



Ihr Partner für Verbindungselemente & Befestigungstechnik



BDS Stahlhandelstag 29.09.2023, Magdeburg

Disrupted Supply Chains | Wie geht es wieder in Richtung Normalität ?

Dipl. Wi-Ing. Hergen Oetjen

F. REYHER Nchfg. GmbH & Co. KG



Über 130 Jahre Erfahrung

Vom Schiffsausrüster zum Spezialisten für Verbindungselemente



Gründung:
1887

direkt am
Hamburger
Hafen



REYHER heute – auf einen Blick

- Ein führendes Großhandelsunternehmen in Europa
- Umsatz 2022:
~ 480 Mio. €
- > 900 Mitarbeiter*innen
- Gesamtfläche:
> 40.000 m²
- 130.000 verschiedene Artikel im Lagervorrat
- > 99 %
Lieferbereitschaft





Kunden aus Industrie und Handel

Über 11.000 Kunden weltweit

- Maschinen- und Anlagenbau
- Stahl- und Metallbau
- Windenergie
- Automotive
- Chemie
- Werkserhaltung
- Agrarindustrie
- Handel

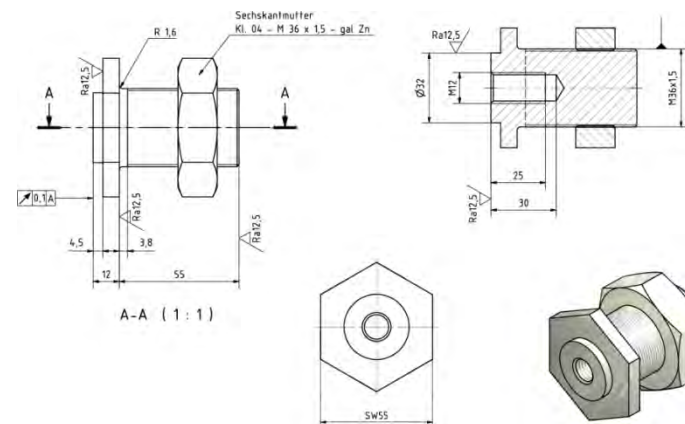




Umfangreiches Produktsortiment

Einmalige Vielfalt mit 130.000 sofort lieferbaren Artikeln

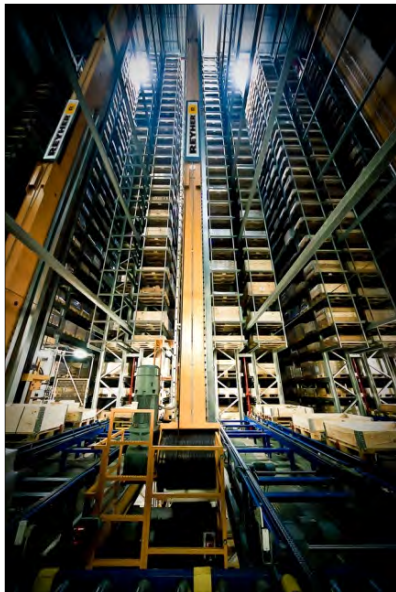
- 80.000 Standardartikel
- 50.000 Sonder- und Zeichnungsteile





Moderne Logistik

Vollautomatisierte Lagerlogistik



- 55.000 Tonnen Vorratsmenge
- 100.000 Palettenplätze
- 180.000 Behälterplätze



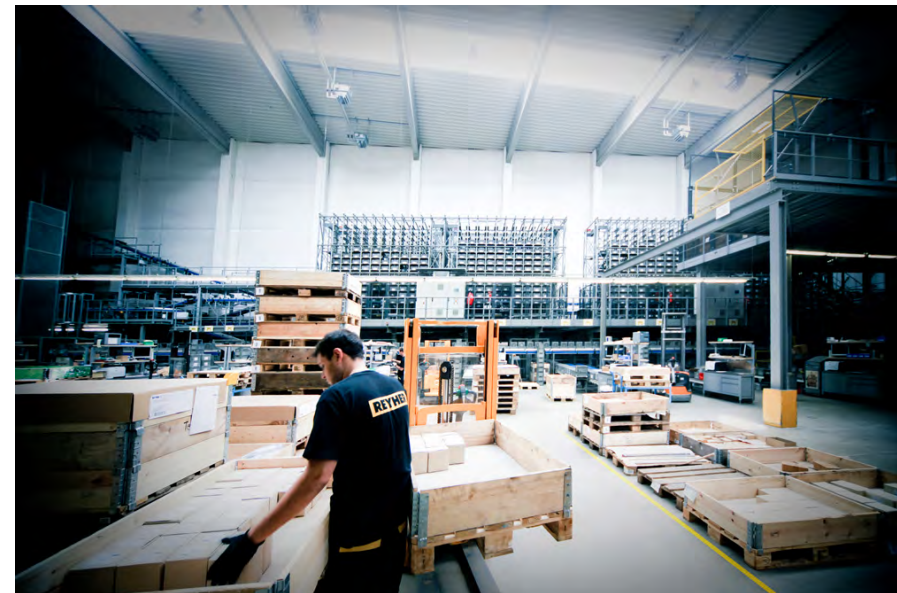
Moderne Logistik

Zuverlässiges Versandsystem

- 24h-Lieferung mit Laufzeitkontrolle

Pro Tag:

- Über 99 % Lieferbereitschaft
- 5.000 Kundenaufträge
- 25.000 Auftragspositionen
- 340 Tonnen Warenausgang





Zertifizierungen

REYHER-Zertifikate

- DIN EN ISO 9001
- VDA 6.2 (Automobilindustrie)
- DIN EN ISO 14001 (Umwelt)
- KTA 1401 (kerntechnische Anlagen)
- Individuelle Kunden-Audits z.B. von Dräger, Enercon, KSB, Siemens, usw.





Wo kaufen wir ein?



Über 1500 aktive
Lieferanten in 32
Ländern



REYHER Asia Pacific „RAP“ – Supply-Chain-Unterstützung



Shanghai / VR CHINA

40 Mitarbeiter:

- Purchasing
- Sourcing / Development
- Quality-inspection
-

Kaohsiung / Taiwan

7 Mitarbeiter:

- Purchasing
- Sourcing / Develop.
- Quality-inspection





Disrupted Supply Chains | Wie geht es wieder in Richtung Normalität ?

Agenda

- **Wo sind die Supply Chains wirklich unterbrochen und wo ist es nur „heiße Luft“ ?**
- Neue Unterbrechungen
- Normalität durch Alternativen zurückgewinnen



Globale Wirtschaft im Krisenmodus ?

Lock-Down - Immobilienkrise – Arbeitslosigkeit – Rekord-Hitze – Dürre - Energiemangel

HANDELSBLATT-JAHRESTAGUNG 'ZURÜCKT STAHL'

Der aktuelle Boom trägt: Der Stahlbranche droht schon der nächste Absturz



— Eisen und Stahl

Corona in Shanghai

Lockdown ohne Ende

Leere Straßen und geschlossene Geschäfte: In Shanghai befinden sich weiterhin Millionen im strikten Lockdown. Das hat nicht nur für die Wirtschaft Folgen. Die Bilder.

Produktion
Zu wenig Energie: Hitzewelle in China legt Autoindustrie lahm



DEUTSCHLAND INDUSTRIE IN DEUTSCHLAND

„Wollen nicht, dass Stahl nur noch in China und Indien produziert wird“

Kosten: Proje...

~ wöchentliche Mittelwerte | Update 01.09.2023 ~



Kalenderwoche

„Die Frachtraten haben eine astronomische Höhe erreicht“



Störfaktoren in den Lieferketten

bottleneck shooting in der Supply-Chain

- **Personalkapazitäten** (Corona ist nicht vorbei)!
- **Fertigungskapazitäten**
- **Vormaterialverfügbarkeiten**
- **See-Logistik | lange, unbeständige Laufzeiten**
- **Anti-Dumpingzölle**
- **Umwelteinflüsse / -katastrophen**
- **kriegerische Auseinandersetzungen / Terrorangriffe**



Ziel: IM SPIEL BLEIBEN !



„New Normal“ for Price and Supply Chains ?!





Disrupted Supply Chains | Wie geht es wieder in Richtung Normalität ?

Agenda

- Wo sind die Supply Chains wirklich unterbrochen und wo ist es nur „heiße Luft“ ?
- **Neue Unterbrechungen**
- Normalität durch Alternativen zurückgewinnen



(Europäische) Antidumpingzölle auf Chinas Exporte

Die Europäische Kommission führte im Februar 2022 endgültige Antidumpingmaßnahmen auf die Einfuhr bestimmter Stahlprodukte aus China ein.

86,5 %



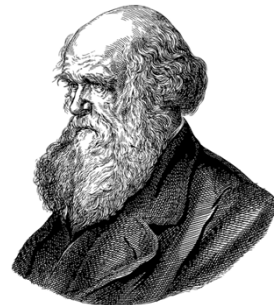
- Ein Großteil der Fertigungskapazitäten in China wird geblockt.
- Waren werden alternativ in Taiwan, Thailand, Vietnam, Korea und Indien beschafft,
- Einkäufer müssen alternative Lieferquellen sourcen, qualifizieren und entwickeln



Die Supply-Chain und der Metabolismus – ein Vergleich

„It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one **most responsive** to change.“

(Charles Darwin)



Survival of the Fittest

IM SPIEL BLEIBEN !





Supply Chain Thoughts

Was ist Zweck einer Lieferkette ?

Sicherstellen, dass in allen Zwischenschritten der Kette jeweils die **benötigten Inputs verfügbar sind**, um am Ende die benötigten Outputs bereitstellen zu können.



Was sind eigentlich die Outputs „am Ende“?
Frage, wie eine spezielle Lieferkette definiert wird und auf welche Parameter man optimiert.

Was ist Zweck eines Metabolismus ?

Sicherstellen, dass der Organismus überlebt. Dafür muss in allen Zwischenschritten des Metabolismus immer ein gewisses Fenster von **Verfügbarkeit von Zwischenprodukten** eingehalten werden.

(Sauerstoff, Energie, Baumaterialien, Abtransport von Giftstoffen, Reparaturmaßnahmen, etc.)



„Überleben“ gibt es in ziemlich unterschiedlichen Qualitätsstufen.



Supply Chain Thoughts

These: *eine Kostenoptimierung wurde zu weit getrieben, mit Auswirkung auf Robustheit und Flexibilität*

- viele verschiedene Supplier insgesamt, aber
- wenige Supplier für ein Teil
- weit entfernte Supplier
- lange komplexe Wege
- wenig buffer stocks



wenn ein steckengebliebenes Containerschiff weitreichende Probleme auslösen kann, ist das System insgesamt zu fragil

Was auffällt ist, dass es fast immer - und auf verschiedenste Weisen - Redundanzen gibt:

- viele Organe sind doppelt oder „über“dimensioniert, so dass auch mit eingeschränkter Funktion weitergelebt werden kann (Nieren, Augen, Ohren, Lunge,...)
- Es gibt buffer stocks, deren Dimensionierung sich grob nach der Verfügbarkeit der entsprechenden Ressource in der Umwelt richtet.

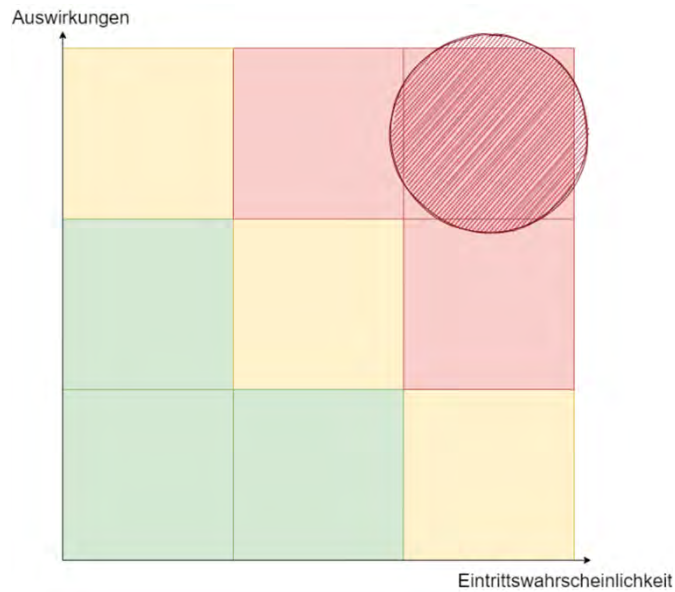


- Materialien sind in großem (Energie) oder gewissem Umfang (Baumaterialien) untereinander substituierbar

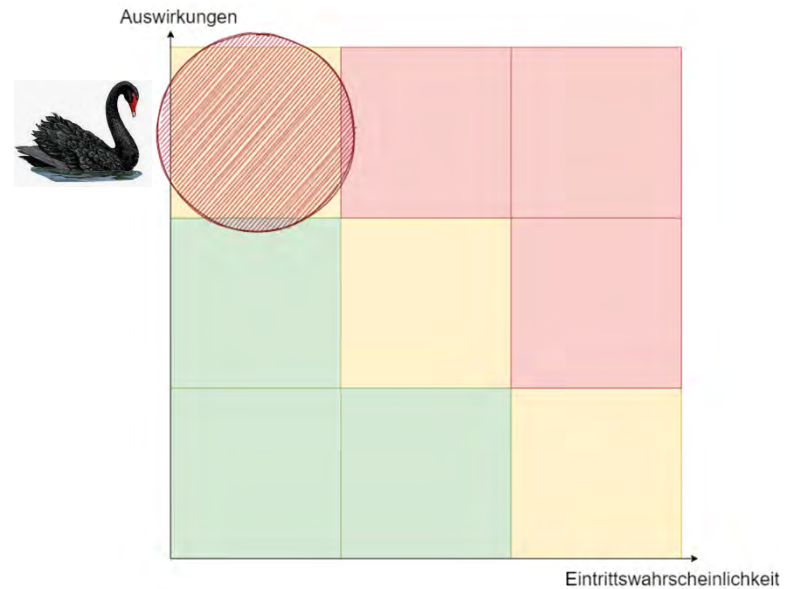


Risikomanagement in der Supply Chain

herkömmliches Risikomanagement



zusätzlicher Ansatz: Resilienzen stärken





Resilienz - der neue Begriff

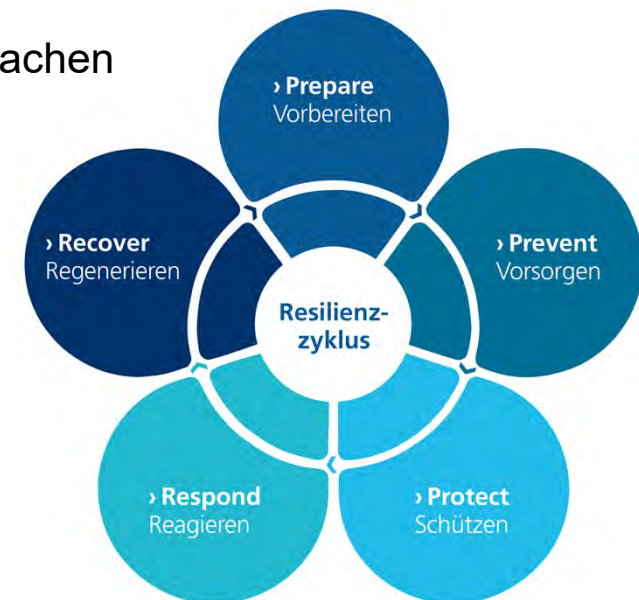
- **„Resilienz“**
Lieferkette widerstandsfähiger gegen externe Störungen machen
Die Eigenschaft,
mit belastenden Situationen umgehen zu können

Zielsetzungen:

gesicherte Zugänge auf kritische Produkte
verlässlichere Liefertermine
weniger Abhängigkeit zu einem Lieferanten
Zeit-effizienteres Arbeiten der Mitarbeiter

Voraussetzung:

die Transparenz in der Supply Chain muss gewährleistet sein





Superkraft Resilienz

Strukturelle Themen

- Organisation
- Ziele
- Anforderungen
- Technologien

Mitarbeiter:innen - Resilienz als Fähigkeit

- Resilienz erlernen
- Wissen / positive oder negative Erfahrung / Motivation
- Erlernbare Fähigkeiten, die von Einzelnen erworben und trainiert werden können.



Stärkung der Resilienzfähigkeit

- **Herausforderungen akzeptieren**
Diese als Chance anstatt als Last anzusehen.
- **Lernen fördern**
Alle Facetten des Lernens: vom Erlernen, über das Verlernen bis zum Neulernen.
- **Situationen reflektieren**
Bestehende Prinzipien, Mechanismen und Taktiken sind nicht 1:1 auf jede Situation übertragbar.
- **Beziehungen stärken**
Gespräche die uns ermutigen, stärken und aufbauen.



Disrupted Supply Chains | Wie geht es wieder in Richtung Normalität ?

Agenda

- Wo sind die Supply Chains wirklich unterbrochen und wo ist es nur „heiße Luft“ ?
- Neue Unterbrechungen
- **Normalität durch Alternativen zurückgewinnen**



Was ist zu tun ?

- **Beziehungsebene mit dem Lieferanten intensivieren**
Besuche + Kommunikation mit dem Ziel einer noch engeren Bindung an Lieferanten.
Gute und faire Partnerschaften zahlen sich aus
hier ist noch das bekannte China aktiv.
- Mind-Set **Partnerschaften und Langfristigkeit** muss deutlich gestärkt und sichergestellt werden (Lieferant = Partner),
gute Performance muss erstrebenswert sein.





Was ist zu tun ?

- Intensivierung des **Risikomanagements** [Resilienzen]
risk intelligence Modelle
Echtzeit-Monitoring/KI basierende Analytik (Digitale Technologien)
- **Spaltung von Bedarfsmengen und Langfristplanungen**
in Asien | Rohstoffe und Energien sind hier weiterhin
eher sicher uneingeschränkt vorhanden
von single-source, dual source, multiple source
- **Diversifizierung der Beschaffungsregionen**,
in alternative weitere ASEAN Lieferländer
von low-cost auf best cost
local for global -> local for local





Was ist zu tun ?

- **Sicherheitsbestände** aufbauen / erhöhen
Ad-hoc Maßnahmen !
aber keine Problemlösung (langfristige Versorgungssituation)
Erhöhung der Kapitalbindung, Schwächung der Rentabilität und
Liquidität des Unternehmens
- Aufbau und Entwicklung von **Back-up** Lieferanten
Nearshoring. (Zulieferbasis regionalisieren)



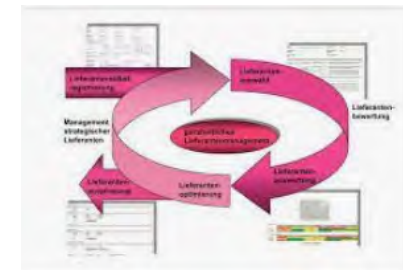


Was ist zu tun ?

- **Lieferantenbewertung und -entwicklung**

Die Anforderungen verändern sich.

Die Anforderungen an **Agilität, Flexibilität** und **Anpassungsfähigkeit** rücken immer mehr in den Vordergrund.



- **Einsparmaßnahmen** organisieren, lokalisieren und umsetzen





Perspektive – Normalität in der Supply Chain ?

Ja – aber ...

- Reduzierung von Abhängigkeiten
- Fokus auf Supply-Chain Sicherheit
- back-up Sicherheiten

Zukunft in abgesicherterer Form

- Anpassung der EK-Organisation
- höherer Skill-Set der Mitarbeiter
- Ausbau der Digitalisierung



IM SPIEL BLEIBEN !



Welche Fragen kann ich Ihnen beantworten?

