

Brexit – Schrecken ohne Ende oder eine Chance? Und vor allem: was tun?

In Deutschland wird mit Kopfschütteln registriert, wie drei Jahre nach dem Referendum und mit dem nun dritten Premierminister die Lage auf der Insel sich weder geklärt noch beruhigt hat. Ungewissheit ist bekanntlich Gift für unternehmerische Entscheidungen. Die britische Regierung selbst scheint nicht in der Lage zu sein, klare Aussagen und Empfehlungen zur künftigen Situation, gegenüber der Wirtschaft und den vom Brexit unmittelbar betroffenen Unternehmen, zu liefern. Immerhin wird das Vereinigte Königreich am 31.10.2019 die EU verlassen. Definitiv? Wahrscheinlich? Sogar ohne Austrittsabkommen, Übergangslösung und Zollunion. Vielleicht. Wer weiß das schon?



Wer auf britische Lieferanten angewiesen ist, etwa um seine just-in-time-Produktion zu versorgen, hat sich vermutlich schon mal vor Ort ein umfassendes Bild verschafft, und zwar jenseits der klassischen, standardisierten Lieferantenaudits. Es braucht vielmehr einen umfassenden Eindruck der Stimmung, Führung, Ausrichtung und wirtschaftlicher Situation des Lieferantenunternehmens sowie die aktive Pflege der Beziehungen zum Management, um stets im Bild zu bleiben und Entscheidungen des Lieferanten zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen. Alternative Lieferquellen sollten bereits jetzt schon in Betracht gezogen werden.

Wer jedoch glaubt, weil er keine britischen Lieferanten oder Kunden hat, Brexit gehe ihn nichts an, irrt. Zum einen können sich auch indirekte Auswirkungen ergeben, etwa wenn Schlüssellieferanten selbst auf Kunden oder Unterlieferanten in Großbritannien angewiesen sind und dadurch finanziell oder operativ ins Wanken kommen. Zum anderen, ist eine Botschaft klar: die Gefahr zukünftiger „Brexits“ besteht – unsicherheitstiftende Ereignisse und Situationen mit dem Potenzial die Geschäftsgrundlage zu zerstören oder nachhaltig zu beschädigen, die zu lösen, Unternehmen mit ihren klassischen Organigrammen und Fachexperten nicht im Stande sind. Handelskonflikte, Rohstoffknappheit, massive Änderungen des Kundenverhaltens oder gar eine Währungs- und Wirtschaftskrise infolge des Brexits sind nur einige Beispiele.

Veränderungen bedeuten Herausforderungen aber auch Chancen um sein Unternehmen erfolgreich durch die unsicheren Zeiten zu steuern. Im Zusammenhang mit dem Brexit stellen sich konkret drei Fragen: Was muss getan werden, um am Tag 1 von einem No-Deal-Brexit trotzdem operativ handlungsfähig zu sein? Was kann getan werden, um den Brexit als Chance für eine weitere Professionalisierung zu nutzen? Und schließlich: was können Unternehmen tun, um aus dieser schwierigen Situation gegenüber der Konkurrenz noch stärker hervorzugehen, den Brexit gar als einen Wettbewerbsvorteil zu nutzen?

Die Auslöser und Auswirkungen können vielseitig sein und in unterschiedlichsten Bereichen Wirkung zeigen. Gerade am Beispiel des Brexits wird deutlich, dass es wichtig ist, auf Unsicherheiten und auf große Veränderungen reagieren zu können und als Unternehmen entsprechend aufgestellt zu sein. Mit Großbritannien als Teil der Europäischen Union und seinem Binnenmarkt war bisher freier Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Kapital und Personen gewährleistet und so konnten Produkte ohne Bedenken aus Großbritannien importiert sowie exportiert werden. Der Brexit bringt gerade für viele mittelständische Unternehmen signifikante Auswirkungen auf ihre Lieferketten. Mit dem Brexit werden Lieferantenbeziehungen deutlich komplexer. Unabhängig - ob es letzten Endes ein „weicher“ oder „harter“ Austritt wird - neue Regelungen und Handelshemmnisse werden sich auf die Struktur der Lieferkette auswirken. Um einen ersten Überblick zu bekommen, gilt es mögliche potenzielle Risikofelder zu kennen und abzuschätzen.

Was sind mögliche potenzielle Risikofelder für Unternehmen?



Um diesen Risiken vorzubeugen, entstehen Herausforderungen die weit über einzelne Ressorts und Experten hinausgehen und das gesamte Unternehmen betreffen. Verantwortliche sollten proaktiv hinterfragen, wie das Unternehmen in puncto bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Lösungsumsetzung aufgestellt ist. Alle beteiligten Bereiche des Unternehmens müssen zum Brexit-Thema mobilisiert werden, um Risiken zu identifizieren und Maßnahmen aufzugreifen.

Wenn Wettbewerber vor der gleichen Unsicherheit stehen, kann der proaktive und innovative Umgang damit zu einer Chance für das Unternehmen werden.

Grundlage für die schnelle, präventive Reaktion auf Ungewissheiten ist ein kontinuierlicher interner Austausch aller Bereiche. Denkmuster sind zu durchbrechen und anzupassen. Von Entwicklung über Vertrieb, Einkauf, Produktion, Supply Chain und After-Sales bis zu internen Funktionen wie Personal, IT und Finanzen – alle Bereiche sind notwendig, um Veränderungen frühestmöglich zu erkennen und konsequent zu reagieren. Hinzu kommt der ebenso wichtige Austausch mit externen Partnern wie bspw. Lieferanten, um auch nach außen hin auf dem aktuellen Stand zu sein und eventuelle Anforderungen und Erwartungen frühzeitig in beiden Richtungen zu kommunizieren und zu lösen.

Wir bei KBC haben bereits einige Kunden bei ihren Brexit-Vorbereitungen unterstützt. Dabei hat sich das folgende Vorgehen bewährt:

- 1 **Nominierung der Verantwortlichen und Beteiligten (inkl. Mandat)**
- 2 **Identifikation und Umsetzung kurzfristiger No-Deal-Notfallmaßnahmen**
z.B. Sicherheitspuffer aufbauen, Auslieferungen an Kunden vorziehen, Notfallpläne von Lieferanten und Logistikpartnern überprüfen sowie Korrekturen in eigenen Arbeitsabläufen, Systemen und Daten korrigieren
- 3 **Evaluierung weiterer operativer Verbesserungen**
z.B. auf die Akkreditierung als Zugelassener Wirtschaftsbeteiligter (AEO) hinarbeiten, Zolllager oder Aktive Veredelung zu beantragen und natürlich Auswahl und Aufbau alternativer Lieferanten anzustreben
- 4 **Stärkung der Position gegenüber Wettbewerber**
z.B. mögliche Fragestellungen wie können wir die Situation insgesamt nutzen, um Wettbewerber zu überholen? Wie können wir Materialströme, Fertigungstiefe, strategische Partner oder gar die Unternehmensstandorte selbst so optimieren, dass wir in Zukunft mit immer neuen „Brexits“ und der damit verbundenen Disruption souverän umgehen können?
- 5 **Umsetzung eines langfristigen Programms**
z.B. aktives Fortschritt-Tracking

Wir können Ihnen dabei helfen einen Notfallplan für Tag X zu entwerfen, in dem sogenannte Must-Dos abgedeckt und beschrieben sind. Darauf aufbauend können mögliche optionale Schritte evaluiert werden um Sie bestmöglich vorzubereiten und aktiv gegenüber dem Wettbewerb zu positionieren. Längerfristig lässt sich ein internes Taskforce-Team entwickeln, welches durch klare Herangehensweisen, ressortübergreifende Teams und Bekanntheit im Unternehmen punktet.

Als Spezialisten für Lieferanten- und Projektmanagement unterstützen wir Sie gerne. Kontaktieren Sie uns für einen Erfahrungsaustausch!