

# Tradeshift®

## Der Tradeshift Index of Global Trade Health

Q3 2020



# Über den Index

## Zweck

Über 1,5 Millionen Einkäufer und Lieferanten in mehr als 160 Ländern vertrauen auf die technologische Handelsplattform von Tradeshift, um digitalisierte Einkaufs- und Rechnungsinformationen auszutauschen. Mehr als 500 Milliarden US-Dollar an Transaktionen werden jedes Jahr über die Plattform abgewickelt. Die Daten, die diese Transaktionen liefern, vermitteln uns ein einzigartiges Bewusstsein für die Handelsaktivitäten zwischen Unternehmen.

Im Juli veröffentlichten wir den ersten "Tradeshift Index of Global Trade Health". Der Index analysiert anonymisierte Daten, die über unsere Plattform fließen, um eine zeitliche Perspektive darauf zu werfen, wie sich externe Ereignisse auf den Business-to-Business-Handel auswirken. Unsere Analyse der Handelsaktivitäten im zweiten Quartal lieferte einen Hinweis auf die verheerenden Auswirkungen der durch COVID-19 eingeführten Lockdown-Beschränkungen, gefolgt von einer mäßigen Erholung, nachdem sich die größten Volkswirtschaften der Welt wieder zu öffnen begannen.

Der Index für das Q3 knüpft an die Entwicklung an, wo wir aufgehört haben: Wird die Dynamik der Erholung anhalten? Lesen Sie weiter, um mehr darüber zu erfahren.

## Methodik

Der Index für Q3 bietet eine Analyse der Business-to-Business-Transaktionsvolumina (Aufträge, die von Einkäufern verarbeitet werden, und Rechnungen, die von Lieferanten verarbeitet werden) im gesamten Tradeshift-Netzwerk im Zeitraum vom 1. Juli 2020 bis zum 30. September 2020.

Für monatliche Vergleiche haben wir die Transaktionsvolumina für jeden Monat im dritten Quartal betrachtet und diese Zahlen mit einem Durchschnitt der monatlichen Transaktionsvolumina verglichen, die wir im zweiten Quartal 2020 (1. April bis 31. Juli) auf unserer Plattform gesehen haben.

Für vierteljährliche Vergleiche haben wir uns die Daten der Tradeshift-Plattform über das gesamte dritte Quartal angesehen und diese mit den Daten für den gleichen Zeitraum im zweiten Quartal verglichen.

Wir verwenden Echtzeitdaten unserer Plattform, um unsere Analyse zu untermauern. Diese Daten können dabei unstrukturiert sein, und wir erkennen an, dass die Widerspiegelung in unserem Netzwerk, wie komplexe globale Lieferketten auf eine Vielzahl von externen Faktoren reagieren, begrenzt sein kann. Was unsere Daten liefern können, ist eine nützliche Momentaufnahme, die Hinweise darauf gibt, was mit der Weltwirtschaft geschehen könnte. Die Muster, die wir in unseren Daten sehen, werden umso wertvoller, je mehr wir sie mit anderen Daten von Drittanbietern und Experteneinblicken kombinieren, auf die wir im Laufe dieses Berichts zurückgreifen werden.

# Das Wartezimmer zur wirtschaftlichen Erholung

## Christian Lannig, CEO und Mitbegründer von Tradeshift

Wie in unserer ersten Ausgabe des vierteljährlich erscheinenden Tradeshift Index of Global Trade Health mitgeteilt, waren wir am Ende von Q2 angesichts der Trends, die wir in unserem Netzwerk verfolgten, bedacht optimistisch. Nachdem die Handelsaktivitäten infolge des Lockdowns zu Beginn des zweiten Quartals auf Rekordtiefststände eingebrochen waren, zeigten sich im Mai und Juni mit der Wiedereröffnung der Volkswirtschaften im Westen erste Anzeichen einer Erholung.

Die Handelsaktivitäten haben sich in Q3 weiter verbessert, dies wurde auch in unserer Plattformaktivität zwischen den Einkäufern und Lieferanten durch einen Anstieg um 15 % widergespiegelt. Wenn wir jedoch die Daten etwas differenzierter betrachten, sind die Verbesserungen ungleichmäßig.

Die Transaktionsvolumina in der Eurozone und in den USA haben sich in Q3 wieder erholt und nähern sich dem Niveau von vor dem Lockdown, während die Aktivitäten im Vereinigten Königreich weiterhin rückläufig blieben. Auch die Handelsaktivitäten in China haben nicht wieder das Niveau von vor der COVID-Pandemie erreicht. China bleibt sehr volatil. Die Aktivität nahm im März und April und erneut im Juli zu, ist aber seither sowohl im August als auch im September stark zurückgegangen.

Wir beobachten auch in anderen Regionen ähnliche Verlangsamungsmuster. Es kommen mehrere Faktoren ins Spiel, die dies erklären könnten:

Die abrupten Lockdown-Beschränkungen schufen ein unter hohem Druck stehendes Supply Chain-Umfeld. Als die Beschränkungen gelockert wurden, sahen wir im Juni einen Anstieg der Bestellungen. Dieser Aufschwung hielt bis in den Juli hinein an und ließ dann nach, als sich die Versorgungsleitungen normalisierten.

Der Auftragsrückgang in Q2 hat auch einen finanziellen „Kater-Effekt“ hervorgerufen, der bis in Q3 anhielt. 45-tägige Zahlungsbedingungen sind in Supply Chains weltweiter Standard, so dass der Auftragsrückgang in Q2 zu Liquiditätsproblemen in Q3 führte. Das globale Auftragsvolumen stieg in Q3 um 20,1%, während die Rechnungszahlungen an Lieferanten nur um 14,1% zurückgingen.

Unsere Netzwerkunternehmen haben einen optimistischeren Ausblick als noch vor wenigen Monaten, bleiben aber immer noch vorsichtig. Ein US-Lieferant sagte, dass Unternehmen Kaufentscheidungen auf die Zeit nach den Präsidentschaftswahlen verschieben. Andere machen sich weiterhin Sorgen über den weiteren Verlauf der Pandemie.

Die von uns beobachteten Trends beim Q3-Index erinnern uns an die Fragilität der Erholung. Vor uns liegen voraussichtlich ungewisse Zeiten. Um diese Zyklen richtig zu nutzen, bedarf es sorgfältiger Planung, enger Zusammenarbeit und eines scharfen Blicks auf das Gesamtgeschehen.



# Was geschah in Q3?



# Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

- Die Handelsaktivitäten stiegen im Vergleich zum Vorquartal um **15,2%** über globale Supply Chains hinweg.
- Die Eurozone war im gesamten Quartal der stärkste und beständigste Performer. Das Transaktionsvolumen in den Supply Chains der Region wuchs in Q3 um **25.7%**.
- Auch das Transaktionsvolumen in den USA lag mit einem Anstieg um **17,2 %** im Vergleich zu Q2 über dem weltweiten Durchschnitt. Der Nachholbedarf nach dem Lockdown führte im Juli zu einem Anstieg der Aufträge um **85,5 %** gegenüber dem Monatsdurchschnitt in Q2.
- Das Vereinigte Königreich hatte ein schwierigeres Q3 mit einem Anstieg des Transaktionsvolumens um nur **6,1%**. Aufgrund des geringen Rechnungsvolumens im Laufe des Quartals sahen sich Lieferanten mit akuten Liquiditätsproblemen konfrontiert.
- Chinas Dynamik zeigte in Q3 Anzeichen einer Stagnation mit einem Anstieg der Handelsaktivitäten um **8,9%** im Vergleich zu einem zugegebenermaßen starken Q2, in dem das Transaktionsvolumen sprunghaft um **31,8%** angestiegen war.
- Die Auftragsvolumina in den westlichen Volkswirtschaften wuchsen erheblich, was auf ein stärkeres Q4 im Hinblick auf den Cashflow der Lieferanten schließen lässt. Es gibt jedoch auch Anzeichen dafür, dass sich diese Dynamik nach einem deutlichen Anstieg im Juli verlangsamt.
- Während die Auftragsvolumina in Q3 um **20,1%** wuchs, ist der Geldfluss an die Lieferanten nicht im gleichen Maße gestiegen. Das Rechnungsvolumen stieg in Q3 um **14,1%**. Bis sich diese Lücke schließt, wird die Liquidität für Lieferanten ein wichtiges Thema bleiben.
- Die Einzelhandelsaktivität nahm im Vergleich zu den anderen Branchen am stärksten zu. Das Transaktionsvolumen stieg im Juli um **78%**, durch die Eröffnung von immer mehr Geschäften. Die Handelsaktivitäten im Nahrungsmittel- und Getränkektor nahmen im Juli ebenfalls deutlich zu.
- Sowohl der Fertigungs- als auch der Logistiksektor haben im gesamten Quartal gut abgeschnitten. Die Aktivität im Gesundheitssektor ging in Q3 zurück, da sich die Supply Chains nach einer Periode der Volatilität wieder beruhigten.

# Eine Rückkehr zur alten Form oder eine falsche Hoffnung?

„In den USA und in Europa ist es relevant, wann und wo sich die Aktivitäten zu verflachen beginnen, da diese Regionen noch einen großen Nachholbedarf von Q2 zu füllen haben.“

Geschäftsführer haben die Hoffnung auf eine V-förmige wirtschaftliche Erholung weitgehend

aufgegeben, behauptet eine neue Studie des [Weltwirtschaftsforums](#). Unsere ersten Erkenntnisse scheinen jedoch in eine positivere Richtung zu gehen.

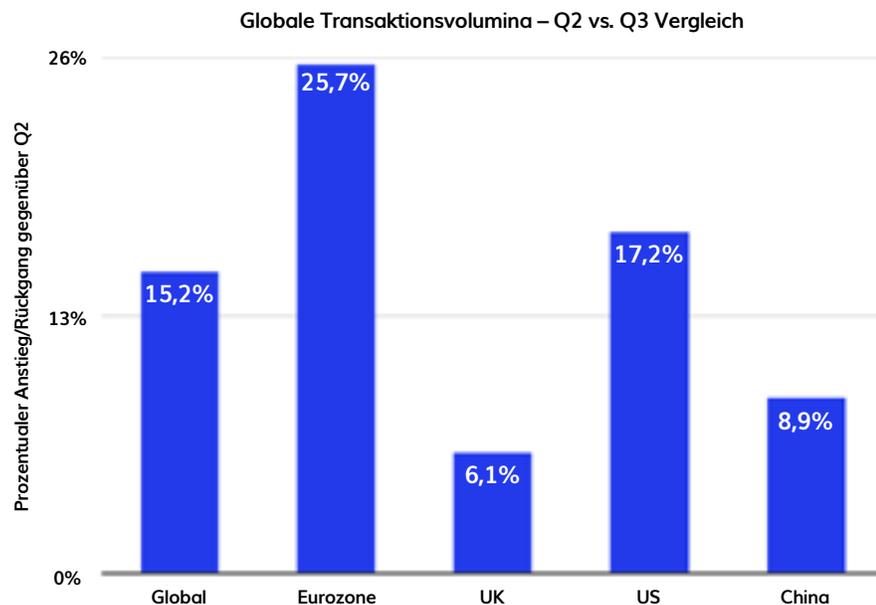
Nachdem das Transaktionsvolumen in Q2 um fast 15% zurückgegangen war, kam es nach einem Anstieg der Aktivitäten im Juli nach den Lockdown-Aufhebungen in Q3 zu einem ähnlichen Zurückschnellen der Volumina auf ein Niveau, das seit dem ersten Quartal 2020 nicht mehr erreicht wurde. Die Eurozone war in Q3 der herausragende Performer. Das Aktivitätsniveau in den Supply Chains der Region stieg in Q3 um 25,7%. Auch in den USA scheint der Handel wieder auf Hochtouren zu laufen.

Die große Frage ist: Wie nachhaltig ist diese Aufwärtsentwicklung?

Es war unwahrscheinlich, dass China die Erholungsrate, die wir in Q2 sahen, als die Handelsaktivitäten um 32% anstiegen, wieder erreichen würde. Die Abschwächung, die wir in Q3 erlebt haben, war bis zu einem gewissen Grad unvermeidlich, da sich das Aktivitätsniveau in den Supply Chains nach einer Zeit extremer Fluktuation wieder stabilisiert hat. Diese Abflachung könnte aber auch ein Zeichen für eine Abschwächung der langfristigen Nachfrage sein.

In den USA und in Europa ist es relevant, wann und wo sich die Aktivitäten zu verflachen beginnen, da diese Regionen noch einen großen Nachholbedarf von Q2 zu füllen haben. Die britischen Aktivitäten in unserem Netzwerk sanken in Q2 am stärksten, so dass wir erwarten, dass sich das Transaktionsvolumen in Q3 wieder stark erholen muss. Hierbei ist bedenklich, dass der Anstieg der Handelsaktivitäten deutlich unter dem Durchschnitt liegt.

Auf unserer Plattform erkennen wir zu Beginn von Q4, dass das Gesamtbild darauf hindeutet, dass sich die Supply Chains, insbesondere diejenigen, die Europa bedienen, zu stabilisieren beginnen. Dennoch räumen die von uns befragten Unternehmen ein, dass im nächsten Quartal wahrscheinlich weitere Beeinträchtigungen auf sie zukommen werden. Die meisten erwarten eine stabilere Phase der Erholung erst in 2021.



# Verliert der Aufschwung Chinas an Fahrt?

„Die Handelsaktivitäten in China gingen im September um mehr als 20 % zurück, verglichen mit dem Volumen, das wir in Q4 2019 sahen. Die Kompensation der schwachen Inlands- und Auslandsnachfrage ist Neuland für die Region.“

Im Juli stiegen die Handelsaktivitäten Chinas um 35,2 %, was sich jedoch als Höhepunkt erwies, da die Aktivität auf unserer Plattform schnell nachließ.

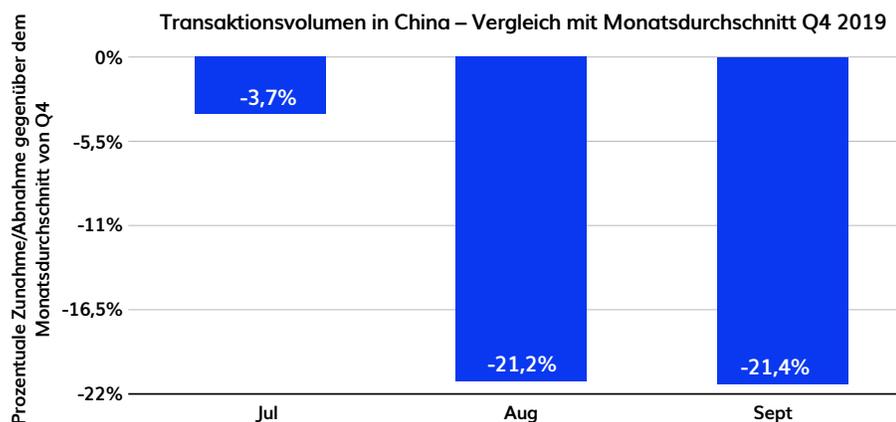
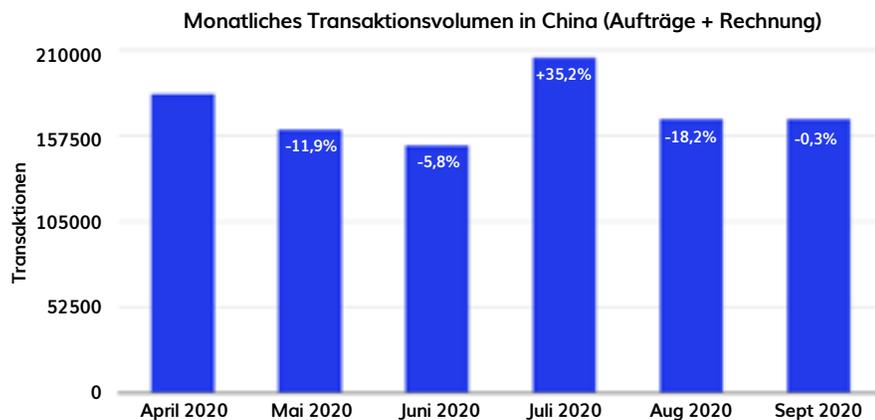
Was folgte, war eine ausgeprägte

Verlangsamung der Aktivitäten im August und September. Verglichen zu einem auf unserer Plattform typischen Monat in Q4, gingen im September die Handelsaktivitäten zwischen chinesischen Einkäufern und Lieferanten um mehr als 20 % zurück.

Die offensichtliche Reduzierung der Aktivitäten, die wir in den vergangenen zwei Monaten beobachten konnten, lässt vermuten, dass die lokalen Supply Chains auf kurze Nachholbedarfsschübe reagieren, zunächst auf dem chinesischen Inlandsmarkt, dann im Zuge der Wiedereröffnung wichtiger Exportmärkte im Westen. Aufgrund der vergehenden starken Aktivitäten, sind auch die Handelsaktivitäten Chinas auf unserer Plattform zurückgegangen.

Ein kürzlich veröffentlichter [Bericht von Bloomberg](#) deutet darauf hin, dass das schwindende Geschäftsvertrauen in China dazu führt, dass die Erholung an Momentum verliert. Das Hochfahren der Produktionskapazitäten beherrscht China sehr gut, jedoch (wie die [FT berichtet](#)) ist die Kompensation der potenziell langfristig schwächeren Innen- und Auslandsnachfrage noch Neuland.

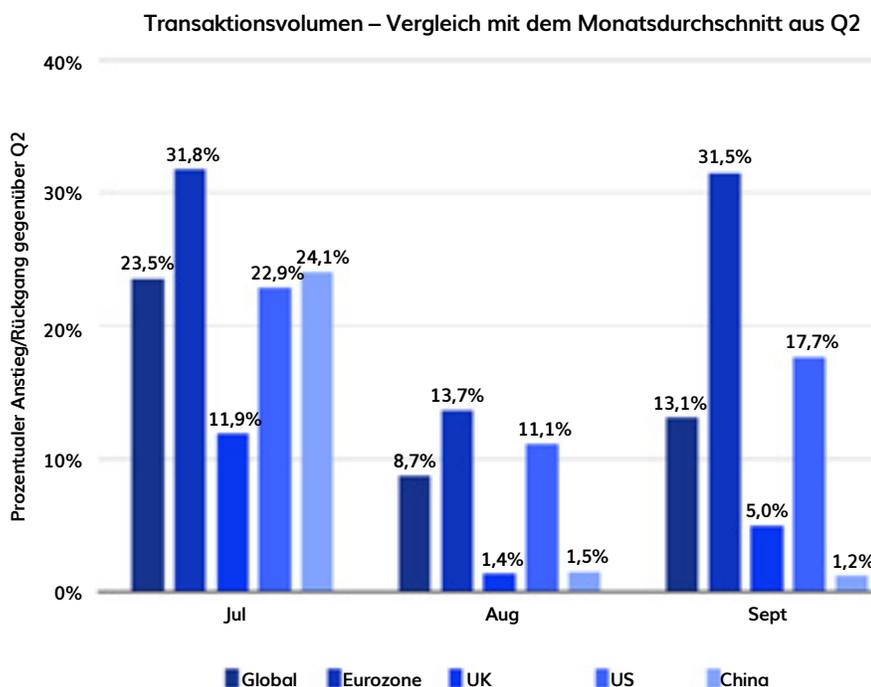
Die Fähigkeit Chinas, sich schnell von seinem eigenen Lockdown zu erholen, ist nach wie vor beeindruckend, aber das Muster der nächsten Monate wird weitere Anhaltspunkte dafür liefern, wie nachhaltig die Erholung der Region wirklich ist.



# Die nächsten Monate werden entscheidend sein

„Ein Aktivitätsschub im Juli, angefacht durch einen Nachholbedarf, ließ das Quartal positiver erscheinen, als es sonst der Fall gewesen wäre.“

Die westlichen Volkswirtschaften folgen einem ähnlichen Ansatz wie China, was darauf hindeutet, dass die aufgestaute Nachfrage zu einer besonders starken Aufschwungphase im Juli geführt hat.



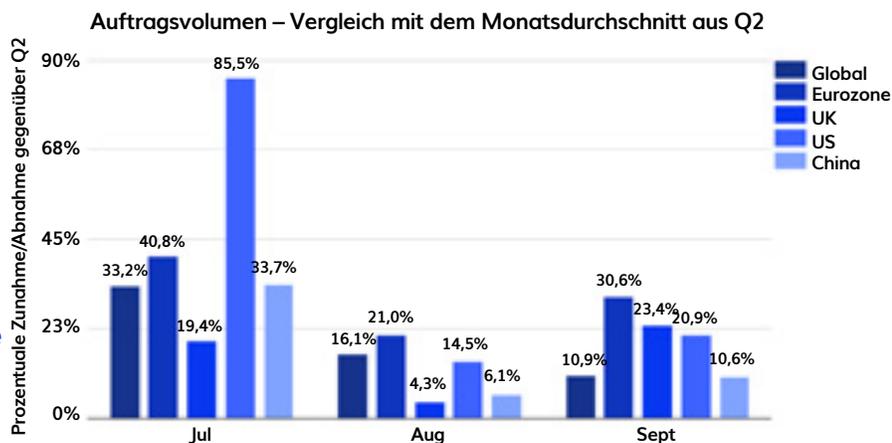
Nach einem Einbruch im August lief die Handelstätigkeit in den westlichen Volkswirtschaften bis September wieder in einem gesunden, wenn auch nicht immer spektakulären Tempo. Vor allem die Eurozone schloss das Quartal mit einem starken Ergebnis ab und übertraf den weltweiten Durchschnitt mit Abstand. Aber diesen Kurs müssen sie jetzt beibehalten, um dem steilen Rückgang der Aktivitäten entgegenzuwirken, den wir zwischen März und Juni auf unserer Plattform verzeichnet haben.

Das ist vielleicht leichter gesagt als getan. In den USA sagen Ökonomen, dass die Ungewissheit über die Präsidentschaftswahlen und der Zeitplan für einen COVID-19-Impfstoff zu einer Verlangsamung der Einstellungen und Unternehmensinvestitionen führt. Unsere Daten scheinen dies zu untermauern, wobei sich das Transaktionsvolumen in den USA im August deutlich verlangsamte, bevor es im September wieder etwas anzog. Das Gleiche gilt für das Vereinigte Königreich, wo die Aktivitäten langsam begannen und sich im Laufe des Quartals sogar noch verlangsamten haben.

Es zeichnet sich eine Kluft zwischen Ländern (und Unternehmen) ab, die über einen klaren Plan und eine starke Führung verfügen, und solchen, die dies nicht haben. Inwieweit sich diese Kluft in einen Abgrund verwandelt, wird von den nächsten Monaten abhängen.

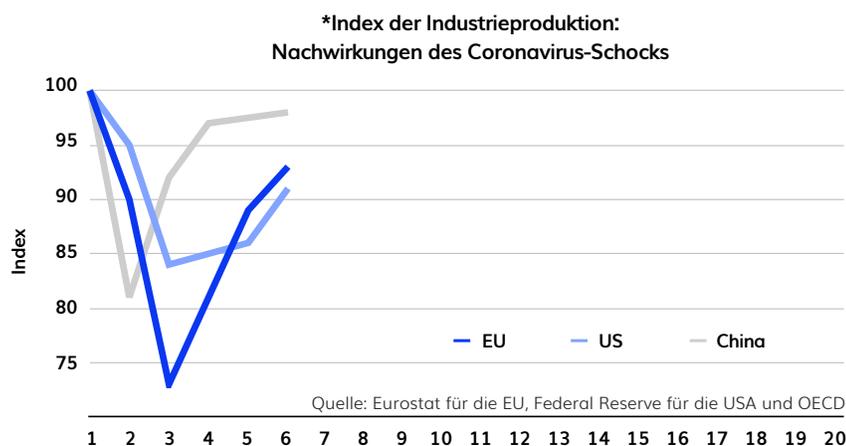
# Aufgestaute Nachfrage kurbelt: Aufträge im Juli an

„Der enorme Anstieg an Bestellungen, den wir im Juli in den USA beobachten konnten, folgt mit einer Verzögerung dem gleichen Nachholbedarfsmuster, das wir bereits in der Eurozone und in China gesehen haben.“



Das Auftragsvolumen ist auf fast allen Märkten deutlich gestiegen. Diese Daten geben uns einen Anhaltspunkt dafür, wie das BIP im nächsten Quartal aussehen könnte, weshalb das Aktivitätsniveau, das wir sehen, ein gutes Zeichen ist.

Die Auftragsvolumina in den USA konnten sich im zweiten Quartal nur mühsam erholen, aber sie stiegen im Juli wieder so stark an, wie es auf unserer Plattform nur sehr selten vorkommt.



Interessant ist jedoch der Zeitpunkt des Auftragswelle in den USA. In unserem Bericht für Q2 sahen wir im Juni ähnlich deutlichen Auftragszuwachs in der EU und im Vereinigten Königreich, während die Aktivitäten in den USA vergleichsweise etwas zurückblieben.

Was die Pandemie betrifft, so liegen die USA einige Wochen hinter der EU und dem Vereinigten Königreich und fast ein ganzes Quartal hinter China, das Ende Februar einen enormen Anstieg des Auftragsvolumens verzeichnete. Folglich scheinen sich die USA gut zu erholen, und es ist wahrscheinlich, dass sich die gleiche aufgestaute Nachfrage, die wir in anderen Gebieten gesehen haben, mit einer Verzögerung wiederholt. Eine von VoxEu\* erstellte Analyse zeigt ein ähnliches Bild aus dem Blickwinkel der industriellen Produktion.

Ist die Erholung bei den Bestellungen bereits ins Stocken geraten? Das chinesische Auftragsvolumen verlangsamte sich am Ende von Q3 deutlich, was auf ein relativ flach verlaufendes Q4 schließen lässt. Auch im Westen hat sich seit Juli das Auftragsvolumen reduziert, und das gilt insbesondere für die USA. Aber die Tatsache, dass die EU, das Vereinigte Königreich und die USA im September den weltweiten Durchschnitt übertroffen haben, bleibt ein positiver Indikator für das Ende eines schwierigen Jahres.

# Liquidität bleibt ein Problem für Lieferanten

„Weltweit stiegen die Bestellungen in Q3 rasant um 20 %, aber das Rechnungsvolumen konnte mit einem Anstieg von 14 % nicht Schritt halten. Die Lieferanten dürften in Q4 einen größeren Liquiditätssprung erleben. Ob sie alle bis dahin durchhalten, bleibt offen.“

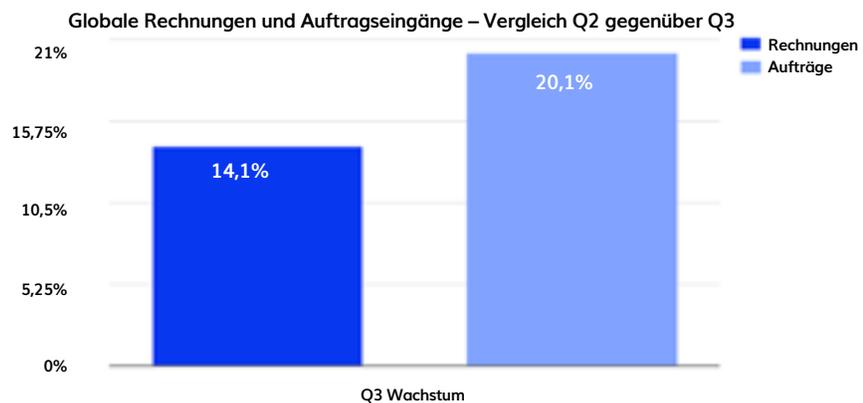
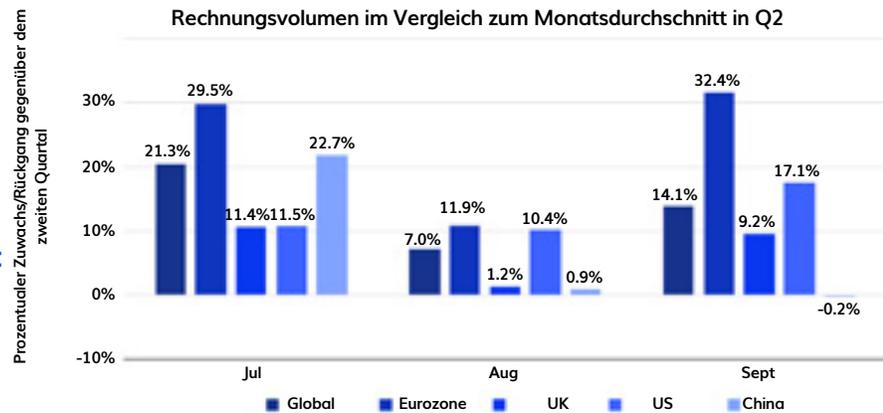
Wenn uns Aufträge Anhaltspunkte für die weitere Entwicklung des BIP geben, dann sind Rechnungen wie ein Rückspiegel. Langfristige Standard-Zahlungsbedingungen bedeuten, dass die

Lieferanten die volle Auswirkung einer Auftragsverlangsamung erst einige Monate nach dem Rückgang spüren.

Nach Angaben der **Hackett Group**, ist für US-Lieferanten eine Zahlungsfrist von 60 Tagen üblich. Während also die US-Auftragsbücher in Q3 recht bekömmlich aussehen, ist die Höhe des Geldflusses an die Lieferanten in Form von beglichenen Rechnungen noch unklar. Das Rechnungsvolumen hat zugenommen, aber unsere Daten zeigen, dass es weitgehend dem flachen Verlauf folgt, den das US-Bestellvolumen in unserem Q2-Index anzeigt. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich in China, wo sich die nachlassende Aktivität am Ende von Q2 nun in einem Rückgang bei der Bezahlung von Rechnungen an die Lieferanten niederschlägt.

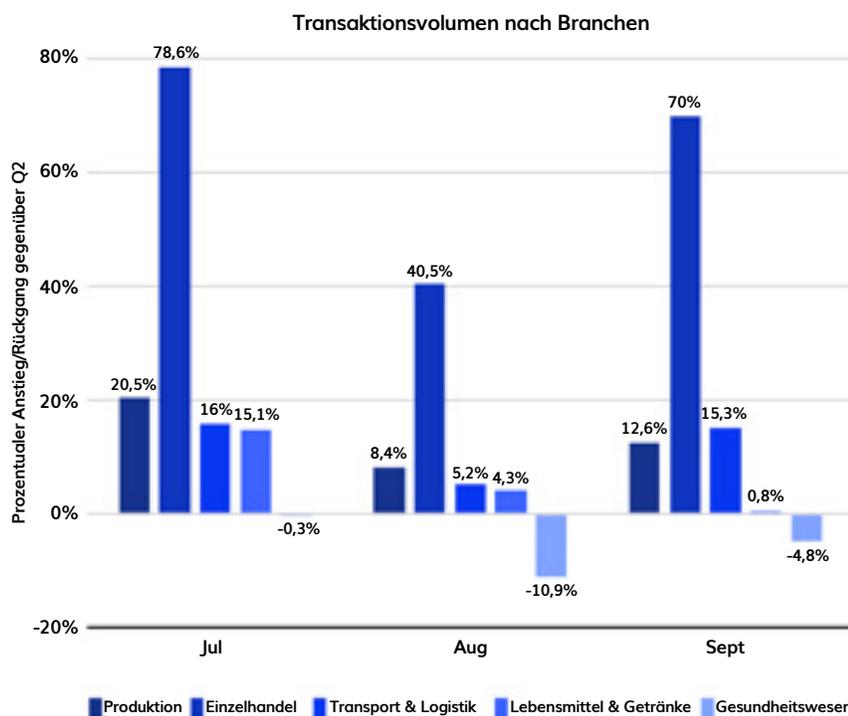
Weltweit stiegen die Auftragseingänge in Q3 rasant um 20,3 %, aber das Rechnungsvolumen konnte mit einem Anstieg von nur 14,1 % nicht Schritt halten. Die Eurozone ist die einzige Region, die den weltweiten Durchschnitt beständig übertrifft, vor allem dank eines deutlichen Anstiegs der Auftragseingänge am Ende von Q2, der sich nun in Zahlungen an die Lieferanten niederschlägt.

Die Verbesserung der Auftragsvolumina in Q3 lässt darauf schließen, dass Lieferanten weltweit in Q4 einen besseren Cashflow verzeichnen dürften. Ob sie alle bis dahin durchhalten, bleibt offen. Das durchschnittliche Kleinunternehmen hat für rund **27 Tage Barmittel** zur Verfügung, in denen es ohne Einnahmen überleben kann. Lieferanten können es sich nicht leisten, auf die Fälligkeit von Rechnungen zu warten. Stattdessen müssen sie anfangen, nach Wegen zu suchen, wie sie die Liquidität aus diesem Auftragschub vom Juli freisetzen und in Cashflow umwandeln können. Schnell.



# Der Einzelhandel ist zurück ... Vorerst

„Der Einzelhandel hat sich wieder nahezu normalisiert, aber das bedeutet nicht, dass der vor uns liegende Weg einfach sein wird. Weit davon entfernt. Eine allgemeinere Beeinträchtigung aufgrund des Übergangs zum E-Commerce wird wahrscheinlich zu mehr Einbußen führen, bevor sich die Aussichten beruhigen.“



In Q3 erholte sich der Einzelhandel nach einer verheerenden

Periode, die von Ende März bis Mitte Mai dauerte. Die Wiedereröffnung von Geschäften und staatliche Interventionen haben die Kaufkraft der Verbraucher bisher intakt gehalten, was dazu beigetragen hat, dass die Handelsvolumina wieder das Niveau von vor der Pandemie erreicht haben. Das bedeutet nicht, dass es ein einfacher Weg sein wird. Im Vereinigten Königreich ging die Besucherfrequenz auf den Einkaufsstraßen im September aufgrund der drohenden neuen Lockdown-Maßnahmen um **6,6 % zurück**. Eine allgemeinere Beeinträchtigung aufgrund des Übergangs zum E-Commerce wird wahrscheinlich zu mehr Einbußen im gesamten Sektor führen, bevor sich die Aussichten beruhigen.

Ein Bereich, der von der Verlagerung auf den elektronischen Handel profitiert hat, ist der Transport- und Logistiksektor. Die T&L-Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, erklärten, dass sie eine Verlangsamung der traditionellen B2B-Kuriertätigkeit ausgleichen konnten, indem sie zum E-Commerce wechselten. Die Handelsaktivitäten im gesamten Sektor waren während des gesamten Q2 relativ lebhaft geblieben, und dies hat sich auch in Q3 fortgesetzt. Auch die Aktivitäten in den Supply Chains des Herstellungssektors erholten sich in Q2 wieder schnell, so dass die zusätzlichen Gewinne, die wir in Q3 verzeichneten, ein positives Zeichen sind. Die Transaktionsvolumina sind in den letzten Wochen jedoch zurückgegangen, ein Trend, der mit Berichten der [US Fed](#) und der britischen [Confederation of British Industry](#) korreliert, die beide auf eine Verlangsamung der Produktion im September hindeuteten.

In Q3 gab es Lichtblicke für die Lebensmittel- und Getränkeindustrie, wobei die Aktivitäten auf unserer Plattform im Juli mit der Wiedereröffnung der Gastronomie in einem gesunden Maß zunahm, jedoch hat seither die Aktivität nachgelassen. Viele Büros stehen nach wie vor leer, und neue Lockdown-Maßnahmen haben sich auf die Nachfrage ausgewirkt. Die Supply Chains im Gesundheitswesen bewegen sich nach den großen Steigerungen am Ende von Q1 auf einem Business-as-usual-Niveau. Mehrere Anbieter, mit denen wir sprachen, erklärten, dass sich die Nachfrage der Einkäufer seit Juli normalisiert habe, da die Organisationen ausreichende Kapazitäten zur Bewältigung der Nachfrage aufgebaut hätten.

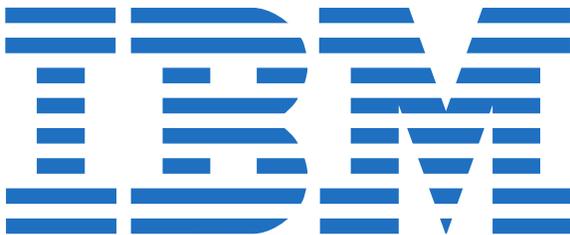
# Wie geht es jetzt weiter?



# Ein proaktiver Ansatz – Die Sichtweise von IBM

**Tony Menezes, Managing Partner –  
Service Line Leader, IBM Services**

Eine [aktuelle Umfrage des IBM Institute for Business Value](#) ergab, dass viele befragte Führungskräfte der Supply Chain unvorbereitet von der COVID-19-Pandemie erfasst wurden und als Reaktion auf die Verwirrung und Beeinträchtigung, die sie verursachte, schnell eine Strategie zur Deckung der Nachfrage entwickeln mussten. Die COVID-19-Pandemie war ein Weckruf für viele befragte Wirtschaftsführer, die jetzt proaktiv über den Aufbau widerstandsfähiger Systeme nachdenken, um besser auf künftige unvorhergesehene Störungen vorbereitet zu sein.



Wie man jetzt sieht, erscheint so vieles im modernen Leben so nahtlos effizient, dass man leicht vergessen kann, dass alles auf einem komplexen Fundament ruht. Wenn jedoch eine Katastrophe eintritt, erkennen wir, wie brüchig dieses Fundament ist. Wir haben gesehen, wie diese scheinbare Realität hart getroffen wurde, als Menschen, die an eine vollständige und sofortige Versorgung mit Waren wie Fleisch, Toilettenpapier, Medikamenten und persönlicher Schutzausrüstung gewöhnt waren, schockiert waren, als sie leere Ladenregale und langen Wartezeiten bevorstehen.

Viele der befragten Unternehmen stellten fest, dass ihre Supply Chains – von denen viele erschreckend komplex sind und Hunderte von Lieferanten, Anbietern und Distributionszentren auf der ganzen Welt umfassen – viel anfälliger sind, als ihnen bewusst war. Viele Chief Operating Officers (COOs), die sich der Möglichkeit weiterer Beeinträchtigungen in der Zukunft bewusst sind, haben diese Zeit seither genutzt, um ihre Prozesse besser zu verstehen und zu verbessern.

Der Aufbau von widerstandsfähigen Supply Chains ist keine einfache Aufgabe, aber es gibt einige Schritte, die Unternehmen auf diesem Weg unternehmen können, wie z. B. die Verbesserung der traditionellen Vertriebs- und operativen Planung durch eine kontinuierliche kollaborative Planung. So kann zum Beispiel IBM seinen Kunden mit der so genannten Continuous Intelligent Planning (CIP)-Lösung einen entsprechenden Ansatz bieten. Diese Lösung wurde mit dem Ziel entwickelt, KI-erweiterte Fähigkeiten zu nutzen, um ihren Kunden Folgendes zu ermöglichen:

## **Vorausblickend und die gesamte Supply Chain überblickend, um darauf basierend die Nachfrage besser zu prognostizieren**

Durch die Eingabe von Daten aus allen ihren Quellen können die Unternehmen sehen, wo sich ihre Produkte befinden – nahezu in Echtzeit und in voller Übersicht – und das über alle geografischen Regionen hinweg. KI hilft bei der Vorhersage potenzieller Beeinträchtigungen, damit man sich auf diese vorbereiten kann. Durch das Ersetzen von Tabellenkalkulationen – die oft von Hand erstellt werden – durch dynamische, nahezu in Echtzeit vorliegende Daten wird die Nachfrageprognose viel genauer, wodurch Sie Ihren Lagerbestand verbessern können.

## **Automatisierung von Arbeitsabläufen, was den Mitarbeitern hilft, sich auf höherwertige Arbeit zu konzentrieren**

Überraschenderweise verwenden viele Organisationen immer noch ineffiziente und ressourcenintensive Planungsprozesse. Der Einsatz von Automatisierung kann Zeit sparen und die Mitarbeiter für interessantere Arbeiten freisetzen und kann sowohl kostenrelevante als auch operative Verbesserungen bewirken.

## **Konstante Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Ökosystem**

Abgesonderte Abteilungen sowohl innerhalb als auch außerhalb eines Unternehmens können zum Horten von Daten führen und zeitnahe Entscheidungen erschweren. CIP kann es den Verantwortlichen in der Lieferkette ermöglichen, sich mit Ökosystempartnern zusammenzutun, um die Auswirkungen auf ihre gemeinsamen Supply Chains in nahezu Echtzeit zu verstehen. Gemeinsam können sie dazu beitragen, zu bestimmen, wie auf Probleme zu reagieren und sie zu lösen sind – manchmal sogar bevor sie auftreten.

Indem die Technologie einen Großteil der Vermutungen aus den aktuellen Gegebenheiten des Ökosystems und den Nachfrageprognosen herausfiltert, kann sie Unternehmen dabei helfen, ihre Effizienz zu steigern, ihre Widerstandsfähigkeit zu erhöhen und sicherzustellen, dass ihr Unternehmen auf zukünftige externe Schocks vorbereitet ist.

# Planung des Unvorhersehbaren

**Q&A mit Marcus Fromm**  
**Managing Director, Accenture, Schweiz**

## **Warum hat COVID-19 so große Probleme für Supply Chains bereitet?**

COVID-19 stellte eine noch nie dagewesene Beeinträchtigung des globalen Handelssystems dar. Der Warentransport wurde massiv unterbrochen, vor allem außerhalb Chinas, aufgrund zusätzlicher Hygieneprotokolle, Quarantäneauflagen, Lockdowns und sogar Schließungen der Grenzen – Handelsbarrieren, die es bei früheren Pandemien wie SARS oder MERS nicht gegeben hatte. Viele Organisationen verfügten nicht über die geeigneten Pläne, Protokolle und Instrumente, um mit einer Pandemie dieses Ausmaßes fertigzuwerden.

## **Welche Lücken hat COVID-19 in Bezug auf die Transparenz und Bereitschaft der Supply Chains aufgedeckt?**

Abgesehen von einer ordnungsgemäßen Planung waren ein übermäßiges Vertrauen in die chinesische Beschaffung und ein Mangel an Transparenz und Rückverfolgbarkeit in Echtzeit weitere Mängel, die vielen Organisationen Schwierigkeiten bereiteten, vor allem auf der Angebotsseite. Die Folgen der aufgestauten Nachfrage konnten in relativ kurzer Zeit bewältigt werden, wie auch die Daten Ihres Global Trade Health Index nahelegen. Infolgedessen und um aus der Krise zu lernen, erwägen viele Organisationen eine Neukonfiguration ihrer Supply Chains, um näher an den Verbrauchsstellen zu sein.

## **Hätte die Technologie Organisationen helfen können, die Auswirkungen der durch die Pandemie verursachten Beeinträchtigungen zu verringern?**

Eine Kombination aus Echtzeit-Supply Chain-Risikomanagement und globalen Handels- und Beschaffungsplattformen ist das geeignete Instrumentarium, um in Zeiten solcher Beeinträchtigungen eine





bessere Planung und schnellere Ausführung zu unterstützen. Cloud-Plattformen können helfen, Schwankungen in der Geschäftsnachfrage zu bewältigen, da sie flexiblere, verbrauchsabhängige Kostenstrukturen bieten.

### **Wie kann Technologie dazu beitragen, den Aufschwung zu unterstützen und die Widerstandsfähigkeit gegen künftige Beeinträchtigungen zu stärken?**

Das „physische Internet“, das die Logistikbranche repräsentiert, hat eine unglaubliche Fähigkeit bewiesen, sich an die sich dynamisch verändernden Paradigmen dieser Pandemie anzupassen, was sie zu einem Gewinner der Krise macht. Die Kombination der Leistungsfähigkeit von Datenplattformen mit der Leistungsfähigkeit von physischen Logistiknetzwerken ist eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau stärkerer und widerstandsfähigerer Supply Chains. Technologische Fortschritte wie die Rückverfolgbarkeit auf Sendungsebene und Echtzeit-Risikomanagement in der Supply Chain können die Widerstandsfähigkeit von Liefernetzwerken weiter stärken.

### **Wie sollten Unternehmen die Frage der Kapitalrendite angehen?**

Das Risikomanagement der Supply Chain folgt der Logik des Versicherungsgeschäfts. Die COVID-19-Pandemie hat die Notwendigkeit geschaffen, die Risiken des Versorgungsnetzes und die damit verbundenen Schäden in Form von Umsatzeinbußen, Rufschädigung oder sogar Konkurs neu zu bewerten. Der ROI des Supply Chain-Risikomanagements kann in den meisten Fällen erst im Nachhinein bewertet werden, und er muss als Investition in die Zukunft und Langlebigkeit eines Unternehmens betrachtet werden.

### **Wie hat COVID-19 die Gespräche, die Accenture mit seinen Kunden führt, verändert?**

Viele unserer Kunden äußerten im Nachhinein, dass sie es versäumt haben, ihre Prozesse besser zu digitalisieren, verstärkt in der Cloud zu arbeiten und variabler in ihren Kostenstrukturen zu sein, um die Schwankungen im Geschäftsvolumen, die während der Pandemie auftraten, besser bewältigen zu können.

# Stärkung der Widerstandsfähigkeit – Aus Käuferperspektive

“Wir haben unseren Übergang zur vollständigen Digitalisierung unseres P2P-Prozesses als Folge der Pandemie beschleunigt. Wir hatten diesen Prozess vor dem Ausbruch von COVID-19 begonnen und hatten eine Reihe klarer Ziele vor Augen. An erster Stelle stand die Harmonisierung und Standardisierung: Wir hatten unterschiedliche Systeme und unterschiedliche ERPs, und das musste korrigiert werden. Zweitens, und das war noch ehrgeiziger, wollten wir papierbasierte Prozesse abschaffen, um die Produktivität zu erhöhen und die Kosten zu senken.”

“Als wir mit diesem Projekt begannen, stießen wir auf einigen Widerstand seitens der Kollegen innerhalb des Unternehmens. Wir mussten auch die Lieferanten überzeugen, sich der Plattform anzuschließen und damit zu beginnen, ihre Rechnungen elektronisch einzureichen. Nach dem Ausbruch der Pandemie baten uns Kollegen, die Umsetzung der digitalisierten Prozesse zu beschleunigen. Lieferanten kamen zudem proaktiv auf uns zu, um uns ihre Rechnungen elektronisch zu übermitteln und damit den Zahlungsprozess zu beschleunigen. So konnten wir innerhalb weniger Tage unseren Übergang um Wochen beschleunigen.”

**Xavier Jegard**  
Directeur Comptable,  
Consolidation, Fiscalité  
Eramet, Frankreich



# Der Weg vor uns – Aus Sicht der Lieferanten



“Die Arbeit, die wir leisten, ist für die Produktion von Handreiniger unerlässlich, daher sahen wir im April einen enormen Anstieg der Bestellungen, als unsere Kunden Lagerbestände aufbauten. Wir mussten strenge Kontrollen einführen, damit wir die Produktion während der Lockdown-Maßnahmen fortsetzen konnten. Wir hatten sogar Arbeiter, die für längere Zeit vor Ort blieben, um die Gefahr einer Ausbreitung des Virus in unseren Einrichtungen zu mindern.

Der Cashflow ist im Allgemeinen solide, abgesehen von ein oder zwei Problemen, die wir in bestimmten Märkten hatten, wo die Begleichung von Rechnungen lange dauerte.“

## – Swarada Dhoshi, Rasino Herbs, Indien



“Wir stellen Pumpspender her, so dass die Nachfrage nach unseren Produkten während der gesamten Pandemie sehr hoch war. Seit September hat sich die Lage etwas beruhigt. Die Supply Chains haben sich angepasst, und es gibt jetzt Kapazitäten, um der Nachfrage gerecht zu werden. Wir sind heute weitgehend zur Tagesordnung übergegangen, aber wenn wir den Virus nicht unter Kontrolle bringen können, könnte es mit Sicherheit zu größeren

wirtschaftlichen Schwierigkeiten kommen. Dieses Thema habe ich natürlich im Hinterkopf, wenn wir für die nächsten sechs Monate planen. Wir waren bei den Kontrollen, die wir zur Eindämmung der Ausbreitung eingeführt haben, sehr streng, und da nun der Herbst beginnt, werden wir diese Kontrollen auf ein noch höheres Niveau bringen.“

## – Roy Wang, Vietnam K.K. Plastic Co., Vietnam



“Eine der größten Veränderungen während der Pandemie war der Anstieg der Zahl der Menschen, die online einkaufen. Wir haben einen großen Teil unseres Schwerpunktes auf den E-Commerce verlagert, im Gegensatz zu dem regulären Business-to-Business-Kurierdienst, auf den wir uns normalerweise konzentrieren. Aus geschäftlicher Sicht bin ich für die nächsten sechs Monate optimistisch, auch wenn es noch viele Unklarheiten gibt.“

## – Inna Kreyenberg, T-Force Logistics, Texas, USA



“Ich denke, wir sind dabei, wieder auf den richtigen Weg zu gelangen, und ich glaube, dass sich dieser Weg fortsetzen wird. Aber ich denke, COVID-19 wird das Gesamtumfeld für unser Unternehmen verändern. Da so viele Menschen von zu Hause aus arbeiten, wird dies Auswirkungen auf die Großstädte haben. Ich denke, COVID-19 hat eine Menge neuer Perspektiven mit sich gebracht. Dies wird Herausforderungen, aber auch Chancen in neuen

Bereichen schaffen. Flexibilität wird der Schlüsselfaktor bei der Anpassung an die neuen wirtschaftlichen Gegebenheiten sein.“

## – Evelyne Farkas, Accounting Manager, Vins du Monde



“Ich glaube, es gibt eine große aufgestaute Kaufnachfrage von Unternehmen, die nur darauf warten, grünes Licht zu bekommen. Ich glaube nicht, dass in den nächsten drei Monaten viel passieren wird, zum Teil wegen COVID-19 und zum Teil, weil die Wahlen die Investitionen eher bremsen. Unter der Voraussetzung, dass wir die Pandemie unter Kontrolle bekommen, nehme ich an, dass die Dinge im ersten Halbjahr 2021 wirklich anfangen voranzukommen, und dann

wird das zweite Halbjahr noch besser sein.“

## – Perry Graehling, Materials Systemation, Ohio, USA

# Fazit

## Von Geschäftskontinuität zu organisatorischer Widerstandsfähigkeit

Mit Blick auf das letzte Quartal des Jahres 2020 deuten unsere Daten darauf hin, dass die Unternehmen und die Wirtschaft insgesamt beginnen, sich anzupassen und Lösungen für die vielen Fragen zu finden, die sich gestellt wurden, seit die Schwere der Pandemie die Geschäftsabläufe beeinträchtigt hat. Nach einem zutiefst turbulenten Q2 haben die Unternehmen Behelfslösungen gefunden, um die Supply Chains trotz der Unsicherheiten zu reaktivieren. Einige sind sogar so weit gegangen, zu sagen, es sei weitgehend „business as usual“ gewesen. Es wird jedoch auch klar, dass das, was uns bis zu diesem Punkt gebracht hat, nicht ausreicht, um uns dorthin zu bringen, wo wir in Zukunft hin müssen.

Die Pandemie hat eine massive Welle der Beeinträchtigung vergrößert und beschleunigt. Geschäftsmodelle ganzer Branchen sind auf den Kopf gestellt worden. Organisationen, die vor der Pandemie dachten, sie seien zu 100 % digital, haben festgestellt, dass sie in Wirklichkeit nichts als hübsche Benutzeroberflächen hatten.

Das Ergebnis? Ein völliger Mangel an Transparenz in den Supply Chains und schwache Verbindung an die Lieferanten, was die Anfälligkeit ganzer Ökosysteme offenbart. Heute stehen Tausende von Lieferanten vor Einkommens- und Liquiditätsproblemen, die beide völlig vermeidbar gewesen wären, wenn eine vernünftige Digitalisierung im Spiel gewesen wäre.

Einfallsreichtum hat es vielen ermöglicht, angesichts dieser Krise notdürftig systematische operative Probleme zu beheben, die eine schlimme Situation noch zu verschlimmern drohen. Aber diese Probleme sind dadurch nicht beseitigt. Die Frage, die sich jeder Geschäftsführer jetzt stellen sollte, ist, ob diese notdürftigen Lösungen eine zweite Welle überleben werden oder nicht.

Wir gehen in eine kritische Erholungsphase. Kurzfristige Business-Continuity-Maßnahmen müssen einer langfristigen Planung für mehr Widerstandsfähigkeit weichen, um veraltete Betriebsmodelle, die in dieser Krise so schnell versagt haben, in Angriff zu nehmen. Es ist an der Zeit, diese notdürftigen Pflaster abzureißen, die Wunden zu bereinigen und eine wirklich digitalisierte Beziehung zwischen Einkäufern und Lieferanten aufzubauen.

# Über Tradeshift

Tradeshift fördert Supply-Chain-Innovation für die digital vernetzte Wirtschaft. Als führendes Unternehmen für Supply Chain-Zahlungsabwicklung und -Marktplätze hilft das Unternehmen Einkäufern und Lieferanten, Handelstransaktionen zu digitalisieren, bei allen Vorgängen effektiv zusammen zu arbeiten und sich mit jeder beliebigen Supply-Chain-App zu verbinden. Mehr als 1,5 Millionen Unternehmen in 190 Ländern vertrauen auf Tradeshift. Mit einem Transaktionsvolumen von über einer halben Billion US-Dollar ist Tradeshift das größte internationale Geschäftsnetzwerk für Einkauf und Verkauf.

**Erfahren Sie mehr unter [tradeshift.com/de](https://tradeshift.com/de).**

Diese Präsentation bzw. dieses Dokument kann Aussagen enthalten, die darauf abzielen, die allgemeine Produktausrichtung und Vision von Tradeshift oder andere Erwartungen oder Pläne für die Zukunft zu umreißen. Einige können nach den Wertpapiergesetzen oder -vorschriften als "zukunftsgerichtete Aussagen" gelten. Solche Aussagen beziehen sich auf zukünftige Ereignisse und unterliegen Risiken und Unsicherheiten, was dazu führen kann, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich abweichen können. Wichtige Faktoren, die dazu führen könnten, dass sich die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von den zukunftsgerichteten Aussagen unterscheiden, sind unter anderem die Fähigkeit von Tradeshift, neue Produkte zu entwickeln und zu vermarkten, die Marktbedingungen, der technologische Wandel, die regulatorischen Anforderungen und der Wettbewerb. Diese Präsentation bzw. dieses Dokument dient nur zu Informationszwecken, ist kein Garantiebeleg und darf nicht in einen Vertrag aufgenommen werden. Es stellt keine Verpflichtung zur Lieferung von Materialien, Codes, Dienstleistungen oder Funktionen dar und darf bei Kauf- oder Investitionsentscheidungen nicht als verlässlich angesehen werden. Jegliche Entwicklung, Freigabe und zeitliche Abstimmung der für die Produkte von Tradeshift beschriebenen Features oder Funktionen liegt im alleinigen Ermessen von Tradeshift, Inc. und seinen verbundenen Unternehmen.

© 2020 Tradeshift Holdings, Inc. oder ein mit Tradeshift verbundenes Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten. Der Tradeshift Global Health of Trade Index und dieser Artikel sind urheberrechtlich geschützte Werke. Dieses Dokument ist durch US-amerikanische und internationale Gesetze zum Urheberrecht und geistigen Eigentum geschützt. Es kann mit dem folgenden Zusatz verbunden und referenziert werden: "Tradeshift © 2020 Tradeshift Holdings, Inc."

Tradeshift ist eine eingetragene Marke oder Marke von Tradeshift Holdings, Inc. in den Vereinigten Staaten und/oder anderen Gerichtsbarkeiten. Alle anderen in diesem Artikel erwähnten Marken und Namen können Marken der jeweiligen Unternehmen sein.

Dieser Artikel dient nur zu Informationszwecken, basiert auf einem Ausschnitt von Industriedaten und erweist sich möglicherweise nicht als eine genaue Darstellung des Handelsvolumens. Tradeshift gibt keine Garantie oder Zusicherung hinsichtlich der Genauigkeit dieser Informationen.