittendrin. <lacht>

213

214 P: Genau, also wie gesagt, wir sind eigentlich, wir sind eigentlich egal (?) eine entscheidende
 215 Stelle in dieser, zwischen innen und außen ja. * Ja, vollkommen richtig, genau. Und deshalb
 216 ist es einerseits, sage ich ganz offen, wenn ich jetzt sage Stabilität der Lieferkette sage ich
 217 ganz offen, wunderbar brauchen wir. Ich kann persönlich dann nicht unmittelbar oder nur
 218 bedingt einwirken. Aber umgekehrt sind wir genau die Stelle wo, also die immer eingebunden
 219 ist. Oder vielleicht sogar ein Beispiel, ich weiß ich nicht, ob Sie das wissen, da gibt es
 220 anscheinend jetzt auch noch mal ein größeres Projekt das Incident Management nochmal zu
 221 schärfen, da ist nämlich auch der Herr [Name] dran. Und da ist zum Beispiel, da haben wir

222 jetzt den Herrn [Name] einfach mal als derjenige, der jetzt da uns vertritt und guckt, ist die
223 Definition überhaupt richtig, was kommt eigentlich von Marktseite, wo dran müssen wir
224 denken? Das ist ein typischer Fall, Incident Management geht ja auch darum, die Stabilität zu
225 * gewährleisten oder zumindest mal die richtigen Maßnahmen zu ergreifen. Da ist, forscht jetzt
226 der Herr, der Herr [Name] wiederum einfach mal als unser Vertreter in dem, in dem Thema,
227 was der Herr [Name] jetzt da mit dem Herr [Name] und dem Herr [Name]...

228

229 I: Ja ja, sitzen ja direkt...

230

231 P: ...vorantreibt.

232

233 I: ...neben mir, ja ja.

234

235 P: Ach, sitzen neben Ihnen, okay. <lacht>

236

237 I: Jaja, die sitzen direkt neben mir, ich krieg das...

238

239 P: Wo sitzen Sie jetzt, ich hab...?

240

241 I: In K106...

242

243 P: K106, okay.

244

245 I: Das ist beim, also beim Herrn [Name] in dem, in dem Büro, [Name] da.

246

247 P: Gut, ich war jetzt, ich war jetzt mehrfach beim [Name] die letzten Tage. Also wenn ich da
248 durch, da ganz hinten...?

249

250 I: Genau, da laufen Sie quasi, also der erste rechts, der erste Raum rechts, wenn Sie ins erste
251 OG reingehen, da bin ich ganz hinten versteckt. <lacht>

252

253 P: Auch viele Sachen, die in Richtung Incident Management oder * Produktstörungen sind.
254 Da * ist vieles zwischen dem, dem [Name], dem [Name] und mir gelaufen, also ist halt, haben
255 wir schon da unsere <lacht> den Blick in die Kette rein. Ja, okay, aber das wäre einfach mal
256 so die, also wir sind kein, es wäre völlig fatal, wenn wir sagen, wir machen einfach nur Vertrieb,
257 sondern wir sind eigentlich genau die Stelle, wo alles, was Richtung Kunde abbiegt, * wir einen
258 Beitrag leisten müssen und speziell meist auch die Kommunikation machen. Also klar, wenn
259 jetzt, es gibt Themen, wo die BU direkt mal kommuniziert, aber in den meisten Fällen, sind wir
260 auch das, dass wir das Sprachrohr sind von dem, was die BU oder die Produktion halt eben
261 momentan dann sagt, dass wir das quasi dann * geeignet in die Welt kommunizieren.

262

263 I: Mich würden jetzt also mal zwei * Perspektiven interessieren: Zum einen sagen Sie, wenn
264 es Probleme gibt, dann * sind Sie da an der Schnittstelle, das irgendwie zwischen innen und
265 außen zu kommunizieren. Sind da, gab es da in letzter Zeit so ein konkretes Ereignis als
266 Beispiel, * wo es * eine Lieferung nicht erfolgen könnte oder eine Lieferverzögerung gab, wo
267 Sie eingreifen mussten oder eines der Teams eingreifen musste?

268

269 P: Gut, wir haben jetzt mal so ein * ganz prominentes Beispiel, was jetzt bisher nicht
270 besonders gut gelaufen ist. Da haben wir dann, ich sag mal ein Problem mit so einem
271 [Produkt] gehabt. Da gab es, das war so ein Multi Problem. Da war also, das scheint auch ein
272 Designproblem zu sein, da haben wir also im Prinzip mehrere Delivery Locks machen müssen
273 und sowas also da sind wir ganz klar, da wird schon gefordert, dass wir das irgendwie geeignet
274 nach außen tragen.

275

276 I: Mhm. Und was, * welche Maßnahmen ergreift dann Ihre Abteilung, um das mit dem Kunden,
277 also ich denke, ja, Kommunikation ist das eine, aber die Kunden sind ja sicherlich da nicht,

278 nicht besonders erfreut?

279

280 P: Also Beispiele sind ganz klar, dass wir natürlich erstmal überhaupt eine Transparenz,
281 insbesondere für die Kollegen im Vertrieb schaffen die, die entweder schon Aufträge haben
282 oder vielleicht Aufträge bekommen und dann Kunden haben, dass man im Prinzip praktisch
283 bestmöglich versuchen, ein Bild zu geben, wo wir stehen. Zweites typisches Thema ist ganz
284 klar natürlich über Alternativen nachzudenken, also kann ich * unter Umständen sagen, der
285 Sensor ist definitiv auf Sicht nicht lieferbar und wir suchen Alternativen raus oder geben
286 Empfehlungen ab, aber, * also wir müssen praktisch dafür sorgen, dass der Kundenauftrag
287 zum Beispiel auch in den richtigen Zustand dann wieder kommt. {Mhm.} Basiert natürlich auf
288 den, aus den Daten, die aus der Supply Chain kommen, aber wir * sind dann auf jeden Fall
289 diejenigen, die dann auch, * mit dem, mit dem Vertrieb direkt kommunizieren, ja. Ist aber ein
290 Dauerthema, also ist jetzt so, also, es ist einfach, wir reden da sagen mal über dutzende Fälle
291 im Jahr, {Ja.} die mehr oder weniger große Reichweite oder Brisanz halt eben unterwegs sind.
292 Aber das ist * ein Dauerthema, einfach. Was aber umgekehrt natürlich, da muss man wieder
293 in die Rolle des Vertriebsmitarbeiters gehen, der einzelne Betriebsmitarbeiter hat ja, sag ich
294 mal einen Kunden, der kauft ja einiges, aber ja nur in kleinen Teilen, also ist jetzt nicht so,
295 dass jetzt jeder Vertriebsmitarbeiter Tag und Nacht ständig ein Problem vor der Nase hat,
296 sondern der ist ja vielleicht nur einmal im Jahr betroffen, während bei uns die Summe aller
297 dazu führt, dass wir eins, zwei, drei Themen ständig haben. Das ist einfach...

298

299 I: Und, denken Sie, dass da, sagen wir mal, wenn Sie das Thema Stabilität oder Resilienz der
300 Lieferkette hören, denken Sie da * hätte die Firma Potenzial, das stabiler hinzukriegen, sind
301 das hausgemachte Probleme zum Teil oder wo, wo kommt das her, dass wir da
302 Verzögerungen kriegen?

303

304 P: Also zum einen muss man ganz klar sagen, wir sind natürlich vergleichsweise komplex
305 aufgestellt. Also, das ist ja vieles historisch, weiß nicht wann Sie sich die Firma mal so
306 angeguckt haben. Es ist ja, * in vielen Fällen nicht so, dass man sagt, wir haben jetzt ein
307 Standort [Ort] wir haben ein Standort [Ort] und wir machen noch was in [Ort], sondern wir
308 haben einen Standort [Ort]. Ist entstanden aus einer Akquisition von 1997. Wir haben ein Werk
309 in [Ort], das ist die [Unternehmen] Übernahme vom Jahr 2000. Wir haben [Ort], da haben wir
310 was übernommen, die waren 2000 auf der PA Seite. Das heißt, wir haben ja natürlich aus
311 guten Gründen Standorte, die auch teilweise wieder konsolidiert werden, aber wir haben
312 natürlich im Prinzip eine Fülle von Standorten, die nicht unbedingt von innen aus strategisch
313 entschieden wurden, sondern einfach aufgrund von Akquisitionen dazugekommen sind, und
314 die man halt eben das Gesamtgebilde halt entsprechend eingebunden hat. Das heißt das
315 große Werk [Ort], wo wir jetzt tatsächlich ja auch nochmal das Werk doppelt so groß neu
316 bauen. Es ist kein Geheimnis, wir haben von [Unternehmen] die Sensoren übernommen vor
317 fünf, sechs Jahren, ungefähr 30 Millionen Geschäft. Und dabei haben wir das Werk [Ort], [Ort]
318 plus die Produktionsstätte [Ort] mehr oder weniger <lacht> geerbt. Also kein Mensch (?) Stand
319 heute, wir hätten heute nicht in [Ort] ein Werk ohne diese [Unternehmen] Übernahme. Und da
320 haben wir durch einerseits kann man natürlich sagen wir haben natürlich, * gewisse Vorteile
321 durch so ein Setup. Beispiel, wir haben in [Ort] haben wir ein Kompetenzzentrum für
322 Kunststoffteile. * Umgekehrt ist aber so, wenn jetzt [Ort] irgendwie mal ein bisschen Probleme
323 hat, ist die ganze Welt betroffen, also da steht nämlich die ganze [Unternehmen] Welt. Wobei
324 es da ja wiederum auch glaube ich starke Bestrebungen gibt, zum Beispiel zu sagen, gewisse
325 Sachen, die wir zum Beispiel noch intern als Rohware, Baugruppe brauchen, dass da, * einige
326 Überlegungen sind das auch, ich sag mal näher an der Produktion zu machen, was dann
327 sogar ja auch politische Komponenten dann wiederum hat. <lacht> Aber da laufen schon
328 Sachen, wo ich sage, die sind, gehen sicher in die richtige Richtung. {Mhm.} Also die
329 Abhängigkeit vielleicht von einem, von einem einzigen Werk ein stückweit zu reduzieren. Wo
330 wir sicher ja generell in der Lieferkette, * von außen betrachtet ein Thema haben, ist schon in
331 Richtung auch Second Source. Ich habe da zwar Verständnis für, wenn wir sagen, wir können
332 nicht unbedingt für, * jede unserer Zehntausende von Rohwaren vielleicht eine beliebig gute
333 Second Source haben. Umgekehrt haben wir halt oft Fälle, wo wir auf die Nase fallen, wo wir

334 dann in der Tat uns extrem schwer tun, da * eine Gegenmaßnahme einzuleiten, da starten wir
335 nämlich bei null. <lacht>

336

337 I: Wäre vielleicht eine * Herangehensweise, Second Source fällt jetzt schon öfters in den
338 Gesprächen...

339

340 P: Also sagen wir mal so, ich will Ihnen in keiner Weise sagen, dass der Herr [Name] jetzt da,
341 das er das schl-, dass * er das falsch macht... {Nee, nee, nee.} also exakt richtig. Nur vom
342 Gefühl ist es halt so, wir haben oft ein Thema. Wir haben, wenn wir ein Problem haben, stehen
343 wir oft vor dem Nichts. Also dann habe ich das Gefühl und sagen okay, jetzt schwenken wir
344 um. Der eine braucht zwei Wochen länger, sondern wir fangen dann teilweise relativ tief, * tief
345 an, ja.

346

347 I: Aber vielleicht wäre es da, wäre es da eine, eine Herangehensweise zu sagen, wo sind
348 kritische Komponenten, wo sich eine Second Source lohnt. Und andere sind vielleicht nicht
349 ganz so kritisch, wenn man sagt, na da brauche ich keine, wenn die mal ausfällt, da kann ich
350 zwei, drei Wochen...

351

352 P: Gut, aber wie gesagt, das ist ganz klar nicht mein Kernthema, {Ja, ja.} aber es gibt halt
353 Fälle, wo man * sich denkt, hm, jetzt sind wir aber, stehen wir gerade ganz schön <lacht> nass
354 da. Und * es scheint schwierig zu sein, ja. Gut, was natürlich ein Thema ist, das * wir haben
355 natürlich, auch die relativ langen Lieferketten zwischendrin. Aber umgekehrt weiß jeder
356 natürlich, wir können jetzt nicht unser Portfolio von, wenn Sie sich eine Zahl aussuchen
357 zwischen fünf-, zwischen 15.000, 50.000 Produkte können wir nicht (?) an * 50 Ecken in der
358 Welt parallel produzieren, das macht keinen Sinn.

359

360 I: Ja, das ist klar.

361

362 P: Witzigerweise gibt es aber gerade ein Projekt beim Herrn [Name], da geht es um Multi Site
363 Production. Da hab ich zwar jetzt mitgenommen, dass es eigentlich nicht geht um
364 Risikominimierung, aber trotzdem sage ich mal so, wenn ich jetzt ein Produkt an zwei, drei
365 Standorten bauen kann, ist die ja trotzdem gewährleistet, {Ja, ja.} auch wenn das nicht der
366 Fokus des Projekts ist. Aber da ist grad ein Projekt am Laufen vom, hat der [Name] jetzt
367 gerade diese Woche oder letzte Woche, da war ich nicht dabei, aber weiß, dass es war, * mal
368 abgeklopft mit den Experten, was würde es bedeuten, wenn wir das uralte [Unternehmen]
369 Konzept, wir produzieren nur an einem Standort, verlassen würden. Was hat das für
370 systemtechnische Konsequenz. {Mhm.} Und ich weiß nicht, ob Sie das wissen, also im Prinzip
371 ist es so, wir haben natürlich Transfers und wir haben dann immer mal so eine Grauzone, wo
372 ein Produkt so ein Stück weit im Niemandsland hängt und aber faktisch haben wir eigentlich
373 so, es gibt genau, eine normale Komponente wird nur an einer Stelle in der [Unternehmen]
374 Welt gefertigt und dann über die entsprechenden DCs {Ja.} an die Kunden geliefert.
375 Ausnahme ist vielleicht der PA Bereich mit ihrem SEC Geschäft, wo dann auch teilweise
376 irgendwelche großen Boxen oder irgendwelche riesen Schaltschränke natürlich nicht einmal
377 um den Erdball geschippert werden. Aber die normale Komponente, die wir in normal ab Lager
378 verkaufen, hat, Stand heute, nur einen Produktionsstandort. Und da gibt es grad eine
379 Überlegung, Fokus ist glaube ich nicht das Risikomanagement, aber ich sage ganz offen es
380 ist ein Abfallprodukt. <lacht>

381

382 I: Es trägt ja natürlich, es trägt ja ganz klar dazu bei.

383

384 P: Genau. Noch ein Punkt vielleicht, weiß nicht, ob Sie das wissen, das aber jetzt eine ganz
385 hohe Flugebene. Der [Name] der, unser Rechts-, Oberrechts*verantwortlicher hat vor vier bis
386 fünf oder sechs Jahren unter dem Thema Business Continuation Management ein
387 Riesenprojekt gestartet, da. Fokus war aus meiner Sicht daraus auch sehr stark, dass wir
388 unseren Versicherungen nachweisen können, dass wir uns damit beschäftigen, was da
389 anscheinend dazu geführt hat, dass wir die Versicherungs-, Versicherungsprämien reduzieren

390 konnten. Und da war auf einer relativ hohen Flugebene eigentlich komplett mal alles
391 abgeklopft worden. Was bedeutet das, wenn unsere IT ausfällt, wenn ein Vertriebsmitarbeiter
392 oder wenn ein Vertriebsstandort nicht mehr funktioniert oder was passiert, wenn ein ganzer
393 Produktionsstandort zusammenbricht? Aber da muss man ganz offen sagen, da gibt es sicher
394 keine pauschale Antwort. Wir können nicht sagen, in zwei Wochen <lacht> können wir die
395 Produktion eins zu eins weiterführen, das wäre sicher...

396

397 I: Ich habe mit dem Herrn [Name] da schon gesprochen der, der hat das, das ist auch sehr,
398 sehr gut gemacht, finde ich. So was zumindest dabei herauspurzelt ist, man, wie reagiere ich
399 denn, sobald so ein Ausfall passiert. Also gar nicht mal Alternativen, sondern was sind die
400 ersten einzuleitenden Schritte damit keine Panik und Chaos entsteht, ja.

401

402 P: Gut, da weiß der Herr [Name] auch genau wie, wann wird wie das Management
403 eingebunden. {Genau.} Wo, wer hat die Verantwortung und das weiß, der weiß natürlich auch
404 strukturell wer, wer ist überhaupt dran. Aber es ist trotzdem natürlich ein Thema in Sicht, mit
405 Blick auf ...{Absolut}... Lieferkette war das natürlich genauso ein Thema, was da...

406

407 I: Auch ein wichtiger Baustein.

408

409 P: ... mit reinspielt. Aber das ist wirklich eine relativ hohe Flugebene. Wenn es operativ wird,
410 muss man da deutlich <lacht> konkreter werden.

411

412 I: Absolut. Absolut. * Was, was ich da noch sehr interessant finde, Sie haben ja mit
413 verschiedenen, sagen wir mal, Bereichen wie das CRM oder Demand Management, sind Sie
414 ja auch stark in, sag ich mal die Planung, eingebunden, was die Produktion so leisten muss.

415

416 P: Genau, ich sage mal sogar so, also letztendlich baut ja die Produktion ja nur das, was wir
417 am Markt verkaufen können, wollen. Da gibt es zwei * Sachen: das eine ist natürlich so, ich
418 habe einen konkreten Kundenauftrag, aber das ist bei beiden Geschäftsbereichen gleich. Im
419 Komponentengeschäft haben wir ja über eine Art Vorplanung oder was Sie Produkte auf
420 Lager nennen können, erwischen wir ja locker 70 bis 90 Prozent der Waren, die wir quasi
421 geplant ab Lager verkaufen. Also ganz einfach gesprochen, wenn wir so ein Produkt haben,
422 was, * was jetzt sag mal in 100.000 Stück geht an, an 5000 Kunden davon sieht die (?),
423 sondern das Ding liegt ja hier am Lager in gewissen Mengen und der * Kundenauftrag zum
424 Kunden, den läuft ja ohne, ohne den, ohne den Produktionsauftrag. Das ist oft ist das auch
425 das Thema, wenn die Produktion sagt ich würde eigentlich viel wiss-, lieber wissen, den
426 Kundenauftrag. Gibt es zwei Fälle, der eine Fall ist wirklich so unser ungefähr
427 Millionenauftrags Positionen macht überhaupt keinen Sinn, dass die eins zu eins in die
428 Produktion durchschlagen in MOs. Das zweite Thema ist aber wiederum, es kann durchaus
429 sein, dass der relativ große, ungeplante Auftrag eines nicht besonders wichtigen Kunden gar
430 nicht so wichtig ist. Dass man ganz ganz klar sagen muss, wenn jetzt jemand 5000 bestellt,
431 ohne Vorwarnung und das ist sage mal unstrategisch, dann würd-, würden wir nie im Leben,
432 ja für den Rest der Hunderte von Kunden, die entweder heute bestellt haben oder die nächsten
433 zwei Wochen bestellen, ins Leere laufen lassen. Das ist auch ein Thema, was dann
434 letztendlich bei uns konsolidiert wird. Im Extremfall müsste man vielleicht zum, sogar zum
435 Herrn [Name] gehen und sagen wir entscheiden irgendwas oder sogar, wenn es FA PA betrifft,
436 noch einmal weiter. Aber wir machen auf jeden Fall auch das Thema ein stückweit
437 Priorisierung. {Mhm.} Also dass wir sagen, wir gucken drauf. Ist natürlich nicht unsere alleinige
438 Entscheidung, (?) mal accountable in dem Thema Priorisierung, vielleicht auch ein wichtiger
439 Punkt stimmt. Und zwar betrifft das auch wiederum zwei Sachen. Der eine Fall ist, dass
440 vielleicht das Verteilen knapper Güter, das heißt, ich habe schon was da oder ich bekomme
441 was. Und da muss man überlegen, wem gebe ich das. Die Aufgabe ist nicht besonders
442 dankbar, aber die läuft trotzdem bei uns. {Ja.} * Und das zweite ist sogar darüber
443 hinausgehend, wenn ich es sogar weiß, oder ich habe alles schon weg, und ich muss jetzt
444 sagen was produziert die Produktion, dass wir wiederum der Produktion quasi Prio-Listen
445 geben, das bitte unbedingt bauen. Weil dort erwarten wir für den Kunden die Riesenaufträge

CDL

446 oder der Kunde bestellt oder er hat schon bestellt, das heißt dann, dann gehen wir sogar nicht
 447 nur da rein in die Verteilung der knappen Güter, sondern wir sagen der Produktion schon, ihr
 448 müsst unbedingt diese zehn Artikelnummern, die müsst ihr unbedingt in den Mengen bauen.
 449 Vielleicht sogar unabhängig, wo jemand im System sagt, was machen die da, ist gar kein
 450 Kundenauftrag da. Wenn ich aber weiß, dass diese, dass ich die quasi hundert Kunden liefern
 451 muss, typischer Fall so Ultraschall-Sensoren, die laufen in relativ kleinen Stückzahlen, wenn
 452 man da beim Haupttyp nicht lieferfähig sind für acht Wochen da, da haben wir nachher 500
 453 Kunden am, <lacht> am Telefon, die sagen, was macht ihr da, ja? {Mhm.} Und da sind wir
 454 quasi auch die Stelle, die zwischen Vertrieb und BU quasi diese Informationen zusammenträgt
 455 und aus denen quasi ein Bild macht. Wir versuchen natürlich immer, die Entscheidung an der
 456 Stelle zu treffen, wo jemand aus neutraler Warte raus es tun kann. Also es hört sich immer
 457 harmlos an, aber es ist gar nicht so einfach. Der einzelne Vertriebsmitarbeiter oder der
 458 einzelne Landeschef, kann ja gar nicht sagen, der muss ja sagen, mein Kunde ist wichtig.
 459 Aber, * er hat aber nicht die Aufgabe jetzt unbedingt zu gucken, wo gibt es in der Welt vielleicht
 460 weitere Kunden, das ist, das macht jetzt keinen Sinn, dass jetzt jemand der im Land sitzt,
 461 eben ein Innendienstleiter oder im Außendienst oder ein Sales Verantwortlicher, dass der jetzt
 462 quasi Analysen fährt, über die weltweiten Bedarfe und sich vielleicht sogar die Kunden
 463 anguckt, das ist nicht sein Job. So, und deshalb muss man halt die Stelle finden, wo ein erster
 464 mit einer neutralen Brille raus das entscheiden kann.

465

466 I: Das stelle ich mir aber relativ schwer vor, die * Bedarfe, die jetzt überall auf der Welt
 467 entstehen, in, sag ich mal, eine vernünftige Planung an die Produktion durchzureichen.

468

469 P: Gut, das ist jetzt aber so, wir haben natürlich jetzt, * einfach sage mal auch Algorithmen am
 470 Laufen, das heißt, wir gucken natürlich sehr stark auf die, auf die Vergangenheit
 471 Auftragseingänge. Und da ist natürlich schon gar nicht so schwierig, dass man sagt einfach,
 472 es gibt gewisse Kriterien zum Beispiel, * ich muss jeden Monat so viele Auftragspositionen
 473 kriegen. Oder ich muss einfach, * was haben wir denn, also es gibt, sag mal, eine Fülle von
 474 Kriterien, kann ich Ihnen mal zeigen, das ist vielleicht gar nicht so schlecht.

475

476 I: Mhm, das wäre vielleicht ganz interessant.

477

478 P: Zeige ich Ihnen mal, also <klickt> das ist vielleicht, ah, gut, das hat zwar jetzt eigentlich
 479 direkt nicht unmittelbar was mit * dem Thema Stabilität der Lieferkette zu tun, aber das, wo
 480 wir in die Lieferkette reinarbeiten, das ist ganz klar so. Von, was habe ich denn an... <tippt>
 481 So, hier wiederum in das Bild gedacht eben, das ist der [Nationalität], mit dem wir
 482 zusammenarbeiten, und dem habe ich dann einfach nochmal, weil er auf dem, auf den
 483 Vertriebslinien das zeigen muss, habe ich ihm einfach noch mal ein paar Folien gegeben *
 484 über unsere Planung, nicht dass er das nicht weiß, aber dem habe ich das gegeben und jetzt
 485 zeige ich Ihnen das auch, <tippt> und was macht er jetzt da? Hat er aufgemacht, wie ich das
 486 wollte, so. <tippt und klickt> *3 Das ist immer dasselbe, also wir haben im Prinzip an der Stelle
 487 jemand, der global Sachen zusammenträgt, das operative Doing läuft aber hier auf der, auf
 488 der Ebene. Wir haben ja hier das * EDC da drüben, Lager 001, wir haben hier in [Ort] ein UD1
 489 und in [Kontinent] haben wir jetzt ein AD1, wo dann auch sogar überwiegend der [Ort] Markt
 490 direkt beliefert wird. Was hier ein großes Missverständnis ist, wir haben ja das GDC Gebäude,
 491 und dort gibt es im Prinzip ein * ich sag mal [Kontinent] Produktion Output Warehouse, das
 492 heißt dieses GD1, wichtiger Lagerort, da laufen die [Kontinent] Produktion hin, ist aber ein
 493 globales Lager an den zum Beispiel [Kontinent] Markt gar nicht drankommt. Der [Kontinent]
 494 Markt kommt nur an Waren dran, die an dem Distributionszentrum für [Kontinent], AD1
 495 hängen. {Mhm.} Das heißt wenn, manchmal sieht man so Präsentation, da steht wir haben
 496 globales Lager da, wir haben in dem Gebäude in [Ort] zwei Funktionen, das globale Lager
 497 und das [Kontinent] Lager. Und das globale Lager ist für den [Nationalität] und den
 498 [Nationalität] genauso im Zugriff, wie für den [Kontinent] Markt. Der einzige Unterschied ist,
 499 dass sie das für den [Kontinent] Markt, System softwaremäßig umlagern, während bei dem
 500 anderen müssen sie das Zeug ins Flugzeug packen. Aber vom Effekt ist es oder von der
 501 planerischen Seite ist es gleich, das heißt bei dem Thema Planung spielt die Musik hier auf

502 der Ebene. Wir brauchen hier nur den Vertrieb für große Projekte oder, oder, oder, oder
503 Einzelkunden, wo wir letztendlich für den Einzelkunden eine Planung machen. Da haben wir
504 im Prinzip in, im Land an sich keine operative Planung, sondern die findet hier auf dem PC
505 statt. So, jetzt zeig ich Ihnen das ganz kurz, ich geh mal drüber weg. <scrollt und klickt> So,
506 fange ich damit an, also wir haben, * Sie kennen ja auch bestimmt so ein SCE Projekt, Supply
507 Chain Excellence, da haben wir noch pa-, da haben sie ein paar neue Ideen aber 90, 95
508 Prozent läuft noch in dem, in dem System. Wir sagen ganz grob aus Sicht des lokalen Lagers
509 oder des Vertreib-, des Vertriebslagerortes gibt es einen A Artikel, der liegt auf Lager, ein B
510 Artikel hat eine kurze Lieferzeit und ein C Artikel wird produziert, wenn der Auftrag da ist. Und
511 wir haben Produkte, die wir sagen, die wir planerisch manuell planen, weil ein Kunde
512 hintendran steckt. Es macht überhaupt keinen Sinn zu sagen, ich habe jetzt jeden Monat
513 10.000 verkauft, ich plane für die nächsten sechs Monate 10.000, wenn der Kunde aus,
514 einfach sagen kann, aus guten Gründen, ich habe das gebraucht, mein Projekt ist
515 abgeschlossen ich bestell es nicht mehr. Das heißt wenn ein Kunde da hintendran steckt,
516 planen wir es exklusiv, ansonsten haben wir Algorithmen hier, die sagen was ist ein A Artikel,
517 B Artikel, C Artikel. Und wie kommen wir dazu? <klickt> Da gucken wir natürlich im Prinzip auf
518 den, auf den Umsatz, klar, oder Auftragseingänge. Wir gucken natürlich, wo das Produkt steht.
519 Auch typischer Fall das Produkt ist am Lebensende, da macht es überhaupt keinen Sinn, da
520 für die nächsten Monate voll durchzuplanen, da muss jemand manuell ran. Wir gucken uns
521 natürlich an, wieviele Kunden sind das, wieviele Kundenaufträge haben wir? Es fließt das
522 Wissen des Planers dadurch auch ein. {Mhm.} Wir haben so Themen, dass wir sagen
523 innerhalb vom Portfolio, * wenn der Kunde quasi keine Präferenz hat, und wir haben trotzdem,
524 von mir aus, jetzt hundert Artikel die die Kriterien erfüllen und ich brauch einen induktiven
525 Sensor mit zwei Meter Kabel und sonst habe ich gar nicht viele Anforderungen, dann haben
526 wir praktisch gesagt, es gibt sogenannte Vorzugstypen, da sind Produkte drin, die wir, sage
527 mal, in den nächsten fünf bis zehn Jahre nicht abkündigen wollen und wenn wir sagen,
528 innerhalb vom Portfolio sind das eigentlich die richtigen Produkte für den Kunden. Das heißt,
529 da haben wir aus der Vielzahl der 20.000 Artikel, tausend ausgesucht und sagen, wenn der
530 Kunde einen induktiven Näherungsschalter braucht, dann soll er nicht gerade die Gurke
531 nehmen, die wir nur dreimal im Jahr verkaufen oder einmal im Jahr, sondern dann haben wir
532 so Standardprodukte definiert. Und da ist wieder der Schulterschluss, natürlich, die Produkte,
533 die wir dem Kunden empfehlen, die wollen wir auf Lager legen. {Ja.} Zeige ich vielleicht ganz
534 konkret auch als Beispiel, das ist gar nicht so schlecht, genau, gehen wir einmal hin. <klickt>
535 Das haben wir vor fünf, sechs Jahren eingeführt, hat mittlerweile jeder, * tut er gar nicht mehr
536 als großen Nutzen erkennen, ist aber ganz wichtig. Also früher haben Sie ein Produkt gesucht,
537 das wird alphanumerisch sortiert. Das heißt dann haben Sie dann, bestes Beispiel war bei
538 induktiven Sensoren. Da haben wir von der Firma [Unternehmen] Produkte übernommen, die
539 haben mit dem Buchstaben, äh, mit einer Zahl angefangen. Und die Zahl war vor dem
540 Buchstaben, das heißt die ersten Produkte, die gezeigt wurden, waren entweder ultra alter
541 Schrott, wenn Sie jetzt aber sagen hier, * wir suchen irgendein so ein [Produkt] oder irgendwas
542 <tippt>, upps, jetzt schreibt er nicht, <tippt> na, jetzt ein bisschen. Das war aber nicht das,
543 was er sollte. [Produkt], so. <tippt> Egal wo Sie hergehen, sehen Sie hier zum Beispiel, dass,
544 dass, da sagen wir einfach das ist ein Vorzugstyp. Jetzt sehen Sie oben Produkte die wir
545 verkaufen wollen. Der Kunde kann auch mehr sehen oder wenn Sie hier über so ein Selektor
546 gehen, wo Sie sagen über Merkmale. Aber wir sortieren quasi immer in unserem, in unserer
547 Sichtweise diese Vorzugstypen und haben so ein Product Lifecycle, der heißt, also 300 ist ja
548 * aktiv. So vier ist eher schon in der Phase, wir werden es irgendwann vom Markt nehmen
549 und fünf heißt wir werden es abkündigen in der nächsten Zeit. Bis hierhin sind, liegen hier
550 Algorithmen hintendran, die im Prinzip dafür sorgen, dass der Kunde erst mal, wenn wir nicht
551 mehr wissen, das angezeigt bekommt, was wir gerne verkaufen. {Ja.} Und das steuern wir
552 zum Beispiel auch. So jetzt gehe ich nochmal zurück. <klickt> Das heißt, vielleicht auch wieder
553 ein wichtiger Punkt, das sieht so, wieso machen wir das? Wenn jetzt nur ein Kunde oft und
554 viel bestellt, rutschen wir automatisch dahin zu sagen, das müssen wir manuell machen, wir
555 können nicht blind, den vergangenen Kundenbedarf einfach fortschreiben, sondern da muss
556 jemand mit dem Kunden mal reden und sagen, lieber Kunde, auch wenn es nicht mal
557 exklusive ist, du bist der Hauptbedarfsträger, wir wollen ja gern zusammen gut liefern. Kannst

558 du uns mal einen Ausblick geben? Wie gut er das genau macht, das ist von Fall für Fall
 559 verschieden oder sogar, Sie haben sogenannte exklusiv Produkte, die darf eh nur ein Kunde
 560 kaufen, da geht kein Weg dran vorbei, wir müssen was vom Kunden haben. Das geht so weit,
 561 dass, wenn wir sagen, wir haben nichts vom Kunden, können wir auch nichts machen. {Ja.}
 562 Dass das zwi-, oder teilweise mit Verträgen abgesichert wird, ist natürlich, sage mal, im
 563 Interesse von allen Beteiligten, okay. Aber aufgrund * sage mal der, der Kriterien, wir gucken
 564 auf * Zahlen, wir gucken, wo das Produkt quasi steht, ist das neu, ist das alt. Auch ein Beispiel,
 565 ein Produkt ist neu auf den Markt gekommen. Da macht es überhaupt keinen Sinn, nach
 566 hinten zu gucken, zu sagen, was ich * aus den letzten sechs Monaten ableiten kann, damit
 567 man auch eine Planung, sondern da müssen Sie auch dran sagen, das muss ich mir
 568 angucken, bis es eingeschwungen ist, okay. So, mit diesen Dingen kommen wir damit endlich
 569 zu dem, zu einer Einteilung. A, B, C, E, sag ich mal, mit diesem Ding wo ich jetzt sage und
 570 dann, <scrollt> ist es praktisch folgendermaßen. Und dann machen wir wirklich folgende
 571 Planung auf der Ebene, nehmen Sie hier das 001. Das heißt, bei einem A Artikel haben wir
 572 Algorithmen am Laufen, die berechnen * Sicherheitsbestände und Prognosen für die nächsten
 573 Monate. Das lassen wir automatisch laufen und greifen, und gucken uns an, greifen nur ein,
 574 wenn wir sagen, das passt irgendwie nicht so richtig zusammen. {Mhm.} Und dann haben wir
 575 noch das Thema, wenn wir Phase-in, Phase-out machen, muss jemand manuell planen, das
 576 heißt, da macht es überhaupt keinen Sinn, einen Algorithmus laufen zu lassen. Und wir haben
 577 die Möglichkeiten für den, für den Vertrieb zu erkennen, dass wir sagen, du hast jetzt einen
 578 Einmalbedarf oder ein, oder einen Sprung, der ist exp-, exorbitant nicht abgedeckt durch die
 579 Planung, dann muss der Vertrieb muss quasi sagen, Achtung, ich brauche 10.000 Stück im
 580 Mai und der Kunde will es in zwei Wochen haben, da haben wir Möglichkeiten, dort im Prinzip
 581 ein solches Projekt zu planen. {Ja.} Und dann haben wir im Prinzip, das Produkt ist, wird nur
 582 von einem Kunden gekauft oder in der Kundengruppe, dass wird dann definitiv einfach geplant
 583 aufgrund der Infos, die wir über den Vertrieb quasi reinholen. Prominentestes Produkt * ist
 584 zum Beispiel hier unser, <klickt> zeige ich Ihnen mal, damit Sie doch so leicht mal einfach ein
 585 Gefühl dafür kriegen, über was wir da reden. Wir haben die Firma [Unternehmen], mittlerweile
 586 der größte Kunde auf der FA Seite, haben Sie vielleicht mal gehört, in [Ort].

587
 588 I: Ja, ja, Firma [Unternehmen] sagt mir was, ja.
 589

590 P: So und dann gehen Sie mal, zeige ich Ihnen mal einfach ein Produkt. <klickt> Upps, das,
 591 okay <klickt> *4 so. <klickt> <tippt> *6 Und da gibts, das ist so ein [Kontinent] Modul, da zeige
 592 ich Ihnen mal was. <klickt> Wenn Sie mal da hingucken, wir verkaufen von diesem Ding,
 593 haben wir letztes Jahr 45.000 verkauft, <klickt> und das sind 1,9 Millionen Euro, also nur quasi
 594 mit einem einzelnen Artikel und dann... <klickt> <tippe> Vergessen Sie das Programm, es
 595 geht nur darum, dass ich Ihnen das mal kurz zeigen wollte und wenn ich jetzt sage, <tippt>
 596 und das ist so jetzt hier, diese Spalte hier ist im Prinzip ein manueller Forecast. Und diese
 597 Zahlen jetzt hier bis * November eingetragen sind, die beruhen auf dem, was wir mit dem
 598 Kunden momentan absprechen. Das heißt, dass, da sagen wir, der Kunde wird, höchst
 599 wahrscheinlich jeden Monat 4000 abnehmen. Und das ist ein typischer Fall, da wird rein
 600 manuell werden jetzt hier quasi Millionen geplant. Also das ist dann so äußerst grav-, äußerst
 601 große Tragweite. Ist natürlich für die Supply Chain ein, ein riesen Unterschied, wenn so ein
 602 Kunde jetzt praktisch wegfällt, dann * hat das in [Ort] gravierende Auswirkungen, da ne. So,
 603 wie gesagt um diese oder diese sogenannten E Artikel planen wir FA seitig so, 20 Prozent
 604 vom Umsatz, also das ist, {Mhm, ja.}* mal so 50 Millionen, 60 Millionen laufen auf dieser
 605 <lacht> Schiene, also sehr wichtiger Punkt.
 606

607 I: Ist das nicht, ist das nicht besonders anfällig, also jetzt als Laie, für mich jetzt als Laie, ne,
 608 wenn, der * Kunde das ist jetzt so ein Forecast, jetzt grad bei dem, ist da...
 609

610 P: Ne (?), wir reden monatlich, also jetzt mal in der reinen Lehre, wir reden monatlich mit
 611 einem Key Accounter in [Ort] und der Key Accounter redet auch monatlich mit seinem *
 612 Einkauf und klopft das ab, dass wir quasi rollierend...
 613

614 I: Dass, dass man das anpassen kann, also rechtzeitig noch anpassen könnte, ja ja.
615

616 P: Also das ist, also jetzt mal auf der reinen Lehre gesprochen, faktisch muss man monatlich
617 mit dem Kunden so ein Review machen, wie geht's weiter, genau. {Ok.} Gut, aber wie gesagt,
618 aber solche haben Sie ja gesehen, so Sprünge hier von, so Sprünge hier von... <klickt>
619 Hochlauf hier von, das ist nicht immer (?) für das Geschäft und dann hat er (?), also das
620 kriegen Sie ja nur hin, wenn Sie das wirklich so machen, also ist dann, wie gesagt, diese
621 Sprünge, die hier kommen, die sind ja schon. Aber das ist auch ein typisches Thema, wo wir
622 halt eben auf der Vertriebsseite quasi da <hustet> das hier im Entrepreneur machen. Okay,
623 gut und das, wie gesagt ist das, wenn wir zum Beispiel in die Supply Chain rein planen, das
624 ist natürlich völlig oder ergänzend dazu ist dann ganz klar die tatsächlichen Kundenaufträge.
625 Aber da, wie gesagt, der Großteil der Kundenaufträge dreht sich eigentlich schon auf dem
626 Vertriebslagerort, ohne in die Supply Chain reinzugehen, {Ja.} genau. Letzter Punkt, den wir
627 machen ist halt eben unter dem Thema modulare Planung. Da, wo im Prinzip die Supply Chain
628 was mit anfangen kann, geben wir auf einer höheren Flugebene Zahlen ab. Bestes Beispiel
629 da unser, unsere [Produkt], weiß nicht ob Sie kennen, optisches, op-, so eine Lichtschranke.
630 Da reden wir momentan von, von einem Jahresbedarf von 800.000 Stück. So mal als Zahl,
631 das ist schon nicht unerheblich. Und da geben wir auch praktisch nochmal in die Richtung
632 Produktion einen Ausblick für, fürs nächste Jahr. Wie sind die Steigerungsraten und, aber das
633 ist dann mehr Richtung Kapazität und auch mal um langfristige Rohwarenplanung. Gut aber
634 da haben wir auf jeden Fall, also da haben wir auf jeden Fall jetzt mal gar nicht, operativ eine
635 riesen Schnittstelle in die Supply Chain rein. Umgekehrt sind wir aber auch der Weg zurück.
636 Irgendwas ist, egal ob das jetzt sage mal die Produktion oder Incident Management,
637 Produktstörung, da * sind wir da dran. {Ja.} Gut, kann ich Ihnen mal zeigen <klickt> ist zwar *
638 nicht besonders schön, aber gut, weil ich die auch nutze, und... <klickt> Das Ding heißt
639 Product Lifecycle, ist kein, nichts redundant, das ist, sind alles offizielle Dokumente, die auch
640 der Herr [Name] und so pflegt und die Seite ist nichts anderes, wo ich sage, * was vom Product
641 Lifecycle betrifft den Vertrieb? Das heißt, wir haben dann diesen Definition, Product Lifecycle,
642 wir haben im Prinzip Sonderfreigaben, wir machen Phase-out, wir haben Delivery Lock,
643 Warranty Claim, also auch vielleicht ein Fall im Rich-, im Ris-, Risikomanagement auch. Dann,
644 das läuft auch bei FA hier bei dem Herrn [Name], die, wenn man so eine Warranty Claim vom
645 Kunden haben, das heißt, der sagt riesen Problem, * tauscht man alles aus, da gehts ja auch
646 zum Herrn [Name], der erstmal guckt, dass wir rechtlich uns nicht in die Nesseln setzen. {Ja.}
647 Aber da sind wir wiederum eigentlich die Projektabwickler, zusammen mit natürlich mit dem
648 Herrn [Name] vielleicht, dann gibt es ein Projektteam. Wenn wiederum tatsächlich jemand
649 zum Kunden fahren muss, was austauschen, da kann so sogar sein, dass der Herr [Name]
650 mit seinem Serviceteam da reinkommen, haben Sie vielleicht schon mitbekommen. Aber das
651 sind auch Themen, wo wir entweder federführend sind oder zumindest mal einen starken
652 Partner haben. Oder hier sogar so Sachen, wo wir sagen Risikomanagement, Decision and
653 Communication, Responsibility bei einer Liefersperre, Produktrückruf, das hat der [Name] mit
654 uns gemacht. Sehe ich auch sehr stark in so einem Stabilität des Geschäfts, genau, gut. Also
655 da haben wir extreme, und ich weiß, das ist alles im EDM und auch eigentlich
656 Prozesslandschaften, nur hier haben Sie, <lacht> hier haben Sie die Chance an die
657 Dokumente dranzukommen, ohne die, ohne sich die ganzen DPPF Nummer zu merken.
658

659 I: Genau, ja, das ist sehr gut, ja.
660

661 P: Aber wie gesagt, da ist nichts redundant, da liegt kein einziges File ab, das ist nichts
662 anderes als der * der Link auf das Original EDM Dokument.
663

664 I: Ja, das ist sehr gut, da kann man mal, kann ich mal reingucken. Vielleicht noch ein, ein
665 letzter Aspekt, der mich dazu interessiert, das CRM. Welches CRM, welche Rolle hat denn
666 das CRM, gerade in Bezug auf sage ich auch mal die, das Ohr am Kunden zu haben?
667

668 P: Genau, guter Punkt, ein eine, * ja würde ich mal so sagen, Diskussion, die ist an sich
669 natürlich gut, aber andererseits * kommt die wieder öfter hoch, ich hab das hier sogar extra

670 eine Folie für. <klickt> *3 Ich habe sogar hier, warten Sie, ich mach mal woanders, nehmen
671 Sie grad das hier, so. Starte ich damit, kennen Sie, kennen im Prinzip im CRM System gibt es
672 eine Opportunity, ich weiß nicht ob Sie davon schonmal gehört haben, also eine
673 Verkaufschance, Verkaufsprojekt. Und da ist im Prinzip, eigentlich die, ganz einfach die Idee,
674 *3 ich habe so eine Opportunity, am Anfang weiß ich relativ wenig und dann durchlaufe ich
675 die Opportunity * und klär dann ab, was der Kunde eigentlich will, hab dann irgendwann die
676 Idee einer Lösung, was kann ich dem Kunden anbieten und dann kommt es zum Angebot.
677 {Ja.} Hier gibt es so einen roten Pfeil, der heißt schlichtweg natürlich es macht überhaupt
678 keinen Sinn, ein Angebot rauszuschicken, wenn ich gar nicht weiß, was der Kunde will. Also
679 das ist, ist banal, aber es ist wichtig, so. Und dann geht es eigentlich darum, dass wir sagen,
680 Achtung, * irgendwann sage ich okay, wir haben eine Lösung für den Kunden und dann biete
681 ich dem Kunden das an und da kommen natürlich folgende Aspekte zum Tragen. Natürlich
682 geht es immer um Mengen, um Lieferzeiten und Preis, das muss geklärt sein. Und da kommt
683 durch, die Botschaft jetzt ganz klar Richtung Vertrieb, wenn ihr hier seid, hier oben in Richtung
684 Angebot und dann sagt ihr auch schon mal Richtung uns, also Demand Management,
685 Bescheid. Wenn ich jetzt im Prinzip dem Kunden das anbiete und ich glaube dran zu 90
686 Prozent, dass er bestellt, wissen wir in vielen Fällen bei so einem großen Angebot, die Menge
687 werden wir höchstwahrscheinlich in der Zeit nicht liefern können, wenn wir nicht was vorher
688 machen. Das heißt, da habe ich einen sehr guten Indikator für einen zukünftigen Demand,
689 oder was ich eben auch sagte, mit dem, mit diesem, mit diesen Family Demands, das zeige
690 ich Ihnen auch, <scrollt> da gibt es zum Beispiel diese Abschätzung, wie viel mehr man von
691 diesen Produkten braucht. Da gibt es dann wiederum auch Personen, die dort im Prinzip diese
692 Projekte mit dem Vertrieb klären, basieren teilweise auf Gesprächen, aber teilweise auch auf
693 tatsächlich CRM Daten, {Mhm.} wo wir dann auf belastbare Zahlen kommen. Was aber
694 definitiv ein Punkt ist, das CRM System ist kein ERP System zwei. Das heißt, wir haben da
695 keinen kompletten Artikelstamm drinnen, und ich sage auch ganz offen, das wäre auch gar
696 nicht so richtig flugfähig, wenn ich jetzt hier mit dem Kunden rede, bin ich oft weit weg von der
697 echten Artikelnummer, und es bringt manchmal gar nichts zu wissen, es ist ein induktiver
698 Sensor mit zwei Meter Kabel und fünf Millimeter Schaltabstand. Das ist wichtig, aber die
699 Artikelnummer kennt er gar nicht. Oder der Kunde schwenkt auch oft noch um oder sagt okay,
700 und dann mache ich noch eine Variante draus, das heißt, ich muss die Zahlen mir immer
701 verifizieren, bevor ich die quasi im System übernehme.

702
703 I: Aber dann ist doch das CRM eigentlich eine präventive Maßnahme, um sage ich mal, sage
704 ich mal * unerwartete Bedarfe.... <lacht>

705
706 P: Genau, und hier muss man sagen, das ist ein, das ist genau ein, das System, wo wir
707 unerwartete Bedarfe weniger unerwartet machen können, deshalb * haben Sie vollkommen
708 Recht. Und jetzt kommt ein Unterschied zwischen FA und PA, und das ist so nicht bei allem
709 so angekommen. Bei PA gibt es ja sehr häufig ein Projekt, das heißt, ich habe im CRM das
710 Projekt und dann gibt es im Prinzip so eine schwarz-weiß Entscheidung. Der Kunde kauft oder
711 kauft nicht. So, und in dem Moment ist das CRM System, deckt das extrem viel ab, man hat
712 nur das Problem, dass wenn ich verliere, vielleicht was falsch gemacht habe. Auf der FA Seite
713 gibt es so etwas auch zum Teil, aber da sind wir ja viel mehr dran ins OEM Geschäft
714 einzusteigen. Das heißt, wir haben einen OEM, der sagt, ich hab da irgendwie, paar
715 Maschinen und jetzt versuchen wir da reinzukommen. Und jetzt haben wir folgendes, ich
716 glaube das ist gut, dass wir uns das gerade angeguckt haben. Bei dem [Unternehmen] wäre
717 dieses [Kontinent] Modulen eine Opportunity gewesen, um zu sagen, ich will da einsteigen.
718 Und da kaufen wir vielleicht am Anfang 3000 Stück. So, jetzt verkaufen wir 50.000 Stück, aber
719 der Vertrieb hat in keiner Weise die Aufgabe, diesen Dauerbedarf, den der Kunde jetzt hat,
720 der vielleicht auch erfreulicherweise wächst, dort im CRM zu dokumentieren. Wir machen mit
721 dem Kunden Gespräche über sein Forecast, aber wir haben im CRM System jetzt quasi nicht,
722 * wir brauchen keine neue Opportunity. Also ich muss jetzt nicht hingehen, dem Kunden das
723 wieder neu ständig anbieten und gegen den Wettbewerb gewinnen, sondern der Kunde
724 [Unternehmen] bestellt bei uns und sagt uns okay, und nächstes Jahr rechne ich mit zehn
725 Prozent mehr. Aber ich gehe nicht ins CRM System rein als, ich kann im CRM sehen was ich,

726 was der gekauft hat. Ich kann mir die Aufträge angucken, aber ich gehe nicht ins CRM rein
727 und trag ein, * ich mache eine Opportunity und hoffe, dass ich anstatt 50.000, 52.000
728 verkaufte, das ist nicht die Idee des CRM an der Stelle. {Ja, ja.} Und da ist so ein bisschen
729 der Mismatch, dass manche meinen, wenn ich da so ein Funnel mir aufbaue, ich habe * eine
730 Milliarde im CRM, davon kriege ich 500, davon biete ich * 500 Millionen an und wir kriegen für
731 200 Millionen Aufträge, das ist schlichtweg nicht die Praxis. {Ja, ja.} Oder wir haben vielleicht
732 so eine Zahl, auch wenn sie vielleicht nicht genau stimmt, wir haben, sagen wir mal,
733 hunderttausend Auftragspositionen in Deutschland und wir machen aber nur 10.000
734 Angebotspositionen. Wir sind im glücklichen Umstand, dass wir im Prinzip Kunden haben, die
735 bestellen, basierend auf vereinbarten Preisen und nicht umgekehrt, wie * irgendjemand meint,
736 ich habe dreimal so viel Angebot und ein Drittel kommt zum Erfolg. Sondern wir haben wie
737 gesagt, zehnmal mehr Aufträge als Angebote. Und deshalb ist das Syst-, das CRM System
738 eine extrem gute Quelle für unerwartete Bedarfe oder Bedarfe, die wir dann kennen, * aber
739 einen Großteil vom Geschäft ist halt Gott sei Dank Bestandsgeschäft und wird dort nicht
740 abgebildet. Deshalb ist das CRM System wie gesagt ein, ein wichtiger Puzzlestein und das
741 habe ich hier, <scrollt> deshalb ist es auch hier drinnen. Zu sagen, Achtung hier, ein ganz
742 wichtiges Ding, Opportunity Cycle. <scrollt> Und deshalb ist auch hier oben, <klickt> genau
743 hier oben, das Punkt zum Beispiel, beim, beim E Produkt oder beim A Produkt. Lieber
744 Vertriebsmitarbeiter, du hast doch hier oben Opportunities, {Ja.} oder du hast im Prinzip ein
745 Forecast vom Kunden, oder du vereinbarst einen Kontrakt. Das muss dein Vertriebsteam
746 kennen und du musst es quasi hier auf die, das grüne ist diese C Ebene, spielen. Also das ist
747 vollkommen richtig, das ist ein extrem wichtiger Punkt, aber wir decken damit nur fünf bis 15
748 Prozent vom Geschäft ab. Weil einfach extrem viel Bestandsgeschäft da ist, was definitiv nicht
749 über das CRM System läuft.

750

751 I: Das ist aber trotzdem, sagen wir mal, also Resilienz hat ja auch verschiedene kleine
752 Bausteine und die müssen irgendwie ineinander greifen, und das ist einer davon, deshalb
753 finde ich das grad jetzt so...

754

755 P: Ne ist wichtig, ja ja. Was Sie im CRM System natürlich nicht finden, das ist auch stand
756 heute, wenn der Kunde wegbricht, gibts, es gibt keine negative Opportunity. <lacht> Aber Sie
757 haben Recht, das ist natürlich alles, es fließt zusammen, ja. Richtig, ja, gut. Also infolgedessen
758 sind wir von, aus Sicht * Kunde und fertige Ware sind wir überall beteiligt, der Rest der Kette
759 bin ich natürlich mehr als interessiert, aber dann nur indirekt beteiligt, ja, genau.

760

761 I: Sehr schön.

762

763 P: Das ist eigentlich das Bild was... Ich hätte da aber jetzt eine, eine Frage an Sie, mit wem
764 sprechen Sie denn noch? Nur einmal so einfach...

765

766 I: Also es sind jetzt...

767

768 P: ...interessehalber.

769

770 I: ...unterschiedliche, ich versuche, möglichst unsere ganze Lieferkette abzudecken. Ich habe
771 jetzt mit dem, klar, angefangen mit [Name], [Name] hinsichtlich Supplier Quality Management.
772 Der Herr [Name] habe ich schon gesprochen,

773

774 P: Mit dem haben sie schon gesprochen?

775

776 I: Ja ja. Components Management [Name] habe ich gesprochen, auch die Sicht der
777 Entwicklung habe ich jetzt mal abgegriffen, * dann die * Compliance Sicht vom Herrn [Name]
778 ist schon mit eingeflossen. Die Logistik drüben, also [Name], [Name] sind erheblich,
779 erhebliche Teilnehmer, die da was dazu sagen können. Der Einkauf...

780

781 P: Und Produktion, ... {(?)} ... wen haben Sie da?

782
783 I: Den [Name], [Name] habe ich gesprochen, war super interessant. Ich habe auch mal die IT
784 gesprochen, namentlich Herr [Name], IT Sicherheit, ja, wie, wie...
785
786 P: Gut, das ist die IT Sicherheit, aber dadurch, selbst die IT ist bei uns ein essenziellster Faktor
787 wenn, ...{Überschneidung}... nicht läuft können Sie den, den, den [Name] und den, die
788 Produktion, Herr [Name], die nützen alle nichts, wenn ...{(?)}... nicht läuft, dann steht die Kiste.
789
790 I: Da muss man auch entsprechend, den Herrn [Name] habe ich schon gesprochen und jetzt
791 wollen wir mal gucken, der der Herr [Name] ist ja mein, mein Vorgesetzter, der [Name], das
792 war da, sage mal, die, die Topmanagement Ebene zu hören, wäre natürlich auch ganz
793 interessant zum Thema, ne, das ist vielleicht eine ganz andere Perspektive, vielleicht kriegt
794 man das noch hin. So gesehen ist es bisher sehr spannend und sehr ergiebig gewesen, was
795 ich gehört habe.
796
797 P: Also was ganz klar ist, von meiner Seite aus können Sie auch mal Um-, mit meinem Umfeld
798 reden, was ich nur vermeiden will, dass unter Umständen sieben, acht Leute unabhängig
799 gefragt werden, die sich dann alle wieder überlappen, wo dann so die Redundanz zu groß
800 wird.
801
802 I: Ja ja, also ich würde, *, wen ich vielleicht jetzt noch fragen würde, was ich jetzt da raus
803 gelesen habe, die, die Frau [Name], die ich auch kenne ist vielleicht CRM seitig ganz
804 interessant mal zu hören.
805
806 P: Wobei die ist im CRM, die hat das Tool eher im, also die setzt das ja nicht ein, also sie ist
807 jetzt kein Anwender. Also ist da jetzt die Frage...
808
809 I: Gibt es da, gibt es da Anwender, die das, die das einsetzen? Das wäre vielleicht nämlich
810 eher interessant.
811
812 P: Gut, ich wende das jetzt nicht selbst an, aber ich kenne es natürlich seit 15 Jahren * ganz
813 gut. * Die Frage wäre jetzt was * was würden Sie fragen wollen? Das ist jetzt, ... also die Frau
814 [Name] kennt sage mal, klar die kennt das CM System bestens, aber die ist jetzt, also * die
815 [Name] bei mir, die, wir werten Opportunities aus oder steht im Clinch teilweise oder wenn wir
816 jetzt sagen, wir haben riesen Bedarf an, dann * tun wir aufgrund der Opportunity auch
817 wiederum mit dem Vertriebsmitarbeiter mal in den, in die Diskussion einsteigen, um das zu
818 klären, was da drin steht. Das macht ja alles nicht die Frau [Name], also die Frau [Name] ist
819 jetzt nicht, also...
820
821 I: Die ist nur Tool-seitig...
822
823 P: Also die ist jetzt nicht diejenige die, die redet hier vielleicht, oder die redet mit den, mit den
824 Q-Keyusern im Land in Richtung CRM. Aber den Inhalt, redet die nie, also redet die eigentlich
825 niemals.
826
827 I: Ja, alles klar, dann ist das vielleicht eher * zweitrangig.
828
829 P: Also wie gesagt, wenn Sie was zum CRM wissen wollen, die [Name] ist der, ist der Keyuser
830 für CRM, aber, aber Ihnen geht es ja wahrscheinlich mehr, was steht drin?
831
832 I: Ja, genau. Ja, ja, das ist interessanter. Die Frau [Name] dann vielleicht, ich weiß nicht?
833
834 P: Die Frau [Name], joa also der Herr [Name] wäre vielleicht nochmal jemand, wenn Sie
835 nochmal Reinhören können, der ist ja sehr stark bei dem Thema Incident Management oder
836 sowas * beteiligt. Wobei die Frau [Name], also wenn Sie, klar, die kann Ihnen dann noch mehr
837 Details zum Thema Planung sagen, wie wir planen, aber das große Bild.

838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886

I: Denken Sie, es macht Sinn, auch mal die, die Ver-, die Vertriebe direkt anzusprechen?

P: Also ist so, kann man tun, aber der Vertrieb an sich ist, sage mal, jetzt könnte man so, so jetzt sagen, ohnmächtig ist das falsche Wort, der Vertrieb selbst kann vergleichsweise wenig machen. Er kann, er * hat die wichtige Aufgabe mit Kunden zu sprechen, aber der Vertrieb an sich, * oder andersrum selbst wenn er an, an irgendwie diese Zentrale vorbeigeht und auch Richtung Produktion mal geht und sagt, ist mir wichtig, das nützt auch nicht alles, das nützt nicht allzu viel. Also wenn jemand sagt, zum Beispiel ich hab ein riesen Problem beim Kunden, der braucht das Produkt, und jetzt würde ein Vertriebsmitarbeiter beim Herrn [Name] in [Ort] anrufen, dann kann der [Name] zwar sagen, ich mache da was, aber er muss ja trotzdem, das bauen, was sein System ihm vorgibt. Jetzt ist die Frage, die Stelle, wo kann jemand im System dann eingreifen, damit er das machen kann. Und das ist, faktisch kommt es dann wieder von uns. Also wenn Produktion quasi selbst entscheidet, was sie baut, dann sag ich mal, so war das Spiel nicht gedacht. <lacht>

I: Nee, aber dann, dann passt das soweit, dann * bin ich da im Moment bestens versorgt * ja.

P: Gut, wie gesagt, das ist, Sie können gerne mal mit jemandem vom Vertrieb reden. Aber das, hm, ist da denn jemand, der da...

I: Ja, vielleicht so ein knappes, ein kurzes Interview um die, um die Perspektive zu kriegen ... ist vielleicht ganz interessant.

P: Wo Sie auch mal mit reden können ist zum Beispiel mit dem Herrn [Name] der jetzt hier sitzt, * der hat vorher den deutschen Innendienst geleitet, bis * Oktober. Der ist jetzt bei mir hier auch. Der hat praktisch noch so ein Stückweit beide Erfahrungen da, also wenn Sie das...

I: Ja, das wäre vielleicht auch ganz interessant. * Ja, okay, Herr [Name], ich habe keine weiteren Fragen. Es wäre schön, wenn Sie mir das eine oder andere, was Sie mir gezeigt haben, auch zur Verfügung stellen könnten, das wäre natürlich super unterstützend.

P: Kann ich machen, ich kann wie gesagt, wenn Sie es also * nicht, einfach nicht, sage mal, als die, als die Wahrheit zu den Themen nicht einfach blind irgendwo verteilen, dann kann ich Ihnen das einfach alles mal geben, das ist unkritisch.

I: Ne, also es wird nichts, es wird gar nichts verteilt, ne. Es wird die, es wird die, es wird alles in die Datenbasis mit reingeworfen, wird ausgewertet und daraus gibt es Erkenntnisse. Und die Erkenntnisse sind das, was * irgendwo steht, aber auch nicht in Verbindung mit [Unternehmen], das habe ich mit der, mit dem Personalbereich auch abgeklärt, mit dem [Namen], also ich kann die Studie machen unter dem Vorbehalt der Geheimhaltung. Also ich darf die Ergebnisse veröffentlichen, aber es geht um ein produzierendes Unternehmen. So und damit ist * der * Anonymität * genüge getan.

P: Okay.

I: Super, Herr [Name], vielen Dank, war sehr interessant.

P: Ja.

1 **Transkription B10022020**

2 Dauer: 8:32 Minuten

3 Person: Leiter Versandabteilung

4
5
6 I: Genau. Haben Sie denn noch irgendwelche Fragen vorab? Oder sollen wir einfach mal
7 loslegen?

8
9 P: Loslegen, weil ich hab mich mit dem Thema überhaupt nimmer beschäftigt.

10
11 I: Ne, wunderbar, passt. Das ist schon in Ordnung so. Ja, die erste Frage, Herr [Name], damit ich
12 das Gespräch einordnen kann später, wäre, was genau Ihre Funktion ist und was Sie hier bei
13 [Unternehmen] machen?

14
15 P: Ich mache die Versandleitung hier bei [Unternehmen]. Zuständig für den Versand hier ab [Ort]
16 weltweit, Export, Import. Also insbesondere die Exportzollabwicklung und Importzollabwicklung
17 und die ganzen Verhandlungen mit den entsprechenden Dienstleistern.

18
19 I: Mhm. Das heißt ja, wenn Sie Verhandlungen mit den Dienstleistern machen, da ist es ja auch
20 wichtig, dass die Dienstleister stabil liefern können, dass unsere Ware auch zeitgerecht und zu
21 auch zu jeder * Zeit beim Kunden ankommen können. {Ja.} Wird darauf geachtet, dass die
22 Transportdienstleister, sage ich mal, gewisse Backups haben, wenn * Transportkanäle versperrt
23 sind oder Transportwege versperrt sind, dass die zuverlässig sind? Wie wird das genau gemacht?

24
25 P: * Was heißt, dass wir drauf achten, dass die Dienstleister Backups haben?

26
27 I: Ja, es ist ja zum Beispiel denkbar, dass ein Dienstleister, sage ich mal, nicht ausreichend
28 Kapazitäten hat, um unsere Ware zu transportieren. Beugt [Unternehmen] dagegen vor, dass wir
29 da mehrere Optionen parallel haben?

30
31 P: Na sagen wir mal, wir verlassen uns auf unsere Dienstleister, dass die bei entsprechenden
32 Engpässen ihre Pläne in der Schublade haben und entsprechend reagieren können. Ich halte das
33 Thema für, oder das Feld für viel zu weit, um für alle Eventualitäten da gerüstet zu sein. Insofern
34 * wird das ja meistens dann auch situativ entschieden.

35
36 I: Ok. Kam es denn schonmal vor, dass * wir einen Lieferausfall von einem Transportdienstleister
37 verursacht hinnehmen mussten?

38
39 P: Japp.

40
41 I: Wie haben wir dann...Kommen Sie da dann ins Spiel? Müssen Sie dann für Alternativen sorgen?
42 Und wie * kann ich mir das ungefähr vorstellen, wie das...?

43
44 P: Ein gutes Beispiel war, der TNT hatte sich einem Cyberangriff * ausgesetzt gesehen. Das war
45 irgendwann, ich glaube 2017 oder so, ich weiß nicht mehr genau. * Und da waren die in der Tat
46 nicht mehr in der Lage von heute auf gleich irgendwelche Transporte abzuwickeln. Oder nur noch
47 sehr sehr rudimentär. {Mhm.} Und da haben wir dann auch von jetzt auf gleich den Dienstleister
48 gewechselt.

49

50 I: Und andere Dienstleister konnten das schnell abfangen oder...

51

52 P: Ja.

53

54 I: Ok. Macht man sich da im Vorfeld Gedanken? Hat man da Dienstleister, ich sage mal, im
55 Portfolio oder die Kontakte...? Geht man da zu einem bestehenden Dienstleister, den man
56 ohnehin auch schon hat oder...?

57

58 P: Na gut, das Ganze ist ja so aufgebaut, dass wir unsere strategischen Partner haben. Für (?),
59 für Express, für Luftfracht, für Seefracht. Und * es ist in aller Regel so, dass der Markt ja
60 entsprechend groß genug ist, dass da entsprechende Marktbegleiter da sind, mit denen wir
61 permanent in Kontakt sind natürlich. Und dann auch sehr kurzfristig reagieren können.

62

63 I: Ist da die * Reaktionszeit ein entscheidender Faktor {Kommt drauf...} von unserer Seite?

64

65 P: Auf beiden Seiten. Also sowohl auf unserer Seite wie auch auf Seiten der Dienstleister.
66 Sicherlich nicht ganz so einfach sowas von Knall auf Fall. Aber mit entsprechendem Einsatz und
67 wenn es gehen muss, dann gehts.

68

69 I: Ist da, ich sage mal, sind da... Kriegt man das hin, dass das * von einem Kosten-Nutzen-Ansatz
70 her noch passt oder * haben wir da größere finanzielle Einbußen, wenn man so einen schnellen
71 Wechsel...?

72

73 P: In aller Regel ist das mit finanziellen Einbußen verbunden. {Mhm.} Gerade wenn es darum
74 geht, dass man ja schnell was ändern muss, ist man ja dann oft auf Gedeih und Verderb natürlich
75 dann dem Dienstleister, den man dann so schnell auswählt, * auch ausgesetzt. Ist vielleicht jetzt
76 bisschen übertrieben dargestellt. Aber es ist natürlich so, dass man dann in einer relativ
77 schlechten Verhandlungsposition ist.

78

79 I: Da ist man * dann auch geneigt höhere Preise zu bezahlen?

80

81 P: Definitiv. Am Ende heißt es dann: egal wie, muss weg, egal was es kostet. So ist es halt.

82

83 I: Ist dann... Wird da dann nochmal je nach Lieferung nochmal unterschieden? Ich sag mal, es
84 könnte ja sein, dass noch ausreichend Puffer in der Lieferung einkalkuliert wurden, dass man
85 sagt: na ja, wenn das 2 Tage steht, ist nicht so wild. * Oder ist da die, sagen wir mal, die
86 Lieferzeiten sind die entsprechend knapp kalkuliert?

87

88 P: <schnauft> Also auf Lieferungsebene denke ich kann man das ja kaum runterbrechen, weil
89 wenn Sie unser Geschäft sehen, haben wir am, im Monat irgendwas 23, 24.000 Pakete, die da
90 abgeholt werden. Da wird man da nicht auf die Lieferung runter gehen und sagen: ok, das hat
91 Zeit, das hat keine Zeit, das hat wieder Zeit. {Mhm.} Das wird dann, * da wird (?) drüber gegangen.

92

93 I: Ok. Nach diesem * dieser, nach diesem TNT Fall, den Sie da gerade geschildert haben: war
94 das von unserer Seite aus Ihrer Sicht zurückblickend gut abgewickelt? Oder hätte man da was
95 anders machen können?

96

97 P: War super! {<lacht>} War nicht besser zu machen, war wirklich super. Und sowohl auf unserer
98 Seite, weil wir schnell reagiert haben. Als auch auf Seiten von dem [Anbieter], mit dem wir es dann
99 * kurzfristig abgewickelt haben, der das extrem schnell umgesetzt hat, die Abholungen eingeplant
100 hat etc. pp. Das hat alles super geklappt.

101

102 I: Woran * hauptsächlich woran hat das gelegen? An unserer Vorber... Also daran, dass
103 [Unternehmen] darauf gut vorbereitet ist per se oder...? * Was würden Sie da sagen?
104
105 P: Das hat daran gelegen, dass die Kontakte entsprechend vorhanden waren. Und * systemseitig
106 relativ einfach aufgesetzt werden konnte. Ja, war viel auch Glück dabei, ohne Frage. Aber es war
107 von der Vorbereitung her halt auch so, wie ich es vorhin gesagt habe: wenn man in Kontakt ist mit
108 entsprechenden Dienstleistern, weiß man ja auch, was die können oder was sie nicht können.
109 {Ja.} Und wer ggf. zu dem jetzigen Dienstleister ne Alternartive ist.
110
111 I: Mhm. * Ja vielleicht noch die Frage: Sie haben gesagt, wir haben da strategische
112 Partnerschaften zu den verschiedenen Dienstleistern. Wie gestalten sich die? In Form von
113 Verträgen, oder...?
114
115 P: Ja. Wir haben immer entsprechende... * wie nennen wir das? Rate and...? Ja. Entsprechende
116 Abkommen, was Raten, also was Kosten und die Leistung dazu entsprechend umfasst.
117
118 I: Mhm. Ok.
119
120 P: Also mit den Hauptdienstleistern * bei Express, bei Standardpaket. Bei unseren Spediteuren,
121 die wir einsetzen. {Mhm.} Gut, so viele sind es am Ende des Tages nicht.
122
123 I: Ja. Ok. Würden Sie sich in der Hinsicht, um vielleicht sage ich mal den Lieferprozess
124 unsererseits noch stabiler zu machen, noch was wünschen oder sagen Sie: ne, da sind wir Safe?
125 Da ist [unternehmen] gut, das passt soweit.
126
127 P: Ich würde sagen, das passt soweit.
128
129 I: Ok. Herr [Name], dann sind wir schnell.
130
131 P: Ah, war es das schon?
132
133 I: Ja, dann sind wir relativ schnell durch. Weil das ist sehr Ereignis getrieben. Ja, und es gibt da
134 ganz viele unterschiedliche Aspekte. Aber da sind wir soweit ganz gut durchgekommen, auch
135 wenn die Liste * lange ist, weil Sie haben die Fragen entsprechend beantwortet, dass ich da immer
136 schön springe. Andere haben da deutlich mehr zu erzählen. Daher: das passt. Alles wunderbar.
137 {Ok.} Hat trotzdem sehr * viel geholfen, auch wenn es jetzt schnell ging.
138
139 P: Wenn es Fragen noch gibt offene, melden Sie sich.
140
141 I: Ja, melde ich mich. Aber das ist jetzt so ein Punkt, da kann ich jetzt schön nen Haken dran
142 machen. Das passt.
143
144 P: Sehr gut. Na das ging ja schnell.
145
146 I: Ja, ja, manchmal ist es schneller, als man denkt. Aber das weiß man nie. Das kommt immer
147 drauf an, was es alles so zu erzählen gibt. Wenn das jetzt (?) ein sehr stabiler Bereich ist...

1 Transkription B17022020

2 Dauer: 34:05 Minuten

3 Person: Central Commercial Sales Support

4
5
6 I: (?), * gut Herr [Name], dann wäre es vielleicht nicht schlecht für den Anfang, wenn Sie mir
7 kurz Ihre, * ihren Tätigkeitsbereich hier bei [Firma] beschreiben.

8
9 P: Ja, * also ich bin Leiter vom sogenannten Central Commercial Sales Support, wir betreuen
10 im Prinzip alle in Europa oder laut [Firma] Definition zu Europa gehörenden
11 Vertriebsniederlassungen. * In als Second Level kann man so nennen mit allen
12 Fragestellungen, die die, die direkt den Kunden betreuen, nicht beantworten können. Ja, sind
13 da Schnittstelle in das Unternehmen rein. So kann man es ganz gut * ausdrücken. Und das
14 ein oder andere Land betreuen wir auch hinsichtlich Export, ja, wie kriegen wir die Ware dann
15 in dieses Land hier rein, welche Dokumente brauchen wir etc., die wir hier dann auch ausfüllen
16 Unterschreiben, so dass wir die Ware in das Land einführen können. Das ist aus historischen
17 Gründen, zum Beispiel Brasilien, Argentinien wird hier über [Ort] beliefert und wir kümmern
18 uns da um den Export, gemeinsam mit der Spedition, die Dokumentation zu erstellen, dass
19 wir es * ins Land rein kriegen die Ware, sagen wir mal so. {Ja.} Genau. * Ja, wir beantworten
20 so ziemlich alle Fragen zum * oder versuchen es zumindest, zum ERP System, zum
21 Auftragshandling, zu unseren CRM Systemen, * wo der Vertrieb mit arbeitet, alles rund um
22 den Kunden * einträgt. Wir unterstützen auch, beziehungsweise tragen es dann letztendlich
23 auch ins System ein, * unsere Vertriebe Richtung Planung, ja, für bestimmte Produkte oder
24 Produktklassifizierung, exklusiv Produkte, * geben wir sogenannte Prognosen in das System
25 ein, Forecasts, um den nachgelagerten Abteilungen eben mit zu geben. Was brauchen wir so
26 denn, denn in nächster Zeit bei dem Artikel. Ja, {Ja.} das machen wir und sind
27 dementsprechend dann sehr eng verzahnt mit dem Team von der [Name], haben Sie die schon
28 kennengelernt?

29
30 I: Ja, also * wir haben kurz, * {Genau.} geschattet kann man nicht sagen, {Ja, * ja ja.} per Mail
31 uns ausgetauscht, weil die eigentlich auch noch auf meiner Agenda steht für ein Gespräch,
32 {Ok, * genau.} daher ist mir die Frau [Name]...

33
34 P: Genau, die ist in der operativen {...bekannt.} Demand Planer, ja, sowohl für * das Gebiet
35 hier in Europa, als auch weltweit. * Und mit denen stimmen wir uns dann eben ab, was die
36 Bedarfe angeht, was die nächsten Forecasts angeht etc. Oder wenn mal Liefertermine
37 eskaliert werden, dann kommt es bei uns rein und wir geben es weiter an die * nächste
38 Abteilung * und kümmern uns, ja, um die ganzen Belange. So kann man es eigentlich ganz
39 gut ausdrücken. Bin noch in Spezialbereiche bei mir in der Abteilung mitintegriert, das ist das
40 Brand Label Geschäft. Also bei allen großen * Konkurrenten und Wettbewerber kaufen
41 teilweise Produkte von uns ein, wir produzieren die in deren Farben, ja und liefern die dann,
42 dann hoffentlich irgendwann auch an die aus. Genau, das läuft da auch alles bei mir in der
43 Abteilung, getrieben vom [Name] der so ein bisschen als Außendienst fungiert * mit der [Name]
44 zusammen. Ja, das ist im Prinzip so das grobe, was man wissen {Ja.} muss, was wir da so
45 machen.

46
47 I: Ja, das ist schon mal ganz interessant, weil da sind Sie ja quasi * innerhalb unserer
48 Lieferkette, unserer [Firma] Lieferkette, ja ein wichtiges Zahnrad, was mit funktionieren muss.
49 {Richtig.} Und wenn ich den Herrn [Name] damals so richtig verstanden habe, kommt es ja
50 auch vor, dass sag ich mal, * wenn das mit in Ihren Bereich fällt, dass es auch Probleme gibt,
51 wenn * Lieferungen * nicht eingehalten werden können und so weiter und so fort. Kommen Sie
52 da {Ja.} mit der Abteilung auch ins Spiel?

53

54 P: Definitiv, definitiv, also das schlägt dann bei uns auf. * Je nachdem über welchen Kanal,
 55 manchmal über den Sachbearbeiter selbst (im Land), teilweise auch über * über den * Country
 56 Manager oder dann über den Regional Sales Director, je nachdem wie hoch es angesiedelt
 57 ist, * wird dann das Thema an uns ran getragen, Eskalation, Verbesserung vom Liefertermin
 58 oder Qualitätsthemen. Auch die schlagen manchmal bei uns auf, wobei das relativ vielfältig
 59 ist. Die schlagen auch ganz gerne in der, * im Team vom [Name] auf, {Ja.} wo es eben mehr
 60 um die Technik geht, ja bei Qualitätsproblemen. Aber letztendlich * sind wir auch da meistens
 61 davon betroffen, weil es irgendwann heißt, ok, jetzt haben wir da ein Thema und wir haben
 62 vielleicht eine Produktions- und Liefersperre, wann können wir denn wieder liefern. Ja, welche
 63 Aufträge sind betroffen und so weiter, dass man proaktiv informiert, auf den Kunden zugehen
 64 kann: achtung, wir können gerade nicht etc. {Ja.} Da kommen wir mit ins Spiel, ja.

65
 66 I: Wie, * jetzt mal als Beispiel in, wenn es einen konkreten Fall gäbe, wie {Ja.} geht man denn
 67 da in Ihrem Bereich * vor, wie kann ich mir das vorstellen? {Ja.} Ich bin jetzt da kompletter
 68 Leihe, {Ja, ja * machen wir.} ich hab noch keine Idee von, * was...

69
 70 P: Das wichtigste, was man sich als aller erstes anschaut, ok, was ist das für ein Kunde. * Also
 71 wer möchte denn da was, ja. Letztendlich * muss man immer gucken, dass man sich nicht mit
 72 den falschen Dingen beschäftigt. Ich sag mal, aus Sicht des Mitarbeiters selbst, der den
 73 Kunden betreut, für den ist es natürlich sehr, sehr wichtig, wobei hier auch schon eine *
 74 Vorqualifikation treffen sollten: ein Kunde, der im Jahr für 500 Euro Umsatz gut ist, dem, * da
 75 reiß ich mir jetzt kein Bein aus, auf Deutsch gesagt. Während wenn, wenn der Top Kunde
 76 kommt, der im Millionen Bereich oder im Hunderttausender Bereich Umsatz macht, da machen
 77 wir schon ganz andere Dinge. Also das erste, das wichtigste ist erstmal, den * den Kunden
 78 sich anzuschauen, um wen geht es denn da, ja. * Sollte alles sauber im System dokumentiert
 79 sein. Das ist relativ einfach. Ansonsten muss man vielleicht noch mal Rücksprache halten mit
 80 demjenigen selbst oder man kennt ihn schon. Denn die Leute machen das ja auch länger.
 81 Genau. Und dann muss man sich erstmal ein * Bild von der Ist-Situation verschaffen. * Also
 82 das ist so der Standard, ja. Und dann muss man eben gucken, was, weil die Mitarbeiter gucken
 83 dann, was sie alleine erreichen können, wenn sie die Entscheidung getroffen haben, ok, ich
 84 mache hier was. Es kann auch sein, dass sie sagen, geht nicht, * aus welchem Grund auch
 85 immer, der da vorliegt. * Und dann * guckt man, ob man den Termin verbessern kann und
 86 spricht, stellt eine Anfrage an die Demand Planer und sagt: achtung, wir bräuchten eine
 87 Vorziehung ist, das möglich, ja oder nein. Und dann gibt es ein Feedback. * {Ok.} So, und dann
 88 kommt ein Termin zurück und dann * entscheiden wir mal, ob dann der Termin reicht. Ja,
 89 beziehungsweise der wird weiter gegeben * und dann kommt entweder die nächste Eskalation,
 90 * kann sagen: achtung, dann würde ich es vorziehen, aber das ist immer noch zu spät. So und
 91 dann, dann kommen die Mitarbeiter nicht mehr weiter, dann bin ich die nächste
 92 Eskalationsstufe, dann kommen sie zu mir, genau.

93
 94 I: Jetzt wäre es ja denkbar, wenn man * jetzt einen strategischen wichtigen Kunden hat.

95
 96 P: Ja...

97
 98 I: Und da wird jetzt entschieden, da muss was getan werden, der muss bevorzugt werden aus
 99 irgendeinem Grund. Also es gibt irgendwo Engpässe, der muss bevorzugt werden. Dann stelle
 100 ich mir das unheimlich schwer vor, das so zu tun, dass andere Kunden jetzt nicht automatisch
 101 darunter leiden oder nicht andere wichtige Kunden da auch dann, * durch das, dass man den,
 102 der ein Problem hat, bevorzugt, dass man andere dann benachteiligt.

103
 104 P: Ja, * schwierig vorzustellen, wenn man sich das, * klar es ist manchmal teilweise wie so
 105 eine Blackbox, wo wir nicht wissen, was passiert. Wenn ich jetzt den vorziehe, was passiert
 106 dann mit den anderen. Das einfachste ist immer, wenn man diesen Fall hat, man schaut sich
 107 einen Artikel an, ja, und da sind ganz viele Kunden, * die den Artikel kaufen möchten und wir
 108 haben eine Planung dazu. Und dann gibt es eine Reihenfolge, wann jeder Kunde dran ist, so

109 * und jetzt guckt man sich das an und sagt naja, der hat zwar jetzt, ist zwar ganz hinten dran
 110 dieser wichtige Kunde, ja aber ich schieb die jetzt einfach nach vorne und er wird gegenüber
 111 all den anderen Kunden bevorzugt (?) wissen wir auch die Konsequenz: der kriegt zuerst, die
 112 anderen verschiebe ich, so. Ja, das machen wir auch, aber natürlich, wenn wir jetzt in die
 113 Supply Chain reingehen und sagt achtung: ihr müsst mir diesen Produktionsauftrag vorziehen,
 114 der muss schneller gebaut werden als ein anderer, dann ist es schon eher * öfters eine
 115 Blackbox, dass wir nicht wissen, ok, was verschiebt sich dadurch. Ja, das funktioniert dann
 116 über sogenannte Prioritäten, * wo die Priorität im Planungstool der Produktion erhöht wird.
 117 Keine Ahnung von 70 auf 90, ja dann sagt er, ok, der hat eine höhere Priorität, den plane ich
 118 in der nächsten Woche ein. Dafür wird eventuell was rausgeschoben mit einer niedrigeren
 119 Priorität, was das dann ist, * ist schwer rauszufinden, genau. {Mhm.} Kann sein, * dass das
 120 passiert, muss aber nicht sein. Kann auch sein, dass wir dann vielleicht die ein oder andere
 121 Prognose später fertigen, ja, die, das dann nicht so kritisch ist, weil der Kunde sowieso
 122 vielleicht ein bisschen später bestellt etc. Also es kann was passieren, muss aber nicht, ja.
 123 Man muss sich aber immer dem, dessen bewusst sein, wenn ich jetzt in diese Kette eingreife,
 124 ja, in die vorhandene Planung, {Ja.} dann * muss ich mir schon sicher sein, ob ich das machen
 125 will. Deswegen will es auch nicht jeder und deswegen macht man es auch nicht für jeden
 126 Kunden. Genau, das ist schon ein extremer Aufwand.

127

128 I: Ist das dann definiert, wer das darf oder wer sagen darf, {Ja, ja, ja ist es.} jetzt greifen wir
 129 ein? Und wo fängt das an? Bei Ihnen oder geht das dann gleich noch, * noch eins, {Also, wenn,
 130 wenn, wenn...} noch eins höher?

131

132 P: Nein, es fängt bei mir schon an, genau, genau. Also im Prinzip * ist es so, dass * ich das
 133 entscheiden kann, was, * ob ich es jetzt hier in Kauf nehme, dass ich was verschiebe oder
 134 eben nicht. Ja, denn da habe ich auch das Vertrauen * von den, von der Hierarchieebene
 135 unten drunter, das zu tun. * Ja, so kann man es auch sehen. Die Mitarbeiter selbst, die können
 136 zwar versuchen vorzuziehen oder machen das natürlich auch, aber da wird jetzt nicht
 137 irgendwie, da gibt es dann keinerlei Verschiebungen, dann wird es durch andere Mittel und
 138 Wege getan, * genau, ja. Es gibt da so Sachen, * teilweise sind wir im Arsenal auch sehr
 139 flexibel, über das Wochenende und so weiter, was Überstunden angeht. Da können wir auch
 140 mal, keine Ahnung, was fertigstellen etc. oder zwei, drei Stunden länger machen und dann
 141 kriegen wir die Sachen schon früher oder wir haben die Möglichkeit über sogenannte
 142 Expresssendungen aus Asien hierher, {Ja.} um halt von der Standardsendung noch den ein
 143 oder anderen Tag raus zu holen gegen etwas Kleingeld. * Naja, so klein ist es gar nicht,
 144 {<lacht>} so wenig ist es gar nicht. Aber da haben wir schon noch Möglichkeiten darüber zu
 145 entscheiden. Die Mitarbeiter selbst oder bei mir, die können das nicht. Die können sagen
 146 schicken sie es mal per Express hier rüber, kostet uns drei, 400 Euro. Das können die nicht,
 147 sondern {Ja.} dazu braucht es meine Freigabe.

148

149 I: Ja, * jetzt * geben Sie auch, wenn Sie * von Ihren Vertrieben quasi da Infos bekommen, {Ja.}
 150 geben Sie auch Forecasts {Ja, * ja.} ins Unternehmen. Wie, * soll jetzt * nicht herausfordernd
 151 klingen, {Ja.} aber wie verlässlich * ist denn das? Weil ich denke, ich habe auch schon mit dem
 152 [Name] gesprochen, der leidet unheimlich unter dem Peitschenschlageffekt in der Lieferkette,
 153 dass er unheimliche Schwankungen hat ganz am Ende der Lieferkette. Deshalb sind ja die *
 154 Forecasts oder Prognosen äußerst wichtig {Ja.} für uns. Wie * robust kriegt man denn sowas
 155 hin?

156

157 P: * Also prinzipiell * ist es extrem schwierig zu sagen, so der Forecast stimmt jetzt 100
 158 Prozent, wenn ich das jetzt so einplane. Also ist es schon so, dass wir regelmäßig dann mit
 159 unseren Kunden im Austausch sind, * um Bedarfe eben halt abzufragen. Aber auch da, sagen
 160 wir mal, wie verlässlich ist die Aussage des Kunden, ja. Was wir machen, definitiv, wir machen
 161 immer eine Plausibilitätsprüfung, ja. Und wir machen auch eine Leerprüfung. Also ich meine,
 162 wenn ich jetzt irgendwie * bei speziellen Produkten, die kosten auch schon ein paar Euro, da
 163 haben wir auch ein paar teurere, * über ein halbes Jahr eine Planung im System machen, wo

164 wir bei 200.000 Euro liegen. Ja, da muss man sich schon mal überlegen, oh ja, wollen wir das
165 so machen, glauben wir da wirklich dran, dass das so kommt. Weil wir kaufen an
166 Rohmaterialien etc. ein. Ja, auch gerade im Exklusivbereich ist die Wahrscheinlichkeit nicht
167 so gering, dass exklusive Rohware drin ist, die nur in diesem Produkt reingeht, ja. Und wenn
168 das jetzt nicht kommen würde * und über die Jahre nicht kommt, dann haben wir hier was zum
169 Verschrotten. {Ja.} Dann muss man sich * schon sicher sein, ob dem so ist, ja. * Naja, es wird
170 im besten Fall so gemacht und es wird auch gemonitort, wie gut wir das machen, ja. Und, aber
171 eine 100 Prozent Quote, die haben wir ja nicht. Ja, man muss auch ein bisschen
172 unterscheiden. Wir haben zum einen, * wir sprechen dann von hart exklusiven Artikeln, also
173 die sind wirklich exklusiv und können nur an einen gewissen Kunden verkauft werden. Das
174 heißt, wir haben in der Regel vor allem auch den Artikel speziell für diesen Kunden entwickelt.
175 Ja, und dann schon eine ganz andere Beziehung zum Kunden und ganz anderes Thema, was
176 den Bedarf angeht und Kommunikation. Und dann haben wir, sogenannte für uns ein
177 klassifizierten Exklusivartikel in Führungsstrichen, die wir selbst als Unternehmen uns
178 entschieden haben, die manuell zu planen, weil wir einen Hauptabnehmer haben. Also das ist
179 jetzt kein Artikel, der beschränkt ist, der ist nur für diesen Kunden, sondern der ist frei
180 verkäuflich. Aber ein Kunde kauft mehr als 90 Prozent von dem, was wir hier verkaufen. So *
181 und da hatten wir gesagt dann, naja wenn dieser Kunde wegfällt, ja diesen Artikel jetzt nicht
182 mehr kaufen würde und wir hätten hier eine automatisierte Planung, dann würden wir es nicht
183 mitkriegen und erstmal alles so weiter planen, obwohl der nicht mehr kauft. Und hätten dann
184 gegebenenfalls Bestand an Lager, den wir so schnell nicht mehr loskriegen. * {Ja.} Ja und da
185 haben wir uns auch entschieden, wir planen das in Führungsstrichen manuell. So, nur ist
186 das jetzt, sagen wir mal, eine von [Firma] getroffene Entscheidung, ja ob der Kunde jetzt gewillt
187 ist uns da einen Forecast zu geben, zu sagen ich brauche jetzt wirklich 150 Stück, 200 Stück,
188 300 Stück, was weiß ich die nächsten Monate, * das ist immer so eine Sache. Klar, probieren
189 wir das, aber ob wir da verlässliche Zahlen kriegen, ist * schwieriger als bei einem hart
190 exklusiven Artikel, wenn man gemeinsam mit einem Kunden was entwickelt hat und so weiter.
191 Das ist eine ganz andere Beziehung. {Ja.} Nichts desto trotz gucken wir, schauen wir uns das
192 an, sind immer mit unserem Vertrieb dann in Kontakt, ok, wie geht es denn mit dem Kunden
193 weiter. * Sind da auch eher ein bisschen konservativer, wie jetzt bei einem Exklusivartikel. {Ja.}
194 Im Regelfall kann der Kunde auch nicht so schnell wechseln, * wird auch nicht wechseln. * Es
195 sei denn er stellt die Maschine ein, die er da baut. {Mhm.} Ja, aber das würden wir alles
196 mitkriegen. {Ja.} Genau, ja die Unterscheidung haben wir.

197
198 I: Ja, ok * vielleicht mal so ein bisschen {Ja.} Ereigniss, Ereignis bezogen noch ein paar Fragen.
199 * Ist jetzt nicht * direkt Ihre Region, {Ja.} aber Sie beziehen sicherlich auch * Produkte aus der
200 Region. Wie * wirkt sich denn das Corona Virus * im Moment auf die Arbeit aus?

201
202 P: Ja, im Moment sind es eher die Kunden, die da Nachfragen, ok, hat das einen Einfluss auf
203 eure Lieferperformance, auf eure Lieferkette etc. und fordern von uns Informationen dazu. Ja,
204 da gab es jetzt Gott sei Dank letzte Woche ein Schreiben aus der Geschäftsführung, * das wir
205 offiziell an die Kunden verschicken können. Das schicken wir raus. * {Ja.} Sofern das einem
206 Kunden nicht ausreichen sollte, wenn er sagt, nein ich brauche das jetzt ein bisschen
207 konkreter, weil es klar logisch, kann er immer was machen, das allgemein zu verfassen, {Ja,
208 klar.} dann * sind die Leute angehalten, das an mich heranzutragen. Dann müssen wir belegen,
209 ok, der Kunde ist uns so wichtig, dass wir da wirklich genauer hinschauen, * was kauft der
210 alles, was ist in diesem Produkt drin, wo kriegen wir es her, welche, wo haben wir vielleicht
211 einen Lieferanten drin, der wiederum Unterlieferanten hat und aus China bezieht, wo könnten
212 wir da ein Problem kriegen. Ja, und dann würden wir gegebenenfalls was Individuelles für
213 diesen Kunden aufsetzen. * Konkret habe ich definitiv, * haben wir das Thema gerade aktuell
214 in * Asien, dass, * dass auch einige Transportunternehmen nicht in die Maschine rein liefern
215 wollen. {Ja.} Das * merken wir aktuell, wo wir uns Gedanken darüber machen, ok, wie gehen
216 wir mit dem Thema um. Zum anderen haben wir einen * Lieferanten, einen amerikanischen
217 Lieferanten, der in China produziert, ja, und da haben wir zu. {Ok.} Wir haben dringend das,
218 wir brauchen dringend das Material, das ist eine Linse * und da war jetzt offiziell zu bis zum

219 13. Februar, das heißt, da ist der Einkauf gerade dran und klärt, ob sie wieder aufgemacht
220 haben, die Fabrik...
221
222 I: Das war der, wie heißt er, * ich glaube ich war da in einem Treffen mit dabei.
223
224 P: Das war definitiv um, da ging es um das Thema [Produkt].
225
226 I: Ja, genau, {Genau.} ja, dann kenne ich den Fall, ja.
227
228 P: Den * Lieferanten wie er jetzt heißt explizit weiß ich selbst nicht mehr, aber da geht es um
229 die Linse {Ja, ja.} und da haben wir halt einen größeren oder einen Großkunden, der aus *
230 Deutschland * und da der hat dann ausgerechnet auch noch bestellt, <lacht> {<lacht>} wie es
231 dann immer so ist.
232
233 I: Ja, klar.
234
235 P: Genau. Und * ja, Produktion ist zu gewesen oder immer noch zu, man weiß es ja nicht,
236 teilweise verlängern die das ja und * ich sag mal die Krux an der ganzen Sache ist, dass ja
237 sowieso aufgrund von Chinese New Year zu war und das dann noch verlängert wurde. {Ja.}
238 So und jetzt muss man halt eben gucken, ja.
239
240 I: Ok, Sie haben * gerade gesagt, Sie machen sich auch Gedanken wegen der
241 Transportunternehmen, die im Moment nicht nach * China liefern * können, wollen. Wie sehen
242 die Gedanken denn aus und was für Gedanken macht man sich da {Ja, ja was heißt, naja...}
243 um Alternativen?
244
245 P: Sagen wir mal so, wie * versorgen wir * unseren chinesischen Markt, ja. Also wenn wir jetzt
246 da keine Ware mehr reinkriegen, * wir (?) nach China, wir produzieren nicht in China selbst,
247 sondern drumherum {Ja.} und irgendwie muss * die Ware nach China. Wir haben da ja auch
248 ein Direct Delivery, dass wir direkt von [Ort] direkt zum chinesischen Endkunden liefern. So,
249 wenn jetzt aber kein Transportunternehmen da ist, das es mir machen will, dann stehen wir
250 doof da, ja. So, und dann ist die Frage, ok wie stellen wir sicher, dass wir da lieferfähig sind. *
251 Das sind, aber die Gedanken laufen auf * höchsten Geschäftsführerebenen und was wir da
252 letztendlich entscheiden, * keine Ahnung. Ob wir da uns was auf Lager legen in China dann
253 und falls ein Auftrag kommt von den chinesischen Kollegen direkt zum Kunden liefern, * das
254 kann ich nicht sagen. Ja, aber das könnte passieren. Man weiß auch nicht wie es da
255 weitergeht. {Ja.} Vielleicht hebt es jetzt ab und es läuft dann irgendwann wieder in normalen
256 Bahnen oder * es hält weiter an die Situation. Das ist schwierig.
257
258 I: Gibt es da * weitere Überlegungen aufgrund dieser Situation, * jetzt nicht unbedingt auf den
259 Transport bezogen, sondern generell auf den Markt, * wo man sich versucht auf gewisse
260 Ausfälle oder irgendwie auf weitere Probleme vorzubereiten? *3 Oder ist es mehr so ein
261 Abwarten, was passiert?
262
263 P: Das ist eine gute Frage. Ich hoffe, dass sich unsere * Abteilung, die sich um den Einkauf
264 kümmern, darüber Gedanken machen, ja, was wäre wenn. Ja, teilweise, also ich sage mal so,
265 in dem Beispiel von der Linse jetzt haben wir natürlich schon geprüft, ob wir das auch wo
266 anders her beziehen könnten, ja. Nur ist das jetzt wieder eine spezielle Linse, ja, die macht
267 man nicht einfach so, sondern * die * ist halt angepasst auf unsere Bedürfnisse. So, das heißt
268 so schnell kriegt man dann keinen anderen Lieferanten. Das ist halt immer die Gefahr, wenn
269 man Single Source hat, denn * sobald einer ausfällt, haben wir, hat man ein Thema, ja.
270 Entweder man hat vorher eine große Menge eingekauft und kann dieses Problem oder diese
271 Phase überbrücken. Wenn man das nicht hat, ja dann * ist man abhängig in der Situation, so.
272 Dann hofft man, * dass wir das nicht so oft sind. <lacht>
273

274 I: Was wäre denn da {Ja.} eine Strategie, aus Ihrer Sicht, die noch wünschenswert wäre, um
 275 das, um die Situation zu verbessern? Wäre da die Second Source in allen Fällen immer eine
 276 Lösung?

277

278 P: Na ja, die ist schon wünschenswert. Es ist immer die Frage, wie speziell das jetzt ist, ja, und
 279 ob sich einer darauf einlässt. Also wenn man weiß, * wenn wir jetzt wüssten, bei unseren
 280 Kunden, ja ok, wir müssten was entwickeln, haben da solche Programme, was ganz
 281 Spezielles, sind aber nur die Second Source und ab und zu kriegen wir mal ein paar
 282 Stückzahlen ab, ja dann würden wir das nicht tun. Dann würden wir das ablehnen, ja. {Ja.}
 283 Entweder wir sind derjenige der liefert, ja, und entwickeln da noch was und gehen in
 284 Vorleistung etc. Ja, aber im umgekehrten Fall * würden wir das nicht tun, nur falls der mal sein
 285 Hauptlieferant ausfällt, dass wir dann einspringen dürfen und dann auch * den ein oder
 286 anderen Euro Umsatz machen. Das * würden wir ja selbst auch nicht tun. Also das ist nicht
 287 immer ganz so einfach, ja und prinzipiell * denk ich aber schon das wir da uns aufstellen sollten,
 288 dass wir nicht zu groß, ich meine nicht zu sehr abhängig sind, ja. Wobei wir sagen müssen,
 289 wir haben ja heute schon eine sehr hohe Fertigungstiefe und machen viel selbst, haben viel in
 290 eigener Hand, das ist ja schon, da sind wir da breit aufgestellt. * Ja, auf der anderen Seite, *4
 291 ja, * haben wir heute die Strategie, dass wir ein Produkt an einem Standort fertigen. * Ja, also
 292 wir haben jetzt, wir können nicht sagen ok, * wenn ich jetzt an diesem einen Standort mal ein
 293 Problem habe oder sonst irgendwas, da eine Maschine ausfällt, dann kann ich ja noch wo
 294 anders produzieren. Das haben wir halt einfach nicht. Sondern * wenn wir da ein Problem
 295 haben, dann haben wir da eins. So, dann müssen wir das, entweder kriegen wir es schnell
 296 behoben oder es dauert eben länger. * Ja, wenn man das natürlich irgendwie breiter fächern
 297 kann, dass man sagt, naja ich kann * an mehreren Standorten produzieren, ja dann kann ich
 298 sowas auch mal ganz schnell ausgleichen, * (?).

299

300 I: Ja, {Ja.} also das ist, ich habe, da scheint es auch ein Projekt zu geben. {Ja.} * Irgendwo bei
 301 uns im Unternehmen, ich habe es noch nicht so richtig herausgefunden, die Multisite
 302 Production, sich das mal anzugucken. Ich glaube, die IT macht da ein bisschen was. Die Frage
 303 ist halt: lohnt sich sowas ab einem gewissen Grad noch. Weil ich meine, jede * Linie zu
 304 doppelten, das kann man ja machen, wenn man das nötige Kleingeld sag ich mal hat. * {Ja
 305 absolut, absolut.} Aber wie weit * ist das noch sinnvoll ist immer die Frage?

306

307 P: Absolut, absolut. Nein, man muss sich genau angucken, ok für welche Produkte macht es
 308 Sinn, für welche macht es keinen Sinn. * Ich weiß, da sollte * es ein Projekt geben, aber ich
 309 glaube, das ist auch wieder eingestampft worden. Thematik ist, wir haben auch teilweise auch
 310 große, schwere Produkte, Transportweg von A nach B richtig teuer, wir schicken sowieso
 311 heute schon sehr, sehr viel hin und her, von dem einen Markt * kommt vielleicht noch
 312 irgendwelche Rohware mit, geht an den, an das andere Land oder halb um die Welt, kommt
 313 dann wieder zurück in das Land selbst. Also es geht schon ein paar Mal hin und her. * Man
 314 kennt die Diskussion um, * ja, um unseren Planeten und so weiter, was alles so sinnvoll ist,
 315 muss man das wirklich machen oder ist es nicht besser zu sagen, naja man fertigt relativ nahe
 316 an dem Markt, ja, den man dann beliefert, ja. Heute sind wir natürlich losgelöst. Wir fertigen
 317 da, wo wir sagen, da haben wir optimale Fertigungsbedingungen und nutzen das Produkt, das
 318 wir dort herstellen und schicken es in die ganze Welt. {Ja.} Und das machen wir über unsere
 319 drei Logistikzentren, die wir haben, * die einen in den asiatischen Markt, die anderen in den
 320 europäischen und die anderen den amerikanischen. So, und gefertigt wird da, wo es für uns *
 321 am sinnvollsten, am günstigsten, wo die besten Bedingungen eben da sind, * so. {Ja.} Ob das
 322 so sinnvoll ist, ich weiß es nicht, da stecke ich zu wenig in der Materie drin. Aber gerade, wenn
 323 man an * große, schwere oder Schaltschränke eben denkt, was wir da machen, da * kann man
 324 sich schon mal die Frage stellen, ob das Sinn macht, die dann einmal um die Welt * zu schiffen.

325

326 I: * Ja, * sicherlich ein * Punkt, über den es sich noch mal lohnen würde nachzudenken, also
 327 das muss ja nicht heißen, dass man alles umsetzt, aber * {Ja.} noch mal gucken, prüfen wo

328 macht es vielleicht Sinn, * ein Produkt noch mal herzustellen und dann {Genau, * ja.} halt direkt
329 dort, wo es gebraucht wird und nicht einmal...

330

331 P: Wobei {...um die Welt.} das natürlich auch eine Sache von Risikominimierung ist, wenn ich
332 es dann zweimal fertigen kann. Ich habe irgendwo, brennt mir eine * Fabrik ab, ja dann kann
333 ich immer noch sagen, oh ok, ich baue an dem anderen Standort weiter. Also das ist so definitiv
334 auch ein Faktor, * was die, was die Risikominimierung angeht, ja. Auf der anderen Seite ist
335 das natürlich ein Kostenthema. Also eine Linie zu doppeln, dass ich falls im Worst Case aller,
336 * wenn der eintreten sollte, dass dann ich auch handlungsfähig bin, ja, das muss man halt mal
337 gegenüberstellen. Also {Ja.} einfach eine Linie zu doppeln, das ist halt, das kostet halt auch
338 jede Menge Geld. {Ja, klar.} Ja, von dem Equipment drumherum, was ich alles da doppelt
339 brauche, * was ich sonst nur einmal hätte, * plus Personal etc.

340

341 I: Ja eben, * das gehört auch alles dazu, {Genau, * (?).} muss ja nicht nur die Maschine alleine
342 da sein. <lacht>

343

344 P: Da wir auch sehr, ja selbst, * zwar schon immer mehr in die Richtung Automatisierung
345 gehen, aber noch sehr, sehr viel Handarbeit machen, {Ja.} in der Produktion * getätigt wird, ja.

346

347 I: Gibt es denn in der Vergangenheit Fälle oder * Ereignisse, die Sie schon miterlebt haben,
348 wo * es zu einem Engpass oder Ausfall entlang der Lieferkette kam, aus dem man dann auch
349 gelernt hat? Wo man so ein bisschen Lessons Learned * mitnehmen konnte oder * ist das eher
350 so, * ja, haken dran, ist abgearbeitet, damit ist gut?

351

352 P: Prinzipiell sage ich, können wir da noch öfter in * den Bereich Lessons Learned reingehen
353 {Ja.} definitiv. Wir haben das explizit mal an einem Fall durchgespielt gehabt, *4 da ging es um
354 Firma [Firma], wo, * wo wir quasi Anlaufschwierigkeiten hatten, wo teilweise * aus unserer
355 Sicht wahrscheinlich Ware zu spät bestellt worden ist, beziehungsweise der Lieferant uns
356 einen falschen Termin gegeben hat etc., wo wir einfach dann auch zu lange gewartet haben,
357 eben festgestellt haben, oh jetzt kriegen wir ein Problem * und da haben wir in größerer Runde
358 wirklich einen Termin gehabt mit Lessons Learned. Ja, aber selbst da * ist immer die Frage, *
359 die Kette ist lang, da sind viele Beteiligten drin, ja jeder versucht dann auch teilweise so ein
360 bisschen seine Haut zu retten, ja und sagt naja, * konnte ich ja nix für, weil und da und hier
361 und und so weiter und ganz vorne steht der Vertrieb und ja und * und sagt das war jetzt aber
362 nix * oder es war zu spät oder wir haben doch so viel bestellt und warum habt ihr es nicht
363 geschafft und etc. etc. Und dann werden Dinge falsch verstanden und falsch weitergegeben
364 und * ja und teilweise selbst beim Lessons Learned haben wir dann nicht mal alle Personen,
365 die dann * mitbeteiligt waren, ja weil es halt ebenso viele sind, <lacht> alle an einem Tisch.
366 Also da fehlt dann noch was und es wird noch über jemand anderes gesprochen, der gar nicht
367 dabei ist, also da haben wir, das können wir noch besser machen würde ich sagen. Aber es
368 ist, * ja es ist, wird immer schwieriger, dass man bei [Firma] halt Leute trifft die den, * die
369 gesamte Kette noch verstehen, {Ja.} weil wir ja immer komplexer werden.

370

371 I: Ja, ich denke, das ist dem, auch dem wie das Unternehmen gewachsen ist, geschuldet. *
372 Es ist halt mittlerweile ein sehr komplexes Unternehmen, {Ja.} das es zu führen gilt. Ist jetzt
373 glaube ich auch nicht immer einfach. Würden Sie aber in diesem Zusammenhang sagen
374 [Firma] ist da gerade was so Krisen- oder Risikoereignisse angeht eher ein reaktives
375 Unternehmen, anstatt ein proaktives Unternehmen? *3

376

377 P: Das ist eine spannende Frage. *6

378

379 I: Oder wenn man sich nicht für eine Seite entscheiden will, zwingend, wo * ist [Firma] denn
380 stärker aus Ihrer Sicht, * Stand Heute? *

381

382 P: In Hinsicht jetzt auf Trouble Shooting oder in Hinsicht auf * Reaktionen zu
383 Umweltereignissen, die wir nicht * beeinflussen können oder was meinen Sie genau?

384

385 I: Gerade generell, wenn es um Ereignisse geht, die * unsere Lieferkette, interne wie externe,
386 stören. Sind wir da * eher die die Trouble Shooter wie Sie sagen oder sind wir da mehr *
387 diejenigen, die mit Kalkül schon mal gucken, was könnte passieren und bereiten uns darauf
388 entsprechend vor?

389

390 P: Naja, also ich, im Trouble Shooting sind wir mit Sicherheit nicht schlecht, ja. * Also da * sind
391 wir eigentlich, also wenn wir eskalieren und so weiter, dann geht auch relativ viel bei uns, ja.
392 Das kriegen wir schon gut hin, da sind wir gut. Nur die Thematik, die wir haben: wir haben
393 teilweise dann so viele Eskalationen * und die Frage ist, ok nehmen wir jetzt wirklich was
394 daraus mit, um es das nächste Mal besser zu machen. Ja, da * können, da haben wir Luft
395 nach oben, ja. Bei der Eskalation selbst, ja. Auch wenn, * da sind wir gut, also da würde ich
396 schon sagen da sind wir gut, * ja. Nur müssen wir da hinkommen, dass wir weniger
397 Eskalationen haben.

398

399 I: Den Eindruck habe ich nämlich bisher auch. {Ja.} Also wir sind wenn es, wenn es mal
400 irgendwo brennt, sind wir wirklich richtig gut, ja. {Ja, * ja.} Und da sind wir schnell und tun alles
401 dafür, dass die Eskalation schnell geht, dass auch gleich die richtigen Leute am Tisch sitzen.
402 Ich glaube, das verläuft ganz gut. Aber dann, wenn es dann mal geschafft ist. * Naja, was
403 machen wir dann, da, das fehlt so oder nur so im Verborgenen. Das kriegt man nicht so richtig
404 mit, ist so mein bisheriger Eindruck. Aber das ist ja * {Ja, die Thematik,...} noch nix schlimmes.

405

406 P: ...die man halt eben hat: entweder es kommt schon das nächste Thema, ja, um das man
407 sich kümmert * oder man hat halt ganz normal andere Sachen auf dem Tisch und nicht {Ja,
408 klar.} irgendwie das mal aufzubereiten, weil das ist auch jede Menge Arbeit. {Eben.} Wie ist
409 das alles gelaufen, wie hat das angefangen und was hätte man besser machen können. Das
410 ist nichts, was irgendwie in fünf Minuten geht, und ist auch nichts, was man alleine machen
411 kann. {Ja.} So, und allein das zu machen, zu monitoren, transparent zu machen, das muss
412 halt einer auch in die Hand nehmen. * So von alleine macht es meistens keiner. * Das ist halt
413 schwierig, ja, wir das da heute in unserem Set Up machen könnte *4 schwer, schwer. * Also
414 auf dem kleinen Dienstweg haben wir ganz gute Kontakte, da nach * Asien zu meinen
415 Kollegen. Da * machen wir das dann schon und prüfen auch, was, was ist denn da passiert
416 und wieso ist das so und dann macht man mal so eine kleine Anpassung und sagt achtung,
417 das soll jetzt nicht mehr vorkommen, gerade wenn man jetzt keine Ahnung, Bestellungen hat
418 vom Kunden, die er vier, fünf Monate im Voraus eingibt. Ja, und wir können ihn dann beliefern,
419 wenn * der Wunschtermin des Kunden erreicht ist. * Das ist immer schwer zu erklären im
420 Vertrieb, <lacht> warum {<lacht> Ja, ja.} wir das jetzt nicht schaffen. Wir hatten fünf Monate
421 Zeit, klar gibt es da Gründe für, aber * ja, da denke ich können wir, können wir noch besser
422 werden, ja * {Ja.} ja.

423

424 I: Ok, Herr [Name], ich bin beinahe am Ende. * War sehr ergiebig. * {Freut mich, wir haben
425 noch eine halbe Stunde, sehe ich gerade.} <lacht> Ja, ja, ja das macht gar nix. <lacht> Es ist
426 * mir immer lieber ich bin, ich setzte eine Stunde an und bin {Ja, ja. Ja, klar.} in einer halben
427 Stunde fertig, als wenn ich dann sage, in einer halben sind wir durch und dann wird die ganze
428 Zeit erzählt. {Ja.} Also lieber, Stunde ist so das Maximum, was ich brauche. {Ja.} Und das
429 setze ich an und dann ist mir das lieber, als wenn ich dann sagen muss, können wir uns
430 nochmal treffen, {Ja.} wir brauchen noch eine Runde, von dem her, {Ja.} so herum ist mir das
431 lieber. {Ja.} Habe ich jetzt aus Ihrer Sicht, ich habe Ihnen ja die * Themenskizze kurz geschickt,
432 wenn Sie die überflogen haben. Habe ich jetzt irgendwas vergessen, wo Sie sagen, darüber
433 müssten wir jetzt aber noch reden bei [Firma], * was die Thematik Widerstandsfähigkeit oder
434 Robustheit der Lieferkette angeht? *6

435

436 P: Naja, ich weiß nicht in weit Sie da sich mit jemandem unterhalten haben über Projekte, die
437 wir machen: Supply Chain Excellence und so weiter. {Ja.} Da denke ich, haben Sie bestimmt
438 mal etwas mitgekriegt. {Ja.} Ja das sind auch Themen, wo wir * gemeinsam daran arbeiten,
439 die Lieferkette eben robuster zu machen, aufeinander abzustimmen, was haben wir, was
440 brauchen wir vorne am Markt, ja und können wir das hinten erfüllen in der Kette. Ja, und wenn
441 wir es nicht erfüllen können, was können wir tun, dass wir es erfüllen können oder sind die
442 Anforderungen zu hoch etc. etc. Wie können wir da besser werden. Das ist sowas, wo wir
443 gerade momentan dran arbeiten, wo wir auch schon teilweise live gegangen sind. Von daher
444 * sind wir was das angeht auch wiederum die Schnittstelle, ok was * brauchen die da vorne.
445 Wir sind immer angehalten oder * wollen das die möglichst, die höchst mögliche Transparenz
446 für die Leute im Vertrieb dann eben da ist. Ok, was heißt das jetzt für meinen Auftrag konkret.
447 * Sind wir eben daran * würde ich sagen, die Kette besser aufeinander abzustimmen, ja * und
448 für alle, * das bestmögliche eben herauszuholen, ja. Jeder hat da so seine * eigenen Ziele
449 natürlich auch und will dann seine Abteilung vorankommen. Aber wenn man das parallel
450 nebeneinander macht und nicht miteinander, dann * bringt das im Endeffekt nichts, dann hat
451 die eine Abteilung das Ziel, die andere Abteilung hat das Ziel und die widersprechen sich und
452 dann haben wir nix gewonnen, ja. Also da, * genau das ist noch was, was definitiv noch läuft,
453 das ist so ein on going Thema. Also wie gesagt, * über die Jahre hinweg haben wir da, habe
454 ich da * noch einige Schnittstellen in die Supply Chain direkt rein, * ja und wir gucken halt
455 immer, ok liegt es vielleicht auch irgendwo in unserer Kette selbst, vielleicht gar nicht mal in
456 der Produktion, sondern * zwischendrin. Wie komme ich von A nach B, wie funktioniert unser
457 Distributionskonzept, habe ich zwischendrin irgendwelche Prozesse, die halt eben nicht
458 passen oder aufeinander abgestimmt sind und wie {Ja.} können wir es besser machen, ja.
459 Aber das ist jetzt nicht irgendwas konkretes, sondern eher was, was fortlaufendes, * {Ja, ja.}
460 genau.

461
462 I: Ja, habe ich mit dem [Name] auch schon * {Ja.} gesprochen, das ist schon ein interessantes
463 Projekt dahingehend, um das {Genau.} einfach durch abgestimmtes Verhalten mehr
464 Transparenz in die Lieferkette zu kriegen. Das macht es ja auch wieder einfacher oder *
465 eventuell auch die Möglichkeit dazu gegen früher, auf ein * sich anbahnendes Problem
466 aufmerksam zu werden, das hilft ja auch schon.

467
468 P: Absolut, absolut. Ich meine, einige Sachen, die wir heute haben, die heute eskalieren,
469 eskalieren daher, weil wir nicht gut aufeinander abgestimmt sind, * ja. {Ja.} Und der eine nicht
470 weiß, was der andere macht. Der hat zwar vorne jetzt was da getan, ja, aber * irgendwie dann
471 doch nicht so, dass es ganz hinten der mitkriegt. Und dann machen wir nichts und dann
472 irgendwann rückt der Tag näher <lacht> {<lacht> Ja. <lacht>} und dann oh, * ist noch gar nix
473 passiert und dann eskaliert es, ja. {Ja.} Da ist ganz klar das Ziel, * durch die * verbesserte
474 Abgestimmtheit aufeinander, dass wir da weniger Eskalationen haben. Weil so können wir da
475 nicht weiter machen. Das sind einfach zu viele, ja. * Und jede Eskalation sorgt für viel Aufwand,
476 stört die Kette, {Mhm.} verschiebt vielleicht was anderes, ja, haben wir schon angesprochen.
477 * Das ist nicht in dem Sinne, wie wir arbeiten wollen, ja. {Ja.} Wir wollen zu dem, was wir als
478 erstes Mal an den Kunden rausgeben, stehen und * das wollen wir erreichen, zu einem sehr
479 hohen Prozentsatz, ja. * Und im Prinzip, ja in Führungsstrichen kann man sagen, gefährdet
480 man dieses Ziel ja mit jeder Eskalation. * {Ja, * ja.} Ja, wenn ich dafür einen früher schaffe und
481 dafür sechs, sieben oder acht Stück verschiebe, zu dem ersten Termin, den ich denen genannt
482 habe, * {Ja, ja das ist schon klar.} dann wird es schon schwieriger, meine * oder mein Ziel in
483 der Hinsicht zu erreichen.

484
485 I: Ja, das ist klar.

486
487 P: Genau.

488
489 I: Ja, ok, sehr schön. Im Moment habe ich keine Fragen mehr. Ich würde mich freuen, wenn
490 dann beim Bearbeiten des Interviews nochmal eine Frage käme und ich mich nochmal melden

491 {Klar, jederzeit.} könnte. * Das freut mich. Ansonsten vielen Dank, {Gerne.} war sehr
492 interessant.
493
494 P: Hat mich gefreut.

1 **Transkription B19022020**

2 Dauer: 42:54 Minuten

3 Person: Chief Executive Officer

4
5
6 I: Ok, Herr [Name], * was mich in erster Linie interessieren würde: Sie sind ja in Ihrer Funktion als
7 Vorstand auch für die Lieferkette mit verantwortlich, ja, in Ihrem Bereich. Da ist ja, wie wir heute
8 sehen, mit dem Corona Virus immer wichtiger, dass wir ne robuste, widerstandsfähige Lieferkette
9 haben, im Sinne der Resilienz. Was tut denn das Unternehmen...

10
11 P: Möglichst robuste, sagen wir mal so. {Möglichst, ja.} Also dass... alle * möglichen Risiken
12 können Sie nicht ausschließen. {Ja.} 100%ige Sicherheit gibt es nicht. Das werden Sie auch
13 bestimmt in allen Büchern gelesen haben. {Ja.} Im Grunde genommen müssen Sie mal gucken,
14 was sind die Risiken, was passiert uns, wie ist die Wahrscheinlichkeit, dass sowas eintritt und
15 dann müssen Sie danach Ihre Bewertung machen: gegen sowas muss ich mich vorbereiten;
16 gegen so was bin ich machtlos. Und auch bestimmte Sachen sind kostentechnisch so hoch, dass
17 Sie sagen, das nehme ich in Kauf.

18
19 I: Ja. Und das wird * im Unternehmen wird das zielgerichtet bzw. wo ist das im Unternehmen
20 derzeit bei uns aufgehängt, dass so was gemacht wird. Weil ich merke in unterschiedlichen
21 Abteilungen, dass es da viele Bemühungen {...gibt.}, dass es viele Bemühungen gibt, ja.

22
23 P: Eigentlich ist die Koordination... Wir haben auch einen Fall hier geübt. * Zum einen ist das ein
24 Interesse der Versicherung, die einen Betriebsausfall versichern und auch die Maßnahmen sehen
25 wollen. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, (?) und was machen sie eigentlich da dagegen. Also
26 Betriebsunterbrechungsversicherungen verlangen, dass Sie eigentlich diese Sachen an einer
27 Stelle koordinieren. Deswegen hat eine zeitlang Herr [Name] mit Herr [Name], das sind die Herren
28 die Compliance Management machen, haben Sie wahrscheinlich Herr [Name] auch schon
29 kennengelernt. {Ja.} Und Herr [Name] macht Vertragswesen und ist der Kommunikator für uns für
30 die Versicherungen, bei denen platziert. Es ist aber im Grunde genommen eine so umfangreiche
31 Geschichte, dass Sie diese Personen nicht 100% in der Lage sind, alles dann gemeinsam
32 machen. Weil auch die Geschichte ist eine nervende Geschichte, denn man muss irgendwas tun,
33 Zeit investieren, was nicht sofort, hoffentlich nie gebraucht wird, aber gebraucht werden kann.
34 {Ja.} Und deswegen muss von Fall zu Fall die Koordination, was man dagegen tun kann, geprüft
35 werden. Wie jetzt mal bei Corona Virus: da muss jemand das in die Hand nehmen und sagen:
36 entweder bestimmt der Vorstand diese Person oder bei bestimmten Fällen muss der Vorstand
37 das selbst übernehmen, je nach Stufe der Dringlichkeit.

38
39 I: Gibt es da Eskalationsstufen, die das Unternehmen durchläuft? Ist so was definiert oder ist das,
40 sage ich mal, der gesunde Menschenverstand, der da...

41
42 P: Das ist nicht definiert, weil Sie können sich nicht gegen alle erdenklichen Fälle wappnen. Das
43 heißt, wenn so eine Vermutung raus kommt, dann muss man einen Prozess dafür in Gang setzen.
44 * Wahrscheinlich ist dieser Prozess auch nicht im Voraus definiert. * Weil Sie können nicht sagen,
45 was passiert, wenn jetzt ein Weltkrieg ausbricht. Dann ist in mehreren Regionen gleichzeitig das
46 Problem. Wie wollen Sie dagegen handhaben. Oder Themen kommen aus einem bestimmten
47 Standort. Dagegen gibt es was. Wir haben zum Beispiel vor ein paar Jahren geübt, wenn unser
48 EDC hier auf einmal, da war es ein Flugzeugunglück, darauf abgestürzt. Was passiert da, wie die
49 Firma sich dagegen verhält. Wir haben im Voraus so einen Plan. Das kann man auch, ich glaube

CDLXXII

50 beim Herr [Name] sehen. Da gibt es einen Verantwortlichen, der die Sachen leitet. * Da gibt es
 51 bestimmte Maßnahmen, die sofort geprüft werden: also ist jemandem etwas passiert, Flugzeug
 52 abgestürzt, irgendwelche Tote, irgendwelche * Verletzten. Das kommt als erstes in der Liste. Und
 53 dann kommen natürlich die Themen: ja, sind andere Unternehmensteile davon betroffen. Wenn
 54 ja, welche. Wenn nicht, konzentriert man sich darauf: ist das nur ein Verlust des Warenbestandes?
 55 * Wie lange braucht das dann nachgeführt zu werden? Wie kann man den Umsatz und auch die
 56 Produktion gewährleisten und das wird dann geprüft. Aber für alle Fälle ein Handbuch * wie
 57 verhalten wir uns da, das gibt es nicht. Das kommt auch von Fall zu Fall. Fällt ein Markt aus, also
 58 es gibt ein Land, das einen signifikanten Anteil im Umsatz hat und dieses Land fällt aus. Dann
 59 wird man wahrscheinlich eher die Vertriebsseite als Verantwortliche nehmen. Und da wird [Name]
 60 als Vorsitzender für diese vertrieblichen Aktivitäten sagen, entweder mache ich das selbst oder
 61 bestimme ich jemanden. Und dann setzt man sich zusammen und die ersten Maßnahmen, was
 62 hat das für einen Einfluss... Und dann hat das natürlich Auswirkungen auf eine Lieferkette: sind
 63 Aufträge unterwegs? Können wir die stoppen? Was passiert, wenn man die Aufträge stoppt? Aber
 64 im Grunde genommen: ich glaube nicht, dass man eine Rezeptur entwickeln kann für alle
 65 unterschiedlichen, erdenklichen Maßnahmen. Man kann aber sagen, das haben wir auch nicht
 66 gemacht, das müsste man vielleicht noch machen: was sind diese wahrscheinlichen
 67 Ausfallerscheinungen. Welche Ausfallerscheinungen, aus heutiger Sicht, ne, das muss man jedes
 68 Mal prüfen. {Mhm.} Ein Land kommt auf eine (Illegalitäts)liste, was passiert dann. In China ist das
 69 jetzt natürlich ein besonderer Fall, * nicht nur als Markt, was groß genug ist, für uns auch {Ja.} *
 70 bestimmte Maßnahmen erfordert und der fällt ja auch nicht vollkommen aus, sondern es ist
 71 schwierig bis die wieder hoch kommen. Aber auf der anderen Seite, was ad hoc uns beschäftigt
 72 ist, wie gewährleisten wir unsere Lieferkette. Weil auch da haben wir gesehen, die Abhängigkeiten
 73 von chinesischen Lieferanten sind auch bei uns gegeben. {Mhm.} Wir haben in der Hinsicht jetzt
 74 dieses Mal Glück gehabt, dass wir mit unseren Mengen, also 70.000 unterschiedliche Teile kaufen
 75 wir. Und bei, genauer gesagt 72.000 unterschiedliche Teile Einkauf, 2.500 Teile mit Ursprung
 76 China. * Das ist bescheiden. Und wenn da bei 1.000 unterschiedlichen Lieferanten gerade 30 für
 77 uns zu untersuchen sind, die Summe ist noch überschaubar. Und das kann man dann auch relativ
 78 leicht feststellen, was wir jetzt auch festgestellt haben, wie viele Teile, die definitiv nicht kommen
 79 werden. Und dann kann sich Maßnahmen, können wir das mal selbst fertigen, können wir das
 80 eigentlich anderswo kaufen, Second Source haben, und und und. Wir haben Second Source
 81 Analysen für unsere normal kritischen Teile. Das heißt, die Teile, die für uns existenziell wichtig
 82 sind. In so einem Fall, können aber auch Teile, die existenziell eigentlich unwichtig sind, * aber für
 83 bestimmte Kundenaufträge wichtig werden; das macht uns nicht kaputt, das macht den Kunden
 84 nicht kaputt, aber das ist unsere Pflicht zu untersuchen, was können wir dagegen tun, um in der
 85 Hinsicht unserem Kunden den besseren Service zu geben. Was wir natürlich bei so einem Fall
 86 überhaupt nicht checken können unter den heutigen globalen Abhängigkeiten: was bezieht mein
 87 Lieferant von einem anderen Lieferanten, der wiederum von China bedient wird. Wenn ein
 88 Katalysator aus BASF aus China kommt und in einem Werk in Saudi arabien in ein PCA, also
 89 Plastik Rohstoff, rein geht und jetzt hat er alle anderen Rohstoffe, aber hat diesen Katalysator
 90 nicht; der wird uns nicht beliefern. Nur das werden wir erst erfahren in 5 Monaten, weil diese
 91 Reaktion {Ja.} eine Folge hatte.

92
 93 I: Sie haben jetzt gerade gesagt, wir haben für die existenziellen Teile, die immer kritisch sind,
 94 haben wir die Second Source.

95
 96 P: Die Second Source Strategie.

97
 98 I: Strategie, ja.

99
 100 P: Uns gelingt es natürlich nicht immer, eine Second Source zu machen, weil * bestimmte Sachen
 101 sind speziell von einem Lieferanten, der hat die Anlagen dafür. Andere sachen sind, weil der

102 Lieferant die Lizenzen dafür und nicht einfach * hergeben will. Und es gibt auch die
103 Schwierigkeiten, empirisch festgestellte Produkteigenschaften, die nicht in Datenblättern stehen,
104 aber wo wir wissen: diese Leuchtdiode funktioniert mit [Marke], mit [Marke] funktioniert es nicht.
105 Die Datenblätter sind identisch, aber die für uns wichtigen Daten, die nicht garantiert und
106 beschrieben werden, erfüllen die nicht.

107
108 I: Ja, jetzt könnte ich doch aus dem Sicherheitsgedanken ganz einfach sagen, das mache ich mit
109 der Gießkanne bei allen.

110
111 P: Können Sie nicht machen.

112
113 I: Das wäre wahrscheinlich wirtschaftlich {...wirtschaftlich nicht vertretbar...} nicht vertretbar, oder?

114
115 P: Ja. Das können Sie nicht machen, weil wir haben ein Problem. Für ein Unternehmen unserer
116 Größe und rund 70.000 Einkaufsteilen, ist nicht wenig. {Mhm.} * Wir sind * seit 20 Jahren verfolgen
117 wir die Theorie, schnelle kundenspezifische Lösungen zu suchen. Unsere Wettbewerber haben
118 vor, zu dem Zeitpunkt damals abgelehnt. Die haben gesagt: wir haben 5.000 unterschiedliche
119 Produkte, es kommt nicht das 5.005. Produkt dazu. Und wenn der Kunde mit unseren
120 Standardprodukten nichts anfangen kann, weil es in seinem Gerät nicht passt, kann ich auch
121 nichts dafür. Und dann sind diese Kunden meist zu uns gekommen. Wir haben dann für die
122 Entwicklungen gemacht und neue Produkte generiert. Manche sind sogar erfolgreich für andere
123 nutzbar gewesen. * Wir haben so (?)produkt entwickelt für eine Firma [Firma] und wir verkaufen
124 jetzt das Ding, ich weiß es nicht mehr, Millionen Teile im Jahr. Obwohl der [Firma] von uns nur
125 250.000 bezieht und andere beziehen das Produkt aber auch. Es gibt aber auch Sachen, die nur
126 für einen Kunden waren und die auch für einen Kunden geblieben sind. Und...aber wir haben das
127 gemacht und dadurch war unsere Stärke, mit Kunden Spezialteilen auch die Kunden zu gewinnen.
128 Weil der Kunde will ja auch nicht 1.000 unterschiedliche Lieferanten haben. Der sagt dann: ok,
129 wenn ich das Sonderteil bei ihm kaufen kann und nicht bei irgendeinem anderen, dann machen
130 wir das nicht. Dann macht es keinen Sinn, die Standardteile bei dem anderen zu kaufen. Dann
131 verlagern wir die standardteile. Dadurch haben wir auch dann Zusatzumsatz generieren können.
132 Natürlich hat das aber einen Nachteil, diese Methodik: dass Sie sehr viele unterschiedlich Teile
133 dazu nehmen, Weil es gelingt einem in einer schnellen Zeit nicht, da zu sagen: ok, ich guck mal
134 jetzt in modulare Lösungen und nehme einen Baukasten daraus. * Dann brauche ich vielleicht
135 etwas länger, aber der Kunde will diese Wartezeit nicht. Das heißt, um das schnell zu machen,
136 muss man mit den vorhandenen Mitteln auch mit neuen Rohwaren das machen. Und dadurch
137 haben wir auch tausende Rohwaren generiert zusätzlich. Wir sind mit Akquisitionen gewachsen.
138 Mit akquisitionen wachsen heißt, Sie kaufen dazu Märkte, Kunden und Produkte. Das heißt, diese
139 Produkte wurden anders hergestellt. Manche haben wir in der Zeit ausgephast und mit unseren
140 eigenen ersetzt. Aber es gibt Spezialität, wo auch Kundenbeziehungen da waren. Der Kunde will
141 und kann nicht ersetzen. Und wenn Sie jetzt * einen wichtigen Kunden gewonnen haben und dem
142 sagen: deine Ersatzteile kriegst du bei uns nicht, da kannst du mal eine Last Order machen. Dann
143 ist das der erste Satz dafür, um den Kunden zu verlieren. Also macht man das nicht und dadurch
144 bleiben diese Teile drin. Also wir haben auch unser Rohwarenspektrum mit Akquisitionen nochmal
145 erweitert. Und daraus ist es sehr schwierig zu sagen, jedes Teil hat bei uns eine Second Source.
146 {Ja.} Das werden wir wirtschaftlich nicht machen können. Und deswegen ist das natürlich nicht
147 ein Ziel, was wir prüfen und untersuchen, weil wir sagen, die Untersuchung selbst ist
148 unwirtschaftlich.

149
150 I: Ja, ich denke alleine schon bis man da ein Bild hat davon überhaupt sind schon so viele
151 Ressourcen und Kapazitäten gebunden, wäre undenkbar. Aber das heißt doch, dass für so eine
152 Second Source Strategie die * Analyse der Ausgangssituation für ein Produkt oder für einen
153 bestimmten Markt der entscheidende Punkt ist. {Richtig, ja.} Oder auch jetzt speziell hier in der

154 Situation mit dem Corona Virus: eine saubere Analyse der Ist-situation, so wie Sie gesagt haben,
155 wir haben insgesamt 72.000 * Teile oder Lieferanten {Nee, das sind Teile.} oder Teile, davon sind
156 2.100, habe ich ja die Liste gesehen, irgendwas waren und das brechen wir jetzt runter auf 30 und
157 das können wir jetzt handeln. {Ja.} Das heißt ja, dass der erste Schritt, erstmal die Lage zu
158 erfassen, ist ja der * kritische oder der entscheidende für die weiteren Maßnahmen.
159

160 P: Das * ist glaub ich bei jedem Fall eher eine Rezeptur zu haben, was mache ich, was untersuche
161 ich * und beim nächsten Fall sagen wir, das ist nicht China, jetzt ist es Malaysia. Was passiert mit
162 Malaysia? Dann kommt dabei mal 2.000, vielleicht mal 20.000 Teile und dann kommen auch
163 daraus entsprechende Anzahl Lieferanten. Und mit denen muss man dann umgehen. Wir haben
164 eine Standort Strategie entwickelt und das ist auch verfasst und das ist auffindbar, natürlich
165 vertrauliche Geschichte. Aber da ist das beschrieben. Was sind unsere Ziele und was machen
166 wir. Und * wo wir bei einer Standortsuche Wert drauf legen, zum Beispiel politische Stabilität.
167 {Mhm.} Und wenn wir merken, ein bestimmtes Gebiet entfernt sich von einer politischen Stabilität,
168 dann machen wir uns mal Gedanken und suchen eine Alternative da raus. Und wenn das
169 tatsächlich dann kommt, dann wissen wir, ja, dann ist das jetzt der nächste Standort dort und da.
170 Wir haben in [Ort] eine große Niederlassung, das haben Sie vielleicht da in den Daten da gesehen
171 und auch [Ort] relativ groß. Also eine dritte Produktionsstätte in [Ort] war nicht unbedingt
172 erforderlich. {Mhm.} Da hätte man das [Ort] und [Ort] erweitern können. [Ort] die wirtschaftliche
173 Seite und [Ort] eher so die * eher so komplexe Produkte und das hätte auch ausgereicht. Der
174 Grund, warum wir damals in [Ort] angefangen haben, war: wir haben gesehen, es gibt Situationen
175 in [Ort] ist das nicht sicher. So islamistische Phasen gab es da und wir haben gesagt: ja, was
176 passiert, wenn wir jetzt mal da hier ein Problem haben * und deswegen haben wir auch die
177 Grundlage gegeben: wir machen keine Produktionsstätte mehr als 1.500 Leute. Damals war das
178 sogar 1.000 Leute, die haben wir erhöhen müssen. Weil 1.000 Leute für ein Unternehmen in der
179 Größenordnung wie wir damals waren mit 4.000 plus minus, ist tausend... Nur wenn Sie jetzt
180 wachsen und sagen: ich will immer noch tausend halten und jetzt haben Sie mal ein
181 Umsatzvolumen von 2 Milliarden und tausend halten, dann heißt das mit einer Fertrigungs(?),
182 dann haben Sie 20 Produktionsstätten. Das ist auch nicht das Wahre. Und deswegen muss man
183 diese Grenze auch anpassen und da haben wir gesagt: ok, dann werden wir jetzt mal einen
184 weiteren Standort - sogar das ganze Projekt hieß damals [Ort] 2. Das heißt, eine
185 Ersatzvorbereitung für [Ort] zu machen. [Ort] war gefährlich. Da hat sich die Situation entschärft
186 und deswegen haben wir da weiter gemacht. Aber wir haben jetzt auch in [Ort], was damals nicht
187 unbedingt das Ursprungsziel war, eher das Risiko von dem Land [Ort] zu reduzieren, eine
188 Alternative zu haben. Aber auf der anderen Seite haben wir gesehen, da haben wir den Vorteil
189 gehabt, dass wir in [Ort] einen erhöhten Ausbildungsgrad von Leuten in [Ort] haben, als wir das
190 in [Ort] in der Lage sein werden jemals mal zu haben. Und das * war so der zweite Aspekt auf
191 unserer Liste. Aber uns war wichtig bei der Suche, was für Risiken hat das Land und dieser
192 Standort als solches. Wir haben untersucht, gab es da irgendwelche Hurricanes oder Tornados
193 oder solche (?). {Mhm.} Und da haben wir festgestellt, das Gebiet ist davon nicht betroffen. Wenn
194 Sie nördlich gehen, dann haben Sie diese Gefahr. Aber je mehr Sie so Richtung Äquator kommen
195 nicht. Erdbebengebiet ist es nicht. Und diese, nach diesen Kriterien kam uns [Ort] und politisch
196 immer noch ruhig, das kann sich auch in [Ort] ändern, das weiß man nie. Dann muss man halt
197 darauf auch reagieren.
198

199 I: Ja. Aber das heißt ja, dass Sie eine gewisse Robustheit, Widerstandsfähigkeit schon bei der
200 Auswahl der Standorte mit generieren.
201

202 P: Das ist untersucht, damit man das Risiko später reduziert. {Ja.} Wobei, wie gesagt, Sie sind
203 nicht in der Lage, 10 Jahre im Voraus, weil ein Standort hält da ja hoffentlich mehr als 25 Jahre.
204 Und da sind Sie nicht in der Lage, heute zu wissen, was in dieser Phase... nur wir sagen, was in

205 5 Jahren passieren kann, kann man abschätzen. Was in 10 Jahren passieren kann, das ist
206 Glücksrad.

207
208 I: Ja. Ich will nochmal kurz darauf zurückkommen: Sie haben gesagt, so eine Rezeptur für
209 bestimmte Ereignisse wird es nicht geben. Aber ich denke, eine Rezeptur für die Vorgehensweise
210 bei einem bestimmten Ereignis, {Ja, das...} das ist denke ich etwas, was wir, was man haben
211 kann. Dass man zumindest nicht in Panik verfällt, wenn es zu einem kritischen Ereignis kommt.

212
213 P: Und bestimmte Fragestellungen kann man sich eigentlich als Rezeptur vorstellen, dass man
214 sagt: sind das jetzt die Fragestellungen und man kann sich daran hängen. Ist das jetzt
215 Allheilmittel? Glaube ich nicht. Aber kann für die Aktionen eine Erleichterung geben. Das haben
216 wir nicht. Das haben wir mit Sicherheit nicht.

217
218 I: Ich denke, was ich bisher so schon erfahren habe, nicht nur hier sondern insgesamt bei der
219 Studie oder der Arbeit, dass die Reaktionszeit im kritischen Ereignis ein sehr entscheidender
220 Faktor ist. Ich glaube, so eine Rezeptur oder so ein Prozess, der die Reaktion bestimmt, also wie
221 gehe ich konkret vor, der könnte ja die Reaktionszeit auch entsprechend verkürzen, so dass {...die
222 Arbeit erleichtern!} oder die Arbeit auch erleichtern.

223
224 P: ...die Arbeitsweise. Weil ich glaube Reaktionszeit wird wegen der Wichtigkeit des Ereignisses
225 entweder groß oder eher länger und lax sein. Aber ob man jetzt das alles neu erfinden muss oder
226 ob man dann sich nach einer Rezeptur handeln kann, das wäre natürlich sehr vorteilhaft. Ja.

227
228 I: Mhm. Ja. Das ist ja mal ein guter Hinweis, an dem man arbeiten kann.

229
230 P: Da kann man so eine allgemeine Rezeptur machen, weil alle solche ungeplanten * Fälle werden
231 ja * Maßnahmen nötig machen, die ähnlicher Struktur sind. Sie können dann sagen, das ist nicht
232 der Fall, also Lieferanten davon nicht betroffen, weil jetzt in Thailand was passiert ist. aber
233 Thailand ist vielleicht als Land wichtig oder ein Gebiet ist wichtig und diese Rezeptur kann sagen,
234 Lieferanten brauche ich nicht untersuchen, nächstes Thema. Ja. obwohl man dann erstmal * dann
235 Leute dazu zwingen muss, ja jetzt guck mal, ob du Lieferanten hast in dem Land. Und mit so einer
236 Rezeptur kann diese Phase leichter abgehakt werden.

237
238 I: Mhm. Ja. Im Moment haben wir jetzt gerade das Ereignis oder die Problematik mit dem Corona
239 Virus. Wenn Sie ein bisschen in die Unternehmenshistorie zurückblicken: gab es da ähnliche
240 Ereignisse, mit denen das Unternehmen kämpfen musste?

241
242 P: Aus der Historie? *5

243
244 I: Oder es muss jetzt nicht mal * so ein Pandemie Ereignis sein. Vielleicht mal Untergang eines *
245 wichtigen Lieferanten oder...

246
247 P: Also, wir haben ein riesen Ereignis gehabt, ich weiß nicht ob Sie es mitbekommen haben: unser
248 neues Lager in den USA ist durch einen Hurricane beschädigt worden und das Gebäude war nicht
249 nutzbar. Das war aber nicht so ein Ereignis, weil das Gebäude gerade mit Büromöglichkeit
250 eingezogen wurde und die Räumlichkeiten umzusiedeln war ein Klacks. Das kann ich jetzt nicht
251 dazu zählen. Das wäre natürlich so ein Ereignis geworden, wenn wir so was nächstes Jahr haben
252 würden oder hätten. Die Gefahr ist immer da. Aber ich sage mal, dass ein Gebäude von einem
253 Hurricane zum zweiten Mal {<lacht>} * beglückt wird, das, die Wahrscheinlichkeit ist glaube ich so
254 was wie im Lotto gewinnen. {Ja.} Ist da, aber nicht sehr groß. Aber so ein Fall *3 ich kann mich
255 jetzt *3 war da irgendwas? {Ist auch nicht schlimm.} Also wir haben sowas nicht gehabt. Ich meine,
256 ich fand auch * wir haben ja SARS Virus gehabt. * Wahrscheinlich ist vom Effekt das Verhalten

257 des Virus, der Viren, der war damals viel stärker als * bei Corona. Waren aber die Maßnahmen,
258 vielleicht auch die Ansteckbarkeit nicht so groß und das hat uns damals zu keiner Art von Reaktion
259 bewogen und damit sind wir auch nicht schlecht gefahren. {Mhm.} Aber wir haben einen Fall
260 erlebt, * eine Firma [Firma], das war ein riesen Kunde von uns. Wir haben für die eine Entwicklung
261 gemacht, ein Produkt, ein Steuerungsgerät, das alleine [Firma] vertreibt. * Weil wir das für die
262 entwickeln, entwickelt haben, und verkaufen. Und zu dem Zeitpunkt als das, dieser Auftrag live
263 ging, hat uns der * [Firma] Mitarbeiter, der die Werke von [Firma] beaufsichtigt, und das sind
264 meistens nicht eigene Werke, die arbeiten mit EMS, also sogenannten Electronic Manufacturing
265 Services, {Mhm.} und * die haben uns wegen unserer * Risikobetrachtungen erstmal nicht
266 freigeben wollen. Weil sie gesagt haben, wenn wir jetzt mal das Produkt bei ihnen fertigen und *
267 welche Maßnahmen ergreifen sie, dass das, wenn hier was passiert, an dem Standort, irgendwo
268 anders schnell gebaut werden kann. Und unsere Antwort war damals: wir haben alle Zeichnungen,
269 wir haben alle Arbeitsunterlagen, dann müssen wir halt die entsprechenden Einrichtungen
270 irgendwo anders kaufen und irgendwo anders können die Produkte auch hergestellt werden. Aber
271 das dauert natürlich mindestens vier bis sechs Monate. Das war für die nicht genug und haben
272 uns nicht freigegeben. Dann haben wir mit [Firma] Zentrale gesprochen, weil deren war das, wie
273 bei anderen EMS, also das ist ja gar kein Problem, wir haben jetzt mal ein anderes Werk, da sind
274 die gleichen Einrichtungen und dann übertragen wir das dahin und am nächsten Tag fertigen wir
275 das da drüben. * Das * haben wir dann mit [Firma] besprochen und haben gesagt: weil die uns
276 auch die Anfangsfinanzierung...wir haben gesagt: um das zu fertigen, brauchen wir einige Geräte
277 und einige Einrichtungen, die wir sonst nicht brauchen. Wenn wir das nur für euch machen, müsst
278 ihr uns das entweder im Voraus bezahlen oder sichern und über jährliche Abnahmesummen dann
279 garantieren. Also, entweder der Preis steigt oder sie beteiligen sich einmalig bei der
280 Anfangsinvestition. Damals wollten sie sich an der Anfangsinvestition beteiligen, haben das
281 gemacht. die haben gesagt: jetzt müssen wir woanders auch die gleichen Gerätschaften bauen.
282 Wir haben gesagt: ich glaub, ihr spinnt. * Die waren nicht bereit das zu akzeptieren. Haben gesagt:
283 das ist aber die Grundlage von eurer Fragestellung. * Euer Mann gibt das nicht frei. Und dann
284 können wir es nicht jetzt euch liefern. Dann weiß ich nicht, was die gemacht haben. Und * dann
285 wurde das von [Firma] Seite akzeptiert, dass wir nicht eine parallele Fertigung irgendwo anders
286 aufbauen. Weil die Mengen waren auch dafür nicht verantwortbar. * Vier Monate später ist in
287 Thailand, in Nordthailand, eine Flutkatastrophe gekommen. Dieses Werk von [Firma] war von
288 einem Tag auf den anderen nicht überhaupt zu betreten, stand unter Wasser und danach war, ich
289 glaube ein Jahr lange, eine Fertigung war nicht mehr möglich. Die haben 6 Monate lang nichts
290 liefern können, bis das in andere Werke verlagern konnten. Und das waren auch Standardteile,
291 aber das geht nicht so leicht. Und dann erst in einem Jahr war das * vollkommen irgendwo anders
292 übertragen und zu dem Zeitpunkt haben wir viele Teile von denen übernommen, die mit
293 [Unternehmen] überhaupt nichts zu tun haben. Also wir haben uns dann als Electronic
294 Manufacturer bereit erklärt, denen aus der Patsche zu helfen und das ging bei uns relativ einfach.
295 Das heißt, die haben so eine Rezeptur gehabt, nur wahrscheinlich war es denen auch in
296 bestimmter Hinsicht zu teuer zu sagen, ich mache eine parallel Möglichkeit irgendwo anders. Ob
297 die es gewusst haben, wie schnell sie das irgendwo hin übertragen können und das nicht gemacht
298 und deswegen so lange gebraucht haben, kann ich nicht sagen. Aber die Auswirkungen sind ein
299 Jahr bei [Firma] spürbar gewesen. In dem Bericht, den haben sie sogar über die Situation, dass
300 das Werk weg ist und das der Umsatz nicht war, Sie ja vielleicht auch gelesen, das gleiche hat
301 letzte Woche [Firma] veröffentlicht. Gewinnwarnung, weil sie ihre Teile aus China nicht raus
302 kriegen zusätzlich noch, also der Umsatz ist auch bisschen zurück gegangen.

303
304 I: So ne, ich sag mal so eine Produktion an mehreren Standorten, Fertigungslinien doppeln - wäre
305 das eine Alternative für [Unternehmen]?

306
307 P: Das haben wir in vielen Bereichen überlegt, aber das ist in bestimmten einfachen
308 Produktbereichen * eine Alternative. Und * wir haben es gesehen, dass wir einen [Produkt] sowohl

309 in [Ort] als auch in [Ort] als auch in * ggf. in [Ort] herstellen können. Und diese, weil die
310 Testeinrichtungen sind Standard und die Fixtures und so was in einer schnellen Zeit replizierbar.
311 Aber viele Geräte werden inzwischen so komplex, dass die Anlagen mehrere Millionen Euro
312 kosten. So ein [Produkt] ist ein, so ein Laser Sensor. {Ja.} Alleine die Testeinrichtung und
313 Kalibriereinrichtung kostet in der Summe 1,5 Millionen. Und für die Mengen, die jetzt hergestellt
314 werden, ist das machbar, wenn die Kunden die Preise akzeptieren. Aber wir sind ja nicht alleine
315 auf dem Markt und deswegen ist sowas parallel an meherern Standorten zu betreiben erst dann
316 möglich, wenn Sie sagen: die Mengen sind so hoch, ich hätte sowieso eine zweite Linie und diese
317 zweite Linie wird irgendwo anders gemacht. {Ja.} Das machen wir zum Beispiel in [Ort] mit
318 [Produkt], wo wir sagen, wir sind jetzt nur von denen abhängig, jetzt ist aber der Bedarf so
319 gestiegen, dass es eine zweite Linie geben muss. Also machen wir das so, dass wir diese zweite
320 Linie in Endstation [Ort] generieren. Aber das wird uns nicht bei allen Produkten gelingen, rein
321 aus Wirtschaftlichkeitsgründen.

322
323 I: Mhm. Das heißt, das Maß an Sicherheit, das ich gerne hätte, muss ich mir auch in gewisser
324 Weise einkaufen.

325
326 P: Nicht einkaufen, es muss auch der Kunde bereit sein, dafür zu zahlen. * Weil ich mein (?) so
327 ein Industriebetrieb ist nicht Selbstzweck, sondern muss dem Eigentümer bestimmte Rendite
328 anbieten, ansonsten haben Sie keinen Spaß daran. {Ja.} Das muss man halten. Und in dem
329 Rahmen, wenn das haltbar ist, in bestimmten Produktbereichen ist das realisierbar. Es gibt einen
330 SMD-Standort in [Ort]. Einen ziemlich gleichen SMD-Standort werden wir in paar Jahren in [Ort]
331 haben. Also sind diese beiden relativ schnell ersetzbar. Und das gleiche wird uns auch jetzt * oder
332 planen wir für unseren Plastikteile- und Kabelproduktion. {Mhm.} Und in 2 Jahren werden wir das
333 auch erreicht haben. Wenn das bei einer gewissen Größenordnung ankommt und das erweitert
334 werden muss, dann überlegt man sich natürlich, wie kann man das Risiko eines Ausfalls
335 vermindern. Nur das muss diese Wirtschaftlichkeit und * Risikoanfälligkeit in Betracht und im
336 Gleichgewicht sein.

337
338 I: Ja. Wir haben jetzt, Sie haben jetzt kurz diese Rezeptur genannt, die wünschenswert wäre.
339 Wenn Sie jetzt noch weitere Strategien oder Maßnahmen in dieser Hinsicht sich wünschen
340 könnten, was wäre da noch ein Punkt, wo Sie sagen, das wäre noch erstrebenswert, das müsste
341 [Unternehmen] noch umsetzen oder das sollte in naher Zukunft noch angegangen werden? Gibt
342 es da noch was?

343
344 P: Also was wir zum Beispiel auch wenig machen, sind * mit einer vordefinierten Frequenz
345 untersuchen, welche Risiken für welche Supply Chain Gebiete da sind. Und haben sich dann bei
346 diesen Risikobetrachtungen oder die Wahrscheinlichkeitsfaktoren von denen, Änderungen in der
347 Zeit gegeben. Also das wird nicht * jährlich, 2-jährlich oder nach Prinzip untersucht, sondern das
348 wird erst dann gemacht, wenn jemand ein Anlass dafür sieht. Es ist nicht ein Prozess. Wenn auch
349 diese Betrachtungsweise nach einer Prozedur laufen würde, ähnlich wie wenn man einen Standort
350 wählt, haben wir so einen Auswertungskatalog. Die daten sammeln wir und die bewerten wir und
351 setzen wir alle zusammen und sagen wir mal, aus der Sicht ist dieser, aus der Sicht ist dieser und
352 jetzt ist die Richtung [Ort]. Wir haben jetzt vor 3 Jahren Untersuchungen gemacht, was wäre jetzt
353 mal nach [Ort] ein Standort und aus heutiger Sicht, nach unseren Auswahlkriterien, nach unseren
354 Untersuchungen ist [Ort] gewählt worden, also Richtung [Ort]. Wenn das jetzt, was neues dazu
355 kommen müsste, wird das in [Ort] realisiert. Wir haben Thailand und Kambodscha und was weiß
356 ich welche Länder untersucht, sind durchgefallen aus unterschiedlichen Gründen. Und diese
357 Untersuchung hält eine gewisse Zeit, 5 Jahre. Aber so eine Prozedur haben wir nicht für alle
358 erdenkbaren Risikozustände. * Und so was wäre auch wünschenswert, dass man sagt, ok einmal
359 jährlich untersuchen wir diese Rezeptur der Faktoren und schreiben jetzt die Bewertung für

360 Wahrscheinlichkeiten und dann müssen wir daraus bestimmte Handlungen herleiten oder lassen
361 es.

362
363 I: Ja, das ist sehr interessant. Ok, ja, Herr [Name], ich bin beinahe am Ende, beinahe fertig. War
364 sehr interessant, super spannend, das auch aus Ihrer Perspektive mal zu hören. Ich glaube, Sie
365 haben im Unternehmen jetzt den besten Überblick: was glauben Sie denn, welche
366 Ansprechpartner würde es sich denn lohnen, da noch zu fragen?

367
368 P: Also, ich weiß nicht, mit wem haben Sie gesprochen bis jetzt?

369
370 I: * Ich bin schon relativ weit gekommen, muss ich sagen. Ich hab schon mit dem [Name]
371 gesprochen. Ich hab schon gesprochen mit dem [Name], mit dem [Name], der Bereich
372 Components Management und Purchasing habe ich schon gesprochen. Mit dem Sales Support,
373 mit dem [Name] war ich schon in Kontakt. Also da bin schon relativ * weit gekommen. Und die
374 Frage wäre, was müsste man da noch berücksichtigen, wenn Ihnen was einfällt.

375
376 P: Also, was Sie mit Sicherheit auch bei den Gesprächen mit diesen Personen nicht erfahren oder
377 diese Personen das nicht so richtig abdecken, ist ein Gebiet, wo wir nicht traditionell drin sind,
378 sondern eher in den letzten Jahren dazu gekommen sind, das ist das Projektgeschäft und *
379 sogenannte Mobile Computing nennen. * Das wird signifikante Anteile des * Unternehmens
380 ausmachen. und deren Geschäftsgrundlage ist deutlich anders. Deren Risikofaktoren und tja, die
381 Wahrscheinlichkeiten sind auch anders. Also einmal das [Firma] Geschäft. Da würde ich [Name]
382 * ein Gespräch mit ihm würde helfen. Und das Geschäft über unsere Projekte, PA Projekte, ist bei
383 [Name]... Haben Sie mit [Name] gesprochen? {Ja, [Name]...} Ja, dann hat er das Thema auch
384 bestimmt mit Ihnen dann, wenn Sie entsprechende Fragen gestellt haben natürlich, abgedeckt.
385 Aber wo Sie, wo das Geschäft anders ist, ist Mobile Computing. Das ist ein [Name] und dann
386 müssen Sie mit ihm mal reden, ob er jemanden nennt, den Sie sprechen können. {Ja.} Weil das
387 sind zu unserem Standardkomponentengeschäft unterschiedliche Gebiete. {Ok.} Aber ansonsten
388 müssen diese Personen wie jetzt ein [Name] hat, wahrscheinlich weiß er mehr als ich in der
389 Hinsicht. Und * mit Components und mit Einkauf haben Sie ja die Lieferkettenursprünge
390 besprochen. {Ja.} Und wie wir jetzt mal tagtäglich die Versorgung sichern ist der [Name]. Mehr
391 brauchen Sie nicht.

392
393 I: Ja. Der, wer noch interessant war, war der [Name] und der [Name] aus Produktionssicht. Wie
394 ist sichergestellt, dass die Produktion immer kontinuierlich läuft. Das war auch sehr interessant,
395 muss ich sagen. So gesehen {Ja, da haben Sie dann...} hab ich ein sehr breites Bild, sehr schönes
396 Bild bisher. Das passt. Herr [Name], vielen vielen Dank.

397
398 P: Ja machen Sie mal das...

1 **Transkription B20022020**

2 Dauer: 18:56 Minuten

3 Person: Leiter Central Technical Sales Support

4
5
6 I: Genau, und zu Beginn wäre es vielleicht hilfreich, damit man das später, damit ich das
7 Gespräch später einordnen kann, wenn Sie mir kurz Ihren * Bereich oder die Tätigkeit * {Ja, *
8 ok, gerne.} ganz grob * beschreiben.

9
10 P: Also mein Name ist [Name], ich bin bei [Firma] jetzt über 30 Jahre und derzeit oder
11 mittlerweile zuständig für den globalen technischen Sales Support in dem Bereich, im Bereich
12 FA. * Und wir unterstützen die Vertriebs Techniker, also die Techniker, die in den
13 Vertriebsgesellschaften die Kunden direkt beraten * oder auch wenn sie an uns übergeben
14 werden die Kunden, bei allen Fragestellungen des Supports. Also wenn es darum geht, wie
15 unsere Produkte eingesetzt werden, wenn es Probleme mit den Produkten gibt und der
16 Techniker vor Ort eben nicht mehr, * ja, selbst keine Lösung erarbeiten kann, dann geht er
17 quasi bei uns in den Bereich. * Man kann den Unterschied so vielleicht auch verdeutlichen,
18 dass man sagt, die Techniker in der Landesgesellschaft oder der Vertriebsgesellschaft, * die
19 beraten unser komplettes Produktportfolio über alle Technologien hinweg, {Mhm.} * während
20 die Produktspezialisten, die in meinem Bereich arbeiten, sich spezialisieren auf Technologien,
21 wie Ultraschallsensorik, elektromagnetische Sensoren, RFID oder das Interface. * Und
22 dadurch die Möglichkeit haben, sich detaillierter mit dieser Technologie auseinander zu
23 setzen. Auch in dem Bereich halt auch sehr viele Fragestellungen bekommen und deswegen
24 dort, sag ich jetzt mal, besser ausgebildet sind und dadurch auch die anderen Techniker im
25 Level 1 Support unterstützen können. * Das ist so die Aufgabengebiete nach außen. * Nach
26 innen in das Unternehmen, sind die Produktspezialisten in der Funktion des
27 Artikelverantwortlichen {Mhm.} * und als solcher derjenige, der alle technischen Belange rund
28 um den Artikel, den verkaufsfähigen Artikel betreffen können, unterstützen sollen,
29 beziehungsweise hinzugezogen werden und sollen damit dann das Bindeglied oder stellen
30 das Bindeglied dar zu den verschiedenen Verkaufsoptionen, die es gibt dazu, um dann
31 entsprechende Informationen in die Vertriebsgesellschaften zu geben.

32
33 I: Mhm. Jetzt ist ja mein Thema mehr oder weniger die Widerstandsfähigkeit, Robustheit einer
34 Lieferkette.

35
36 P: Ja.

37
38 I: Ganz ganzheitlich, also von der Rohware bis hin zum Endkunden und alles was so {Ja.}
39 dazwischen liegt. Da stellen Sie auch ein Bindeglied mit dar und so wie es mir der Herr [Name]
40 gesagt hat, kommen auch die ein oder anderen Probleme kundenseitig bei Ihnen an.

41
42 P: Sagen wir es mal so: ich glaube vielleicht nicht direkt ein Bindeglied, aber wir haben mit den
43 Auswirkungen * einer Lieferkette zu kämpfen und deswegen hat er auch gesagt, das natürliche
44 Interesse, dass sie sehr robust ist und * wenig Angriffspunkte gibt, dass es zu irgendwelchen
45 Problemen kommt in dieser Lieferkette drin. Das ist also zum einen eine * Traceability der
46 Lieferkette, {Mhm.} was für uns wichtig ist, um nachvollziehen zu können, gerade wenn
47 Themen oder Probleme auftauchen, * die Ursache zu analysieren und dann eben da *
48 eventuell Maßnahmen dazu abzuleiten. * Oder eben dahingehend, ja, dass wenn man
49 Aussagen Richtung Markt, Kunde trifft, dass die auch in einer, ja, gewissen Verlässlichkeit
50 auch eintreffen, weil das dann selbstverständlich auch im umgekehrten Fall wieder zu *
51 Unzufriedenheit führen kann. *

53 I: Sie haben gesagt, Sie müssen da mit den Auswirkungen kämpfen, wenn * das, wenn es
54 Probleme gibt entlang der Lieferkette.

55
56 P: Genau.

57
58 I: Inwiefern wird denn da dann gekämpft? <lacht>

59
60 P: <lacht> Also man muss, man muss folgendes unter... kurz noch zur Erläuterung
61 unterscheiden: * mein Bereich beschäftigt sich mit dem technischen Support. Da geht es also
62 immer um, um die Einsetzbarkeit, um die Funktionalität des Produktes. * Den Herrn [Name],
63 den Sie vorhin erwähnt haben, was der Herr [Name] auch in (?) Interview gebracht hat, ist
64 quasi mein Pendant, was die kaufmännische Seite anbelangt. Das heißt, der wird vielleicht,
65 gerade wenn man Lieferkette nimmt, vielleicht noch stärker beeinflusst sein, weil da geht es ja
66 auch um Termintreue * und {Ja.} was da alles da dazu gehört und das gehört halt, ist halt ein
67 fester Bestandteil der Auftragsabwicklung. {Mhm.} * Bei uns ist es eher * dann der Fall, wenn
68 ich zum Beispiel schon, nennen wir es mal ein technisches Problem * habe, vielleicht bei *
69 einem Produkt und dieses Produkt jetzt austauschen * muss, {Mhm.} dann kann ich das
70 meistens nicht einfach machen, wenn es mir gefällt oder passt, sondern ich muss mit dem
71 Kunden Termine vereinbaren und es muss auch sichergestellt sein, dass die
72 auszutauschenden Teile dann zur Verfügung stehen, wenn ich den Termin ausmache. Man
73 kann sich ja vorstellen, der Kunde ist eh schon nicht ganz so zufrieden mit der Situation * und
74 ich kann die nur dadurch umso positiver wieder Beeinflussen und in guter, ja Reputation von
75 [Firma] bringen, in dem ich natürlich meine Termine einhalte, in dem ich pünktlich die
76 Absprachen erfülle, die damit drinstecken. Und da gehört auch halt gerade bei unserer
77 verteilten Produktion dazu, dass vielleicht nachproduzierte Teile, auch dann zu dem Zeitpunkt
78 ankommen, um * sie vielleicht als Ersatzteile oder Austauschteile verwenden zu können.

79
80 I: Das heißt, das geht dann, wenn * es zum Problem kommt, auch eher darum, dem Kunden,
81 sag ich mal, rasch {Genau, * richtig, genau.} helfen zu können.

82
83 P: Rasch helfen zu können und oft ist ja dieses rasch dann nicht planbar, * sondern ich habe
84 eine Situation X und muss auch entsprechend schnell reagieren können. {Ja.} Das heißt ich
85 muss dann in meinem, * auch in meinem Lieferablauf oder so, mein Produktionsablauf gehört
86 da * jetzt in dem Fall für mich auch dazu. {Ja.} Letztendlich etwas mit einer Priorität einsteuern,
87 wo dann nach Möglichkeit auch das Ganze, ja, * gut organisiert durch das Unternehmen läuft,
88 auch wenn es jetzt nicht im Voraus schon einplanbar gewesen ist.

89
90 I: Wie * wird denn sichergestellt, dass wir da rasch reagieren können als Unternehmen * oder
91 versuchen * oder wie könnte man, wenn wir es nicht tun? <lacht>

92
93 P: <lacht> Wir tun es schon, wir tun es schon. Im Moment machen * wir das ganze über *
94 gewisse Hierarchieebene, über die Hierarchieebenen, was natürlich auch * ein
95 Standardprozess denk ich vieler Unternehmen ist, dass es gewisse Eskalationsstufen gibt, wo
96 dann die entsprechenden, * ja, Führungskräfte einen Vorgang eben in ihren Bereich hinein
97 priorisieren, um dann dort, um dort eben dann auch die notwendigen Maßnahmen ergreifen
98 zu lassen, die * da dabei sind. Wir haben unser Incident Management, * was derzeit auch
99 prozesstechnisch gerade in einer * Überarbeitung ist, um hier stärker zu ermöglichen, jetzt die
100 Priorisierung der einzelnen Bereiche auch zu synchronisieren, * weil * es kann natürlich jeder
101 mit einem gewissen Aktionismus arbeiten. Aber wichtig dabei ist aus meiner Sicht, dass dann
102 übergreifend auch diese ganzen Zahnradchen auch ineinander greifen * und * dadurch das
103 zusammenpasst (?). Wenn wir jetzt mal auf Lieferketten gehen, * machen wir mal ein Beispiel
104 so aus der Praxis: * wenn ich jetzt was schnell produzieren lasse, dann ist das eine Sache der
105 Produktion und ich hab jetzt dort vielleicht auch die Prioritäten so weit, dass es entsprechend
106 zügig bearbeitet wird. Wenn ich jetzt aber, wenn aber jetzt dann der, der das versendet aus,
107 sag ich mal jetzt, Asien nach Deutschland entscheidet, ich gebe es aufs Schiff, weil es dort

108 billiger und günstiger ist, dann hab ich meine ganze Priorisierung <lacht> wieder {Ja, ja, * ja.}
109 ad acta gelegt, weil dann verliere ich eben zwei Wochen, weil das Schiff so lange unterwegs
110 ist und dann haben mir die ganzen vorher gehenden Maßnahmen nichts genützt. * Und * da
111 gilt es eben dann auch * zu sehen, dass die Kette in sich zusammen funktioniert und passt. *
112 Und umgekehrt quasi irgendwelche vielleicht zu tätigen Expresslieferungen und so weiter,
113 dann nicht vielleicht von jemand * gestoppt werden, weil der sagt ich habe jetzt irgendeine KPI,
114 irgendwelche Vorgaben und in dem Falle ist es zu teuer oder passt nicht {Ja.} und ich
115 entscheide mich für einen anderen Weg.

116
117 I: Ja, *3 wenn wir, Sie sind ja jetzt schon lange im Unternehmen, wenn Sie so ein bisschen
118 zurückblicken: gibt es dann so ein gutes beispielhaftes Ereignis, vielleicht jetzt auch gerade
119 aus Ihrem Bereich, wo Sie sagen, da haben wir mal * ein * ordentliches Problem {<lacht>}
120 reinbekommen, was schwer zu händeln war oder wo man sich hätte anders darauf vorbereiten
121 können oder anders handhaben müssen? * Gibt es da irgendwas * {Gibt es schon.} in letzter
122 Zeit?

123
124 P: Gibt schon * schon Fälle, die wir * da darin haben, ich will nicht sagen, dass es vielleicht
125 schlecht gelaufen ist oder so, aber das sind so exemplarische Fälle, an denen man etwas
126 lernen kann. * Wir haben letztes Jahr beispielsweise einen Fall abgewickelt mit *
127 Ultraschallsensoren, wo wir * mehrere tausend Sensoren bei einem Kunden haben
128 austauschen müssen. Nicht bei dem Kunden von uns, sondern sogar noch bei dessen
129 Endkunde, weil der hat die Sachen wieder in Teile verbaut, die wieder weiter verbaut worden
130 sind. {Mhm.} Das war im Bereich der [Firma], wo eben die Sensoren durch Fehlfunktion nicht
131 ordentlich funktioniert haben. Und deswegen sind die Türen von den Zügen nicht richtig
132 aufgegangen. * Dadurch sind dann zwei Fälle zusammen gekommen: das eine, was schon
133 ärgerlich ist, ist natürlich, dass unser Produkt nicht zu hundert Prozent funktioniert hat und
134 dann austauschen muss. Und das andere aber, was auch noch kommt ist: * Züge das ist eine,
135 die bekommen eine, eine Öffentlichkeit, * wenn eben, * sag ich mal, Technik verhindert, dass
136 * sie ordnungsgemäß funktionieren an den Bahnhöfen, * so dass eigentlich da auch noch die
137 Gefahr bestanden hat, dass der Name [Firma] nicht unbedingt in einem vorteilhaften Kontext
138 in der Presse auftaucht. * Und das war dann so die Ausgangssituation und dann gilt, galt es
139 an der Stelle entsprechend diese tausenden von Sensoren in einem möglichst kurzen
140 Zeitraum nach zu produzieren und vor allen Dingen so nach zu produzieren, dass die nicht
141 alle auf einmal * da sind. Es ist klar man braucht eine gewisse Zeit, um die zu produzieren und
142 deswegen haben wir mit dem, mit unserem Kunden zusammen einen * Aktionsplan aufgestellt,
143 in welcher Form er auch zeitlich in der Lage ist, Sensoren zu ersetzen. Weil es bringt dann
144 nichts mehr zu liefern wie er ersetzen kann. * Weniger ist aber auch schlecht, weil der musste
145 ja das Personal vorhalten, das eben vor Ort den Austausch vornimmt. Das heißt, hier haben
146 wir im Endeffekt dann in enger Abstimmung einen gewissen Lieferplan aufgestellt, an den *
147 nach Möglichkeit wir uns halten sollten. * Hat allerdings nicht immer ganz hundert Prozent *
148 geklappt, so dass es also darin dann wieder Verschiebungen * gegeben hat. Das hat dann
149 Unterschiedliche Gründe gehabt. * Das Schöne ist ja, im Nachhinein kann man immer alles
150 begründen, * warum irgendwo was nicht so ganz gut geklappt hat. * Aber das wäre jetzt so ein
151 klassischer Fall auch gewesen, wo es wichtig ist, dass die Lieferkette hintendran funktioniert *
152 und die Teile dann ja rechtzeitig angekommen sind oder dort ankommen, wo sie auch dann
153 vorgesehen sind auszutauschen.

154
155 I: Sie sagen also, aus so einem Fall kann man gut was lernen. Lernt man dann auch als
156 Unternehmen oder nutzt man das als Chance und sagt, * {Ja.} das gucken wir uns jetzt noch
157 mal an? Da versuchen wir was besser {Ja.} oder anders zu machen insgesamt?

158
159 P: Also, * die Kultur hat sich mittlerweile <lacht> muss ich sagen bei [Firma] etabliert, dass
160 man gerade bei denen, jetzt nicht jeden kleinen * Gefallen oder so, aber das wenn man, wenn
161 man größere * Projekte, ich nenne es jetzt auch Projekte, im Endeffekt ist es ja auch ein Projekt
162 oder Austausch-, Gewährleistungsfall hat, aber auch bei Projekten im Nachgang dann noch

163 einmal analysiert, wo hat es geklemmt * und dann da dran spiegelt, was kann ich daraus
164 ableiten oder wo kann ich mich eventuell verbessern. * Aber gerade mit dem, wo kann ich mich
165 verbessern gehört wieder dazu, dass man Aufwand zu Nutzen * auch mit in Relation setzt.
166 Natürlich findet man immer eine Möglichkeit, wo ich etwas besser machen kann, aber ich muss
167 dann eigentlich auch dagegen spiegeln, was bringt mir diese Verbesserung oder umgekehrt,
168 wo bringt mir eine Verbesserung vielleicht Einschränkungen, * die zwar den Fall an sich
169 vorwärtsbringen, aber ich habe deswegen wieder andere Einschränkungen. * Und dann muss
170 man dann abwägen, ob es tatsächlich Sinn macht, das auch einzuführen oder ob man dann
171 eben bewusst sich dagegen entscheidet.

172
173 I: Wenn * so Fälle wie jetzt das mit der * [Firma] eintreten * und man * kriegt das dann als
174 Unternehmen mit oder der Kunde meldet sich ja dann und sagt das ist passiert. * {Ja.} Die
175 Reaktion, die dann im Unternehmen startet, ist die, * sagen wir mal, eher ein bisschen kopflos
176 erst mal? Braucht es dann eine Zeit lang bis man sich sortiert hat oder sagt man naja, das sind
177 eigentlich Standardprozedere, die in dem Fall ausgelöst werden?

178
179 P: Es gibt Standardprozedere, die ausgelöst werden, die greifen aber im Moment noch nicht
180 so richtig * ineinander * rein. Das heißt wir, derzeit verlieren wir noch * das ein oder andere
181 Mal sehr viel Zeit gerade an der Anfang, am Anfang, wenn so was * auftritt. Aber da findet jetzt
182 gerade ein Verbesserungsprozess über das QM Management in Richtung, auch
183 Neuaufstellung des Incident Management Prozesses statt. * Und man hat das also erkannt
184 aus ein paar der letzten größeren Fälle heraus, dass hier Handlungsbedarf ist und * das ganze
185 aufgegriffen und seitens unseres Management da jetzt auch ein Projekt aufgesetzt, {Mhm.} die
186 genau diesen Prozess nicht nur beleuchtet, sondern auch straffer organisiert. *3 Weil man
187 muss sich folgendes vorstellen: so, es ist ja ein Ereignis, dass typischerweise überraschend
188 eintritt. * {Ja.} Und bindet aber unter Umständen kurzfristig Ressourcen. * Ressourcen, die für
189 andere Tätigkeiten eigentlich verplant sind und eingesetzt sind, das heißt die stören wieder
190 den Standardablauf. * Und * jetzt * gerade in dieser Kollision waren mal, sind momentan
191 verschiedene Entscheidungswege noch nicht richtig definiert gewesen und ich und an der
192 Stelle wird auch in dem neuen Prozess gearbeitet um das, * sag ich mal, besser zu
193 strukturieren.

194
195 I: Ja. *7 Was würden Sie sich denn in der Beziehung, * wenn * man sagt, es ist, es gehört,
196 also der Incident Management Prozess ist jetzt das eine, was verbessert wird. Wenn Sie sagen
197 da, das würde ich mir jetzt noch wünschen * für uns, dass wir da noch rein investieren oder
198 dass da sich noch was tut in der Richtung, * {(?)} dass wir, dass wir dort bei der Handhabung
199 sag ich mal von so Fällen besser werden. * Ist das jetzt nur der Incident Management Prozess,
200 wo Sie sagen, wenn der mal angepasst ist, dann sind wir da fitter? Oder gibt es da noch einen
201 anderen Punkt, wo Sie sagen, das wäre ein zweiter oder nächster Schritt, den es anzugehen
202 gilt?

203
204 P: Was aus meiner Sicht, * wobei ich da nur teilweise betroffen bin, vielleicht da mal
205 angegangen werden muss oder beleuchtet werden muss, ist * der Bereich, wenn wir jetzt bei
206 Beschwerde- oder Gewährleistungsfälle sind, der * Reparaturabwicklung und Rücklieferungen
207 von Kunden ist, was da hintendran ist, gerade was, was die Kommunikation, die
208 Rückkommunikation zu den Kunden anbelangt * und * wie wir managen, dass, * ob es sinnvoll
209 und * gewünscht ist aus [Firma] Sicht, gewisse Reports an Kunden zu erstellen oder für
210 Kunden zu erstellen oder auch Untersuchungen an zurückgelieferte Produkte vorzunehmen
211 um dort raus zu gehen. Weil ich glaube, * dass da derzeit noch zu wenig klare, klare Regeln
212 da sind, wer entscheiden kann oder darf, welcher Aufwand betrieben wird * und da zum Teil
213 der Aufwand aus meiner Sicht * etwas zu groß ist * und an mancher anderer Stelle wieder zu
214 wenig. *

215
216 I: Ok, * gut das würde mir schon reichen aus dem Bereich {Ja.} und damit bin ich zufrieden.
217

218 P: Gerne. Und wenn noch zusätzliche irgendwelche Fragen auftauchen, {Genau, wenn Fragen
219 aufkommen, würd ich mich nochmal melden.} immer gerne melden.
220
221 I: Ja, sehr schön Herr [Name]. {Machen wir es so, * gerne.} Super, das passt, war nicht ganz
222 so lang, aber muss es auch nicht.

1 Transkription B02032020

2 Dauer: 29:26 Minuten

3 Person: Leiter Globaler Einkauf und Logistik

4
5
6 I: Okay, ja, Sie haben es eben schon ganz kurz gesagt, Herr [Name], * Sie sind da im Bereich
7 Logistik, Einkauf verantwortlich tätig.

8
9 P: Ja, ja.

10
11 I: Da ist mir auf Anhieb als Laie, Einkaufslaie völlig klar, da müssen Sie mit der Lieferkette, zu
12 tun haben oder sich zumindest mal mit einer stabilen Lieferkette beschäftigen. Inwiefern
13 betrifft Sie das denn in Ihrem, in Ihrer täglichen Arbeit? Oder wo haben Sie da viele
14 Schnittmengen? Oder haben Sie überhaupt Schnittmengen oder Schnittstellen zur Lieferkette
15 an sich, wo Sie sagen...?

16
17 P: Ah ja, ist man schon verantwortlich um die, <räuspern> wenn man im Einkauf anfängt, *,
18 Einkauf hat die großen Ziele, die, das * Mix aus oder hatte, ist ja * jetzt getrennt, aber im
19 Prinzip diese * procure-to-pay Funktion, egal wer die jetzt macht, hat ja die große Aufgabe,
20 die, dieses Mix an * Qualität, Preis und Verfügbarkeit/Bestand auf die Reihe zu bekommen,
21 ein schönes Dreieck. {Ja.} Und das, man kann eben nicht das aller teuerste nehmen, die
22 allerbeste Qualität, dann ist der Preis vielleicht zu teuer, ja. Man kann das aller billigste
23 nehmen, dann ist die Qualität schlecht. Also, da ist schon konkurrierende Ziele, ne, zu Qualität
24 und Bestand ist genauso konkurrierende Ziele und zu Preis und Bestand, Verfügbarkeit genau
25 das Gleiche. Also das ist so ein * konkurrierendes Ziele-Dreieck da. Und uns im Einkauf
26 beschäftigt heute natürlich immer diese * Verfü-, diese Sicherheit an, an Rohmaterial-
27 Lieferanten zur Verfügung zu stellen. Ja und das, und da tut man sich eben * leichter, wenn
28 man mehrere Quellen hat, also second, third, und was weiß ich, wie viele freigegebene
29 Lieferanten für ein Teil, das wäre dann schon so der Traum, ne. Allerdings ist das nicht
30 umsetzbar bei uns, weil eben die Entwicklungszeit ist auch an eine gewisse Zeit gebunden,
31 da wird es schon verzögert, wenn man da eine Second Source, wenns technisch möglich ist,
32 eine Second Source gleich zu Beginn freigibt, ja. Für viele Components, also Bauteile, ist es
33 auch gar nicht möglich, wenn man da an einen speziellen [Produkt] denkt, dann gibt es halt
34 eben keine Second Source, ne. Überall da, wo es technisch möglich ist, hätten wir das gerne.
35 Ich stelle das Stand heute immer noch nicht fest, bin zwar jetzt bisschen weiter weg vom
36 Tagesgeschäft, dass unsere Entwicklung da konsequent auf eine Second Source geht, wenn
37 es technisch möglich ist. Zu Beginn, wenn wir ein neues Teil * zur Geburt verhilft, dann heißt
38 es nicht unbedingt, dass da gleich zwei freigegebene Lieferanten da sind.

39
40 I: Könnte das die Entwicklung entsprechend steuern durch die Art, wie sie das Produkt
41 designed oder durch die entsprechende...?

42
43 P: Einfach wenn man * sagt, ich brauche für alles, was technisch möglich ist, brauche ich ne
44 Second Source. Und man gibt den Leuten auch entsprechend die Zeit, die Second Source
45 dann zusammen mit dem Einkauf suchen * und zu qualifizieren. Ja, man muss zwei Muster
46 haben, man muss die, man muss halt die * Tests mit * Mustern von zwei Lieferanten machen,
47 statt nur von einem, ja. Aus meiner Sicht ist es hauptsächlich Zeit und Kapazität, was da *
48 was das verhindert, ja. {Mhm.} Von daher hat man ein Single Sourcing, in vielen Bereichen
49 hat man, wenn ein Teil geboren wird, eine Single Source. Und man hat dann später immer
50 die Notwendigkeit, wenn man eine Second Source aus irgendwelchen Gründen hat, Qualität
51 zu schlecht, er liefert halt nicht mehr, ja oder man ist in Allocation, was häufig passiert, da
52 muss man ne Second Source qualifizieren. Und das, auch das ist bei uns sehr, sehr
53 aufwendig, weil man eben nicht nur eine Lieferanten-Artikel-Qualifizierung hat, sondern in

54 vielen Fällen auch ne Lieferanten – Artikel - Produkt, also dass der Artikel im Produkt dann
55 noch oder in allen Produkten. Von daher ist das sehr, sehr begrenzt da. Wir hatten mal vor,
56 vor vielen Jahren, hat Ihnen bestimmt Herr [Name] auch erzählt, vor vielen Jahren mal eine
57 Diplomarbeit laufen mit dieser Risikoanalyse, ja, und da sind wir ganz stolz dann
58 Geschäftsleitung, da, hier, das sind die 100 Artikel, ne, mit größtem Risiko auf den Umsatz
59 betroffen. Wenn es die nimmer gibt, dann fällt mal vom FA der, was weiß ich, 40 Prozent für
60 Umsatz weg. Und dann haben sie gesagt: Ja, so ist es eben. Für die Zukunft möchten wir das
61 ändern, also in Neuentwicklungen soll so viel wie möglich Second Source Lieferanten mit
62 eingebaut werden. Die Vergangenheit können wir nicht ändern. Da müssen wir einfach nach
63 der Maxine fahren, nach der Maxime fahren, wenn was passiert, dann habt ihr alles zur
64 Verfügung, was ihr braucht, um Second Source zu finden. Und so ist es mehr oder weniger
65 auch gekommen, <räuspert> wenn tatsächlich mal irgendwo beim Lieferant irgendwas
66 abgebrannt ist * oder Totallieferausfall war von einer * Firma, dann * hat man tatsächlich alles
67 darangesetzt, um möglichst schnell zu second sourcen. Und das hat dann auch immer ganz
68 gut geklappt. * Das ist so dieses größte Risiko, was wir vom Liefermarkt aus * kennen.

69
70 I: Ja, dass * das immer so gut klappt, liegt das, liegt das an der Befähigung der Mitarbeiter,
71 die die Vorstandschaft dann zulässt?

72
73 P: Wie meinen Sie Befähigung?

74
75 I: Das ist, na ja, Sie sagen, Sie haben dann alles, was Sie brauchen, um eine Second Source
76 schnell zu qualifizieren.

77
78 P: Alle, alle Ressourcen genau, die richtigen Ressourcen und die Kapazität, ja. Aber auch nur,
79 wenns, wenn der Druck auf den, wenn * die Gefahr, oh eben (?) bricht mir Umsatz weg, dann
80 hat man alles zur Verfügung.

81
82 I: Okay, das heißt, im Moment ist es mit Second Source eine überwiegend reaktive Strategie?

83
84 P: Genau. Absolut. Ja. Wir haben zum Beispiel im letzten Jahr unser, einer unserer größten
85 Lieferanten ist die Firma [Unternehmen], kennen Sie?

86
87 I: Mhm.

88
89 P: Ja, machen wir, *, sechs, ach sechs Millionen Umsatz. Eines, ein großer Teil, über 50
90 Prozent, machen wir mal mit diesem Steckerdingsda, mit diesen [Produkt] Steckern fürs PA
91 Geschäft. [Unternehmen] wollten wir, es ist ja auch Konkurrenz zu uns, also Wettbewerber,
92 der auch im Sensor- und Prozessautomatisierungsgeschäft tätig ist. * Unsere Strategie war
93 auch mit, mit Absegnung vom Herrn [Name], den * mal zu reduzieren und die Abhängigkeit
94 eben nicht mehr zu haben und haben von, in zwei von vier Bereichen, oder in drei von vier
95 Bereichen was der uns anbietet, können wir das, können wir das machen, der Hauptbereich,
96 die [Produkt] Stecker haben wir eben Kapazität vom * PA Bereich bekommen, um eine Second
97 Source vorzubereiten. Das ist ein größeres Projekt gewesen, muss eben die ganzen Daten *
98 mal zusammen, muss die Qualifizierungsansprü-, requirements mal zusammenschreiben,
99 dann die Lieferanten einladen, denen das erklären, was wollen wir überhaupt. Wo brauchen
100 wir Muster? Wie sieht eine Qualifizierung aus? Welche technischen Anforderungen haben wir
101 an den Stecker et cetera? Das ganze mal aufzubereiten, das wurde gestartet das Projekt, und
102 dann wurde das plötzlich, * die Kapazität wurde uns plötzlich genommen, weil man verdient
103 halt mehr Geld mit neuen Produkten und man hat weniger Fokus auf so Lieferant
104 rauszuwerfen mit der Chance, 30 Prozent, 20 bis 30 Prozent Preiseinsparungen bei diesem,
105 bei diesem Millionengeschäft zu haben; pro Stecker, 20 bis 30 Prozent. Das war so diese,
106 diese (?), die wir uns alle erhofft haben. Also wenn es keinen Druck auf das Geschäft gibt, auf
107 fehlenden Umsatz, ist immer Neugeschäft wichtiger und deswegen auch die Schnelligkeit der
108 Entwicklung wichtiger, als die Sicherheit in dieser Entwicklung, durch Second Source, zum

109 Beispiel.

110

111 I: Mhm, aus Ihrer persönlichen Perspektive wäre * es sinnvoller, da ein bisschen mehr zu
112 investieren, dass die * second, also dass man bisschen stärker proaktiv noch Second Sources
113 sucht?

114

115 P: Joa, da hab, da möchte ich auch die Brille vom Einkauf gar nicht abziehen. Ich weiß nicht,
116 was das bedeutet an Schnelligkeit im Entwicklungsprojekt, ja, Bin ich * da drei Monate
117 schneller, wenn ich auf Second Source konsequent verzichte? Oder bin ich drei Monate
118 langsamer? Weiß ich nicht. Kann es aber aus Einkaufssicht und zur Absicherung der
119 Verfügbarkeit der, der Zulieferer, Verfügbarkeit der Bauteile, absolut ja, müsste geschehen.

120

121 I: Mhm. Denken Sie denn, wenn man die * Second Sources hätte, würde das dann im
122 Problemfall vielleicht sogar Kosten einsparen? * Wenn man die im Vorfeld schon qualifiziert
123 hätte?

124

125 P: Na klar, für den Einkäufer ist immer gut, mit, * in einer Wettbewerbssituation zu verhandeln,
126 als nur mit ner Single Source zu verhandeln. Mit dem [Unternehmen] zum Beispiel, dem
127 [Unternehmen] den verhandele ich jetzt auch schon zum, * also ja, im Prinzip jedes zweite,
128 dritte Jahr verhandeln wir den und immer erzählen wir jedes Jahr oder bei jeder Verhandlung
129 erzählt man eben genau das Gleiche. Also wenn du nicht, du weißt ja, es gibt genau die, *
130 deine Wettbewerber, die machen genau die gleichen Strecker, wenn wir die mal qualifizieren,
131 dann seid ihr aber ganz draußen. Und ja, diese Drohung, die nehmen sie jetzt langsam schon
132 nicht mehr ernst, weil sie ja wissen, wir machen es ja doch nicht. Das ist mit Aufwand
133 verbunden, das macht man nicht, ne. Also, wenn man beim mit, beim nächsten Mal mit den
134 redet, wieder genau die gleichen Argumente bringt, ja was würden Sie machen als Verkäufer?
135 Würden Sie uns mal mit nem müden Lächeln vielleicht begegnen.

136

137 I: Ja wahrscheinlich. <lacht>

138

139 P: Mit dem, mit dem Respekt einer langen, einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, würden
140 Sie nicht gleich in Lachen ausbrechen, ne. * {Ja.} Und deswegen auch keine Preisreduzierung
141 mehr anbieten, ja. Habe ich das Drohszenario mit dem zweiten Lieferanten, hab ihm vielleicht
142 schon Umsatz abgezogen, dann wirkt das Drohszenario plötzlich, ja. Dann will er den Umsatz
143 zurückhaben, ja. Verkäufer sind da schon eigen, wenn Umsatz verloren geht.

144

145 I: Ja, ja, klar. *4 Ich versuche jetzt das grad ein bisschen, ein bisschen einzuordnen. * Denken
146 Sie, dass die, wenn * so eine Abhängigkeit besteht, wie jetzt zu dem [Unternehmen], der
147 würde dann auch sagen, na komm, da gehen wir mal ein paar Prozente hoch.

148

149 P: Ja, da können wir nichts dagegen machen und...

150

151 I: Da hat der [Unternehmen] eh nichts in der Hand dagegen.

152

153 P: Genau ja, da können wir nichts dagegen machen.

154

155 I: Ja, aber dann wäre doch aber gerade aus diesem Aspekt, also rein wirtschaftlich, also
156 als Betriebswirt, der ich zum Teil auch bin, müsste ich da sagen, ja, da muss dringend eine
157 Wettbewerbssituation, auch seitens der Lieferanten, geschaffen werden.

158

159 P: Ja, aber diese, was Sie überall lesen, und was so dieses * also ein Euro im Einkauf sparen,
160 {Ja.}, heißt drei Euro an Umsatz, drei oder vier Euro an Umsatz nicht machen müssen, ja.
161 Aber der aktuelle Fall, am, * an diesem [Name] Projekt, das zeigt ja, die Kapazität geht in ein
162 Neuprojekt, Neuumsatz generieren, und nicht in Einkaufspreise sparen, um eben dann * im
163 Vertrieb nicht so sehr agieren zu müssen oder zusätzlich ein Einsparpotenzial zu haben, ne.

164 Das, ja das ist halt (bei uns) so, ne. Die Kapazität, die haben wir nicht. Wir haben eine
165 begrenzte Anzahl von Entwicklungsressourcen und die wird halt eben für das Generieren von
166 Neu-Business * genutzt.

167

168 I: Liegt es * daran weil es in der Unternehmensgeschichte auf diese Art und Weise bisher
169 immer gut lief?

170

171 P: Ja...(?)

172

173 I: Würden, denken Sie das würde sich ändern, wenn es da mal ein kritisches oder ein
174 kritischeres Ereignis gäbe?

175

176 P: Nein, wenn es ein kritisches Ereignis gibt, wir haben zwei oder dreimal die Situation gehabt,
177 wo * Vormaterial nicht geliefert wurde, weil eben die Fabrik abgebrannt ist, fertig. Und dann,
178 wie gesagt, dann ist * es ja, dann haben wir ja genau diesen * Fall. Oh, eben droht Umsatz
179 verloren zu gehen und dann haben wir alle Ressourcen von der Entwicklung eine Second
180 Source zu finden, was ja dann wiederum ne Single Source ist, weil die andere abgebrannt ist.
181 {Ja, ja.} Also wenn drohender Umsatzverlust, dann haben wir alle Ressourcen, ansonsten im
182 Prinzip wenig bis keine Ressourcen, um eine Second Source zu bekommen aus Gründen,
183 wie Preis, Preisverbesserungen oder sowas. Preisverbesserung bekommen Sie so gut wie
184 gar nichts von der Entwicklung.

185

186 I: Wenn dann * so ein Fall einsetzt, wie Sie eben gesagt haben, diese Beispiele wo so eine
187 Fabrik abbrennt. Welche * Mechanismen kommen denn dann in Gange hier im Unternehmen?
188 Wie * kann ich mir das vorstellen? Wie läuft das ab?

189

190 P: Na dann wird ne Auswertung gemacht, wie viele Artikel, wie viele Rohwaren bekomme ich
191 aus dieser Fabrik, in welche Produkte gehen die rein, welcher Umsatz ist betroffen. Und dann
192 kennen Sie das * Risiko und dann wird sowohl Einkauf, als auch SCM gehen dann eben an
193 den, auf die Entwicklung zu, und dann wird da so ein Plan gemacht, was * müssen wir denn
194 tun. CMT, Components Management ist auch mit dabei. Ist es ein Bauteil, dann wird eben mit
195 Entwicklung zusammen nach alternativen Bauteilen gesucht, parallel eben Verfügbarkeit von
196 diesem Bauteil. Also, da geht man einerseits in diese Second Source * Qualifizierung und die
197 geballte Power dann eben von allen Abteilungen. Und parallel dazu wird eben auf dem Markt
198 dann noch geschaut, wo habe ich dann überhaupt noch verfügbare Bestände. Also, wenn es
199 um Components, um Bauteile, geht, dann * schau ich bei den ganzen Distributoren oder auf
200 dem Broker Markt, wo es irgendwie noch Bestände gibt. Ist es eben ein mechanisches Teil,
201 zeichnungsgebundenes Teil, dann versucht man halt so schnell wie möglich bei Lieferanten,
202 die schon ähnliche Teile machen, die Second Source zu qualifizieren.

203

204 I: Gibt es denn heute vereinzelt wenigstens Second Sources schon?

205

206 P: Ja, ja, * klar.

207

208 I: Wie werden denn, wie werden denn die aktiv gehalten? Ich meine, wenn ich jetzt ne Second
209 Source irgendwann mal qualifiziere und gucke mir die fünf Jahre nicht an, weiß ich nicht, ob
210 sie immer noch ne Second Source ist, wenn es dazu kommt. <lacht>

211

212 P: Genau, ja, ja, *. Also bei mechanischen Teilen ist das so: man kauft halt, man hat zwei,
213 zwei Lieferanten qualifiziert und nur in den seltensten Fällen, weil es eben vom System her,
214 das haben Sie wahrscheinlich auch schon erzählt bekommen, nicht möglich ist, eine Quote
215 zu vergeben, also 40 Prozent an den und 60 Prozent an den. Unser System bietet uns die
216 Möglichkeit, einen Hauptlieferant zu generieren, bei dem wird bestellt, ja. Und das ist dann
217 eben der günstigste, was allerdings bei den mechanischen Teilen auch gar nicht, da finde ich
218 das auch gar nicht so schlimm, wenn man, dass man nicht parallel von * zwei kauft, weil es

219 ist mehr oder weniger, redet man einmal im Jahr mit dem Lieferanten über Preise oder kann
220 einmal im Jahr mit den Lieferanten über Preise reden. Und dann hat man dann ein schönes
221 Argument, wenn man eben sagt, schau mal, du hast jetzt im ganzen letzten Jahr den Umsatz
222 verloren bei diesem Teil. Warst halt eben nicht wettbewerbsfähig, willst du es haben dieses
223 Jahr oder nicht? Also man hat eine wunderbare Verhandlungsplattform, wenn man zwei
224 Lieferanten hat. Und da ist es auch bei mechanischen Teilen gar nicht so wichtig, ob ich da
225 eine Quote hab * oder nicht. Bei Components wäre das schon vielleicht ein bisschen wichtiger.
226

227 I: Unser System gibt das heute nicht her. Gibt es denn Systeme, die das hergeben mit einer
228 Quote? * Wäre das technisch machbar schon?
229

230 P: Technisch machbar ist das, ich glaub das wäre auch irgendwie bei uns technisch machbar
231 *4 mit ner Zusatzprogrammierung da, ich weiß nicht, da kenn ich mich zu wenig aus, ja. Aber
232 wie gesagt, ich * finde, das ist nicht unbedingt notwendig. Bei den meisten Fällen, wo wir
233 Second Source haben, ist das nicht notwendig, dass man Quote kauft, weil wenn Sie zwei
234 vergleichbare Produkte haben, der eine bietet, der eine verkaufts Ihnen für fünf Euro, der
235 andere für einen Euro, brauchen Sie da noch eine Quote? Eigentlich nicht, ne.
236

237 I: Nein.
238

239 P: Nur wenn es eben tatsächlich, wenn Sie es um die Verfügbarkeit zu sichern, dann möchten
240 Sie eine Quote machen, aber dann machen Sie es halt manuell. Also Sie können ja an zwei
241 Lieferanten Bestellungen bewusst geben. Und dann machen Sie das halt manuell, dann wird
242 es Ihnen halt nicht vorgeschlagen vom System, sondern Sie können es manuell steuern. *
243 Also möglich * ist es auch heute schon.
244

245 I: Gibt es denn, zumindest aus * Ihrem Bereich noch Bemühungen mehr in Richtung Second
246 Source Qualifikation zu gehen?
247

248 P: * Wenn es... *5. Nein, ich glaube die Begeisterung, die ist da sehr in den letzten Jahren
249 gestorben geworden, erstickt. {Ja, ok.} Weil es eben immer schwieriger wird, irgendjemand
250 zu finden. Man hat das in der Vergangenheit über, ich sag mal, eher über die persönliche
251 Schiene gemacht; kannst du mir da mal nicht, da hat der Entwickler halt das so nebenher
252 mitgemacht und dann haben wir gesagt, nein, wir wollen das auf eine offiziellere Schiene
253 heben, haben so einen IBRIX entwickelt, wo man diese, genau diese Plattform hat. Man kann,
254 man hat aus Einsparungsgründen oder aus Risikoverteilungsgründen, ja, ist auch sowas:
255 Risikovermeidung, wenn man Second Source hat. Und wenn man dann so einen Grund
256 ankreuzt und dann nicht kommt mit einer halben Million Einsparung und mit dem richtigen
257 Drohszenario, dass Verfügbarkeit tatsächlich gefährdet ist, dann bekommt man da auch
258 keine, da wird einem die Qualifizierungskosten, also die Aufwände, dagegen gerechnet und
259 schon hat man das nicht mehr, ne. Von daher ist da die Begeisterung, glaube ich, sehr, sehr
260 * erstickt worden, ja.
261

262 I: Okay, wir haben ja im Moment einen ganz aktuellen Fall, wo wir über mehrere Komponenten
263 oder Bauteile reden, aufgrund von Coronavirus. Wie * denken Sie denn, also im Moment der
264 Master Item List Review ist meines Erachtens relativ strukturiert, es läuft ganz gut ab. Sind
265 das bewährte Methoden, die sich [Unternehmen] da über die Jahre angeeignet hat, in
266 ähnlichen Fällen? Oder wie * kommt denn, wie kommt denn die Vorgehensweise jetzt beim
267 Coronavirus zustande? * Ne, dass man hier eine Master Item List macht und so weiter. Ist das
268 standardmäßig die * Vorgehensweise?
269

270 P: Ja, mehr * oder weniger, mal unabhängig davon, ob man jetzt da das über eine Master
271 Liste macht. Aber brennt eine Firma ab, dann habe ich genau eine Liste von Artikeln, die eben
272 von dieser Firma kommen. Und jetzt ist halt eine Liste von Artikeln, die aus einem Risikogebiet
273 kommen, also drohender Lieferausfall. Also irgendso eine Master Liste gibt es immer in dem

274 Fall und dann arbeitet man halt eben anhand von diesen, von dieser Liste von Bauteilen
275 arbeitet man. In dem Fall versucht man halt eben, das in Mechanik und Components zu
276 trennen und sagen, wo kann ich einfach eine Second Source und zwar durch eine schnelle
277 Qualifizierung dann bekommen? Wo ist das komplex? Und dann lasse ich lieber die Finger
278 weg, sollte ich * keinen tatsächlichen Lieferausfall haben dann.

279

280 I: Die Schnelle der Qualifizierung, ist die nicht teilweise auch mit Risiken behaftet, die man
281 sich dann mit einkauft?

282

283 P: Joa vielleicht, ja, aber ich glaube das ist sehr überschaubar, {Mhm.} weil wir verlagern das
284 ja. die Second Source verlagern wir ja zu etablierten Lieferanten. Und ob ich jetzt der
285 [Unternehmen] und der [Unternehmen], die machen schon mehrere hundert Leiterplatten für
286 uns, und ob die jetzt noch fünf mehr bekommen oder nicht, das stellt die nicht vor eine
287 Herausforderung. Die kennen unsere Anforderungen, die kennen [Unternehmen]
288 Liefervorschriften. Also nein, es ist kein Risiko, glaube ich.

289

290 I: Okay, *, gab es denn außer dem Corona Fall, wie er jetzt ist, gab es da in der Vergangenheit
291 ähnliche Ereignisse?

292

293 P: Ja, mhm, bei [Unternehmen] war irgendso ein Hochwasser in einer [Ort] Componentsfabrik.
294 Einmal ist von [Unternehmen] ne Fab abgebrannt, <räuspert> und einmal ist, was war denn
295 das da, das ist noch gar nicht so arg lange her. Für dieses grüne Granulat, wo wir unser
296 Spritzguss, unsere Plastikteile mit gießen, da hat ein Vormaterial gefehlt, weil da auch eine
297 Produktionsanlage * ausgefallen ist. Und das ist eben nur ein Hersteller. Und dann wurde,
298 konnte [Unternehmen] dieses Vormaterial nicht bekommen, und dann hat sie das
299 Zwischending nicht produziert und so war eben in der ganzen Lieferkette plötzlich ein *
300 Problem da.

301

302 I: Kann man sich auf so Ereignisse in dieser Art oder in dieser * Ausprägung, kann man sich
303 da besser darauf vorbereiten? Oder denken Sie da bleibt nur die reaktive Vorgehensweise
304 am Schluss?

305

306 P: Nein, wie gesagt, wenn ich in der Entwicklungsphase, wenn ich mir schon diese *
307 Ressourcen und diese Zeit und diesen Aufwand gönne und immer Second Source, wenn es
308 technisch möglich ist, ne, mit Second Source, dann habe ich ja schon mal einen
309 systematischen Ansatz proaktiv zu arbeiten. Allerdings kostet mich das ja auch was. * Wenn
310 ich das systematisch * vorgebe, dann * habe ich später, hab ich später halt eben eine Second
311 Source zur Verfügung.

312

313 I: Denken Sie, die hohen Kosten lohnen sich, wenn man das proaktiv schon so systematisch
314 einstellen würde, oder...?

315

316 P: Tja.

317

318 I: Ist eine * schwierige Frage, ich weiß. <lacht>

319

320 P: Schwierige Frage, ja, also es lohnt sich auf jeden Fall aus verhandlungstechnischer Sicht,
321 ja, wenn ich Second Source hab, kann ich immer mit zwei verhandeln statt nur mit einem. Das
322 ist natürlich schön, * wenn es dann tatsächlich mal zu so einen Lieferausfall gibt, der
323 zugegebenermaßen sehr, sehr selten vorkommt, ja, es brennt halt nicht alle * drei Wochen
324 eine Fabrik ab. Das kommt schon mal vor, in den letzten fünf Jahren eben zweimal. Und jetzt,
325 der Corona, * tja, *3 kann man schwer beurteilen, ob das...

326

327 I: Das heißt, die Frequenz solcher Ereignisse ist nicht so hoch, dass man sagt, da müsste, da
328 hätte man jetzt einen Leidensdruck, sich da besser vorzubereiten, sondern das kommt halt ...

329
330 P: Nein, das hat man nicht, nein. Second source wird vor allen Dingen aus
331 Verfügbarkeitsgründen im Tagesgeschäft, ja, wenn der halt eben acht Liefer-, acht Wochen
332 Lieferzeit hat und der hat 16 Wochen Lieferzeit, dann kann ich mal hin und her switchen, weil
333 Kapazitäten und Lieferzeiten ändern sich halt. Aus Verhandlungssicht ist das natürlich immer
334 schön. Ja, bei Components ist das schön, da kommt ja alle drei, vier Jahre diese sogenannte
335 Allocation, wo dann eben die Bauteile, enorme Bauteile-Verknappung auf dem Markt ist, der
336 Lieferant oder der Distributor akzept-, respektiert keine getätigten Bestellungen mehr. Also,
337 Sie haben eine Lieferzusage für KW 30 und dann bekommen Sie halt * von einem Tag auf
338 den anderen Lieferzeiterhöhung von acht Wochen auf 32 Wochen oder auf ein Jahr und Ihre
339 bestätigten Bestellungen, die sind nicht mehr gültig, die respektiert er nicht mehr und das ist
340 typisch Allocation und das Ganze kostet uns 300 Prozent mehr. Ja, und jetzt friss oder stirb.
341 In solchen Zeiten ist es natürlich wunderbar, wenn man Second Source hat, ne. Und das
342 kommt so in regelmäßigen Abständen alle zwei, drei Jahre immer mal wieder ne Allocation,
343 ja. Also, es lohnt sich schon, wenn man das systematisch angeht, ob tatsächlich Aufwand und
344 der return of * investment, ROI, dann eben sich rechnet, das * kann ich, glaube ich, gar nicht
345 beurteilen, weiß gar nicht ob man das überhaupt beurteilen kann.

346
347 I: Ich glaube, das ist auch sehr schwer auszurechnen, ne. Also da sind ja die * Bestrebungen
348 auch seitens der Wissenschaft, dass man so etwas gerne hätte, aber das ist gar nicht so
349 richtig greifbar, weil man, gegen * welchen, * gegen was soll ich denn aufrechnen, wenn nichts
350 passiert, weil ich besser vorbereitet bin, gegen welchen Wert. Es ist sehr, sehr schwer, glaube
351 ich.

352
353 P: Es tut gut bei Verhandlungen, immer. Es tut gut, in, weil wenn die Lieferzeiten steigen, tuts
354 immer gut, ja. Aber quantifizieren, ja, bei dem Teil, das habe ich halt jetzt vier Wochen früher
355 bekommen, kann deswegen früher produzieren, kann deswegen früher liefern. Ja, weiß ich
356 nicht, ne. Grundsätzlich könnte man das auch über Bestände natürlich abdecken, dieses
357 Risiko. Das ist genauso schwer zu rechnen, ja, füll ich mir hohe Bestände, um eben genau
358 solche Risiken und ich habe mal eine Bauteile Vielfalt von vielen 10.000 Bauteilen. Da ist der
359 Aufwand sowohl bei der Second Source Entwicklung schon hoch und wenn ich das über
360 Bestände abdecke, ist es auch hoch.

361
362 I: Ja. Das ist jetzt überwiegend eine * Einkäufer-Perspektive. Und aus Sicht der Logistik? Da
363 gibts ja sicher auch Punkte, wo ich sag, die Logistik muss irgendwie dafür sorgen, dass die *
364 Lieferkette, die interne, wie auch das, was zum Kunden hingeht, stabil bleibt. Gibt es da
365 besondere Ereignisse, die man da sich im Vorfeld anschaut? Wo man sagt, na da müssen wir
366 aufpassen, dass die * Lieferprozesse and sich stabil bleiben?

367
368 P: *4 Tja, die externen Liefer-, die externen Lieferprozesse..., *3. Also, wir stellen das ja jetzt
369 fest, in * so einem Fall, wenn [Unternehmen] nicht kann, dann kann * [Unternehmen] auch
370 nicht. Und dann kann auch der, wenn die Luftfrachtkapazitäten eng sind oder wenn der
371 Seefrachtmarkt eng wird, dann ist es völlig egal dann, * ob man jetzt bei dem einen oder dem
372 anderen ist. {Ja.} Dann ist es tatsächlich, also vorbereiten kann man sich da nicht, dass man
373 sagt, man hat grundsätzlich zwei Dienstleister pro Lane, also nach [Ort], [Ort] und zurück hat
374 man immer zwei, das, also das, nein. Hat der eine Probleme, hat der andere auch Probleme,
375 ja, mit dem wo man den Vertrag hat, der ist, * der ist vielleicht ein bisschen stärker, der
376 [Unternehmen] ist vielleicht ein bisschen größer als der [Unternehmen], den wir haben ja, aber
377 nein, ich glaube da ist die * Lieferkette ist in so einem Fall wie Corona ist eigentlich, da kann
378 man sich schlecht drauf vorbereiten, denk ich.

379
380 I: Wenn * es jetzt beispielsweise nur Engpässe über gewisse Wege gibt, wie zum Beispiel
381 Luftwege und so weiter, achtet man darauf, dass die Forwarder, sag mal, verschiedene
382 Routen, also zu Land, zu Wasser...?

383

384 P: Ja, genau. Die * machen das ja, ja, während wir zum Beispiel jetzt von [Ort] aus ja immer
 385 Direktflüge haben, entweder zum Kunden oder auch zu den, mit den 20, 30 Prozent da nach
 386 [Ort] um die lokale Verteilung zu machen. *3 Da fliegt man halt, da fliegen die Carrier anders,
 387 die fliegen jetzt nicht direkt, die fliegen jetzt halt über [Ort] oder was weiß ich, über [Ort]. Ja
 388 also, die finden da schon ihre * Wege. Aber da sind die Experten und nicht wir. Die haben
 389 eben, also die wissen, wo es gerade am schnellsten geht und wo Kapazitäten da sind. Da
 390 können wir uns schlecht vorbereiten. Wo wir uns vorbereiten können, wäre mit einer, ja, mit
 391 einer * Strategie. Entweder man hat direkt Delivery, direkt zum Kunden, vom * Hub aus zum
 392 Kunden. Oder man hat halt ein Zwischenlager im Land und ist von dieser Versorgung durch
 393 die Produktionsstätte, die eben nicht im Land ist, unabhängiger. Und dann kann man halt eben
 394 mit dem Landeslager noch ein paar Wochen länger liefern, würde diese Luftfracht Versorgung
 395 abreißen.

396

397 I: Gibt es so eine Strategie bei uns?

398

399 P: Nein, die haben wir ja eigentlich, haben wir die ja rückgängig gemacht. Wir waren ja früher
 400 alle in jedem Land in Europa und jedem Land in Asien gab's ja Länderlager, das die lokale
 401 Sales-Niederlassung eben verwaltet hat. Und Sie können sich vorstellen, wenn Sie ein
 402 Produkt statt an drei Hubs in 30 Lägern lagern, unterschiedliche Gängigkeiten, ja, bei dem
 403 einen geht es einmal, bei einem anderen hat es einmal gefehlt, dann lege ich mir aber jetzt
 404 auch 100 hin, das passiert mir nicht mehr, dass es fehlt und die Hundert, die liegen dann aber
 405 auch. Also wenn Sie ein Artikel dann in 30 Lägern haben, dann ist die Gängigkeit schonmal,
 406 also, * können Sie vergessen, ja. Und dann haben Sie eben (?) 30 Läger mit
 407 unterschiedlichen, was weiß ich, Umschlagshäufigkeiten und bei dem einen liegt's, der andere
 408 braucht's, austauschen tun Sie es nicht. Es ist halt für Bestände ist das ein Horror.

409

410 I; Ja, das denke ich, wollte ich jetzt grad sagen, ich denke für Bestände ist das...

411

412 P: Genau, deswegen haben wir das auch aufgelöst. Und mittlerweile ist die Logistik ja auch
 413 so, dass man innerhalb von 24 Stunden und 48 Stunden an fast allen Teilen in Europa ist.
 414 Also warum muss, brauch ich da noch ein lokales Lager? {Ja.} Ich habe bessere Bestände,
 415 eine bessere Verfügbarkeit, weil ich eben nicht, weil ich es halt eben zentral liegen habe, ja,
 416 und dann gleichen sich unterschiedliche Bedarfe, die ich heute mal hier, dort mal und morgen
 417 mal da habe, das gleicht sich aus in diesem Zentrallager. Und Erreichbarkeit ist auch nicht
 418 schneller, als wenn ich es, also es ist ein Tag länger, einen Tag kürzer. Von daher, nee, direct
 419 Delivery ist die bessere Strategie als die lokalen Läger. Auch wenn man das jetzt in China
 420 natürlich wieder anders sieht, ja, wo tatsächlich Luftfracht abgerissen ist, die Versorgung. Und
 421 dann tut, würde ein lokales Lager zumindest mal noch zwei, drei Wochen gut tun.

422

423 I: Aber sind dann die, diese paar Wochen, sind die dann entscheidend?

424

425 P: Ja, finde ich eben nicht, dass das kriegsentscheidend ist. Rede ich mal so als nicht, als
 426 nicht-Verkäufer. Ich glaube, es ist über die Dauer gesehen mit * lokalen Beständen eher *
 427 eher ein Nachteil. Solche Themen wie die Luftfracht reißt ab, die reißt auch jetzt nicht ab, sie
 428 dauert halt nur ein bisschen länger. Also sie reißt da nicht ab. Und ja, hätte ich jetzt gerade
 429 diesen lokalen Bestand und wir bauen den ja auch auf, jetzt ist ja auch entschieden, dass wir
 430 ein paar Highrunner für FA nach [Ort] legen, uns zusätzlich dahin legen. Das hilft ja in dieser
 431 Zeit, aber das ist dann eher reaktiv, das würde ich nicht proaktiv machen oder als
 432 grundsätzliche Strategie würd ich das nicht machen.

433

434 I: Wenn ich jetzt mal sagen würde, aus, rein aus Ihrer Perspektive, Sie dürften sich noch etwas
 435 wünschen, um die Lieferkette stabiler, widerstandsfähiger zu machen, was wäre das?

436

437 P: Von der Logistik aus.

438

439 I: Logistik oder * und oder Einkauf, sag ich mal.
440
441 P: Dann würde ich mir da diese * Second Source eher wünschen, da. Ich glaube, das ist für
442 uns dringlicher.
443
444 I: Okay, gut. Dann wäre ich sogar schon * fertig.
445
446 P: Gut, ja, passt.
447
448 I: Weil, für die * Details hatte ich dann den Herrn [Name] <lacht> usw. und mich hat es ja
449 nochmal Ihre Perspektive interessiert. Das wird für mich, wäre für mich ausreichend. Es sei
450 denn, Sie haben jetzt noch einen Punkt, wo Sie sagen, oh, das fällt mir jetzt noch ein, das
451 hätte ich gern noch angesprochen, wurde ich noch gar nicht gefragt, dann gerne. Aber
452 ansonsten...
453
454 P: Passt sehr gut, ja.
455
456 I: ...würde mir das sehr, sehr gut passen, bisher. Okay, Herr [Name], vielen, vielen Dank.
457
458 P: Gerne.
459
460 I: Falls ich nochmal eine Rückfrage habe, würde ich mich nochmal kurz...
461
462 P: Jederzeit, ja.
463
464 I: ...melden. Und * man sieht sich ja vielleicht noch mal bei dem ein oder anderen Meeting, wo
465 ich nochmal zuhören darf.
466
467 P: Genau, ja.
468
469 I: <lacht> Okay, super.

1 Transkription B05032020

2 Dauer: 11:28 Minuten

3 Person: Mitarbeiter Demand Management

4
5
6 I: Genau und ich bin auf Sie gekommen, weil ich mit dem Herrn [Name] gesprochen hatte, *
7 der hat mir einen relativ übersichtlichen Einblick zu der Thematik aus Sicht des Sales Support
8 gegeben. {Ja.} Dann sind wir natürlich auf so einzelne Bereiche auch das Demand
9 Management eingegangen * und da habe ich mir gedacht, dass ich auch diese Perspektive
10 gerne noch * mit abholen würde. Kann also sein, dass wir jetzt relativ schnell durch sind. {Ja,
11 können wir ja gucken.} Daher * haben wir jetzt erstmal keinen Stress. * Wenn Sie mir vielleicht
12 ganz kurz beschreiben würden, was Sie im Demand Management, * was da so Ihre Tätigkeit
13 oder die Hauptaufgaben sind.

14
15 P: Also im operativen Demand Management FA * ist unsere Aufgabe, quasi eine
16 Absatzplanung zu erstellen, also was denken wir die nächsten Monate für den Markt Europa
17 zu verkaufen.

18
19 I: Und wie * wie gut gelingt es da eine Absatzplanung * {<lacht>} zu machen.

20
21 P: Da wir uns meistens, es kommt immer natürlich darauf an, auf welcher Ebene wir uns
22 bewegen. Also ich meine, Ausblick, wenn wir so eine Produktfamilie haben, * da sind wir schon
23 relativ gut, da haben wir so Abweichungen je nach Familie, auch wie dynamisch das Verhalten
24 ist, die praktisch zwischen null und 20 Prozent liegen. Auf dem einzelnen Artikel hingegen, ja
25 * kann man da schon mal Abweichungen von 50, 60 Prozent, wenn wir auch kein großes
26 Volumen dahinter haben, ja. {Ja.} Also es streut sehr, unsere Prognosegüte. *

27
28 I: Mhm. Die, ich denke mal, dass die, dass so eine Planung der Absätze oder dessen, was
29 gebraucht wird, * ja nicht unwesentlich ist für eine stabil funktionierende Lieferkette, ja. {Ja.}
30 Das könnte * ja sein, dass sich die Absatzplanung, sagen wir mal in * nem Bereich verschätzt,
31 wo man sagt, viel zu wenig geplant und dann kommt die Lieferkette {Ja.} ins Stocken. Wie
32 gehen Sie denn da vor, um da möglichst verlässlich, also das Ziel werden ja verlässliche
33 Absatzplanungen {Ja.} sein.

34
35 P: Also auf, im * einen Fall haben wir eine Historie, also dies gelingt uns ganz gut, wenn wir
36 Artikel haben, wo wir viele Kunden haben * und eine große Basis haben. Dann gibt es natürlich
37 auch wirklich Produkte, wo quasi ein Kunde im Fokus steht, ein kaufender Kunde. * Da
38 probieren wir auch einen Input Richtung Vertrieb zu bekommen, * über den Außendienst
39 direkten Kontakt zu dem Kunden. {Ja.} Und dort auch wirklich dann * die Bedarfe abzufragen
40 ja.

41
42 I: Und sind denn, wenn * so ein Kunde, * macht der * Forecasts bekommt oder versucht der
43 das, wie verlässlich sind die in der Regel?

44
45 P: Da * gibt es auch wieder eine riesen Bandbreite, gell. Also von Kunden, wo wir wirklich
46 einen guten Forecast bekommen, weil sie auch gut ihr Geschäft wiederum forecasten können.
47 Und * von Kunden, die sich natürlich dann auch, die wiederum auch im Projektgeschäft sind,
48 wo natürlich dann auch wieder da ein bisschen eine größere Unsicherheit ist, ja. {Mhm.} * Aber
49 prinzipiell sind die Kunden heute schon gewillt, uns da auch einen Forecast zu geben, ja.

50
51 I: War das * früher anders? * Hat sich das erst entwickelt, dass die Kunden da Forecasts
52 geben?

53

54 P: Das ist, es ist schwer zu sagen. Vielleicht gehen wir jetzt aktiv auch auf die Kunden zu, ja.
55 Ich meine, ich glaube, dieses Verständnis über Lieferketten und * einer Zusammenarbeit, dass
56 man eine bessere Lieferfähigkeit hat, wenn wir auch einen guten Forecast haben. Ich glaube,
57 das ist mittlerweile schon... *

58

59 I: Das ist angekommen.

60

61 P: Ja, ich glaube das ist...

62

63 I: Kam es denn jetzt * in Ihrem Bereich schon mal dazu, dass Sie da aktiv was mitbekommen
64 haben, dass da, dass es da ein Missmatch gab? * {Also jetzt auf...} Wie * in wie fern, * auf
65 einen Kunden oder auf ein Produkt bezogen ist jetzt mal, spielt jetzt erstmal keine Rolle.

66

67 P: Wir haben öfter mal das Problem, dass wir quasi unerwartet hohe Bedarfe bekommen, die
68 so nicht vorhergesehen waren, also das trifft uns schon häufiger, ja.

69

70 I: Und wie * geht man mit so einem unerwartet hohen Bedarf dann um?

71

72 P: Also, wenn er groß ist, dann ist erstmal so auch Abklärung mit Produktion und Einkauf, was
73 sind die besten Lieferzeiten. Dann wieder zurück und auch einen Kompromiss mit dem Kunden
74 * zu finden, ja.

75

76 I: Stört es denn nicht dann auch die * anderen, also die Planungen der Produktion ist
77 irgendetwas...? {Doch deswegen...} Die Produktion hat ja sicherlich eine * Planung und jetzt
78 kommt ein überproportionaler hoher Bedarf und man versucht, das vielleicht irgendwie zu
79 priorisieren, damit es dann doch einigermaßen abzubilden ist.

80

81 P: Das ist dann ein Abgleich mit Produktion und Einkauf quasi, was * können wir noch machen,
82 ohne das gesamte Produktionsnetzwerk zu stören. Was geht, was akzeptiert auch der Kunde
83 teilweise, ist der Kunde da auch mit Teillieferungen schon zufrieden, das gilt es dann einfach
84 abzuklären, ja.

85

86 I: Und * wenn da, * sagen wir mal, wenn dann sowas gemacht wird, läuft, verläuft das in der
87 Regel gut, so dass dann beide Seiten unter dem Strich zufrieden sind? Oder gibt es da auch
88 mal Dinge, die man nicht mehr erfüllen kann oder nicht mehr abbilden kann?

89

90 P: Es gibt auch manchmal Dinge, die man so nicht mehr Abbilden kann. Aber in der Regel
91 kommt es meistens doch irgendwo zum Kompromiss, ja. * Auch dann Entscheidung im
92 Vertrieb, wie wichtig ist denn jetzt der Kunde, das einzelne Projekt. Ich meine, im Notfall *
93 werden vielleicht im Extremfall sogar andere Kunden nach hinten geschoben. Also wenn man
94 produktionsseitig und einkaufsseitig keine Erhöhung hat, dann haben wir immer noch die
95 Möglichkeit, vielleicht innerhalb vom Vertrieb auch quasi Prioritäten zu verschieben, ja.

96

97 I: Wenn Sie da sagen, Sie verschieben da Prioritäten, nach was für, nach was für Faktoren
98 würde man da denn gucken, um zu entscheiden, das ist jetzt * {Das ist immer... <lacht>} Prio
99 zwei oder...? <lacht>

100

101 P: Das ist immer schwierig im Vertrieb. Natürlich sagen wir, wir haben schon bekannte top
102 Kunden, ja, wo wir den großen Umsatz machen, die jahrelange Kunden sind. Also da probiert
103 man schon jetzt, diese großen Kunden nicht zu verärgern oder Termine nach hinten zu
104 verschieben, ja. * Das ist dann immer so ein bisschen abwägen. Aber es fällt immer schwierig
105 das Verschieben. Also das ist immer mehr oder weniger eine Einzelfallentscheidung, ja.

106

107 I: Ist es da schon einmal zu einer Situation gekommen, dass was nicht * für den Kunden
108 entsprechend geliefert oder * produziert werden konnte und er hat...? Kam es dann zu, zu
109 nachhaltigen Einbußen oder * irgendwie auch Reputations- oder * verlust?

110
111 P: So, also da bin ich nicht ganz so nah dran, weil ich ein bisschen weiter weg bin, mit meiner
112 Absatz...*, aber so Fälle gab es auch schon, ja.
113
114 I: Kommt man dann in so Fällen, denke ich dann, sind dann auch eher andere Teams, weil wir
115 auch schon {Ja.} mit dem [Name] und so gesprochen. * Kommt man da dann nochmal auf Sie
116 zu, versucht man das dann für die Zukunft besser aufzustellen? Oder * ich weiß es nicht, ich
117 habe da wenig * Vorstellung davon.
118
119 P: Kommt dann darauf an, also ich meine, wenn man so ein Problem hatte mit, * weil
120 unerwarteter Bedarf kommt, dann ist das die nächste Konsequenz, dass wir dann fragen, war
121 das jetzt einmalig, geht das weiter? Damit wir für die Zukunft besser planen. Also, das ist ja
122 schon dann die nächste Frage, die sich stellt: {Ja.} war das jetzt ein einmaliges Projekt und
123 haben wir einen neuen Kunden gewonnen? Ist das jetzt vielleicht das neue Niveau, das wir
124 erreicht haben an Stückzahl? Ja, das probieren wir dann schon abzuklären, um für die Zukunft
125 auch eine bessere Planung zu machen, ja.
126
127 I: Gibt es da denn Planungstools, die das unterstützen?
128
129 P: Also da sind wir, * im Moment unser ERP System, ja, und noch selbst gestrickte Access
130 Datenbanken. Aber wir planen heute in unserem ERP System, ja.
131
132 I: Und gibt das, gibt das ERP System * einen * geplanten Absatz schon vor oder bedarf es da
133 nochmal...?
134
135 P: Also es, eine Statistik kann das ERP System berechnen, ja.
136
137 I: Ja, * gibt es da dann auch Fälle, wo Sie * besonderes viel manuell nochmal nachjustieren *
138 müssen?
139
140 P: Also für den FA Bereich, sagen wir mal so, haben wir...einen Großteil unseres Geschäftes
141 machen wir quasi mit Exklusivartikel, wo eine kundenspezifische Variante ist. Das macht
142 dreißig bis vierzig Prozent von unserem Umsatz aus. Wo wir auch wirklich nur einen kaufenden
143 Hauptkunden haben und das planen wir alles manuell, * weil uns einfach das Risiko zu hoch
144 ist. Der Kunde kauft nicht mehr, * dann können wir quasi unsere Bestände verschrotten oder
145 es ist schwer, sie noch weiter am Markt zu verkaufen, ja.
146
147 I: Das ist dann glaube ich eher bei * so kundenspezifischen Dingen oder wo das {Ja, wo es
148 uns sehr weh tut, ja.} ja, ja.
149
150 P: Also für spezielle Kabellängen ist natürlich, wenn wir jemand anderes finden, der es mit
151 dem 1,5 oder 1,75, aber es ist eben nicht der Standard und da ist es dann {Ja.} schwer, *
152 wieder andere Kunden zu finden. Ja, das sind gerade so unser kritisches Portfolio oder wo
153 auch schwer zu planen ist mit einem hohen Risiko {Ja.} und das wird eigentlich nur manuell
154 geplant, da lassen wir keine Automatik drüber laufen.
155
156 I: Werden da die Produkte, sag ich mal, schon mal klassifiziert, dass man sagt, {Ja.} das ist
157 eine * bestimmte Kategorie?
158
159 P: Ja, so haben wir unsere Produkte, also wir haben sie klassifiziert in Standardprodukte mit
160 vielen Kunden, wo wir eine Automatik darüber laufen lassen, wo wir nur die Ausreiser
161 anschauen. Und dann haben wir sie noch klassifiziert in kundenspezifische, wo wir (?) planen.
162 Das ist gekennzeichnet im ERP System.
163
164 I: Gibt es da * einen * Workflow dazu oder * eine * Arbeitsanweisung, die * ich mir vielleicht
165 mal anschauen könnte? {Ich überlege gerade.} Rein Interesse halber.

166
167 P: Ja, ja ich überlege gerade, wir müssten mal im Pro... schauen. Also ich denke, das ist sogar
168 im [Software], in unserem * Prozesstool hinterlegt. Können wir mal nachher {Ja.} zusammen
169 reinschauen. {Ja, ja.} Wenn nicht schick ich Ihnen was. Aber ich glaube, das... {Ja, ich kann *
170 da auch mal rein kucken, ja.}... ja, da ist die Präsentation. Die ist zwar nicht mehr ganz auf
171 dem aktuellsten Stand, da gab es ein Paar Erweiterungen, {Ich glaube, die habe ich sogar
172 schon einmal gesehen. Ja, die ist, ja...} aber genau die passt. {Ja, die passt. Ja gut,
173 wunderbar.} Die Grundzüge passen da noch, ja.
174
175 I: Ok, jetzt überlege ich gerade, ob mir noch was einfällt, weil das wie {Ja.} gesagt, das meiste
176 hat mir der [Name] schon gesagt. *4 Nein, ich glaube, das war es eigentlich schon {Ja.} im *
177 ganz groben, was mich jetzt interessiert hätte. Einfach nochmal das Demand Management als
178 * extra Punkt. * {Ja.} Ich glaube, das reicht sogar schon.
179
180 P: Ja?
181
182 I: Es sei denn, Ihnen fällt jetzt noch was ein, wo Sie sagen...
183
184 P: Nein, {...müssten wir noch...} aktuell nicht. Also Ihre Doktorarbeit ist jetzt um die
185 Lieferketten, oder?
186
187 I: Genau.
188
189 P: Was jetzt im Moment auch gerade ein spannendes Thema ist, ja.
190
191 I: Ja, also {<lacht> Es ist ja... <lacht>} das klingt ein bisschen, * ein bisschen blöd sag ich jetzt
192 mal, aber die Situation könnt keine bessere sein im Moment ...{Ich wollte es gerade sagen,
193 also im Moment ist es ja Brand aktuell, ja.} für mich. Also wenn, das war nicht abzusehen,
194 dass * die Studie so * viel Material liefert.
195
196 P: Ja.
197
198 I: Weil wir gesagt haben, * noch so ein Fall beobachten, das wird schwer, * das weiß man ja
199 nie {(?)} im Vorfeld und dann kommt der * Coronavirus und ich bin jetzt auch, also wöchentlich
200 mehrfach in irgendwelchen Störfall-, Engpassmeetings mit drin {Ja.} und darf mir das anhören.
201 Also * eine bessere Situation {Wollte gerade sagen...} für die Studie gibt es gerade nicht.
202
203 P: Im Moment an Fällen, die aufkommen, ja.
204
205 I: Ja, ja sehr, sehr zahlreich. * {Ja.} Und das sind jetzt auch keine so * Einzel- * Krisen, wo man
206 sagt, oh da ist jetzt ein Produkt ausgefallen {Ja.} und man kuckt es sich an. Nein, es ist halt
207 wirklich global mehrere Komponenten, {Jede Woche mehr, ja.} verschiedene Produktgruppen,
208 es werden mal mehr, es werden mal weniger, weil man es dann wieder im Griff hat. Und jetzt
209 verschiebt sich die * regionale Situation. * China scheint gerade, zumindest was unsere
210 Produkte {Ja, ein bisschen stabiler zu werden.} angeht, wieder ein bisschen stabiler zu werden.
211 Jetzt geht es im europäischen Raum los, * wo können wir überhaupt noch alle Kunden
212 beliefern, {Ja.} können wir die beliefern, weil die (?) dort nicht mehr hinfahren, Italien und so
213 weiter, * also super spannend {Das glaub ich. <lacht>} <lacht> es mir anzuschauen, also so
214 gesehen.
215
216 P: Also die Seiten werden gefüllt, ja.
217
218 I: Ja, ja, ja, definitiv, definitiv ganz schnell sogar. * Gut, ok, {Ja ok, wenn es noch
219 irgendwelche...} Frau [Name].
220
221 P: Fragen gibt, einfach.

222

223 I: Dann melde ich mich nochmal.

224

225 P: Einfach melden, ja.

226

227 I: Vielen Dank, dass Sie sich kurz die Zeit genommen haben, {Ja kein Problem.} war noch mal
228 sehr hilfreich.

1 **Transkription B11032020**

2 Dauer: 25:59 Minuten

3 Person: Teamleiter EMS – Customer Application Lifecycle

4

5

6 I: ...Anfang nicht schlecht, wenn Sie mir ganz kurz beschreiben, was für eine Tätigkeit Sie hier
7 im Unternehmen ausüben. Und wo Sie da,...

8

9 P: Ja. Ich bin Teamleiter im Bereich EMS, elektromagnetische Sensoren. Themengebiet ist
10 Costumer Application und Life Cycle. Ich bin Teamleiter und wir betreuen viele Plattformen,
11 also seit ungefähr 2011 fangen wir an, eigene Plattformen aufzubauen. Vorbild war, der
12 Auslöser für uns war damals die Übernahme von Siemens, die mit einer doch überschaubaren
13 Materialmenge, viele Sensoren bauen konnten und damals wurde der Impuls gesetzt. Und
14 seitdem bauen wir viele Plattformen also eben induktive Sensoren, also Opto und andere
15 Bereiche betreue ich nicht.

16

17 I: Mhm. Das * hatte ich einleitend ja schon gesagt, es kommt immer wieder so die Idee, wir
18 könnten Resilienz erzeugen durch * das Produktdesign. Sie haben sehr plakativ gesagt, das
19 könnte man nicht.

20

21 P: Nein, sagen wir mal so, das Problem ist: wir sind auf die Rohmaterialien absolut
22 angewiesen. Bedeutet, * dass es immer etwas ganz Spezielles ist. Wir hatten zum Beispiel
23 neulich ein Fall, da ist uns kurzfristig Kunststoff abhandengekommen. Oder wir hatten
24 Lieferengpass, ja. Und na ja, laut Datenblatt ist es ein einfaches PA6, also Polyamid 6. Das ist
25 ein Industriestandard. Also meinetwegen von [Firma] zur Firma [Firma] geschwenkt. Und das
26 hat nicht funktioniert. Also, was ich damit sagen will, Plastik ist nicht gleich Plastik und Metall
27 ist nicht gleich Metall. {Ja.} Bei elektronischen Bauteilen geht es teilweise, dass wir sagen, ja
28 ein Widerstand ist ein Widerstand. Das sind so die einfachen Komponenten. Da gibt es
29 tatsächlich so Güteklassen, die vergleichbar sind. Damit können wir umgehen, aber es fängt
30 schon an bei * anderen Dingen, wie zum Beispiel Transistorarten. Da ist ein Transistor von der
31 Firma [Firma] oder [Firma] nicht vergleichbar miteinander, sind unterschiedlich halt eben. Und
32 wir betreiben halt eben alles, was wir haben, sowohl Mechanik, als auch die Elektronik im
33 Grenzbereich, sag ich mal. {Mhm.} Also das sind natürlich auch Betriebsarten, Modis, die im
34 Datenblatt nicht spezifiziert sind. Weil es die gar nicht gibt. Also zum Beispiel bei unseren
35 Gehäusen. Also nehmen wir mal unsere zylindrischen Gehäuse haben wir das Problem, dass
36 wir irgendein Messing nehmen, also irgendein Messing, das sich gut zerspanen lässt. Aber
37 das, was wir brauchen, die Daten, die findet man nicht oder die kriegt man nicht garantiert.
38 Das ist die elektrische Leitfähigkeit, da gibt es nur Pauschalaussagen. Und wenn es dann zum
39 Beispiel jetzt gerade unser Einkauf auf der Suche ist nach einem neuen Lieferanten, dann
40 geben wir denen natürlich die Zeichnung mit und sagen wir hätten gerne diese Legierung. Bloß
41 ich mein, wenn sich ein kleiner Bestandteil, sag ich mal der Legierung leicht ändert, sind schon
42 die Eigenschaften wieder ganz unterschiedlich und das ist das Problem, dass ich sage, es gibt
43 keine Second Source. Das will niemand hören. Es gibt vielleicht nur ähnliches. Ähnliches
44 bedeutet aber wieder, dass man nicht einfach beim Lieferengpass einfach umschalten kann.
45 Das hat man zum Beispiel bei diesem Baramid gemacht. Wir hatten gar nicht die Chance.
46 Niemand ist schuld. Wir haben die Produktion dann ratzfatz umstellen müssen und haben jetzt
47 zum Beispiel Sensoren reklamiert bekommen, weil die einfach abgefallen sind. Also wir haben
48 da so eine Art Kunststoffdrehsockel damit abgespritzt und der war instabil. Also da konnte man
49 wirklich mit zwei Fingern einen Sensor abbrechen. Das ist fatal beim High Roller. Und wie das
50 jetzt genau passiert ist weiß man nicht. Es ist nach, durch jetzt im Nahhinein haben wir
51 natürlich nachgemessen und haben festgestellt, okay, dieser Alternativkunststoff hat nicht die
52 gleiche Festigkeit wie das Original von [Firma]. Und das sind eben so die Dinge, die es uns
53 schwer machen, sag ich mal, {Ja.} eine Second Source zu finden. Auf der anderen Seite

54 glaube ich, dass wenn wir uns, sage ich mal, vom * Teilestamm versuchen, soweit es geht
55 einzuschränken, dass wir sagen wir haben nicht 100.000 verschiedene Materialien, sondern
56 vieles vergleichbares Material, das man dann in Gruppen einteilen kann, dass man dann auch
57 bei den Lieferanten, *3 dass man besseren Standards wegen den Preisen, aber dann auch im
58 Falle der Änderung, da nicht jedes Produkt einzeln angepasst oder angefasst werden muss, *
59 sondern dass es dann, sag ich mal, durch diese Vereinheitlichung, dass es uns einfacher fällt,
60 diese Anpassungen vorzunehmen.

61

62 I: Jetzt ist ja die Second Source, die sie erwähnt haben, was mein Thema angeht ständig
63 wieder fallendes Schlagwort. {Ja, richtig. Im Moment...} Dass man sagt, wir versuchen Second
64 Sources aufzutun. * Sind denn aus Ihrer Sicht solche Bestrebungen dann überhaupt
65 zielführend, wenn Sie sagen, das sind kleinste Unterschiede, die man gar nicht so richtig *
66 abschätzen kann?

67

68 P: Ja. Ich glaub nicht wirklich daran. Es gibt Material, wie ich eben schon erwähnt habe, wo es
69 Sinn macht. Aber halt bei unseren Schlüsselmaterialien, die einem ständig auf die Füße fallen,
70 wie zum Beispiel Gehäuse oder Kunststoffe, da bin ich der Meinung, gibt es das nicht. Sagen
71 wir mal so, was wir momentan bestellen ist glaube, ich meine (was man auch bisschen
72 verstanden hat ist), dass man zumindest zwei Lieferanten hat, die einem ähnliche
73 Technologien bieten können. Die man gleichzeitig bedient. Das verstehe ich oder sehe ich als
74 sinnvoll an. Also jetzt zum Beispiel, wir haben jetzt, keine Ahnung, so ein Paket von über 1,6
75 Million Gehäusen, das ist für uns ein sehr großes Projekt. Man sagt naja, man will das nicht
76 einem Lieferanten geben, sondern eine gewisse Art dem einen und die andern dem Andern.
77 Dadurch könnte man im * Notfall eben von A nach B switchen, aber natürlich wieder mit
78 Aufwand. Aber nicht, dass man jetzt von null anfangen muss, das ist nämlich gerade das
79 Problem. Häufig ist es so, ja, ein Lieferant fällt weg und suche einen Neuen in gewisser Eile
80 und versuche an der Stelle auch gleichzeitig gute Ware zu bekommen, das ist *3 ja, sehr, sehr
81 schwer.

82

83 I: Ja. Und, sage mal den Aufwand, so einen Lieferanten mit einer ähnlichen Technologie zu
84 finden, ist das * schwierig? Lässt sich das für einen Großteil der Produkte umsetzen, oder?

85

86 P: Das ist sehr schwierig. Also meine Erfahrung ist es, zum Beispiel bei diesem großen Projekt,
87 da versuchen wir jetzt schon seit über einem Jahr, einen Lieferanten heraus zu kristallisieren,
88 der für dieses Projekt geeignet ist. Also bei uns geht's im Wesentlichen über den Preis, aber
89 auch die Qualität. Und * da ist es ein ständiges hin und her, * hat vielleicht auch bisschen was
90 mit dem Technologieverständnis unserer Einkäufer zu tun, wie auch immer. Die, ja zum
91 Beispiel, wir als Entwicklung haben jetzt mal tatsächlich viel auch investiert dahingehend, dass
92 wir dann so * sogenannte Cluster gebildet haben. Weil wir gesagt haben, hier schaut mal her,
93 das ist doch alles gleich, (?) Skalierungsfaktor, guckt mal, dass wir da jetzt irgendwie eine
94 Form dafür bekommen vom Lieferanten, der sagt pass mal auf, x-mal Millimeter und mal wenn
95 er das Paket bekommt, dann ist ja die Variation bei ihm eigentlich nur sag ich mal die Länge,
96 aber eigentlich erwarten wir da nicht horrend hohe Preise, wie für ein Einzelstück, wo wir
97 sagen: komm, wir nehmen von dir ein ganzes Paket ab, von was weiß ich 500.000 Gehäusen,
98 sowas um den Dreh und guck mal, das ist alles eine Klasse. Du musst dann halt deine CNC
99 irgendwie einstellen, damit du diese Varianz bedienen kannst. Das hat, * hat sehr lange
100 gedauert, weil ja, da kamen irgendwelche Argumente auf ja, was weiß ich, dass die
101 Beschichtung, die Neue, die wir haben wollen, dass die für die Kosten der Kostentreiber ist.
102 Da haben wir gesagt, okay wir machen neuen Zeichnungssatz mit der alten Beschichtung, um
103 zu prüfen ob das so ist, Angebot eingeholt, hat nichts ausgemacht. Also war kein Unterschied.
104 Und so haben wir uns dann entlangehandelt, ich muss sagen, naja da müsste man an der
105 Stelle vielleicht mit den Lieferanten direkt technisch zielführender sprechen. Und das kann
106 nicht jeder, sag ich mal, Category Buyer zum Beispiel, die haben ein Aufgabengebiet
107 bekommen, kauf das ein, aber den technischen Background, den haben sie teilweise gar nicht
108 so richtig.

109
110 I: Müsste man da anders auf die Lieferanten zu gehen? {Tja.} Dass quasi auch ein technischer
111 Fachmann von vorneherein irgendwie {Ja, ich mein...} mit in der Akquise ist?

112
113 P: Ja, das wäre eigentlich wünschenswert an der Stelle. Zumindest mal, wenn es um größere
114 Dinge geht. Also man kann ja nicht, sag ich mal, für ein, für jeden Kleinkram, wie zum Beispiel
115 jetzt, sag ich mal salopp, eine Unterlagscheibe, immer einen Fachmann mitnehmen. Aber bei
116 diesen größeren Geschichten, denke ich mal, macht es auf jeden Fall Sinn. Das wird ja, haben
117 wir jetzt auch, beziehungsweise machen wir jetzt ja auch in diesem großen Projekt: wir
118 unterstützen da die Einkaufstätigkeit in jeglicher Hinsicht, indem wir alle technischen
119 Möglichkeiten, die wir sehen, diskutieren. Die Frage ist, sag ich mal, kriegen wir zurückgespielt,
120 was denn vom Lieferanten tatsächlich zu einem * besseren Preis- Leistungsverhältnis führen
121 würde. Da ist immer die Frage, wird es richtig übersetzt, im asiatischen Raum ist es immer
122 schwierig. {Ja.} Und ich sage mal so, diese klassischen Lieferantenbeziehung auszubauen
123 oder aufzubauen, ist auf technischer Sicht, ist halt eben nicht so ganz präsent bei uns.

124
125 I: Sie haben gesagt, in dem einen Projekt, da war das jetzt ein relativ großer Aufwand. Ist...,
126 rechtfertigt sich denn so ein Aufwand überhaupt, im Sinne von einer Resilienz oder ist es da
127 besser zu sagen, naja wenn es passiert, dann passiert es und dann kümmern wir uns mit allen
128 Mitteln die wir haben um eine Alternative?

129
130 P: Ja. Ich glaub, dass sich das auf jeden Fall lohnt. Weil mein Alltag ist davon bestimmt, dass
131 irgendjemand kommt und sagt, hier pass mal auf, Bauteil ist abgekündigt, es sind viele
132 Kleinteile oder sag ich mal auch ein Einkäufer sieht halt eben: ach, ich krieg da jetzt, sag ich
133 mal, ein Teil günstiger am Markt und bitte gib das mal frei. Dann sage ich, naja so einfach ist
134 es nicht. Wir haben ja Zertifikate, wir haben Qualifizierungen, wie auch immer. Und für ein Teil
135 sage ich mal, lohnt sich das nicht. Aber jetzt haben wir mal einen ganz großen Sack, sage ich
136 mal, da stecken wir auch als Entwicklung den ein, den Aufwand auf jeden Fall mal rein, weil
137 wir halt dann auf lange Sicht hoffentlich dann mehr Ruhe an der Front bekommen. Man muss
138 halt verstehen, dass [Firma] halt eben einfach so gewachsen ist und so richtig, sage ich mal,
139 konsolidiert haben wir nie. Mit Konsequenz, sage ich mal. Darunter leidet natürlich der Einkauf
140 auch, das verstehe ich auch voll und ganz. Und, aber man kann es eben auch nicht abstellen.
141 Das Problem ist, wir können jetzt nicht sagen, naja das Ziel vom Einkauf ist es, verstehe ich
142 auch, wir wollen unsere Lieferanten reduzieren, weil wir die gar nicht mehr Hand haben
143 können. Sag ich: da habt ihr vollkommen Recht. Bloß die Produkte müssen trotzdem verkauft
144 werden, was machen wir denn nun. Und das immer so der * Spagat an der Stelle und da bin
145 ich eher * ein Freund der Vorwärtsverteilung in der Hinsicht, dass ich sage: okay, lass das alte
146 Zeug ruhen, lass es uns komplett neu machen, konsolidieren nach neuen Methoden. Das ist
147 viel * zielführender und bei unseren Stundensätzen auf jeden Fall mal auch wertschöpfender.
148 Weil ich meine, wir haben ja in [Ort] ja doch ordentlich Stundensätze und ja, wenn dann so *
149 eine Anfrage kommt mit einer, was weiß ich, einer jährlichen Ersparnis von 100 Euro, da ist
150 allein schon die Stunde die ich da verbraucht habe, um mir das anzugucken, {Ja.} schon *
151 eigentlich schon längst verbraucht. Und ja, deswegen muss man versuchen, die Sache zu
152 bündeln und * machen wir auch mit unseren Projekten im großen Umfang. Also ja, sind schon
153 einige Projekte, die gelaufen sind, die genau in die Richtung gehen. Aber es ist halt noch nicht
154 alles durchexerziert. Und es wird immer irgendwo ein Exot übrigbleiben. Also zu glauben, man
155 hätte einmalig endgültig aufgeräumt. Das wird nie stattfinden. {Ja.} Das liegt daran, dass viele
156 Kunden sagen, ich will das neue Zeug nicht. Ich bin schon seit 30 Jahren mit diesem alten
157 Sensor zufrieden. {Ja.} * Um Gottes Willen, die liefern mir nur nichts neues. * Und solange sich
158 an der Stelle unsere Firmenphilosophie nicht ändert, werden wir auch dieses, * ja, diesen Klotz
159 am Bein haben.

160
161 I: Da, wo Sie so Projekte gemacht haben bisher, hat sich das schon bemerkbar gelohnt in
162 irgendeiner Weise?

163

164 P: <tiefes durchatmen> Teils, teils. Also nicht wirklich 100-prozentig. Also ich kann mal
165 Projekte schildern, die gut und die vielleicht suboptimal gelaufen sind. {Gerne.} Ein gutes
166 Projekt ist zum Beispiel gewesen, das erste, was wir gemacht haben, ist die [Produkt]
167 Konsolidierung in [Ort]. Da haben wir viele [Produkt] Sensoren in ein neues System gepresst,
168 haben wir eine fortwährende Verbesserung gemacht der Prozesse, aber auch der Materialien.
169 Und das läuft wirklich sehr gut. Wir konnten die Kosten deutlich senken, also Herstellkosten.
170 Aber auch die Qualität erhöhen und * das war so im Prinzip für uns [Firma] im * EMS Bereich
171 die Initialzündung: ja, es bringt was. Was dann zum Beispiel nicht so gut lief, an den * Folgen
172 leiden wir jetzt, wir haben zum Beispiel eine Konsolidierung vorgenommen für unsere
173 Miniatursensoren. Die wurden eben auf einen Kundenwunsch entwickelt, initial, dann haben
174 wir aber auch das dann, sag ich mal, auf unser eigenes Portfolio ausgeweitet. Und das eigene
175 Portfolio ist ein Portfolio, das ist schon seit vor 20, 30 Jahren im Einsatz. Hat natürlich
176 entsprechende Preise, ist aber auch ein riesiger Bauchladen gewesen, also irre. Wir haben
177 allein, * ich habe 180 verschiedene PCBA's in diesem Portfolio im Einsatz gehabt, von 300
178 Sensoren. Also das ist unglaublich, dass man das überhaupt logistisch irgendwo handhaben
179 kann. Tatsache ist aber, als wir das alles auf ein System gestellt haben mit so zwölf PCBAs
180 und alles neu gemacht, Leistung erhöht, dass wir ein Kostenproblem bekommen haben. Wir
181 waren viel zu teuer plötzlich. * Genau und jetzt, die Analyse zeigt halt eben, ja wir haben bei
182 den Materialkosten haben wir ein Problem. Also die sind dominierend. Also bei unseren
183 Produkten sind zwei Drittel Materialkosten, ein Drittel Prozesskosten ungefähr. Klar ich mein,
184 wenn ich mir vor 30 Jahren ein Gehäuse eingekauft habe, da wird der Lieferant nicht
185 dramatisch die Preise erhöht haben, genauso wie wir das auch nicht mit unseren Kunden tun.
186 Alte Kunden wird man mit Preisaufschlägen nicht so beaufschlagen, wie jetzt sage ich mal
187 Neukunden. {Mhm.} Ja genau, das ist der eine Punkt. Und der andere Punkt waren natürlich
188 die Prozesszeiten sind dann in die Höhe gegangen. Deswegen wurde jetzt, sind wir jetzt
189 gerade dabei so einen Verbesserungsprozess, * wo eben die Kosten der Linie gedrückt
190 werden. Also ja, wir werden die Ursprungskosten, Kosten der eigentlichen Produkte wie sie
191 gebaut wurden nicht erreichen. Also die Ursprungskosten dieser, * Linie waren so um die
192 900.000 Euro im Jahr, also Material mit * Lohnkosten halt eben. Und jetzt hochgerechnet auf
193 die gleiche Stückzahl Vergleich von Jahr zu Jahr sind wir bei 1,5 Millionen gelandet. Das sieht
194 natürlich niemand gerne. {Ja.} Obwohl es eine Plattform ist, also eigentlich eine schöne
195 Plattform, aber es ist halt, was ich damit sagen will, es ist nicht automatisch besser. {Ja.} Weil
196 halt eben einfach, manche Preise sind einfach alt und da kann man sich Mühen, also die, da
197 war natürlich auch das Purchasing mit im Boot. Die haben natürlich ihr Bestes gegeben, wir
198 haben gesagt hier, macht mal so, bündelt mal Pakete und versucht da und da noch was zu
199 machen und vielleicht Technologiewechsel. Aber das hat alles am Ende gar nicht wirklich viel
200 geholfen. Okay, diese Bündelung das bringt es halt eben am Ende. Aber es ist so, dass wir
201 jetzt ungefähr bei 15% Aufpreis zu dem Vorgänger landen. Was eine moderate
202 Preissteigerung ist irgendwo. Und wir haben natürlich auch die technischen Daten verbessert.
203 Also es ist ein moderneres Design, elektrisch besser und so. Kann sein, dass das wieder
204 kompensiert wird, weil wir dann vielleicht wieder höhere Stückzahlen verkaufen, aber rein
205 rechnerisch ist es halt eben leider so, dass die Effekte der Modularisierung nicht sichtbar sind.
206 Wer sagt mir dann, wenn ich jetzt sage, wenn ich jetzt vorher sage ich mal zehn verschiedene
207 Gehäuse eingekauft habe und dafür zehn Lagerplätze habe und das auf ein Gehäuse
208 konzentriere, ich würde das im [Software] nicht sehen. Ja, dann kostet das eine Gehäuse halt
209 ein Euro und die anderen kosten auch jeweils einen Euro, ganz übel gesagt. Und jeder sagt
210 die Lagerplätze werden doch weniger und der Einkäufer hat weniger zu tun. Nein! Sieht man
211 nicht. Das ist das Problem. {Ja.} Die, weil unser System halt eben diese ganzen, sag ich mal,
212 Sekundärkosten viel zu grob aufschlüsselt. Das sind halt einfach Pauschalen, die obendrauf
213 geschlagen werden. Und wenn man in der Lage wäre, das feiner aufzuschlüsseln, dann glaube
214 ich, würden diese Plattformen deutlich besser dastehen, aber tun sie halt eben nicht. Und
215 solange [Software] nicht sagt, dass es besser ist, ist es halt auch nicht besser. So einfach ist
216 das.
217

218 I: Schadet, wenn * das schlechter läuft, wie geht es dann dem selbst genannten Beispiel,
219 schadet es dem Grundgedanken der Konsolidierung also ich...

220

221 P: In gewissen Grenzen, ja. In gewissen Grenzen, ja. Weil * natürlich dann aus Sicht der
222 Entwicklung, muss man sich auch sagen, naja, hätte ich jetzt diese Konsolidierung wirklich
223 machen sollen und verliere ich dabei noch Geld oder hätte ich besser was Neues entwickelt.
224 Und das ist natürlich der Spagat, den wir immer gehen, oder den wir sag ich mal abwägen
225 müssen. * Es ist schwierig zu sehen, weil * ich sage mal, wenn man komplett veraltetes
226 Portfolio hat, das stirbt irgendwann mal aus und auch die Umsätze gehen runter, nicht
227 vorhersehbar. Das neue Portfolio hat natürlich mehr Potenzial für die Zukunft zu bestehen,
228 Umsätze zu sichern oder vielleicht sogar Steigerungen hinzubekommen. Das sind alles Blicke
229 in die Zukunft, die unser System nicht abbildet, oder nicht abbilden kann, logischer Weise.
230 Keiner hat eine Glaskugel.

231

232 I: Wie ist denn da, wenn man jetzt speziell auf die Resilienz, nicht nur der Unternehmung,
233 sondern auch der Lieferkette gehen, was wäre da noch, was wären da noch Optionen wo Sie
234 sagen, das wäre noch wünschenswert, da müssten wir mal, da ist noch Potenzial vorhanden,
235 was sich lohnen würde auszuschöpfen? Oder sagen Sie mit der Konsolidierung ist es für die
236 Entwicklung erst einmal getan?

237

238 P: Das ist sag ich mal, ich denke mal der größte Faktor. Natürlich wünscht man sich, sag ich
239 mal, Lieferanten, die halt sicher sind. Wo man halt eben nicht alle zwei Monate einen neuen
240 auftut, und das war ja, ist ja auch das Bestreben bei diesen großen Plattformen. Halt eben
241 auch gute Lieferanten raus zu picken, von denen wir glauben, dass sie uns auch in Zukunft
242 beliefern können. Also hier werden jetzt natürlich schon die Preise mit harten Bandagen, sag
243 ich mal, verhandelt. Das ist dann sehr unwahrscheinlich, dass jemand aus Kostengründen
244 kommt und sagt ich habe jetzt nochmal einen billigeren gefunden. Also das wäre dann schon
245 sehr enttäuschend. Mit diesem hohen Volumen glaube ich auch, sag ich mal, dass wir einen
246 Lieferanten dahingehend stärken können, dass er das hohe Volumen hat und auch dann in
247 Zukunft auch Investments tätigen kann, um seine Qualität aufrecht zu halten. Weil im Prinzip,
248 wer möchte den Lieferantenwechsel vornehmen. Kein Mensch, wenn man zufrieden ist. {Ja.}
249 Genau: und das schlimmste, was passieren kann, ist tatsächlich dann irgendeine Krise, hoppla
250 ein Grundmaterial nicht vorhanden. Okay, aber da ist ja auch egal zu welchem Lieferanten
251 man geht. Wenn plötzlich Messing vom Markt verschwindet, ist es egal welchen Lieferanten
252 man hat. Also bei unseren Gehäusen jetzt, das ist genauso wie mit unserem Kunststoff, den
253 wir eben da haben. Da haben wir eben dieses PA6 und das ist von [Unternehmen] und so eine
254 richtige Second Source gibt es da eben nicht.

255

256 I: Kann man sich denn in irgendeiner Weise auf solche Krisen vorbereiten?

257

258 P: Ja klar. Etwas, was halt eben der Einkauf nicht hören will oder nee, unsere Supply Chain,
259 Lagerbestände, weil die Krisen, die wir haben sind häufig keine langanhaltenden Krisen, zum
260 Beispiel jetzt diese Sache mit dem * Kunststoff. Das dauert jetzt ein dreiviertel Jahr. Wir haben
261 natürlich riesige Mengen, nehmen wir von den Kunststoffen ab, aber wir sind jetzt wieder zum
262 Originallieferanten geschwenkt, weil der konnte wieder liefern und wir haben ja gesehen, dass
263 der Ersatz schlechter ist. Aber die * Krisen werden wir tatsächlich immer wieder mal sehen,
264 sind sag ich mal so Krisen, die vielleicht so paar Monate anhalten. Jetzt natürlich dann alles
265 auf Lager zu legen, ist natürlich betriebswirtschaftlicher Unsinn, aber zumindest mal irgendwie
266 Schlüsselmaterialien, die sag ich mal hohen Umsatz haben. Ja, da müsste man sich, könnte
267 man sich vielleicht eine Strategie überlegen, wie man das jetzt sichert.

268

269 I: Vielleicht eine Klassifizierung von Materialien vornehmen {Ja.} zum Beispiel (?).

270

271 P: Ja, wir nutzen ja auch Gießharze und das ist immer eine Single Source. {Ja.} Also da haben
272 wir natürlich eine kleine tschechische Firma, die Firma [Firma], die uns Gießharze liefert, wo

273 natürlich unser Einkauf natürlich nicht so arg glücklich damit ist, weil es kein Weltkonzern wie
274 [Firma] ist. Aber die machen trotzdem gute Sachen. Ja, wie geht man damit um, schwierig. *
275 Also, klar, eine zweite Produktionsstätte eröffnen, oder so, oder keine Ahnung, langfristige
276 Verträge. Oder was vielleicht manchmal auch hilft, ist halt rechtzeitig eine Warnung zu
277 bekommen, hoppla, wir sind in Schieflage. {Mhm.} Weil wir haben zum Beispiel den einen
278 Lieferanten, der bei uns Gehäuse liefert, die Firma [Firma], der hat uns wohl signalisiert, dass
279 er jetzt momentan Schwierigkeiten hat, ja sehr gut. Weil ich mein, wenn der jetzt von jetzt auf
280 nachher sag ich mal uns wegbricht, weil er Insolvenz anmeldet, dann haben wir ein echtes
281 Problem, jetzt natürlich ganz klar, jetzt tun wir ihm noch Aufträge geben. Ja.

282
283 I: Also, dass * quasi ein reger Kontakt zu den Lieferanten dann im Sinne einer Frühwarnung,
284 {Genau.} dann ist das sicherlich hilfreich.

285
286 P: Genau, das auf jeden Fall. Und * natürlich auch die Sache mit * Lagerbeständen von
287 strategisch wichtigem Material. Also das sieht man hinterher dann alles anhand der Umsätze
288 oder der * ja, der Verbräuche halt eben im Wesentlichen. {Ja.} Aber das sind denke ich mal
289 auch Dinge, die in [Software] ja vorhanden sind. Also da gibt es dann ja immer diese, ja diese
290 Lagervorhaltungswerte. Oder wenn man sagt, man kalkuliert immer auf ein paar Monate im
291 Voraus, wo man sagt, okay mit dem Artikel muss ich sechs Monate lieferfähig sein, also wird
292 dann auf sechs Monate hochgerechnet. Und die Parameter müssen vielleicht dann sorgfältiger
293 gepflegt werden {Mhm.} und halt eben dann auf, auch auf Input vom Lieferanten fortwährend
294 korrigiert werden, die Parameter nach unten korrigiert, nach oben korrigiert und solche
295 Warnzeichen zu bekommen.

296
297 I: Das ist ja, wie Sie sagen, ein bisschen ein gegenläufiges Ziel so zu einer Supply Chain, die
298 ja versucht Lagerbestände auf ein höchst effizientes <lachen> Maß zu reduzieren.

299
300 P: Richtig, aber da gabs jetzt zum Beispiel auch, mit diesem Verbesserungsprozess ein
301 Projekt, bei diesem acht Millimeter Linie, halt eben auch die Diskussion mit dem Herrn [Name].
302 Da ist halt so unsere * Supply Chain, die fragt beim Lieferanten Staffelpreise ein und es ist
303 natürlich eine Frage der Strategie, in welchen Stückzahlen oder Losgrößen bestelle ich, ja.
304 Und da, dafür haben wir nämlich auch gar kein Tool * in der Form, dass wir sagen, naja
305 vielleicht ist es besser, alle zwei Monate mal zu bestellen, aber dafür gleich 10.000 Stück, weil
306 wir dann in die nächste Preisstaffel kommen. Nein, es wird immer auf ein Monat bestellt, also
307 immer in kleinen Häppchen. Da haben wir natürlich nicht die guten Preise am Ende und da
308 wird es wohl auch einige Bewegungen geben in der Form, dass halt eben da auch die
309 Losgrößen, die Bestellhäufigkeit, keine Ahnung, irgendwie in Zukunft angepasst wird.

310
311 I: Das heißt, wir müssten verschiedene, vielleicht auch verschiedene KPIs, die die
312 unterschiedlichen Bereiche haben {Richtig.} bisschen anderster aufeinander abgestimmt
313 werden, damit es da nicht zu gegenläufigen {Ja, ja.} Bestrebungen kommt?

314
315 P: Ja, das ist ganz klar, ich mein, bin ich * jetzt tatsächlich für den Materialfluss zuständig,
316 wenn ich sehe, dass ein Lieferant alle, innerhalb von zwei Wochen liefert, dann ist doch
317 vollkommen logisch, dass ich alle zwei Wochen bestelle; {Ja.} selbst kleine Stückzahlen im
318 schlimmsten Fall. Ich weiß, ich habe meinen Lagerbestand, ich habe meine Ziele erreicht,
319 Lagerbestand absolut minimal, * alles ist gut. Aber wenn wir dann im Gegensatz dazu sehen,
320 naja, bei einer größeren Abnahme und die Preisstaffelung ist anders, das muss dann
321 gegeneinander abgewogen werden.

322
323 I: Ja, wo müsste man das Aufhängen, was denken Sie? Wäre das tatsächlich Aufgabe des
324 SCM oder...?

325
326 P: Also ich bin ja schon ein paar Jährchen in der Firma dabei, für mich gibt es da nur den
327 Einkauf. <lachen> Tut mir leid. Das ist ganz klare Sache des Einkaufs, ja. Einkauf und

328 Lagerhaltung, Lagerwirtschaft. Das ist ja, die sind ja sowieso unter ein Dach, also da müssen
329 sich die Abteilungen absprechen am Ende, damit, sag ich mal, das bestmögliche Resultat in
330 Bezug, also in Relation Lagerhaltungskosten zu, zum Material, ja, Lagerverfügbarkeit,
331 Staffelpreisen stattfindet.

332

333 I: Okay. Gut. Ja, Herr [Name] wunderbar. Ich bin, an sich am Ende {Sehr schön, ja.} der
334 Fragerunde. Das hat mir, also ich wollte nur nochmal so aus Ihrer Sicht einen kurzen Einblick
335 bekommen, den habe ich bekommen. {Ja.} So gesehen sehr hilfreich für mich, das wird, würde
336 passen.

337

338 P: Ja, da bin ich mal gespannt, was dabei rauskommt.

339

340 I: Ja. Ich auch.

1 **Transkription B07052020**

2 Dauer: 42:32 Minuten

3 Person 1: Director Global Finance & Accounting

4 Person 2: Teamleiter Corporate Accounting

5
6

7 I:...loslegen. Da will ich Sie gar nicht unterbrochen haben. <lacht>

8
9 P1: Nein, dürfen Sie, Herr [Name]. Wie gesagt: mein Name [Name], seit 2013 bei [Unternehmen].
10 Bei [unternehmen] zuständig für das sogenannte Corporate Accounting. Was ist das Corporate
11 Accounting, wie sind wir aufgestellt: Corporate Accounting sind in summe mit mir selbst 10
12 Mitarbeiter. Davon haben wir * den ... und wir unterstützen und supporten mit mehreren Bereichen.
13 Das eine, der eine Bereich ist das sogenannte (?)system, das ist unser IT Bereich, nenne ich das
14 mal vorsichtig. Was ist das? Wir sind keine IT! * Da werden meine Mitarbeiter böse, wenn ich das
15 sage. Das sind zwei Mitarbeiter, die unterstützen als front end * im M3 System. Das heißt,
16 [Unternehmen] hat in Summe rund 80%, 85% haben wir unser ERP System M3 im Einsatz und
17 versuchen das logischerweise bei allen Gesellschaften zu nutzen. * Je Gesellschaft gibt es
18 natürlich Spezialitäten, auch Länderrecht, (regionalen). Und da probieren wir, über
19 Gruppenfunktionalitäten, Gruppenprozesse, das zu harmonisieren und einheitlich durchzuführen.
20 Hierfür sind 2 Mitarbeiter, wie gesagt, Herr [Name] und Herr [Name] * im Team drin, die
21 letztendlich danach schauen, dass die Prozesse als solches in M3 richtig und korrekt abgebildet
22 werden. Haben natürlich eine sehr enge Zusammenarbeit mit IT, haben sehr enge
23 Zusammenarbeit mit Einkauf, Vertrieb, Finanzbuchhaltung, weil wie bereits gesagt, ERP System
24 da muss man sich schon auskennen. Wobei wir sehr stark den Finanzbereich diesbezüglich
25 unterstützen. Es gibt noch Bereiche für (?), das ist die Logistik, das machen andere Kollegen. Also
26 hier (FAM). Wir haben gleichzeitig noch einen zweiten Bereich, das ist die Vorratsbewertung.
27 Vorratsbewertung sind 1,4 Mitarbeiter, durch den Herr [Name] und teilweise eine Frau [Name].
28 Wir sind hier verantwortlich für (?)weiten Richtlinien, Unterstützung sowie auch Durchführung
29 einzelner Gesellschaften innerhalb der [Unternehmen]gruppe, was das ERP System * bzw. die
30 Vorratsbewertung angeht. * Ja, und gehen heran und stützen diesbezüglich. Als dritten Bereich,
31 den wir hier haben, ist das Financial Reporting. Das Financial Reporting besteht aus dreieinhalb
32 Personen. * Im Financial Reporting gehen wir heran: wir machen jeden Monat einen
33 Einzelabschluss. Der Einzelabschluss wird in den Konzernabschluss überführt. Und wir im
34 Financial Reporting sind ein Teilbereich dafür da, zu sagen: was liefern die Kollegen in der Welt
35 bei uns ab. Wie gehen wir mit den Daten um? Wir analysieren die, wir versuchen die zu
36 verplausibilisieren, wir stellen dementsprechende Anfragen, Rückfragen bei den einzelnen
37 Gesellschaften im Rahmen unserer * Prüfungsaktivitäten, die fest vorgegeben sind. Denn auch
38 hier sind ganz klar Deadlines. Neben dem Prüfen von Einzelabschlüssen, sobald die durch sind
39 und auch im Vorfeld noch andere Tätigkeiten getan wurden, gibt es (?) an die Daten von dem
40 Financial Reporting zum Konzernrechnungswesen, auch im Corporate Accounting involviert *
41 inkludiert, sind zwei Mitarbeiter. Und wir erstellen dann den Konzernabschluss für die
42 [Unternehmen]gruppe. Nachdem der Konzernabschluss mit der Erstellung durch ist, gehen diese
43 Daten, diese Informationen zurück zum Financial Reporting und wir erstellen dann diese
44 Managementberichte und machen weitere Analysen auf Konzernebene, was wir ursprünglich auf
45 Einzelabschluss Ebene getätigt haben. * Und somit den Managementbericht und Analysen zur
46 Verfügung zu stellen. * Dieses ist auch Grundlage für die Management Meetings. Neben den
47 ganzen Unterlagen, was wir intern haben, haben wir natürlich auch diese Daten für externe
48 Kollegen, wo zur Verfügung gestellt, wie Banken, Versicherung, Statistika, Bundesämter und Co.

49 Auch hier wird natürlich die Daten zur Verfügung gestellt werden über das Corporate Accounting
50 zur Verfügung gestellt. Ja, das ist letztendlich die Abteilung des Corporate Accountings. Die Frau
51 [Name], was ich gerade eben genannt habe, wir haben auch zusätzlich einen großen Part hier
52 inkludiert, das nennt sich das Forderungsmanagement. Forderungsmanagement auch hier mit
53 dem Zahlenwert zu sagen, Achtung: wir haben in der Gruppe aufgrund der Anzahl von
54 Gesellschaften natürlich regionale Prozesse, versuchen diese jedoch auf Gruppenebene zu
55 harmonisieren. Denn auch ganz klar, immer wenn das Management oder man versucht, Zahlen
56 zu verstehen, dann ist es interessant, was tut sich in der einen Gesellschaft. Aber noch wichtiger:
57 wie sprechen die Zahlen in der Gruppe. Denn auch hier ganz klar ähnlich wie die Aufgaben, die
58 Sie tätigen bzw. vorbereiten: diese Zahlen bieten da Aktivitäten, wo das Management agiert. Und
59 dazu ist es wichtig, die einheitlich sprechend zu machen und da wie gesagt ist auch ein großer
60 Punkt, was das Forderungsmanagement angeht. Also dass wir hier auch dementsprechend
61 unterstützen. {Mhm.} Das ist jetzt mal ganz schnell und kurz herangegangen zu sagen, das
62 machen wir. {Ja.} Und klar nach den Monatsabschlüssen kommen dann die Quartalsabschlüsse,
63 die wie gesagt intern, extern auch zur Verfügung gestellt werden. Es gibt den Jahresabschluss
64 und dementsprechend haben wir natürlich ganz ganz harte Deadlines. Und wie gesagt für uns
65 auch ganz wichtig, da wir in Anführungszeichen das letzte Glied in der * sind, haben wir natürlich
66 immer die Sorgfalt, die Qualität so gut wie möglich zu prüfen und so akkurat und zielgerecht,
67 fristgerecht zur Verfügung zu stellen. Denn letztendlich auch hier: die Kunden, die wir berichten,
68 haben auch nur begrenzt Zeit, da gibt es letztendlich Deadlines, die sind zwingend einzuhalten.

69
70 I: Mhm. Da sind ja jetzt für mich eigentlich ein ganz * fachfremder Bereich der Lieferkette. Aber
71 das habe ich ja mit dem Herrn [Name], übrigens habe ich gesehen, dass er mittlerweile online
72 gekommen ist. Grüße Sie, Herr [Name].

73
74 P2: Hallo, schönen guten Tag. (?)

75
76 I: Ja, also im Vorgespräch hatte ich es ja schon erläutert, dass die Lieferkette, so wie sie klassisch
77 verstanden wird, ja nicht nur aus Warenströmen besteht, sondern ja sicherlich auch aus
78 Finanzströmen. Und deshalb war es mir wichtig, auch diesen Bereich * abzudecken, wenn ich
79 über die Robustheit oder Resilienz einer Lieferkette rede, damit dieser * eben dieser
80 Finanzbereich nicht ganz vergessen wird. Was heute in der Darstellung oder in der Management
81 Forschung beinahe gänzlich vergessen wird. Daher wäre für mich noch die interessante Frage:
82 wo sind denn konkret bei Ihnen Schnittstellen, die Sie sage ich mal zur Supply Chain an sich auch
83 haben oder wie stellen Sie sicher, dass auch die sage ich mal * die Geldflüsse entlang der Supply
84 Chain auf Dauer stabil bleiben können?

85
86 P1: Herr [Name]?

87
88 P2: Ich höre gerne auch mal...bin auch gern Zuhörer, sage ich mal. Ich kann eingrätschen, wenn
89 Sie möchten. Wie Sie möchten, Herr [Name].

90
91 P1: Ja, gerne. Also wie gesagt: wir gehen hier heran im Rahmen * der Berichte. Wie gesagt: ich
92 hatte jetzt ja viel über den Monatsabschluss gesprochen, {Mhm.} die wir tätigen. Aber
93 selbstverständlich Monatsabschluss hat natürlich auch was mit KPIs zu tun. Das heißt, wir gucken
94 natürlich auch unsere KPIs, wie Lagerumschlagshäufigkeit, Zahlungs-DSO und Cash (?) Cycle an,
95 so dass wir letztendlich auch schauen: Achtung, wie sieht es denn tatsächlich mit der Liquidität
96 aus. In welcher Form werden * wie in welchem Turnus werden unsere Verbindlichkeiten getilgt.
97 Wie sind wir da aufgestellt. Und vielleicht ist das auch die Brücke, die wir hier herangehen, zu
98 sagen: Achtung, wir gucken die KPIs an, schauen wie sehen die in der Gruppe aus, wie sieht die
99 Liquidität diesbezüglich aus.

100

101 P2: Vielleicht, wenn ich da mal eingrätschen darf. Vielleicht, Herr [Name], auch an Sie beide. Wir
102 reden ja hier jetzt nicht von der Allgemeinheit, sondern vom Unternehmen [Unternehmen]. Und *
103 hier ist die Frage jetzt natürlich: welche Kultur hat [Unternehmen]. Wie ist [Unternehmen] erst
104 einmal auch von der rechtlichen und auch von der gesellschaftlichen Struktur auch aufgestellt. *
105 Ich gehe, bevor ich jetzt zu tief jetzt gleich in das Thema Supply Chain, respektive jetzt auch *
106 inwieweit bestehen Verbindungen, Verzahnungen auch zu anderen Funktionen oder
107 Funktionsbereichen, würde ich gerne hier nochmal vielleicht ein paar andere Informationen sagen,
108 die der Herr [Name] auch verantwortet hier. Nummer 1: wir müssen sehen * das Unternehmen
109 [Unternehmen] von der Bilanzstruktur ist sehr gesund aufgestellt. Das heißt, zum jetzigen
110 Zeitpunkt hat [Unternehmen] eine Eigenkapitalquote, die seit Jahren um die 60% liegt. Momentan
111 liegt sie über 62%. Was heißt das und wie funktioniert das? Ganz einfach: wir haben hier auch
112 eine klare Dividendenregelung eingeführt mit den jetzigen Aktionären, mit den damaligen
113 Gesellschaftern, wo bestimmte jetzt Parameter dann jetzt aussagen, wie viel Dividende die
114 Gesellschafter ausgeschüttet, ausgekehrt bekommen. Respektive dann, was wir als
115 Unternehmen thesaurieren. Und wenn man sieht in der Vergangenheit: wir haben die letzten
116 Jahre, bestimmt immer zwischen 30 und über 50 Millionen EBT erwirtschaftet, von diesem EBT
117 wurden im Schnitt, das können Sie ja nachlesen auch, ist kein Geheimnis, immer so zwischen 4
118 und 7 Millionen an die Gesellschafter ausgeschüttet, der Rest ging hoch ins Eigenkapital. Was
119 natürlich auch auf der anderen Seite eine bestimmte Cash Kraft des Unternehmens dann am
120 Ende * ja ausmacht. Somit * muss man auch sagen, ich hab es Ihnen beim letzten Mal gesagt:
121 die meisten Mitarbeiter sind ja schon ewig dabei und denken ja immer auch, das Geld, das wächst
122 bei uns auf den Bäumen. {Mhm.} Und <lacht> die machen ja leider sich da keine großen
123 Gedanken. Das heißt, in wie weit überhaupt jetzt wir Geld haben, interessiert die gar nicht, weil
124 die genau wissen: am Ende hat das Unternehmen, respektive hier die Abteilung Finanzen oder
125 der [Name], der kümmert sich ja drum. Was wir das für Anstrengungen unternehmen, ist eine
126 andere Sache. {Mhm.} Das heißt, was wir machen jetzt dann auch im nächsten Schritt: jetzt haben
127 wir das Cash, jetzt muss das Cash ja im ersten nächsten (?) jetzt auch dann im Endeffekt in die
128 jeweiligen jetzt legalen Einheiten in der Welt dann auch verteilt werden. Und * das machen wir
129 schon dann halt über bestimmte Cash Pull Programme. Oder auch wo wir bestimmte
130 Intercompany Darlehen jetzt ausrufen. Das heißt, das ist erstmal die Versorgung, da könnten wir
131 uns jetzt auch Stunden lang unterhalten. Aber was heißt das auch von unserem Funktions- und
132 Risikoprofil von der Gruppe? Ich glaube, das ist relevant auch für Sie, {Ja.} wenn wir von Supply
133 Chain reden. {Mhm.} Jetzt, * Sie wissen selbst, wir haben uns damals aufgestellt in die
134 sogenannten 3 Triaden. Das heißt, wir haben die Welt gedrittelt. Wir haben einmal die Region
135 Americas. Wir haben dann die Region Europa oder manche sagen auch EMEA dazu. Mit Middle
136 East. Bei uns wird es einmal hü einmal hott genommen. Und dann gibt es die Region (APAD).
137 Das sind erstmal die drei großen Regionen. In diesen drei großen Regionen hat man dann auch
138 sogenannte Hauptquartiere jetzt etabliert. Einmal [Ort], einmal in [Ort] sind wir seit 1979 zum
139 Beispiel und USA drüben Mitte der 80er Jahre jetzt in [Ort]. Diese Gesellschaften wiederum jetzt
140 sind, haben auch bestimmte Funktionen. Unter anderem jetzt auch Einkaufsfunktionen, * die sie
141 immer ausgeübt haben. Man hat damals auch bis vor kurzem von dort sich darum gekümmert und
142 von dort aus wurden auch die Einkäufe, ja, organisiert für unsere Produktionsstandorte wie [Ort].
143 Mittlerweile ist es aber so, dass wir auch dort in [Ort] sogenannte Einkaufsabteilungen haben.
144 Jetzt ist es so: wir haben dann, ich bleibe jetzt mal bei [Ort]. Jetzt müssten Sie als jetzt zukünftiger
145 jetzt sag ich mal promovierter BWLER oder Wirtschaftsingenieur war es, gell Herr [Name]. {Ja,
146 genau! <lacht>} Würden dann fragen, * ja was, wie führt denn überhaupt dann dieser [Name] in
147 [Ort] * seine Fabrik. Im Prinzip * sage ich es mal so: theoretisch muss der [Name] in [Ort] 10
148 Bentley bestellen, 20 Platinen vom besten Typ mit allem drum und dran. Weil am Ende vom Tag,
149 je mehr Kosten er hat, desto mehr Gewinn macht er. Und am Schluss: desto mehr Geld hat er.
150 Warum ist das so? Ganz einfach: die Gesellschaft dort, ist ein * ja eine Produktionsgesellschaft,
151 ein sogenannter ja Contract Manufacturer, der produziert im Auftrag von. Und dieser wird dann
152 vergütet über * sage mal so im Schnitt: es gibt so Benchmark-Studien von 5%. Das heißt, dass

153 diese Produktionsgesellschaft somit gar keine Not hat und gar keine sage ich mal Verantwortung
154 hat in dem Sinne, sondern automatisch jetzt mit 5% vergütet wird. Hat automatisch somit ein
155 positives Ergebnis und hat automatisch somit auch Geld. Dieser [Name], das früher wir lassen es
156 mal einfach, verkauft jetzt, * ich sag mal das war bis vor kurzem zu 100% nach [Ort]. Und der
157 [Name] zum Beispiel jetzt verkauft das dann an die jeweiligen Vertriebstöchter, die auch wiederum
158 eine bestimmte Marge haben. Das heißt, am Ende vom Tag, hat ein Risiko nur [Unternehmen].
159 Und hier wieder sitzen dann Finanzen, die dann über Kredite über sonstige Themen versuchen,
160 das Unternehmen mit Cash auszustatten. Ansonsten besteht hier vom Einkauf keinerlei jetzt oder
161 wenig Kontakt. Wir haben immer die Thematik, dass wir sagen: wir müssen lieferfähig sein, das
162 sieht man auch jetzt, wo bestimmte Lieferketten, {Mhm.} mittlerweile sagen ja auch die Leute, die
163 Ökonomen Liefernetze sogar, wo man schauen muss im Endeffekt, wo kriegen die die Ware
164 überhaupt her. Und die kaufen im Endeffekt Teufel komm raus und wir im Hintergrund bekommen
165 das ab und zu mit, weil wir aktiv nachfragen. Wir fragen nach: welche Währung und wann kommen
166 die großen Einkaufsströme. Aber umgekehrt, dass ein Einkauf uns involviert, ins Boot holt, ganz
167 ganz selten. {Mhm.} Teilweise nur, wenn Verträge abgeschlossen werden, wenn es überhaupt
168 gemacht wird. Und dann wird mal gefragt: würden sie mal drüber schauen, rein von der
169 Finanzbrille oder von der Finanzbrille aus, respektive mein Kollege der Herr [Name] von der
170 rechtlichen Seite. Aber ich kann es Ihnen sagen: von der Einkaufsseite, rein von der Einkaufsseite
171 ganz ganz selten. Das können Sie eigentlich vergessen. Da ist im prinzip kein Involvement. Das
172 heißt, wir sind diejenigen im Endeffekt, die dafür sorgen. Wir fragen ab und zu auch nach,
173 inwieweit oder welche Payment Terms bestehen. Aber auch da im Endeffekt haben wir wenig
174 Einfluss, respektive auch Involvement. Weil wenn ich sehe, immer auf der Verkaufsseite, da
175 müssen wir immer abgeben und immer längere Verkaufs-* Zahlungsziele gewähren. Und bei der
176 Einkaufsseite komischerweise immer kürzere. Aber [Unternehmen] macht alles mit. Und somit ist
177 der Cash (Conversion) Cicle, der Sie auch interessiert vielleicht nachher, natürlich betroffen. Und
178 da müssen wir natürlich schauen im Endeffekt, wie kriegen wir das dann gebacken, damit wir
179 dann auch wirklich hier haushalten, wirtschaften können in dieser [Unternehmen]gruppe. Es ist
180 etwas, sage ich mal, was schade ist. * Weil oftmals, natürlich was mich noch mehr interessiert als
181 die Zahlungsziele, sind auch die verschiedenen Währungen. Weil manchmal ist es ja so, falls von
182 Interesse: wir kaufen in [Ort] ein in, als Beispiel mal, US Dollar oder Euro. Und wenn wir es nicht
183 mitkriegen, dann werden teilweise auch Dinge jetzt buchhalterisch in SGP Dollar gebucht, die
184 Zahlung manchmal sogar in SGP Dollar abgewickelt und auf dem Bankkonto konvertiert und somit
185 entstehen natürlich unnötig Bankgebühren. Weil wir haben ja auch ein Bankkonto in US Dollar
186 und Euro in [Ort] als Beispiel. Nur ein Beispiel. {Ja, ja.} Aber das ist momentan halt die große
187 Hürde, die wir haben, wo der Einkauf hier jetzt im Prinzip jetzt gar nicht diese, ich nenne es einfach
188 mal, Bedürfnisse oder auch diese, ja, Notwendigkeit hat uns zu involvieren, weil es geht uns ja
189 gut.

190
191 I: Mhm. Jetzt bin ich ja als Wirtschaftsingenieur, klar da hat man irgendwann mal was über Zahlen
192 gehört, hat es aber schnell wieder verdrängt. <lacht> Und da * würde mich jetzt interessieren, für
193 mich als Finanzlaie sage ich jetzt mal, diese Diskrepanz, die Sie gerade erwähnt, zwischen den
194 Zahlungszielen einkaufs- und verkaufsseitig, das ist doch sicherlich {P2: Ja.} was, was für uns ein
195 enormes Risiko auch darstellt. Oder sehe ich das gerade falsch?

196
197 P2: * Das Risiko ist einfach das. Was wir machen: je länger, die, ich sage mal so: wir haben ja wie
198 Sie damals mit dieser Kette. Wir haben irgendwann oder entscheiden wir uns, wir kaufen Ware
199 ein. Das ist zum Beispiel am 01.01.2020. Jetzt kommt die Ware, die muss bezahlt und irgendwann
200 wird die Ware weiterverarbeitet, die wird weiter verkauft und irgendwann sage ich mal im
201 schlimmsten Fall am 30.11.2020 können wir dann mit dieser Einzahlung, also der Kunde zahlt das
202 Geld im Endeffekt, rechnen. {Mhm.} Das heißt, wir müssen also hier 11 Monate überbrücken,
203 müssen uns im Endeffekt intern finanzieren irgendwie, wie auch immer {Mhm.} bis wir überhaupt
204 dann jetzt mit diesem Geld rechnen können. Das heißt, je größer - und das ist ein Risiko definitiv

205 - dieser Zeitraum ist, desto höher haben wir die Notwendigkeit uns intern mit irgendwelchen Mitteln
206 zu finanzieren. Wenn wir jetzt ein junges Unternehmen wären, ein Start-up, und hätten nicht
207 dieses Polster, nicht auch mal was im Prinzip auf die Seite gelegt, dann muss man mal bedenken,
208 wenn wir Zahlungsziele haben am Anfang an einen Lieferanten, die liegen bei 30 Tage und wie
209 eben am Beispiel gesagt: am 01.01. da kommt auch die Ware, wir müssen die theoretisch nach
210 30 Tagen zahlen. * Dann müssen wir ja erstmal einen Kredit aufnehmen, zahlen dafür Zinsen.
211 Dann zufälligerweise endlich verkaufen wir dann die Ware am 30.06. und oftmals, wir gehen nicht
212 mal nach Deutschland, aber im Ausland, in Italien, haben wir 180 Tage Zahlungsziel, manchmal.
213 {Mhm.} Dann zahlt der Kunde, der kriegt die Ware sofort nehmen wir mal an, dann zahlt der Kunde
214 erst die Ware am 31.12, im schlimmsten Fall. Wenn er, teilweise wenn er gar nix zahlt, haben wir
215 natürlich ein riesen Problem. Aber das ist momentan natürlich schon, wie Sie sagen, ein Thema:
216 es kostet Geld und bedeutet auch unternehmerisches Risiko.

217
218 I: Ja. Verstehe. Das heißt, wir können das, wir als [Unternehmen] können das im Moment nur
219 tragen, weil die Kapitaldecke entsprechend gut ist.

220
221 P2: * Wir können das tragen, weil die Kapitaldecke dementsprechend gut ist und weil wir jetzt
222 schon über Jahre im Geschäft sind. Und das ist im Prinzip wie so, * jeden Tag machen wir was.
223 Es ist ja, jeden Tag...wir fangen ja immer wieder jeden Tag ein neues Business an und so ist es
224 rollierend und somit kommt es halt auch mittlerweile dann bei uns in die Kassen wieder ein. Und
225 somit verdienen wir auch genug Geld zum Glück momentan. Das heißt, auch die Margen der
226 Produkte, die wir haben, je nachdem, sind auch noch ausreichend. Das heißt, einmal von der
227 Vergangenheit. und zweitens, weil wir nach wie vor alte Produkte, ich muss es mal so sagen -
228 Wenn mich jemand hören würde, würde er mich schlagen - * die noch einigermaßen jetzt
229 vernünftige Margen haben.

230
231 I: Mhm. *3

232
233 P2: Das Problem ist: dieses Thema Zahlungsziele interessiert oft gar keinen und wenn wir immer
234 sagen auch zum Einkauf oder auch zum Verkauf: diese, ja, oder wenn jemand einen Vertrag
235 behandelt, dann ist meines Erachtens immer das Zahlungsziel auch ein teil, was in eine
236 Verhandlung mit hineingehört. Weil Sie wissen selbst von damals oder wenn Sie ans Studium so
237 denken, die 2 oder 3% Skonto beziehen sich ja auf 14 Tage. Und wenn Sie die mal hochrechnen
238 aufs Jahr, dann waren das glaube ich mal in der alten Literatur, ich weiß es gar nimmer, um die
239 36% oder was, theoretisch. Und das sind schon Worte jetzt. Und, nur mittlerweile auch wir selbst
240 schaffen das Skonto ja ab, wie es geht, weil Geld vorhanden ist. Aber wir hätten natürlich gerne
241 Geld, * gerne Skonto beim Lieferanten. Das ist schon ein schöner Lieferantenrabatt normal, den
242 wir haben.

243
244 I: Ja. Das heißt, wenn ich Sie richtig verstehe, wäre da eine bessere interne Kommunikation
245 erforderlich?

246
247 P2: * Ich sage, definitiv, also Herr [Name], Sie kennen ja auch die DPO mit DSO und Sie wissen
248 selbst jetzt von Ihrer Warte und was wir da haben. * Die Kommunikation, die muss nicht nur, die
249 ist überhaupt grundlegend, eine Grundvoraussetzung. Und die fehlt momentan jetzt hier mit dem
250 Einkauf meines Erachtens nicht komplett, aber da ist fast keine da.

251
252 I: Mhm.

253
254 P2: ich würde es begrüßen.

255

256 P1: Ist definitiv so. Also wie gesagt, da haben wir ja unwahrscheinlich wenig Kontakt in diesen
257 Bereich rein. Ich habe jetzt gerade mal kurz auf die aktuellen Zahlen geschaut. Gerade diese zwei
258 Kennzahlen, DSO und DPO, da haben wir natürlich eine Differenz von - DSO bedeutet wie viel
259 Tage haben wir und benötigt es, bis wir unser Geld bekommen - das sind im Durchschnitt 63
260 Tage. Wenn wir herangehen und sagen, wie schnell zahlen wir: da sind wir natürlich bei 13 Tagen.
261 Das heißt, alleine hier ist schon mal eine riesen Differenz drin, wo wir sagen: wir zahlen viel
262 schneller.

263
264 I: Mhm. Ok. Das ist ja mal schon ein ganz interessanter * Aspekt, den man glaube ich für eine *
265 resiliente Lieferkette vor allem auch die interne Lieferkette nicht vernachlässigen darf. Ja, das fällt
266 jetzt vielleicht bei [Unternehmen] nicht so ins Gewicht, weil es ja gut läuft, ja, wie Sie sagen, Herr
267 [Name], da merkt man das nicht. Aber sicherlich kann das auch mal, ich sage mal, umschlagen,
268 was wir ja nicht hoffen und dann zu einem enormen Risiko werden.

269
270 P2: * Definitiv. Also das Ding kann umschlagen. * Wir machen jetzt gerade im Zuge von unserer
271 Situation mit Covid 19 einen sogenannten Cash Stresstest und überlegen ja auch immer, wie
272 lange können wir überleben, welche Auswirkung hat das. Und * da gibt es schon verschiedene
273 jetzt Szenarien. und das Schlimme ist: so was geht ganz schön schnell. Also wenn wir heute keine
274 Einnahmen mehr haben oder wenn was auch immer passiert, dann haben wir im ersten Schritt
275 die Notwendigkeit, das wir kein Geld mehr haben. Im zweiten Schritt, wir haben die
276 Überschuldung. Also das Ding kann richtig nach hinten losgehen alles.

277
278 I: Wie könnte man denn, wenn wir jetzt gerade das aktuelle Beispiel Covid 19 da nehmen, was
279 könnte man denn da an * Maßnahmen irgendwie ergreifen, um das auch in so einer Situation,
280 etwas robuster zu machen, dass das eben nicht so schnell umschlagen könnte?

281
282 P2: Also robuster heißt erstmal, was wir bräuchten, ist eine bessere Cash Planung. * Momentan
283 ist es so: Cash Planung heißt ja auch wieder, wir leben dann von Informationen. Momentan gehen
284 wir her und diese Planungen, die wir anstreben, die basieren auf historischen Werten, die
285 extrapoliert werden. Das...es gibt minimal mal eine Rückspiegelung, dass wir wissen auch, wann
286 im Endeffekt werden welche Voluminas eingekauft. Und wir sind ja als Unternehmen auch nicht
287 mehr klein. Wir haben letztes Jahr 718 Millionen Euro erwirtschaftet. Ok, dieses Jahr wird es
288 vielleicht etwas weniger leider wegen Corona. {Mhm.} Aber ich sage mal so: wir steuern hier
289 oftmals mit einem Bauchgefühl und auf gewissen historischen Werten. Klar, wir haben eins: wir
290 haben einen Planwert, wo wir sagen, wir wollen den Umsatz im Endeffekt erzielen. Dazu müssen
291 wir so und so viel im Prinzip * Produkte produzieren. Aber das ist ja immer ein Stichtagswert.
292 Unterjährig, ich weiß nicht genau, wann im Endeffekt brauchen wir was, wann kaufen wir was.
293 Diese Information fehlt komplett. {Mhm.} Das heißt, theoretisch müsste doch auch hier, als
294 Beispiel, ich will jetzt keine Namen nennen, aber der Einkaufsleiter, der muss ja auch ne Planung
295 machen mit dem Herrn [Name] zusammen. Und die müssten das doch auf Monatsbasis, reicht
296 das ja ungefähr schon, mitteilen können, damit wir wissen, wann welche Zahlungsströme in
297 welcher Währung - am besten noch in welcher Währung - hier das Unternehmen verlassen. Das
298 fehlt. {Mhm.} Und dann, weil das ist ja eine Kette, die geht ja, man kann top down oder bottom up
299 nehmen, aber top down als Beispiel: wenn wir doch wissen jetzt, wir produzieren jetzt * wir
300 verkaufen weniger, müssen weniger produzieren, dann müsste man doch wissen auch, * was
301 kaufen wir weniger ein. Außer die Frage ist natürlich, wenn wir sagen auch, aber das ist ja auch *
302 eine sage ich mal Strategie, wir legen uns die Sachen auf Lager, weil wir Bedenken haben in der
303 jetzigen Zeit. Wir müssen hier wieder im Endeffekt halt Lieferbereit sein. Aber dass dann halt eine
304 bessere Information, ja, an uns getragen wird, an das Thema Finanzen. Aber Finanzen ist halt
305 immer so, Herr [Name] hat vorhin so schön gesagt, wir sind der letzte in der Kette. Dann kriegen
306 wir es auf den Tisch geknallt und das wars. {Mhm.} Kümmert euch mal drum.

307

308 I: Ja, ja, ja, ja. Verstehe. Kam es denn * in der * Historie, wenn wir jetzt mal nicht auf Corona
309 schauen, sondern kam es denn in der Historie von [Unternehmen] schonmal dazu, dass es
310 aufgrund sage ich mal dieser Planungsunsicherheit zu einem Problem kam regelrecht?
311

312 P2: Wo, welches, was meinen Sie mit einem Problem {Na, dass irgendwie} im Einkauf oder...
313

314 I: Bitte?
315

316 P2: Im Einkauf, oder wo meinen Sie?
317

318 I: Egal in welcher Richtung. * So dass Sie das irgendwie mitbekommen haben, dass Sie *
319 Schwierigkeiten bekommen haben als letztes Glied in der Kette, dadurch, dass die * diese Cash
320 Planung eben nicht vorhanden. Gab es da schonmal was?
321

322 P2: * Ich sage es Ihnen offen, nein. Weil wie gesagt am Anfang: wir sind cash rich. Als wir 2008
323 die Finanzkrise hatten, haben wir erstmal die Lagerbestände abgebaut und somit war auch wieder
324 genug Geld in der Kasse. {Mhm.} * Zum heutigen Zeitpunkt * haben wir, also ich sage mal so die
325 letzten 20 Jahre, was ich jetzt sagen kann, gab es kein Problem.
326

327 I: Mhm. Das liegt * aber ja wohl an der, wie wir es * jetzt schon mehrfach gesagt haben, an der
328 guten Vorarbeit, die man da über Jahre geleistet hat.
329

330 P2: * Gute Vorarbeit, die wir über Jahre geleistet haben und vor allem eins muss man sagen, dass
331 unsere Aktionäre halt hier mit bewusst oder mit sage ich mal, mit Vernunft Gelder aus dem
332 Unternehmen nehmen. Das meiste Geld im Unternehmen belassen. {Mhm.} Muss man auch
333 wieder mal sehen.
334

335 I: Ich denke, darauf kommt es auch an. Ich denke, es könnte ein Unternehmen in einer ähnlichen
336 Situation mit anderen Aktionären oder * anders gestrickten Aktionären da sicherlich andere
337 Probleme...
338

339 P1: Ich glaube, das ist genau das, was Herr [Name] auch meint und er ja gesagt hat: die Thematik
340 ist, das Unternehmen ist über die Jahre wirklich ein gesundes Unternehmen, wo man auch sagen
341 kann, wir müssen nicht in Führungszeichen mit einem Bleistift, wenn wir endlich dran sitzen
342 rechnen, rechnen, rechnen. Aber das bedarf nochmals Jahre lange Vorarbeit, ansonsten könnten
343 wir, so wie wir heute agieren, gar nicht agieren. Da müssten andere Maßnahmen aufgebaut
344 werden.
345

346 P2: Aber man muss eins sagen jetzt auch mit Covid vielleicht nochmal, Herr [Name] oder auch
347 Herr [Name] jetzt: * was wir auch machen * und das zeichnet uns aus wiederum, dass wir flache
348 Hierarchien haben. * Wir sind nach wie vor doch, obwohl wir groß und teilweise auch ein Tanker
349 sind, nicht unbedingt extrem flexibel, aber schon im Prinzip in der Lage * schnell zu reagieren,
350 agieren, teilweise agieren sogar. Als Beispiel, wenn wir bei dem Thema Cash sind auch, weil es
351 uns so gut geht: als wir jetzt gesehen haben, dass es im Prinzip jetzt bergab ging, dann haben wir
352 auch bestimmte Maßnahmen ergriffen, * wo wir auch die ganzen Finanzbehörden in Deutschland
353 angeschrieben haben, wo wir gesagt haben: das Ergebnis wird ne Katastrophe in 2020, wird eher
354 gegen 0 gehen. die Gewerbesteuvorauszahlung, die bisher geleistet wurde, die ist zu hoch und
355 die zukünftigen im Endeffekt müssen wir gar nicht zahlen. Das heißt, bitte zahlt uns schonmal hier
356 2020 und teilweise 2019 zurück. Weil oftmals ist es ja so, dass die ganzen Gemeinden irgendwann
357 kein Geld mehr haben und dann haben wir sofort im Endeffekt hier ein Schreiben gemacht. Ich
358 glaub, das war in der ersten Woche noch. Und wir haben mittlerweile 2,2 Millionen wieder
359 bekommen von den Gemeinden in Deutschland, als kleines Thema jetzt hier. Das sind schon

360 Dinge, ich glaube, wo wir überall jetzt gewisse jetzt Hebel haben, die wir sofort in Bewegung
361 setzen. Da muss man schon sagen, da sind wir wirklich, * da kann man stolz sein auf die
362 Mannschaft in der Welt von der Finanzseite her. Die ziehen da alle mit und die sind glaube ich
363 wirklich in der Lage hier auch * mit Maß und Verstand dann jetzt Dinge hier einzuleiten, nach den
364 lokalen gesetzlichen Gegebenheiten, was möglich ist. Nur als Beispiel war das in Deutschland.

365
366 I: Das ist aber doch...das ist ja auch, ich glaube das hatten wir auch schon bei unserem
367 Vorgespräch angerissen, Herr [Name], dass wenn es zu so einer Krise kommt, wie wir sie ja jetzt
368 haben, da hätten wir ja das nicht ... uns nicht mal denken können, dass wir heute im Home Office
369 miteinander telefonieren. <beide lachen> {P2: Ist so, ist so.} Dann zählt, und das ist auch die
370 Erfahrung, die ich bisher hab, dann zählt die Reaktionszeit. Ja, je kürzer die Reaktionszeit, desto
371 besser kommt man aus der Krise wieder raus. Also da schnell zu agieren und wie in Ihrem Fall
372 jetzt, Mittel liquide zu machen, die man nicht * sonst nicht sofort hätte, das ist da glaube ich schon
373 eine ganz entscheidende Eigenschaft, die man braucht, um als * Unternehmen resilient zu sein
374 auch.

375
376 P2: Ja, was wir halt haben, das sag ich dem [Name] immer: * ich mache auch viele Dinge, bitte
377 außerhalb des Protokolls hier, gell, die manchmal gar nicht jetzt hier in meinen Regulations
378 stehen. * Aber er sagt immer: Herr [Name], Sie wissen selbst, da gehört auch ein gewisses
379 Vertrauen dazu. Wo wir dann Dinge einfach halt weltweit jetzt machen, wo wir Gas geben. Weil
380 bevor ich da manchmal mit ans Board müsste oder irgendwo hin müsste, ich glaube, da ist der
381 Zug schon abgefahren. Und * da ist aber halt auch eine gewisse - wie kann man sagen - dieses
382 Vertrauen gewachsen über Jahre hinweg auch bei uns. Was auf der einen Seite manchmal uns
383 schwerfällig, diese Alten sag ich mal eingesessenen jetzt Mitarbeiter seit 20, 30 Jahren dabei sind.
384 Ich bin ja auch jetzt bald 10 Jahre dabei, das ist ja auch schon lang. {Mhm.} * Es ist aber trotzdem
385 halt auch wieder ein Vorteil, muss man sagen.

386
387 I: Ja. Ja, sehr interessant, die Seite auch mal zu hören. Das ist so etwas, was ich sonst gar nicht
388 * mit beleuchtet hab. Daher finde ich das super spannend irgendwie. * Ja und * freut mich, dass
389 wir da zusammen gefunden haben. Ich hätte jetzt an sich erstmal, ich sage bewusst erstmal, weil
390 das kommt bestimmt oder beim Nacharbeiten nochmal was, wo ich eine Frage hab. <lacht> Aber
391 erstmal hätte ich jetzt keine Fragen mehr. Es sei denn, Herr [Name] oder Herr [Name] einer von
392 Ihnen beiden würde jetzt sagen, ich würde gerne noch was los werden von meiner Seite.

393
394 P2: Herr [Name], haben Sie...Moment. <telefoniert kurz> Sorry.

395
396 I: Kein problem.

397
398 P1: Nein, also von meiner Seite, Herr [Name], ich denke, das wichtigste hat der Herr [Name]
399 bereits erläutert. Ich glaube, wichtig ist für unseren Bereich: was tun wir, wie agieren wir und ich
400 glaube, so wie Sie jetzt auch gesagt haben, Sie haben einige Informationen mitgenommen. Zu
401 dem, was Sie jetzt hier haben, was in der letzten halben Stunde erläutert wurde, gibt es natürlich
402 weitaus tiefgreifendere Informationen, wo man zur Verfügung stellen kann bzw. das weiter
403 ausarbeiten. Also insofern, ich glaube es ist wichtig, dass Sie sich das erste Bild machen und
404 dann nochmal auf uns kommen (?). Wir stehen da gerne zur Verfügung.

405
406 I: Ja, ich denke, wenn man jetzt mal... Also, ich bin ja jetzt doch schon ne Weile Doktorand: also
407 wenn man dieses * Thema im Rahmen von Resilienz separat beleuchten wollte, würde das
408 vortrefflich noch eine weitere Arbeit oder zwei abgeben. <lacht>

409
410 P2: Aber was Sie gesagt haben, gerade diesen Faktor Finance, den auch im Endeffekt jetzt immer
411 zu beachten oder nicht zu vergessen, ist glaube ich der wichtigste Punkt. {Ja.} Und ich bin jetzt

412 mal ganz arrogant und sage: es gibt Unternehmen, jetzt mittlerweile DAX Konzerne, da ist der
413 CEO ein ehemaliger Finanzier. <lacht> Ach schön. Ne, aber ich muss Ihnen sagen jetzt, wenn da
414 was sein sollte, kommen Sie auf uns zu. Weil wie gesagt: die Kette von vorne bis hinten, wichtig
415 ohne Ende. Und * und oftmals ich sage es Ihnen: auch hinten, auch ein Vertrieb draußen: * der
416 Verkauf endet mit der Zahlung des Kunden. Und bei uns ist oftmals so, dass dieses Thema
417 Zahlung jetzt * oft vernachlässigt wird. Es wird nicht vergessen, aber vernachlässigt. Und was ich
418 auch manchmal eine Katastrophe finde für die Steuerung: * ich würde einem Vertriebsmitarbeiter
419 einen Boni erst geben, einen Sales Bonus, wenn auch wirklich gezahlt wurde. Und * das sind auch
420 Dinge meines Erachtens, die im Unternehmen jetzt Beachtung finden müssten. Das gibt immer
421 Streit natürlich sowas, {Mhm.} aber das sind alles Dinge meines Erachtens auch, die mit, wo man
422 einfach mal sehen muss jetzt hier.

423
424 I: Ja. * Für mich ist es wie gesagt einfach erstmal wichtig, dass man diese Finance nicht vergisst.
425 Weil wenn Sie, ich kann, könnte Ihnen jetzt beispielhaft könnte ich Ihnen jetzt 3, 4 einschlägige
426 Artikel aus der Literatur zu meinem Thema geben, Sie werden von Finance nix lesen. Und das
427 finde ich eigentlich schade, weil das ist so ein interessanter Input und die Kette besteht eben aus
428 mehr, als nur aus den Waren, die kommen und die gehen. {P2: Ja, ja.} Und so gesehen, war es
429 für mich jetzt mal wichtig, zumindest in aller Kürze, wir können da sicherlich noch viel länger
430 darüber uns unterhalten, bin ich überzeugt. Aber das einfach mal mitzunehmen und nicht zu
431 vergessen, das ist glaube ich erstmal der wichtige erste Schritt.

432
433 P2: Alles klar. Perfekt.
434

435 I: Dann danke ich Ihnen herzlich, dass das trotz der Umstände geklappt hat. {P2: Immer gerne.}
436 Ja, und bleiben Sie weiter gesund in der Hoffnung, dass wir uns bald mal im Unternehmen
437 wiedersehen.

438
439 P2: Liebend gerne. Sagen Sie Bescheid, wenn es wieder geht, dann treffen wir uns einfach mal.
440 Auch gerne zum Essen wie gesagt, würde mich freuen.

441
442 I: Ja klar. Gerne, sobald wir wieder vor Ort sind, hören wir voneinander. {P2: Danke.} Ihnen beiden
443 einen schönen Nachmittag.

444
445 P1: Das wünsche ich Ihnen auch.

446
447 I: Danke.

448
449 P2: Tschüss!

1 **Transkription B15062020**

2 Dauer: 37:04 Minuten

3 Person: Geschäftsführer Tochtergesellschaft

4

5

6 I: ...Aufnahmegerät, dann können wir auch schon anfangen. Also selbst wenn ich es so grob
7 weiß, Herr [Name], wäre mir für die Einordnung des Gesprächs ganz recht, wäre ganz hilfreich
8 für mich, wenn Sie mir kurz sagen, was Ihre Funktion hier bei uns im Unternehmen ist.

9

10 P: Okay, *4, also, * ich, ja streng genommen bin ich im Moment ja bei der [Unternehmen]
11 angestellt, bin Geschäftsführer bei der [Unternehmen] in [Ort]. *3, [Unternehmen] war
12 erworben Anfang 2017. Seitdem bin ich dort. Gleichzeitig, aufgrund meines Hintergrundes bin
13 ich jetzt 25 Jahre bei [Unternehmen], hab davon zwölf Jahre in den USA verbracht und bin da
14 in das Thema Purge und HMI gerutscht, das heißt, ich habe eigentlich eine, wenn Sie so
15 wollen, eine Doppelrolle: das eine ist eben einfach schlichtweg die Geschäftsführerfunktion
16 bei der [Unternehmen] zusammen mit den Kollegen [Name]. Und zum anderen die Business
17 Unit Leiter Positionen, die die Technologien Mobility, also MCC, HMI und Purge umfasst. *
18 Also, je nachdem wie Sie es anschauen wollen für Ihre Fragestellung, sind wahrscheinlich die
19 Business Unit Leiter Rolle, die * passende.

20

21 I: <lacht> Ja, ich denke besser sowohl, als auch. Aber das wird sich im Gespräch ergeben.
22 Ja, wie wir, ich bin ja ab und zu in der einen oder anderen Runde zur Lieferkette auch mit
23 eingeladen und höre da mit, wie man da gehört hat, haben Sie bei [Unternehmen] da auch *
24 ja schon eindeutige Schnittstellen zur * Lieferkette, wo Sie auf die Verfügbarkeit sag ich mal
25 von Teilen angewiesen sind. Wie stellen Sie sich das denn im Moment bei ihnen genau dar?

26

27 P: Ja, einen Moment, Herr [Name], bevor wir jetzt einsteigen, ganz kurz vielleicht auch noch
28 mal umgekehrt. Vielleicht können Sie auch kurz...

29

30 I: Ja, na klar. Entschuldigung.

31

32 P: Nee, kein Problem.

33

34 I: Ja, also ich bin seit, anderthalb Jahren bei [Unternehmen] angestellt, bin im Bereich an sich
35 QM im Customer Support in [Ort] und habe als ich eingestellt wurde bereits ein laufendes
36 Promotionsprojekt mit im Lebenslauf stehen. Das führe ich durch an der Technischen
37 Universität Kaiserslautern, am Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation und
38 befasse mich da in diesem Projekt mit der Resilienz oder Robustheit, wie auch immer man
39 das nennen möchte von globalen Lieferketten. Ich hatte eine Studie bereits beendet, für das,
40 für die Abfassung am * Schluss. Und es hat sich dann eben ergeben über ein paar Kontakte
41 auch zum [Name], * dass eine zweite Studie jetzt bei [Unternehmen] noch drangehängt wird,
42 die einfach die Daten validiert und nochmal ein bisschen robuster macht als die bisherigen
43 Daten das schon hergeben. Und so kam es dann eben, dass das die zweite Studie jetzt bis
44 zum Ende Juni vermutlich noch läuft, wo ich einfach das, die, das praktische Handling, was
45 zu einer stärkeren Resilienz entlang der Lieferkette beiträgt, einfach mal analysieren, einfach
46 mal sammeln und daraus versuche, meine Schlüsse zu ziehen. So ganz grob.

47

48 P: Okay. Verstanden. Vielen Dank.

49

50 I: Und da hat eben der... Eines der letzten Interviews vor COVID war mit Herrn [Name] und
51 eine meiner letzten Fragen ist dann immer, die wird aber auf Sie wahrscheinlich nicht mehr
52 zukommen, weil sich der Kreis nun schließt, ist immer: Wen halten Sie für weitere interessante
53 Ansprechpartner zu dem Thema? Und da hat der Herr [Name] auch gesagt, da war er bei

54 den, bei der einen oder anderen Tochter, oder * ja, ich nenne es mal bewusst
55 Tochtergesellschaft mal anfragen. Die haben da auch ganz andere Bedürfnisse als
56 [Unternehmen] selbst. Und das ist vielleicht noch ein interessanter Aspekt, den, wo es sich
57 lohnt, den noch mit zu beleuchten.

58

59 P: Ja, okay, verstanden, macht Sinn, gut. {Genau.} Also fangen wir mal an. Und damit komme
60 ich auf Ihre Frage zurück. {Ja, gerne.} Ich weiß nicht, wie wir das jetzt machen wollen, aber
61 ich kann Ihnen natürlich einfach mal jetzt lose erzählen, was das Thema oder wie das Thema
62 Supply Chain für, aus * [Unternehmen] Sicht sich darstellt. {Ja, sehr gerne.} Jetzt weiß ich
63 nicht, ob Sie [Unternehmen] kennen oder ob Sie sich mit unseren Produkten in irgendeiner
64 Form befasst haben?

65

66 I: Nur ganz grob.

67

68 P: Grundsätzlich ja, also grundsätzlich könnt hier bei [Unternehmen] das Thema Mobility, das
69 heißt Mobile Handheld Geräte für den Ex-Bereich, den explosionsgeschützten Bereich. Das
70 ist das, was [Unternehmen] schon immer gemacht hat, [Unternehmen] selber ist vor knapp 34
71 Jahren gegründet worden und, * so. Das fing an, wir haben vier Technologiegruppen. Da gibt
72 es zum einen mal Ex-Taschenlampen, das ist so ein Mitnahmegeschäft immer noch. Dann
73 gibt es im Bereich Measurement and Calibration, das sind Messgeräte für den Ex-Bereich.
74 Dann gibt's Mobile Computing, das sind im weitesten Sinne alle Formen von Tablets oder
75 intelligenten Handheldgeräten, eben, wo früher, da gehörten (?) dazu. Das gibt es heute in
76 dem Sinn eigentlich gar nicht mehr. {Mhm.} Theoretisch könnten da auch Laptops
77 reingehören, ja, wobei, womit eigentlich keinen Laptop Sortiment haben, (?). Wie gesagt für
78 den Ex-Bereich. Und dann gibt es in großen Bereich Communication und das ist das Thema
79 *3 Cellphones für den Ex-Bereich, Smartphones, viel sogenannte Featurephones, so. *3
80 Grundsätzlich ist es bei [Unternehmen] eigentlich immer so gewesen, dass ja selbst bei den
81 Taschenlampen; also im Prinzip kaufen wir Geräte ein, die wir dann im Nachgang in
82 irgendeiner Form modifizieren. Und dadurch (?) in Anführungszeichen verexen. Und das
83 bedeutet, wir kriegen von irgendeinem Partner, der die Kernkompetenz hat für das Produkt,
84 kaufen wir ein Standardprodukt ein, Standard heißt in der Regel handelt es sich schon um
85 Produkte, die in Anführungszeichen (?) sind, also die robust sind, für den Industrieinsatz
86 tauglich gemacht. Und dann nehmen wir entsprechende Veränderungen vor, um diesen Ex-
87 Schutz da mit reinzubringen. Das geht manchmal einfach. Das geht manchmal etwas weniger
88 einfach und vor allem ist es unter bestimmten, je nach Ex-Schutz, unter bestimmten Aspekten
89 auch gar nicht möglich, das im Nachgang zu machen, sondern da muss man es tatsächlich
90 mit dem Partner zusammen im Vorfeld schon entsprechend reindesignen, das ist natürlich die
91 komplexeste Form der Zusammenarbeit. Was ich aber damit sagen will, ist, und das hat
92 natürlich auch Auswirkungen auf das Thema Supply Chain, das grundsätzliche Konzept ist
93 immer das, dass wir die Kompetenz, die * Kerntechnologie des Gerätes, ja selber gar nicht
94 entwickeln, auch gar nicht verantworten, sondern auf etwas basierendem oder etwas
95 Bestehendem aufsetzen und wir bringen dann den Ex-Schutz da rein, der unsere, der dann
96 unsere eigentliche Kernkompetenz ist. Das ist etwas anders als im Standard Prozess-
97 Automationsbereich bei [Unternehmen], wo wir natürlich in der Regel auch immer die Funktion
98 selber mitentwickeln, sozusagen nebenbei. Nun ist das natürlich bei einem klassischen
99 System-Interface-Baustein, ist die Funktion selber relativ überschaubar, in der Komplexität,
100 da ist das machbar. Bei remote IO, bei Feldbus wird's ein bisschen aufwendiger, auch da ist
101 es noch machbar. Wo es aber natürlich, das können Sie sich sicher vorstellen, sehr schnell
102 schwierig wird ist, wenn Sie eben über Tablets, Tabletcomputer reden. Vor allen Dingen, wenn
103 Sie über Telefone reden, Cellphones, Handys. Da wird es sehr schnell so komplex, dass wir
104 natürlich auch nicht ansatzweise eine Chance haben, diese Technologie als solche zu
105 beherrschen. Das heißt, wir müssen, sind auch angewiesen, da die * Kerntechnologie, die
106 Kernlösung bereitzustellen. So, das erstmal bisschen zum Geschäftsmodell. {Ja.} *3 Wie
107 gesagt, also sehr erfolgreich und jetzt vielleicht noch eine letzte Anmerkungen dazu bei dem
108 Thema Telefon, ist [Unternehmen] diesem Ansatz auch immer gefolgt. Das heißt, da war es

109 in der Vergangenheit so, dass vor der Übernahme des, wir dort auch einen Partner hatten,
110 der Industrietelefone, Industriehandys entwickelt hat. Und, wie schon angedeutet, *3 sind, ist
111 [Unternehmen] damals sogar so weit gegangen und hat gesagt, okay, für des sogenannte
112 Zone 1, Division One, für die Zulassung, da müssen wir Änderungen am Telefon selber
113 vornehmen. Das ist dann geschehen in Zusammenarbeit mit diesem Partner. Am Ende des
114 Tages hat der Partner aber die gesamte, sagen wir mal, Entwicklung übernommen mit dem
115 Input natürlich zivilen Ex-Schutzes, hat sich um die Supply Chain gekümmert und so weiter
116 und so fort. [Unternehmen] hat am Ende des Tages fertige Produkte von diesem Partner
117 gekauft, so. Vielleicht, anderes Beispiel noch: bei den Tablets ist es so, dort kaufen wir ein
118 Tablet von Samsung. Es gibt auch Partnerschaft mit Samsung. Aber Samsung ist natürlich
119 nicht willens, in irgendeiner Form diese Tablets selber anzupassen an den Ex-Schutz. {Ja.}
120 Sondern dort ist es so, dass wir ein Tablet kaufen, das tatsächlich modifizieren, in
121 gegebenenfalls in einem nicht unerheblichem Maße. Und dadurch den Ex-Schutz
122 sicherstellen, da geht das. Bei den Tablets ist schwierig, aber es geht. Beim Telefon ist das
123 keine vernünftige Option. Da kann man das nur von vornherein mit rein designen und als
124 [Unternehmen] übernommen wurde von [Unternehmen] war es klar, dass wir uns sofort um
125 die nächste Generation Telefone kümmern müssen. Haben wir auch getan und haben dann,
126 nach einigem Hin und Her die Entscheidung getroffen, Sie sagen okay, für die nächste
127 Entwicklung nehmen wir keinen Partner mehr, der selber ein Gerät entwickelt für den
128 Industriebereich, sondern wir nehmen einen Entwicklungspartner, der für uns nach unseren
129 Vorgaben ein entsprechendes Telefon entwickelt. Also, der Unterschied ist der, im einen Fall,
130 im ersten Fall habe ich einen Partner, der selber ein Industriergerät braucht und * mit unserer
131 Zusammenarbeit dann zusätzlich ein Ex-Gerät sozusagen dann noch entwickelt, das er dann
132 gegebenenfalls auch selber verkaufen will. In unserem Fall jetzt im * neuen Fall haben wir das
133 geändert. Haben gesagt, wir suchen uns einen Partner, der die Kompetenz hat, die
134 Entwicklungskompetenz, sagen dem, was wir wollen. Der entwickelt dann für uns das Telefon
135 und sollte sich (idealerweise) dann auch um die Supply Chain, die Lieferungen und so weiter
136 kümmern. So, das ist die aktuelle Situation. Haben Sie dazu Fragen soweit? Oder ist das
137 erstmal nachvollziehbar?

138
139 I: Nein, es ist soweit erstmal nachvollziehbar. Sie haben ganz andere Ansprüche an die Supply
140 Chain, wie wir es sonst so haben.

141
142 P: Völlig. Ja in der Tat. *4 Jetzt, ja, können wir mal über das Thema Supply Chain Resilience
143 reden. {Ja, gern.} Da wird es natürlich gerade aktuell extrem interessant, weil ich die letzten,
144 die letzten fünf Monate eigentlich nichts anderes getan habe, als mich, oder sechs Monate,
145 als mich zu 80 Prozent um genau das Thema zu kümmern, denn in der aktuellen
146 weltwirtschaftlichen Lage, wenn wir da natürlich jetzt genau Probleme rein, und die führen uns
147 natürlich schon vor Augen, wie verwundbar wir an der Stelle jetzt sind. Fokussieren wir uns
148 mal kurz auf die Telefone, weil die uns am meisten wehtun.

149
150 I: Ja, gerne.

151
152 P: Das ist auch das Kerngeschäft, natürlich neben den Tablets. Aber es ist auf jeden Fall das
153 größere Potenzial und deshalb extrem wichtig, so. Da sieht's heute so aus: ich habe es ja
154 gerade schon angedeutet, dass wir eigentlich eine Turn Key Solution gekauft haben. Das
155 bedeutet wir haben einen Partner, der das für uns entwickelt, diese Akten nach unseren
156 Vorgaben. Er bringt die Kerntechnologie da rein, wie den Ex-Schutz, aber am Ende des Tages
157 entwickelt er das Gerät. Er hat wiederum einen Partner, mit dem er das Ding fertigt, in, alles
158 in China, natürlich. Und er lässt diese Geräte dann nach unseren Bestellungen, Forecast und
159 so weiter fertigen und wir kaufen diese dann von ihm. Das war der Plan. So weit, so gut. In
160 normalen Zeiten hätte das sicherlich auch geklappt. * Das Ding ist in dem Moment
161 auseinander gefallen oder fällt auseinander, wo unser direkter Partner nicht zuletzt aufgrund
162 von Corona natürlich auch in gewissen finanziellen Druck kommt. Es ist keine kleine Firma, *
163 aber auch kein Gigant, ja, aber am Ende des Tages so oder so, nützt einem das natürlich

164 nichts. Sicherheit gibt es da nie, aber er ist unter Druck geraten und das bedeutet, wir haben
 165 also hier ganz klar, * ja, wie soll ich jetzt beschreiben? Also wir haben zum einen *
 166 grundsätzliche Lieferengpässe bekommen bei Rohmaterialien, nochmal aus verschiedenen
 167 Gründen, sicherlich auch Corona bedingt, aber nicht zuletzt auch eben durch finanzielle
 168 Probleme bei unserem direkten Partner, der dann auch nicht bezahlt hat, alte Lieferungen
 169 nicht bezahlt hat oder nicht bezahlen konnte. So und das heißt, brauche ich nicht zu sagen,
 170 ein Rohmaterial fehlt, dann können Sie nichts bauen, fertig aus. Und * momentan sind wir also
 171 dabei, so langsam, ganz, ganz, ganz allmählich biegen wir auf die Zielgerade ein, hier mit
 172 dem Subcontractor von unserem Partner, im Grunde direkt ins Geschäft zu gehen. Formal tun
 173 wir das noch nicht, aber wir sind tief involviert in die Beschaffung, in den Beschaffungsprozess
 174 des Rohmaterials und unterstützen, wo wir können. Müssen natürlich da wird auch mit
 175 Zahlungen einspringen und so weiter und so fort. Extrem komplex, * dass die Komplexität
 176 reicht natürlich von * ich habe erst mal einen riesen (?) an Bauteilen natürlich, dass ich
 177 überhaupt erst mal einordnen muss, planen muss, forecasten muss mit Lieferzeiten und so
 178 weiter, bis hin zu der Frage: na ja, was kann denn eine [Unternehmen], die heute noch eine
 179 legale, eigenständig legale Einheit ist, was kann die denn in China überhaupt tun, ohne auch
 180 steuerlich da nicht in Probleme geraten zu können? Mit anderen Worten: können wir heute in
 181 China überhaupt zum Beispiel Material einkaufen und gegebenenfalls irgendwo lagern? Oder
 182 wenn wir das nicht können, kann die, kann uns [Unternehmen] in [Ort] das tun? *
 183 Stellvertretend ja, aber unter welchen Umständen? Wie gesagt da spielen steuerliche Dinge
 184 mit rein und so weiter und so fort. Da wird die Sache extrem komplex, das * sei jetzt nur am
 185 Rande erwähnt. Ich möchte Sie auch bitten, an der Stelle sehr, sehr vorsichtig zu sein. Gerade
 186 wenn es jetzt um die Frage geht, steuerlich [Unternehmen] China, [Ort], [Ort], mein ich. Das
 187 sind wir gerade im Moment noch am Ausloten. Und da müssen wir aufpassen, dass wir auch
 188 keine schlafenden Hunde wecken, ja, also insofern bitte ich Sie, sich an der Stelle
 189 zurückzuhalten. Das war jetzt einfach nur mal so, ja zur Erklärung generell, was da auch an *
 190 Fragestellungen dann plötzlich kommen werden. So, aber die, der Kernpunkt ist natürlich der:
 191 Wir sind hier auch hundertprozentig abhängig von im Grunde jedem einzelnen Lieferanten
 192 dort. {Mhm.} Ich hab praktisch, alle sitzen in China, ja, bis auf den Hersteller der, der Chipsets,
 193 die für die Telefone typisch sind, also der Kernchipsets, Qualcomm, ja gut, das ist noch ein
 194 großer amerikanischer Konzern. Abgesehen davon sitzen eigentlich praktisch alle Hersteller
 195 in China. Wir reden bestimmt über 50, 60, 70 Lieferanten insgesamt für diese Geräte. Davon
 196 sind viele Teile Standardteile. Aber es gibt auch etliche Teile, die kundenspezifisch und die
 197 noch, da hänge ich praktisch immer an einer einzelnen Lieferquelle. Ja, zunächst mal kann
 198 ich da wechseln. Na klar, natürlich kann ich jemand anders finden, der das macht. Aber um
 199 ehrlich zu sein, das ist natürlich mit intensivem Aufwand verbunden, wenn ich dann erst mal
 200 eine zweite, einen Zweitlieferanten qualifizieren muss, mechanische Teile geht und so weiter
 201 und so fort. Ja, also da stecke ich natürlich zum einen mit einem hohen Risiko drin, zum
 202 anderen mit * großen Abhängigkeiten.

203

204 I: * Ja, das habe ich so weit verstanden. Jetzt haben Sie gesagt, da gab es jetzt gerade bei
 205 den, bei den Handys gab es da jetzt ein Problem. Wie geht man dann da konkret vor? Sie
 206 haben jetzt gesagt, mit dem Subcontractor kommt man da jetzt langsam aber sicher, ja, ich
 207 sag mal ins Geschäft, sodass der aushelfen kann. Ist denn oder war denn das ein großer
 208 Aufwand den Subcontractor überhaupt zu identifizieren oder ausfindig zu machen?

209

210 P: Nee, das war kein Problem, den zu identifizieren. Wir sind auch glücklicherweise im Januar
 211 noch da gewesen, gleich in der ersten Januarwoche. Damals ging das noch. Das hat sicherlich
 212 geholfen. Also das war überhaupt nicht das Problem. Das Problem ist aber natürlich, dass der
 213 Subcontractor, sagen wir mal, *3, also dass das original Businessmodel war natürlich so, dass
 214 unser Sub, unser Partner, sich um die Supply Chain kümmert. Das reicht von
 215 Rohmaterialbestellung bis hin zur Lagerung. Der hatte dann bei dem Subcontractor ein
 216 eigenes Lager bis hin zur Wareneingangskontrolle, Warenausgangskontrolle und so weiter
 217 und so fort. Das heißt, das hat der alles gemacht. Der Subcontractor war ein reiner Fertiger.
 218 Der hat ausschließlich die Fertigung übernommen, das heißt in dem Moment, wo das Material

219 aus dem Lager gezogen wurde, was ja, wie gesagt, ein Lager unseres Vertragspartners war,
220 hat er im Grunde das Rohmaterial vom Vertragspartner gekauft, hat er dem
221 zusammengenagelt und hat's dann zu einem fairen Preis an unseren Vertragspartner verkauft
222 und mit geringem Aufschlag und der hat es dann letztendlich mit weiteren Aufschlägen
223 versehen und an uns verkauft. Jetzt kann dieser Partner das so nicht mehr leisten. Also ist
224 die Frage wer macht's dann? Wer kauft denn das Rohmaterial? Wer lagert es? Wer geht in
225 Vorleistung? Einiges des Rohmaterials muss ja auch im Voraus bezahlt werden, aber
226 spätestens natürlich bei Lieferung. Und da wir hier über größere, große Stückzahlen reden
227 und auch nicht ganz geringe Kosten, also die reinen Herstellkosten für so ein Gerät sind bei
228 250-300 Dollar, sammelt sich da ganz schnell natürlich nicht unerhebliche Werte an, die
229 vorfinanziert werden müssen. {Ja.} Und dazu muss natürlich dann der Partner auch bereit
230 sein. Das ist er grundsätzlich auch, aber *3, ja, in, * das sind auch Grenzen natürlich. So, da
231 liegen dann zum Beispiel die Probleme. Und dann ist es natürlich eine Frage des, ich sag's
232 mal ganz banal, des sens of vergincy. Für uns ist das elementar wichtig. Das heißt, wir
233 brauchen dringend diese Geräte, ja. Dieser Supplier hat sich committed und arbeitet da gerne
234 mit uns, dieser Subcontractor. Nur sind wir dann natürlich ein Kunde unter vielen. Und, ja, das
235 heißt plötzlich ist die Frage naja, wie kriegen wir da jetzt Priorität rein, vor allen Dingen eben
236 mit diesen ganzen zusätzlichen Aufwänden, die jetzt entstanden sind, dadurch, dass er das
237 eben selber organisieren muss.

238

239 I: Ja, ja, verstehe. *3 Und würden Sie jetzt sagen, wenn er, hat er auch so ein bisschen das,
240 ja, bei [Unternehmen] an sich, hat da auch so ein bisschen die Erfahrung im Handling von der
241 Supply Chain gefehlt? Oder war das bisher einfach nicht nötig?

242

243 P: Auf unserer Seite meinen Sie?

244

245 I: Ja.

246

247 P: Naja, sagen wir mal so. Das ist, * ne das kann man so nicht sagen, weil also grundsätzlich,
248 okay, nochmal: meinen Sie jetzt für die Umstellung dieser Supply Chain die Erfahrung oder
249 meinen Sie grundsätzlich (?) auch?

250

251 I: Erstmal grundsätzlich, weil Sie sagen ja, normalerweise der Partner kümmert sich um die
252 Supply Chain. So jetzt bricht der Partner weg. Jetzt muss das erst mal aufgefangen werden.
253 Das ist ja relativ komplex.

254

255 P: Okay, ja gut. Also bei [Unternehmen], ja klar, da fehlt die Erfahrung in der Form. Bei
256 [Unternehmen] sind wir da ein bisschen besser aufgestellt. Und wir haben da auch schon
257 massiv Unterstützung bekommen oder bekommen Unterstützung. Die Frau [Name] ist tief
258 involviert in die Geschichte momentan, die hat natürlich da sehr viel Erfahrung. Ohne das geht
259 es auch gar nicht bei [Unternehmen] natürlich. Auch in den * jeweiligen *3 Regionen haben
260 wir natürlich Experten, auch aus [Ort] zum Beispiel, die durchaus viel Erfahrung damit haben.
261 Also ich glaube, im Gesamtunternehmen fehlt es da an der Stelle nicht unbedingt an Erfahrung
262 was diese * Abwicklung, dieses Handling angeht. Wir müssen uns fragen, wie wir in Zukunft
263 so etwas aufsetzen wollen. Vor allen Dingen müssen wir uns natürlich fragen, ist dann China
264 tatsächlich noch der richtige Standort für sowas?

265

266 I: Was wäre denn eine Alternative oder wo sind Alternativen denkbar?

267

268 P: *3 Naja, fertigen, letztendlich ist ein Telefon nichts anderes als eine elektronische
269 Leiterplatte mit * Mechanik drumherum. Fertigen kann ich das überall. Rein theoretisch würde
270 ich behaupten, könnte man das auch bei [Unternehmen] fertigen. * Aber machen wir uns
271 nichts vor. Das ist natürlich * vom Produktionsprozess her sicherlich noch mal eine besondere
272 Herausforderung. Ich habe eine sehr komplexe Technologie, ja also, die so sensibel und
273 komplex ist, dass ich zum Beispiel nicht mal den Leiterplattenhersteller so ohne weiteres

274 wechseln kann. Im Gegenteil: kann ich eigentlich gar nicht wechseln, weil die Leiterplatte
275 selbst Auswirkungen hat auf das Funkverhalten, das Radioverhalten im weitesten Sinne, des
276 Gerätes. Also da kommen also schon Dinge auf uns zu, die wir so von anderen Produkten
277 nicht kennen, aber rein theoretisch würde ich behaupten, das wäre erst mal machbar. Jetzt
278 kommen aber noch andere Dinge mit rein. Das Thema Lizenzgebühren zum Beispiel. Das
279 heißt, ich hatte [Unternehmen] erwähnt. Sie können heute gar keinen [Unternehmen] Chipset
280 einfach so kaufen und verbauen, wie Sie das von anderen komplexen Halbleitern her kennen,
281 sondern Sie brauchen mit Qualcomm einen Lizenzvertrag, der einige Millionen Dollar schwer
282 ist und nur dann dürfen Sie überhaupt, können Sie überhaupt Chipsets kaufen und offiziell
283 kaufen und dann auch verbauen. * Das können wir natürlich so nicht, also es wären auch
284 Mischmodelle von daher denkbar, dass wir sagen, wir finden einen Leiterplattenhersteller,
285 quatsch, einen Bestücker, der uns die Leiterplatten bestückt um das Thema Qualcomm
286 Chipsets abdeckt. Und dann würden wir uns die Endmontage machen in [Ort], sowas wäre
287 auch denkbar. Das würde natürlich ein gewisses Risiko rausnehmen aus der ganzen
288 Thematik. Vor allen Dingen könnten wir dann das Rohmaterialhandling wirklich Inhouse
289 machen und könnten das Zeug Inhouse lagern. Wir könnten uns um alternative Lieferanten
290 kümmern, deutlich besser als vorher. Das versuchen wir jetzt auch alles, indem wir das selber
291 zum Teil managen und natürlich auch soweit die Stücklisten alle mittlerweile bei uns im
292 System anlegen und die Lieferanten im System anlegen. Aber es ist ja alles was jetzt erst im
293 Nachgang passiert.

294

295 I: Wenn * Sie jetzt die aktuelle Situation sich anschauen, jetzt geht es einigermaßen gut über
296 die Bühne. Müsste man denn aus dieser Situation oder aus dieser momentan Krise durch die
297 Pandemie was lernen, was man für die Zukunft umstellen sollte oder müsste?

298

299 P: Klar. Aber jetzt fragen Sie natürlich was. <beide lachen> Ja gut, das habe ich ja schon
300 versucht, bin ja schon in die Richtung gegangen. {Ja.} Wir müssen uns darüber im Klaren
301 sein, wie groß das Risiko ist, wenn man sich von einem einzelnen Lieferanten an der Stelle
302 abhängig macht. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wie viel Single Sources gibt
303 es für die Komponenten in unserem Projekt, dann muss ich mich noch mal, dann muss ich
304 mich fragen, ist China der richtige Standort? Oder kann ich's aufteilen? Wie gerade
305 angedeutet, kann ich die PCBAs irgendwo fertigen lassen? Ob es dann in China ist, vielleicht
306 Taiwan als besserer Standort und dann * mache ich das, das Final Assembly Inhouse. Also
307 diese Fragestellungen, die muss ich mir alle nochmal vornehmen oder müssen uns das genau
308 überlegen, wie es im nächsten Fall aussieht. Wir überlegen, auch Entwicklungs-
309 partnerschaften zu machen, also eine Art Mischmodell, das heißt einen Partner zu finden, der
310 selber auch Industrietelefone macht. Mit denen würden wir dann aber nur eine gemeinsame
311 Plattform, also nennen wir das mal wieder PCPA {Mhm.} entwickeln, um auch die zum einen
312 die Entwicklungskosten zu senken, aber auch um die Supply Chain natürlich zu, um da Risiko
313 rauszunehmen. Auch insofern, als dass natürlich, wenn ich einen Partner habe, der allein im
314 (?) Bereich tätig ist, der jetzt sagen wir mal dieselbe bestückte Leiterplatte nutzt wie wir, dann
315 auch ver..., ich sag mal ...fünf bis verzehnfach ich automatisch die Stückzahlen da hab ich
316 natürlich einen ganz anderen Durchsatz und glücklicherweise auch ein anderes Risiko. Also
317 solche Dinge überlegen wir auch, diskutieren wir auch gerade, da gibt es viele Möglichkeiten.
318 Ein Restrisiko wird immer bleiben. Das werde ich nie verhindern können. Aber ja klar, aus, wir
319 müssen immer aus der Erfahrung lernen und entsprechende Schlüsse ziehen.

320

321 I: Finden Sie denn man hat an irgendeiner Stelle jetzt bei der, bei COVID-19 zu spät, zu träge
322 reagiert? Hätte man da, was Sie heute schon abschätzen können, was anders machen sollen
323 oder müssen?

324

325 P: *3 Ja, natürlich. * Ich... Die Frage ist immer, * inwieweit ist das jetzt Supply Chain
326 spezifisch? Aber wie immer, es gab natürlich schon früher Anzeichen, dass wir hier
327 möglicherweise in eine schwierige Situation reinlaufen. * Die Frage ist immer wie schnell
328 reagiere ich auf solche Anzeichen? Und was mache ich dann? Aber um es kurz zu machen,

329 rückblickend, klar wir hätten schon letzten Oktober, spätestens November sagen müssen,
330 okay, das müssen wir uns genauer angucken, wir müssen da hin und müssen eventuell einen
331 Plan B entwickeln. Glaube, da haben wir schon Zeit verloren.

332

333 I: Ja, sehr interessant, sehr, sehr gutes Beispiel, wie ich finde man aber aufgrund der anderen
334 Perspektive die es bei [Unternehmen] eben gibt. Und dass da eben die Abhängigkeit von
335 einem Partner doch stärker ist als bei einer, sag ich mal relativ einfachen Rohware, wo ich
336 sage, na komm da gucke ich eben Open Market, was kriege ich noch irgendwo. Das ist doch
337 schon nochmal eine ganz andere Herausforderung. So gesehen würde mir dieses Beispiel
338 als Abrundung meiner Studie schon reichen, es sei denn, Sie würden jetzt gerne noch
339 irgendwas hinzufügen, wo ich jetzt nicht, noch nicht nachgefragt habe.

340

341 P: Ne. Das Einzige, was ich noch ergänzen kann, ist, dass ich natürlich, ich habs ja schon
342 angedeutet, bei anderen Produktfamilien bei [Unternehmen], leicht andere Situation habe.
343 Also gehen wir nochmal auf zwei kurz noch mal ein: die Tablets als zweite relevante
344 Umsatzgröße. Dort, wie gesagt, beziehen wir die Tablets von Samsung. Das ist natürlich
345 deutlich weniger kritisch, denn da kaufe ich fertige Tablets, ja, und wenn Samsung ein Tablet
346 launched, können Sie davon ausgehen, dass Sie die Dinge auch eben drei Jahre beziehen
347 können, zumindest ein (?) Tablet und der Rest an dem, was wir klassischerweise arbeiten,
348 brauchen Rohmaterial, mechanische Teile, bisschen Elektronik und die kann ich teilweise
349 auch Inhouse fertigen. Das ist dann unkritisch, in Anführungszeichen. Gut, also unkritisch ist
350 nix, aber dort habe ich zumindest mal von der Supply Chain her, eine sehr ähnliche Situation,
351 wie bei anderen Produkten auch und fertige das Teil teilweise auch in [Ort] direkt, ja. Dasselbe
352 gilt, oder vielleicht leicht anders, bei dem Thema Measurement and Calibration. Diese
353 Messgeräte, die ich erwähnt habe. {Mhm.} Konzept ist dasselbe, ich beziehe Messgeräte von
354 zum Beispiel [Unternehmen] als Standardlieferant und modifiziere die teilweise, teilweise hat
355 sie [Unternehmen] auch schon vormodifiziert. Aber im Wesentlichen modifizieren wir die mehr
356 oder weniger aufwendig. Da bin ich natürlich auch abhängig von dem Lieferanten des
357 Kerngerätes. Wie gesagt bei Samsung ist es deutlich überschaubarer im Sinne von, da sehe
358 ich was die Supply Chain angeht kein Riesenproblem. Ich mein, da kann ich natürlich in
359 andere Situationen oder in andere Probleme reinlaufen unter Umständen, was die
360 Zusammenarbeit mit Samsung angeht, das wäre immer denkbar, ist aber dann, wie gesagt,
361 nicht direkt Supply Chain relevant. Bei einem etwas kleineren Lieferanten, wie [Unternehmen],
362 habe ich vielleicht ein etwas höheres Risiko, was die Abhängigkeit angeht. Im Kern aber ist
363 es sehr ähnlich wie bei Samsung. Ja, also ich denke diese zwei Fälle sind anders als ein, in
364 jedem Fall anders als Standard [Unternehmen] Business, wo ich ja eine Fertigungstiefe von
365 100 Prozent habe. Damit habe ich da einfach einen anderen, anderen Businessansatz. Aber
366 aus unserer Sicht [Unternehmen], sind es eben zwei verschiedene, Entschuldigung, zwei
367 verschiedene Ansätze: mal kaufe ich ein [Unternehmen] spezifisches Produkt, speziell für
368 [Unternehmen] gefertigt. Und im anderen Fall kaufe ich ein Standardprodukt ein und
369 modifiziere das Inhouse, was insgesamt eine etwas entspanntere Situation ist. Das waren die
370 zwei kritischen, zwei Fälle, die anders gelagert sind als (?).

371

372 I: Ja, okay, ja, Herr [Name]. Dann sag ich mal vielen Dank, das würde mir genügen.

373

374 P: Okay.

375

376 I: Und ja, wenn Sie dann mal, wenn da mal Rücksprache oder so gewünscht ist oder
377 irgendeiner Art können Sie, können Sie sich gerne melden. Die Ergebnisse sollen
378 [Unternehmen] irgendwann auch zugute kommen, <lacht> damit das alles einen Sinn macht,
379 was ich hier erhebe. *

380

381 P: Ja, ich sag mal so, wenn Sie da, wenn Sie dann Entwurf fertig haben oder so, für Ihre
382 Doktorarbeit, wird's dann noch eine Doktorarbeit oder wie ist das gedacht?

383

384 I: Ja, es wird ne Doktorarbeit.

385

386 P: Ja, also dann kannst du mir das ja gern mal schicken.

387

388 I: Ja, werde ich gerne tun, also ich promoviere noch klassisch mit einer Monografie, die *
389 meisten Doktoranden machen das ja heute kumulativ über mehrere Zeitschriftenartikel.

390

391 P: Achso okay.

392

393 I: Das geht mittlerweile auch, <lacht> aber ich mache das noch ganz klassisch mit einem
394 großen Werk, <lacht> wo alles nachzulesen ist. Aber das, das bekommen Sie dann für
395 [Unternehmen] sicherlich auch, ich sag mal aggregiert, in einer aufbereiteten Form, sodass
396 Sie nicht den ganzen Schinken lesen müssen.

397

398 P: ...{Überschneidung}...Ihre Zeitschiene da an der Stelle?

399

400 I: * Ich habe jetzt noch, wenn es nach der Uni geht, habe ich noch ein gutes Jahr. Diese
401 Zeitplanung hatte aber nicht eine zweite Studie berücksichtigt. Ich gehe mal davon aus, dass
402 es noch zu halten ist, wenn ich mich anstrenge, aber eher ein paar Monate noch drauf
403 kommen. Aber ich denke so bis, bis nächstes Jahr, sollte das hoffentlich gut abgeschlossen
404 werden.

405

406 P: Na, dann viel Erfolg.

407

408 I: Ja, da danke ich Ihnen herzlich und wie gesagt, wenn Sie noch etwas haben, einfach melden
409 oder wenn ich noch eine Frage habe, würde ich einfach mal kurz schreiben. Wenn man das
410 Interview nachhört, dann fällt einem manchmal noch etwas ein, was einem gar nicht so
411 bewusst wurde. Da würde ich einfach nochmal kurz eine Email schreiben. Alles klar, Herr
412 [Name] vielen Dank und wünsche Ihnen noch eine gute Woche.

413

414 P: Danke, Ihnen auch.

415

416 I: Und bleiben Sie Gesund.

417

418 P: Sie auch.

419

420 I: Danke, Tschüss.

1 **Transkription B17062020**

2 Dauer: 22:24 Minuten

3 Person: Leiter Vertriebsinnendienst FA

4

5

6 I: Und dann würde ich Sie doch für den * Anfang gerade bitten, auch wenn ich es im Groben
7 weiß, * mir so in ein paar wenigen Sätzen zu sagen, was denn Ihre * Aufgabe, ihre Funktion
8 hier bei [Firma] ist.

9

10 P: Also meine derzeitige Funktion bei [Firma] ist * vorrangig die Leitung des
11 Vertriebsinnendienstes der Vertrieb Deutschland GmbH. {Mhm.} * Das ist die Hauptaufgabe.
12 * Dazu bin ich dann auch noch Verantwortlich für den Bereich Distributionsvertrieb für
13 Fabrikautomation und Prozessautomation * und ich hab auch noch Verantwortlichkeit, *
14 innerhalb der Vertriebsleitung, für * die Branche Entrance Automation, in der wir mit einem, *
15 ja, Partner zusammenarbeiten, der Firma [Firma]. * Und da hab ich dann auch die
16 Verantwortlichkeit * für alle Kunden, die mit diesem Handelsvertreter [Firma], * für alle Kunden,
17 die von dem betreut werden und die Betreuung dieses Handelsvertreters [Firma] selbst
18 natürlich auch. * Das ist so grob umrissen meine * derzeitige Funktion.

19

20 I: Ok, * wie haben Sie denn da in Ihrem * täglichen, in Ihrer täglichen Arbeit Berührung oder
21 Punkte, wo Sie auf eine, sag ich mal, funktionierende Lieferkette oder Supply Chain
22 angewiesen sind? Gibt es da Schnittstellen? *

23

24 P: Ja, selbstverständlich, also wir haben * natürlich den * Kunden im Fokus * und ein * ganz
25 wichtiges Kriterium ist natürlich die Lieferperformance {Mhm.} * für unseren Kunden. Und eine
26 gute Lieferperformance kann man natürlich nur, * mit der kann man nur dienen, wenn man
27 tatsächlich auch eine vernünftige Supply Chain * hinten dran hat. * Und da kommen wir immer
28 wieder mal * in, * ja, auch was Projekte angeht, in den, in direkten Kontakt mit den Kolleginnen
29 und Kollegen * aus der Supply Chain um abzustimmen, * wie wir die Anforderungen unserer
30 Kunden dann letztlich dann auch * bedienen können.

31

32 I: Spielt es da * für Sie auch eine Rolle, dass sag ich mal die, * ich denke schon die Supply
33 Chain relativ stabil ist. * Wie ist denn da, sag ich mal, das Thema Risiken entlang der
34 Lieferkette? * Haben Sie sowas auf dem Schirm? Wird das mit berücksichtigt * oder kommt
35 das immer nur im Fall eines Problems dann, * wo dann, sag ich mal, Alternativen geschaffen
36 werden müssen oder ähnliches?

37

38 P: Also * natürlich * sind wir im Abgleich mit den Kollegen, die uns darüber informieren, auch
39 wenn es zu Problemen kommen kann. {Ok.} (Wenn es) Änderungen in der Supply Chain gibt,
40 die letztlich dann eine Auswirkung haben können auf die Lieferperformance hin zu unseren
41 Kunden, * ja und da kriegen wir dann die entsprechenden Informationen. * Wie jetzt auch zum
42 Beispiel * durch * Corona, dass es dann da eben zu Verzögerungen auf den Transportwegen
43 und so weiter kommen kann, * werden wir natürlich darüber informiert. Und wenn es dann
44 tatsächlich zu Lieferverzögerungen bei der Auftragsabwicklung bei unseren Kunden kommt
45 und dann stellt sich dann, wenn man recherchiert, woran es denn gelegen hat oft raus, dass
46 es tatsächlich dann auch das gewesen ist.

47

48 I: Und wenn Sie dann so eine Information bekommen von den Kollegen, ja, also Achtung hier
49 könnte es zu Problemen kommen, gerade was die Lieferperformance für die Kunden angeht.
50 Wie * handelt man dann denn in so einer Situation?

51

52 P: (Als erstes,) das kommt immer ganz darauf an, * wie * stark verunsichert man
53 gegebenenfalls mit Informationen dann auch letztlich den Markt, * ja und wie, und die Kunden.

54 Wenn * wir jetzt * Richtung Kunde hier * alle Informationen * weitergeben würden, dann würden
55 unserer Kunden denken, ja gibt es bei [Name] ja denn nur Probleme. * Ja, unsere Aufgabe, ja
56 * als * Unternehmung ist es natürlich, * diese Probleme, die so * als Herausforderung zu sehen
57 und zu lösen, * dass es dann Richtung Kunden eben * nicht so aussieht, als hätten wir jede
58 Menge Themen. {Ja, ja.} Unser Unternehmen hat diese Themen, ja also, das ist dann schon
59 auch verständlich, also sämtliche Informationen in * allem Umfang dann direkt auch weiter zu
60 geben, birgt natürlich eine Gefahr der Verunsicherung. Dass, deswegen muss man das
61 bewerten, * wie man mit den Informationen umgeht. * Aber wenn es * eine Situation ist, wie
62 jetzt zum Beispiel durch Corona, * dass es da zu Terminverschiebungen kommen kann, * dann
63 sollten das natürlich die kaufmännischen Sachbearbeiter bei mir in der Abteilung wissen * und
64 sollten auch wissen, wie gehen sie mit dieser Information um. Weil es ist ja nicht nur das
65 Weitergeben einer Information, man muss den Mitarbeitern natürlich dann auch mitgeben, wie
66 sie mit dieser Information umzugehen haben.

67
68 I: *3 Ok, das ist ja schon mal ein * wichtiger Punkt, dass die Kunden entsprechend informiert
69 werden, wenn es denn wirklich zu einer Verzögerung kommt, beziehungsweise die
70 Verzögerung abzuwenden. Was wird denn * dafür getan, damit solche Verzögerungen dann
71 eben doch nicht gibt?

72
73 P: *3 Nochmal, bitte.

74
75 I: Wenn, * also das eine ist ja den Kunden zu informieren sollte es zu Verzögerungen kommen.
76 Sie haben ja dann auch gesagt, die Probleme sollten, wenn es geht, im Vorfeld gelöst werden,
77 damit der Kunde davon gar nicht erst was mitkriegt. Was wird denn {Ja.} dafür unternommen,
78 damit es diese Probleme dann, damit diese Probleme eben nicht bis zum Kunden
79 durchgehen?

80
81 P: Also, wenn es, also mit Problemen * nehme ich jetzt einfach als Beispiel mal eine
82 Terminverschiebung.

83
84 I: Zum Beispiel, ja, ja.

85
86 P: So, und diese Terminverschiebungen, die bekommen die kaufmännischen Sachbearbeiter
87 * täglich aktuell * auf den Schirm und nehmen eine Bewertung wiederum vor. * Weil sie in
88 einem sehr engen Kontakt mit dem Kunden sind, * wissen sie, ob * es bei dem Kunden durch
89 diese Terminverschiebung zu Problemen kommt oder ob das * eine Terminverschiebung ist,
90 die man dem Kunden mitteilt. Nur dass er weiß, es kommt eben zu dieser Verschiebung und
91 wenn sie wissen, oh, da ist eine Verschiebung inakzeptabel * und dann gehen sie natürlich an
92 ihre Ansprechpartner * im Unternehmen, * um den Termin zu verbessern.

93
94 I: Und ich denke oder ich stelle es mir so vor, dass dann quasi unternehmensintern eventuell
95 ein Auftrag vorgezogen wird oder wie auch immer, also die Auftragsplanung nochmal...

96
97 P: Das geht hin bis zu Mehrkosten, die dann * in Kauf genommen werden, um Rohmaterialien
98 zu beschaffen. Das kann sein, das zusätzliche Schichten notwendig werden in der Produktion
99 oder in der Halbleiterproduktion. Das kann sein, * wenn es wirklich Spitz auf Knopf geht, dass
100 man sagt, man macht ein Sondershipment. * Das geht sogar bis dahin, dass man sagt, man
101 schickt jetzt ein Taxi los. {Ja, ja.} Und einfach um diese, ja das ist natürlich davon abhängig,
102 wie wichtig * ist die Lieferung für den Kunden und wie wichtig ist so ein Kunde. *

103
104 I: Ja, *4. Jetzt haben Sie schon die * aktuelle Corona Lage ja erwähnt. Da denk ich mir ist ja,
105 * kommt es ja vermehrt vor, dass man über irgendwelche Verzögerungen * diskutieren muss
106 oder ist da jetzt nach Ihrer, {(?)} aus Ihrer Sichtweise die Supply Chain von...

107
108 P: Da bin ich sehr, sehr, sehr positiv überrascht darüber ja, dass es, * weil die Information kam
109 ja, {Ja.} dass es aufgrund der * Krise jetzt auch, was die Supply Chain angeht zu

110 Terminverschiebungen, zu Verzögerungen kommen kann, weil einfach auch die
111 Transportwege * nicht so * laufen wie das normalerweise läuft und da bin ich sehr positiv
112 überrascht, dass wir da bislang * auf der Kundenseite keine größeren Probleme haben.

113

114 I: Das ist ja sehr erfreulich, da könnte man ja behaupten, {Ja.} wir haben eine sehr stabile
115 Lieferkette derzeit, oder? *6 Ich war auch, ich war auch bei einigen anderen Treffen und
116 Terminen dabei, wo es darum ging, Alternativen für Rohware zu beschaffen und so weiter und
117 hab eben gesehen, wie intensiv da Bemühungen betrieben werden, damit es eben vorne nicht
118 ankommt. Das ist schon sehr beachtlich {Ja.} muss ich sagen. {Genau, * ja.} <lacht>

119

120 P: Und das ist, das ist sehr erfreulich. * In manchen Fällen * sollte man, meiner Meinung nach,
121 * die Auswirkungen auf der Kundenseite noch besser priorisieren, {Ok.} um dann auch
122 gegebenenfalls vorher schon zu informieren. * Das heißt, wenn es irgendwo tatsächlich ein
123 Rohwaren Problem gibt und es kommt da zu einer Verzögerung oder * man hat, * man hat
124 dann nicht den Kunden im Blick und die Auswirkung ist sehr * eng gefasst, der * Fokus der *
125 einzelnen Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen * und die Bemühungen, die sind * oft sehr
126 erfolgreich. Das heißt, man wendet in irgend, durch * Engagement, durch irgendwelche
127 zusätzlichen Aktionen * weiteren Schaden in der Kette ab, {Mhm.} so dass es letztlich beim
128 Vertrieb erst gar nicht ankommt. Der hat das gar nicht mitgekriegt, {Ok.} dass es da ein
129 Problem gegeben hat, dann sag ich Thump Up, super, ja tollen Job gemacht. Ja, die ganze
130 Kette im Vorfeld, ja * und der Vertrieb hat davon gar nichts mitgekriegt. Es läuft. Aber *
131 manchmal, wird da sehr intensiv gekämpft * und man informiert zu spät. * {Ok, * ist das also...}
132 Und dann, wenn es dann so weit ist und man hat sich schon wirklich extremst bemüht, * das
133 wäre hilfreich gewesen, in dem ein oder anderen Fall den Kunden schon etwas früher zu
134 informieren. * Um eine, ja, ja der Kunde hat ja auch Möglichkeiten zu reagieren, ja der Vertrieb
135 hat Möglichkeiten Aufträge gegebenenfalls durch andere Produkte, ja was dann immer dann
136 mit sehr viel Aufwand und sehr viel Unmut verbunden ist, * dann zu lösen. {Ich stelle mir vor...}
137 Das ist eine Gratwanderung, ja. {Ja, ich könnt mir jetzt auch...} Informiert man zu früh, spielt
138 man alle schwindelig, informiert man zu spät, * dann kann es natürlich Auswirkungen bis hin
139 zum Kunden haben.

140

141 I: Ich könnt * mir auch vorstellen, dass es eben gerade diese, es sind ja beachtliche
142 Bemühungen, die da unternommen werden und es ist ja schön, dass die immer zum Ziel
143 führen. Es ist ja aber auch ein Szenario denkbar, dass man sich sehr bemüht, doch keine
144 Lösung anbieten kann, aber nicht rechtzeitig informiert hat und dann schlägt es halt mit
145 besonderer Härte beim Kunden auf. Dann wäre eine frühere Info vielleicht doch besser
146 gewesen, ja.

147

148 P: Genau, ganz genau.

149

150 I: Ich denke, das ist sehr schwierig, da das richtige Maß zwischen zu viel oder zu wenig Info
151 zu finden. <lacht>.

152

153 P: Ja, genau das hat, das gibt es ja auch. Wenn in der Supply Chain, es ist ja eigentlich nicht,
154 nicht die Supply Chain, sondern das sind ja auch Themen, wenn es zu technischen Problemen
155 kommt, {Mhm.} * die dazu führen, dass * es in irgendeiner Weise eine Abweichung gibt. {Ja.}
156 Und dann wird erst mal aufgehört zu produzieren, weil es da * in irgendeiner Weise nicht
157 konform dem läuft, wie es laufen soll. Was natürlich dann am Ende der Kette dazu führt, dass
158 es dann auch zu den Lieferengpässen, zu Lieferproblemen kommt. Und wenn man da
159 rechtzeitig in den Dialog geht und dann feststellt, diese Abweichung * ist irrelevant auf der
160 Kundenseite, * dann kann man da getrost weiter produzieren, * ohne dass man irgendwelchen
161 Schaden beim * Kunden nimmt, weil man nicht lieferfähig war.

162

163 I: Mhm. Ja, ja, verstehe. * Das Unternehmen muss ja, * wahrscheinlich schon öfters solche
164 Situationen mitmachen ja, wenn ich an die Finanzkrise denke. Ist das Unternehmen heute jetzt
165 unter Corona besser aufgestellt als es das damals war? Hat man da schon was dazu gelernt

166 oder gibt es da noch stärkeres Verbesserungspotential? Wie würden Sie das einschätzen?
 167

168 P: Also ich schätze das so ein, dass unsere Geschäftsführung aufgrund der langjährigen
 169 Tätigkeit in der Funktion und auch den Erfahrungen, die sie während der Finanzkrise hatten, *
 170 jetzt in der jetzigen Krise * ein Stück weit * bewusster agieren. *7 {Ja, das also...} Also es ist,
 171 * ich sag jetzt mal wie so ein Zyklus, ja. {Mhm.} Und * man, vieles sieht man ja, * an sehenden
 172 Auges hat man es oft auf einen zu kommen sehen, ja, und * man weiß dann auch schon * auf
 173 Grund von Erfahrungen, was dann sich daraus entwickelt. Und das ist natürlich der Vorteil,
 174 wenn man * über Jahre lang einen Job eben schon durchführt, was kommt dann, was bringt
 175 das mit sich. Und * die Vermutung ist, im Moment sind wir ja mit unserem Auftragseingang und
 176 mit unseren Umsätzen * 25 Prozent hinter unseren Erwartungen. {Mhm.} * Und * man vermutet
 177 aber aufgrund der Erfahrungen, dass das * dann nach Corona, wann jetzt nach Corona sein
 178 wird * ist schwer, hat ja keiner eine Glaskugel. {Ja.} Aber das es dann nach Corona explodiert,
 179 * ja. Und das ist ja genau das, was auch in der Finanzkrise damals der Fall gewesen ist und
 180 aufgrund dieser Erfahrung vermutet man jetzt, dass es nach dieser Krise * auch wieder diesen
 181 * Boom gibt und wir dann als [Firma], weil das war damals so, wir sind ja nicht
 182 hinterhergekommen, * wir sind {Ja.} ja von 2009 auf 2010, sind wir nicht hinterhergekommen
 183 den Markt zu bedienen. * {Ja.} Und diese, ja und genau diese Erfahrung, * die hat man ja jetzt
 184 und geht meiner Meinung nach dementsprechend auch * bewusster mit der Situation um.
 185

186 I: Ja, * ja das ist, das hab ich jetzt auch schon mehrfach gehört. Ich glaube, das ist auch ganz
 187 wichtig, dass man sich die Möglichkeit behält, nach der Krise wieder schnell in den normalen
 188 Modus zurück zu kommen, weil da ist echt die, {Ja.} sag ich mal die Reaktionszeit ist da, ich
 189 glaube das ist ein wichtiger Faktor nach so einer Krise, da schnell wieder zum altem Level
 190 zurückkommen zu können. Zumindest von der Kapazität, die man dann hat. {Ja, richtig.} So
 191 dass man sich durch, sag ich mal, selbstgemachte interne Beschränkungen dann nicht die
 192 Handlungsfähigkeit in dem Postkrisenszenario nimmt, {Genau, ja, genau ja.} <lacht> ja.
 193

194 P: Also ich bin ja so ein * Verfechter von einem azyklischen Reagieren. {Ja.} Und * das lässt
 195 natürlich sich aufgrund von Unternehmenskennzahlen und * ja das lässt sich nicht, leider nicht
 196 * so abbilden. {Ja.} Also * ich würde jetzt begrüßen, wenn wir anstatt Kurzarbeit, Mehrarbeit
 197 und wenn wir anstatt * gewisse Verträge mit Mitarbeitern nicht weiterführen, ja, dazu gehen
 198 jetzt Leute einzustellen {Ja,ja.} und einzulernen und ich wäre dafür, sich jetzt das Lager voll zu
 199 packen bis zum Anschlag, bis das sich * die Decke hebt, * um dann, * wenn es der Markt
 200 erfordert, zu liefern. {Genau.} Ja, und Gewinne einzufahren fürs Unternehmen. * {Und vielleicht
 201 dann, gegenüber der Konkurrenz, der schnellere zu sein.} (?) * ja, genau ja den, den größeren
 202 Marktanteil für sich * {Genau.} gewinnen. Aber ist natürlich eine Milchmädchenrechnung
 203 <lacht>, ja. So kann natürlich nur ein Vertriebler denken, ja. <lacht> Die ganzen anderen
 204 Kosten und Faktoren, ja, wenn man das dann gegen rechnet und dann, dann macht es keinen
 205 Sinn, ja. {Ja, ja.} Und dann muss man eben halt entsprechend dem unternehmerischen
 206 Denken sagen, ok können wir im Moment nicht, ja würde uns ja direkt in den Ruin treiben,
 207 <lacht> ja. Und gesetzt dem Fall, es würde nicht nach * einem halben Jahr wieder voll
 208 anziehen, wie lange ist [Firma] in der Lage, das aufrecht zu halten, {Ja.} ja. Deswegen ist es
 209 natürlich eine Milchmädchenrechnung, aber ein Vertriebler wünscht sich natürlich immer dann
 210 * volles Lager, * wenn es gebraucht wird. {Ja, * gut diese, diese Rechnung kann...} Die im
 211 Vertrieb sind immer diejenigen, wenn es, * wenn zu wenig abgenommen wird, dann kriegen
 212 wir die Schelte vom Unternehmen, * weil wir sollen doch verkaufen. Wir sollen doch verkaufen
 213 und wenn, * wenn da nicht genug da ist kriegen wir die Schelte vom Kunden, <lacht> warum
 214 habt ihr denn nicht, warum habt ihr denn nicht, ja. * {Ja, ja.} Das ist das natürlich, wenn man
 215 hier im Vertrieb tätig ist, * dann kriegt man es entweder von der oder von der Seite, man ist
 216 immer irgendwo schlecht dran. <lacht>
 217

218 I: Ja, gut wenn Sie das so machen, wie Sie gesagt haben, und der Boom tritt tatsächlich ein,
 219 * dann * können Sie sich vor Lobeshymnen nicht mehr retten, ja. Wenn Sie sagen, ich habe
 220 es gewagt, ich habe den * Laden voll geknallt und jetzt geht die Rechnung auf, * da. * Aber
 221 sehr, sehr, sehr schwierig, ich bin da auch Ihrer Auffassung und würde sagen: komm jetzt *
 DXXVI

222 haben wir eine Krise, jetzt nutzen wir das, jetzt investieren, jetzt stellen wir Leute ein und so
223 weiter und so fort {Ja (?).} und wenn es wieder los geht...
224
225 P: Und wenn Sie jetzt auch Leute einstellen, wenn Sie das ansprechen, jetzt in der Krise, ja *
226 gibt es gute Ingenieure am Markt.
227
228 I: Ja, <lacht> genau.
229
230 P: Und * ich hab ja eine, eine * Riesenanzahl an Mitarbeitern ja, ich glaube ich habe, * ich
231 glaube, ich habe sogar die größte Abteilung hier am Standort [Ort], ja. Ich bin immer auf der
232 Suche. Und wenn ich dann Einstellen darf, * weil die Zahlen gut sind, dann ist der Markt sehr
233 dünn gesät. * {Ja.} Da * kommt bei mir dieses * azyklische * Denken, ja, wo ich sage: nein,
234 jetzt müssen wir, jetzt müssen wir die Gelegenheit nutzen, * um dann, wenn * gebraucht wird,
235 auch tatsächlich zu haben.
236
237 I: Ja, * ja, * sehr schön, * Herr [Name]. Das klingt alles sehr gut. Ich habe meine Liste hier
238 schön * mitgeschrieben, mitgeschnitten, mir würde das schon genügen zum Abrunden,
239 {Super.} das ist wunderbar, das ist eigentlich genau das. * Ganz am Anfang, wo man die ersten
240 Interviews führt, dann ist man noch für alles offen und je später man, je weiter man in der
241 Studie kommt, weiß man irgendwann, das würde ich jetzt gerne noch hören wollen und das
242 passt. <lacht> Ich habe alles gehört, was ich noch brauche. {{(?)}} Wenn Sie nichts mehr
243 hinzufügen wollen oder keine Fragen mehr haben, wäre ich schon am Ende.
244
245 P: Super, dann wünsche ich ihnen viel Erfolg bei Ihrer Arbeit.
246
247 I: Ich danke Ihnen. Ich hoffe, das Unternehmen wird irgendwann was davon haben. * {Ja, das
248 wäre natürlich super.} Wäre,* das wäre natürlich das * Beste, dass ich nicht alleine der * Nutzer
249 <lacht> {<lacht> Genau, ja super, gut dann schöne Zeit. } am Schluss bin, sondern dass wir
250 dann Erkenntnis, * Erkenntnisgewinn. * Wünsch ich Ihnen auch noch einen schönen Tag. *
251 {Ja, ebenso, tschüss.} Tschüss, Herr [Name], danke.

Interview H16032018 - [REDACTED]

Position: Geschäftsführer

Kategorie: Hersteller

Datum: 16.03.2018

Dauer: 39:41 Minuten

- I. Atmosphäre:
 - Gespräch in legerer Atmosphäre geführt (bei Hr. Söhn zu Hause)
 - Gespräch war ungestört und ohne Nebenschauplätze, so dass konzentriert über die Inhalte gesprochen werden konnte

- II. Zwischenmenschliche Aspekte:
 - Gespräch sehr offen und ehrlich geführt (starke Sympathie zwischen beiden Gesprächspartnern scheint vorhanden)
 - AP scheint teilweise auch in der Rolle des Ratgebers gegenüber dem Forscher

- III. Inhaltliche Aspekte:
 - AP kann von einem konkreten Ereignis in der Vergangenheit berichten, aus dem besondere Schlüsse gezogen werden können
 - AP kann aus diesem Ereignis konkrete Vorgehensweisen und Maßnahmen schildern, die auch später als "lessons learned" im Tagesgeschäft Eintrag fanden
 - Eindruck: das Ereignis war notwendig, um das Unternehmen für den Resilienzgedanken zu sensibilisieren

- IV. Besonderheiten:
 - Angebot von Sekundärdaten
 - AP kann ggf. zur Akquise neuer AP genutzt werden
 - Vertiefendes Gespräch im Anschluss an das Interview:
 - sieht Potenzial der Branche in Innovationen des strat. Managements
 - strat. Allianzen könnten probates Mittel zur Stärkung von SCR sein
 - Randthema Datenschutz: Informationsflüsse (als Bestandteil der SC; neben Waren- und Geldflüssen) sind ebenfalls zu schützen, um die Resilienz zu stärken

Sekundär-/Archivdaten - Fallstudie A

Nr.	Thema	Art der Daten	(Bereitstellende) Firma	Zeitraum	Seiten/Mails
SekundA_002	TRU Konkurs	Mails	TK	20.09. - 04.10.17	2
SekundA_004	PU-Schaum BASF	Info Dokumente	TK	13.10.2017	3
SekundA_006	Interne Dokumente Simm Marketing	Formulare	Simm Marketing	12.09.2018	25
SekundA_012	QMS and Ethical Audit Report	Formular	ALS	-	14
SekundA_013	Verzögerung Logistik/Luftfracht	Info-Mails	TK	11/17-03/18	6
SekundA_014	Hurricane USA	Info-Mails	TK	07.08.2017	3
SekundA_018	Mehr Transparenz in der Lieferkette	Werbung (Mail)	Intertek	31.07.2018	1
SekundA_019	Q3 2018 Barometer: Ethical, Environmental Concerns Run High in Global Supply Chains	Info-Mails	AI	16.07.2018	1
SekundA_021	Insolvenz CPI	Interne Kommunikation	TK	2012-2015	67
SekundA_022	Allianz Risk Barometer	Broschüre/Bericht	Allianz (online zugänglich)	2018	13
SekundA_025	Typhoon F5	Bilder und Mailverlauf	TK	Sep 18	6
SekundA_027	Gedankenaustausch; Zulieferer Etiketten	Mailverlauf	-	Okt 18	1
SekundA_028	Absage aufgrund regionaler Lieferkette	Mailverlauf	Abacus Spiele	Jan 19	1
SekundA_029	Are Supply Chains truly ready to go "beyond" audits	Broschüre/Bericht	Qima	Feb 19	8
SekundA_042	Politische Situation HK	diverse Mailverläufe	-	08/19 - 09/19	36

Sekundär-/Archivdaten - Fallstudie B

Nr.	Thema	Art der Daten	Bereich	Zeitraum	Seiten/Mails
SekundB_002	Mitarbeiterschulung BCM	Foliensatz	Recht+Versicherungen	Dez 12	19
SekundB_003	BCM Allg. Informationen	Dokument	Recht+Versicherungen	Okt 13	59
SekundB_006	SCE - Final Steering Com	Foliensatz	SCM	Dez 19	20
SekundB_007	Traceability @P+F	Foliensatz	QM	Jan 20	12
SekundB_008	SCE - Streering Com Phase III	Foliensatz	SCM	Sep 19	15
SekundB_009	SCE - Performance Review	Foliensatz	SCM	Okt 19	12
SekundB_011	Awareness Richtlinie	Dokument	IT	Okt 19	20
SekundB_016	First Sample Requirements	Dokument	SQM	Jul 16	7
SekundB_017	Richtlinie Informations-sicherheitsrisikomanagement	Dokument	IT	Sep 19	22
SekundB_018	Technisches Schwachstellenmanagement	Dokument	IT	Okt 19	21
SekundB_019	Principles of Cooperation	Dokument	Compliance Mgmt	-	4
SekundB_031	IT Lieferantenrichtlinie	Dokument	IT	Feb 20	18
SekundB_035	2020 FA Overview (Sales Support)	Foliensatz	Sales Support	Feb 20	8
SekundB_036	FA Demand Management	Foliensatz	Sales Support	Feb 20	14
SekundB_040	Corona crisis meeting	Mail	SCM	Feb 20	2
SekundB_043	Crisis Mgmt Corona	Mail	SCM	Feb 20	1
SekundB_044	Demand Management	Foliensatz	-	Sep 12	35
SekundB_045	Market Airline Situation	Mail	SCM	Feb 20	6
SekundB_052	MBI Einkäufer im Markt #4 2020	Zeitschrift	Travel Management	Feb 20	13
SekundB_053	Lieferantenauditprozess	Dokument	SQM	Aug 16	6
SekundB_054	Assessment of potential suppliers	Dokument	SQM	Jan 19	8
SekundB_055	Guideline: Material Group Management	Dokument	SCM	Mai 19	10
SekundB_056	Supplier Quality Management	Foliensatz	SQM	Feb 17	13

SekundB_063	Risikomanagement in der Beschaffung	Foliensatz	CMT	Feb 09	31
SekundB_071	Incident Management - Priority 0	Foliensatz	QM	Okt 19	6
SekundB_077	Corona - Crisis Mgmt 2nd Source handling	Mail	SCM	Feb 20	2
SekundB_078	Follow up Chinese supplier situation	Mail	SCM	Feb 20	4
SekundB_082	Info Covid-19 2020-03-06	Dokument	-	Mrz 20	5
SekundB_083	Info Covid-19 2020-03-13	Dokument	-	Mrz 20	2
SekundB_087	MBI Einkäufer im Markt #7/2020	Zeitschrift	Travel Management	Apr 20	12
SekundB_093	Covid-19: Global SC Status KW 15	Foliensatz	SCM	Apr 20	6
SekundB_099	CERTS Letter update	Mail	SCM	Apr 20	4
SekundB_100	MoM: Prepare prioritization MF1 output	Mail	SCM	Apr 20	5
SekundB_102	Corona Virus Announcement	Dokument	SCM	Apr 20	1
SekundB_108	Test: Direct Delivery Bintan -> EDC	Mail	SCM	Mai 20	9
SekundB_109	Covid-19: Global SC Status KW 19	Foliensatz	SCM	Mai 20	4
SekundB_116	Covid-19: Global SC Status KW 22	Foliensatz	SCM	Mai 20	8
SekundB_120	Rückfrage Status Global SC	Mail	SCM	Jun 20	2
SekundB_121	Covid-19: Global SC Status KW 24	Foliensatz	SCM	Jun 20	8
SekundB_124	Austausch Global SC Situation	Mail	SCM	Jun 20	2

Liste: Teilnehmende Beobachtung - Fallstudie B

Nr.	Protokoll	Datum	Zeit(raum)	Dauer (Min)	Ort	Thema	Beschreibung	Anzahl TN	Bemerkungen
1	O31012020	31.01.2020	13:30 - 14:00	30	P+F Mannheim	Bestellsituation Objektive für SmartRunner	Meeting	4	kurzfristige Einladung erhalten
2	O12022020	12.02.2020	09:00 - 09:40	40	Videokonferenz	Supply Situation China	Krisenmeeting	9	kurzfristige Einladung erhalten; inhaltlich nicht alles erfasst aufgrund von Verbindungsproblemen
3	O18022020	18.02.2020	09:00 - 09:35	35	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Krisenmeeting	11	wiederkehrender Termin immer Di und Do zum Review
4	O19022020	19.02.2020	13:00 - 13:40	40	P+F Mannheim	Coronavirus - Austausch mit Components Mgmt	Zwiegespräch	2	
5	O20022020	20.02.2020	09:00 - 09:20	20	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	9	wiederkehrender Termin immer Di und Do zum Review
6	O21022020	21.02.2020	11:00 - 12:10	70	P+F Mannheim	MGM Meeting Mechanik	Regelmeeting	5	
7	O25022020a	25.02.2020	09:00 - 09:55	55	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	9	
8	O25022020b	25.02.2020	13:00 - 13:45	45	P+F Mannheim	Obsolescence Management	Zwiegespräch	2	
9	O27022020a	27.02.2020	09:00 - 09:25	25	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	6	
10	O27022020b	27.02.2020	10:00 - 11:05	65	P+F Mannheim	Supply Chain Council	Quarterly Meeting	6	unsicher ob Hr. Seitz dauerhaft in der Leitung war oder nicht

Anhang H

11	O03032020	03.03.2020	09:00 - 09:55	55	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	8	(8 Teilnehmer waren erkennbar, aber scheinbar im Hintergrund)
12	O05032020	05.03.2020	09:00 - 09:30	30	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	10	
13	O10032020a	10.03.2020	08:00 - 08:20	20	P+F Mannheim	Coronavirus - Auswirkungen auf SCM	Podcast	2	
14	O10032020b	10.03.2020	09:00 - 09:30	30	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	7	(später 9; es kommen noch 2 TN verspätet hinzu)
15	O12032020	12.03.2020	09:00 - 09:40	40	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	6	
16	O17032020	17.03.2020	09:00 - 09:30	30	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	8	
17	O19032020	19.03.2020	09:00 - 09:20	20	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	7	(3 TN mit 10-minütiger Verspätung; insgesamt 10)
18	O24032020	24.03.2020	09:00 - 09:35	35	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	7	(2 TN mit Verspätung; insgesamt 9 TN)
19	O26032020	26.03.2020	09:00 - 09:25	25	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	6	(3 TN mit Verspätung; insgesamt 9 TN)
20	O30032020	30.03.2020	07:00 - 07:30	30	P+F Mannheim	Coronavirus - Aktuelle Geschäftsentwicklung	Podcast	4	
21	O31032020	31.03.2020	09:00 - 09:20	20	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	6	(1 TN mit Verspätung; insgesamt 7 TN)
22	O02042020	02.04.2020	09:00 - 09:20	20	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	8	
23	O07042020	07.04.2020	09:00 - 09:45	45	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	8	(1 TN mit Verspätung; insgesamt 9 TN)

Anhang H

24	O08042020	08.04.2020	13:00 - 13:50	50	P+F Mannheim	Covid-19: SC Risk Management	Telefonat	2	(Zeitpunkt, zu dem der Forscher vom stillen zum teilnehmenden Beobachter wechselt)
25	O09042020a	09.04.2020	09:00 - 09:40	40	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	7	
26	O09042020b	09.04.2020	10:00 - 10:30	30	Videokonferenz	Update Global Supply Chain Situation	Krisenmeeting	10	
27	O14042020	14.04.2020	09:00 - 09:35	35	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	3	
28	O16042020a	16.04.2020	09:00 - 09:15	15	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	2	
29	O16042020b	16.04.2020	10:00 - 10:15	15	Videokonferenz	Update Global Supply Chain Situation	Krisenmeeting	7	
30	O20042020a	20.04.2020	07:30 - 08:20	50	P+F Mannheim	Coronavirus - aktuelle Lage	Podcast	4	(Moderator mit div. Interviewpartnern)
31	O20042020b	20.04.2020	10:30 - 11:30	60	Videokonferenz	Covid-19: SC Risk Management	Krisenmeeting	8	
32	O21042020a	21.04.2020	09:00 - 09:25	25	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	9	
33	O21042020b	21.04.2020	09:30 - 10:05	35	Videokonferenz	Update SC Risk Mitigation "GDC down"	Krisenmeeting	7	
34	O23042020a	23.04.2020	09:00 - 09:20	20	Videokonferenz	Update Global Supply Chain Situation	Krisenmeeting	8	(parallel fand Master Item List Review statt)
35	O23042020b	23.04.2020	10:00 - 10:30	30	Videokonferenz	Supply Chain Council	Quarterly Meeting	9	
36	O24042020a	24.04.2020	08:00 - 08:55	55	Videokonferenz	SC Risk Scenario - Last steps	Brainstorming	12	TN-Zahl war in der Webex nicht deutlich erkennbar)
37	O24042020b	24.04.2020	11:00 - 12:00	60	Videokonferenz	SC Risk Scenario - Order handling	Brainstorming	6	

Anhang H

38	O28042020	28.04.2020	09:00 - 09:30	30	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	5	
39	O29042020	29.04.2020	11:00 - 11:45	45	Videokonferenz	SC Risk Scenario - Sales Expert Session	Krisenmeeting	5	
40	O30042020	30.04.2020	10:00 - 10:30	30	Videokonferenz	Update Global Supply Chain Situation	Krisenmeeting	13	
41	O05052020	05.05.2020	09:00 - 09:25	25	Videokonferenz	Update Direct Delivery BIN-VN-EDC	Krisenmeeting	5	
42	O07052020	07.05.2020	09:00 - 09:15	15	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	4	
43	O08052020	08.05.2020	08:30 - 08:55	25	Videokonferenz	Update Global Supply Chain Situation	Krisenmeeting	13	
44	O12052020	12.05.2020	09:00 - 09:10	10	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	6	(CMT mit Verspätung)
45	O26052020	26.05.2020	09:00 - 09:30	30	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	9	
46	O28052020	28.05.2020	10:00 - 10:15	15	Videokonferenz	Update Global Supply Chain Situation	Krisenmeeting	11	
47	O02062020	02.06.2020	09:00 - 09:20	20	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	8	
48	O09062020	09.06.2020	09:00 - 09:20	20	Videokonferenz	Coronavirus - Master Item List Review	Regelmeeting	8	
49	O17062020a	17.06.2020	06:30 - 07:45	75	P+F Mannheim	Coronavirus - aktuelle Lage	Podcast	8	(Moderator mit div. Interviewpartnern)
50	O17062020b	17.06.2020	16:00 - 16:20	20	Videokonferenz	Covid-19 Task Force	Zwiegespräch	2	
51	O25062020	25.06.2020	10:00 - 11:05	65	Videokonferenz	Supply Chain Council	Regelmeeting	9	(Ausstieg aus dem Feld)

Hinweis: Die rot markierten Protokolle wurden im Rahmen der Inhaltsanalyse nicht weiter verwendet.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich,

§ 5, Abs. 2 d

dass ich die vorgelegte Arbeit selbst angefertigt, alle benutzten Hilfsmittel in der Arbeit angegeben und alle wörtlichen und sinngemäßen Entlehnungen deutlich als solche gekennzeichnet sind und dass die Dissertation nicht schon als Prüfungsarbeit für eine staatliche oder eine andere Hochschulprüfung eingereicht wurde

§ 5, Abs. 2 e

dass bei keinem anderen Fachbereich oder bei einer anderen Hochschule ein Promotionsverfahren beantragt wurde

§ 5, Abs. 2 f

dass bisher keine Abhandlung der Dissertation weder ganz noch in Teilen veröffentlicht wurde.

Ort, Datum

Unterschrift

Curriculum Vitae

Mathias Leingang

Ausbildung

- | | |
|-------------------|---|
| 10/2008 – 09/2012 | Studium zum Bachelor of Science in der Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Maschinenbau an der TU Kaiserslautern |
| 10/2012 – 09/2014 | Studium zum Master of Science in der Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Maschinenbau an der TU Kaiserslautern |
| 04/2017 – 06/2023 | Promotionsstudium im Bereich Wirtschaftswissenschaften an der RPTU Kaiserslautern – Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation |

Lehrtätigkeiten und Konferenzen

- | | |
|-----------------|---|
| WS17/18 – SS 22 | Betreuung von Abschlussarbeiten (Bachelor und Master) |
| 10/2018 | Gastvortrag: Globales Lieferantenmanagement am Beispiel der deutschen Spielwarenindustrie (FOM Mannheim) |
| WS 18/19 | Betreuung Masterseminar
Thema: Einflussfaktoren von Supply Chain Resilience |
| 06/2021 | Konferenzbeitrag: Resilience of global supply chains – A case study in the German electronics industry during the Covid-19 pandemic (EURAM) |

Beruflicher Werdegang

09/2014 – 11/2015	Rettungssanitäter – DRK Rettungsdienst Südpfalz GmbH Kandel
12/2015 – 07/2016	Beauftragter für Produktsicherheit – Theo Klein GmbH Ramberg
08/2016 – 10/2018	Leiter Qualitätsmanagement – Theo Klein GmbH Ramberg
11/2018 – 01/2021	Qualitätsingenieur GQM Customer Support – Pepperl+Fuchs AG Mannheim
02/2021 – 06/2022	Quality Manager GQM Market & Service – Pepperl+Fuchs SE Mannheim
Seit 07/2022	Senior Quality Manager GQM Market & Service – Pepperl+Fuchs SE Mannheim