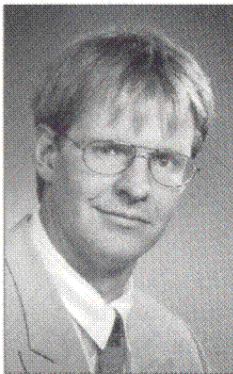


# Weg vom Machtdenken hin zu einer Kooperation

## Supply Chain Management

Wer lenkt ein Unternehmen? Immer häufiger wird bei einer solchen Fragestellung der Kunde als die eigentliche Entscheidungsquelle identifiziert. Dessen Wünsche prompt und zuverlässig zu erfüllen, das versprechen sich die Unternehmen, die auf Supply Chain Management setzen. Was aber steckt hinter diesem Begriff?



Gunnar Siebert: „Das richtige Produkt zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der gesamten Prozesskette – das ist Supply Chain Management.“

Was ist Supply Chain Management? Eine kurze Erläuterung liefert bereits die Übersetzung der Worte aus dem Englischen, „supply“ – „liefern“, „chain“ – „Kette“. Der wissenschaftliche Begriff umfasst jedoch mehr Facetten. Unter einer Supply Chain versteht man alle Geschäftsprozesse im Rahmen der Versorgungskette, die zur Erstellung und Lieferung von Produkten sowie Serviceleistungen erforderlich sind. Sie beginnt mit dem Auftrag, umfasst den Bedarf an Rohstoffen und endet mit der Lieferung an den Endverbraucher. Die gesamte Kette umfasst also Lieferanten, Hersteller, Groß- und Einzelhändler und Kunden. Der Begriff Supply Chain Management (SCM) bedeutet damit – kurz gesagt – ein effizientes Management der gesamten Lieferkette und schließt explizit den Kunden ein (vgl. Abb. S. 47). Der Verbraucher als letztes Glied der Kette ist in den letzten Jahren immer mehr zur

eigentlichen Entscheidungsquelle für die Unternehmen geworden. Immer kürzere Produktlebenszyklen, Innovationen und die zunehmende Globalisierung kennzeichnen die Märkte. Um in diesem Wettbewerbsumfeld nachhaltig erfolgreich zu sein, ist die prompte Erfüllung der Kundenwünsche ebenso wichtig wie die hohe Qualität der Produkte und die dazugehörigen Serviceleistungen.

### Deutlich mehr als nur eine Sache der Logistik

SCM lenkt seine Aufmerksamkeit nicht allein auf logistische Aktivitäten wie Transport- und Lieferleistungen. Ebenso wichtig sind Produktionsaktivitäten, Auftragsabwicklung und Geldflüsse sowie die Beziehungen zu Lieferanten und zum Kunden. Damit beseitigt SCM die Schwächen bisheriger Planungskonzepte in Produktion und Fertigung. Letztlich geht es darum, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben unter Berücksichtigung aller vorhandenen Restriktionen (Maschinen, Personal, Werkzeuge, Lager, Transport etc.).

Kennzeichen von SCM ist der Einsatz von Informations-Technologien (IT). Alle intern und extern Beteiligten werden im Idealfall miteinander verbunden und tauschen unmittelbar die notwendigen Informationen aus. Durch die einheitliche Datenbasis werden die Prozesse erheblich beschleunigt und gewährleisten die schnellstmögliche Bearbeitung des jeweiligen Auftrages.

Wird die Lieferkette gestört (beispielsweise durch einen Maschinenausfall beim Zulie-

#### eco für Eilige

Bis aus Bauteilen oder Rohstoffen ein Produkt wird und zum Endabnehmer gelangen kann, geht es durch viele Hände. Diese Prozesse miteinander zu vernetzen und durch ein standardisiertes Informations-Netzwerk zu unterstützen, das ist die Idee von Supply Chain Management. Der Vorteil: die schnelle und kundenorientierte Abwicklung der Aufträge. Die Voraussetzung: Unternehmen müssen den Willen zur Zusammenarbeit in die Praxis umsetzen.

ferer), wird dieses in beiden Richtungen weitergemeldet. Die Betroffenen können dann eine Alternativplanung anstoßen, um die Folgen der Störung etwa durch das Einschalten eines neuen Sub-Produzenten zu umgehen. Bei den Systemen der IT bieten aus unserer Erfahrung Warenwirtschaftssysteme, eCommerce und Kundenbetreuungssysteme die größten Potentiale.

### Diese Ziele verfolgen Firmen mit dem Einsatz von SCM-Systemen

Die Vorbedingung für eine erfolgreiche Umsetzung von SCM ist ein verändertes Rollenverständnis aller Marktbeteiligten! Machtdenken ist hier fehl am Platz und verhindert ein wirkliches Zusammenarbeiten aller als gleichwertige Partner. Um Bedarf und Versorgung wirklich effektiv zu synchronisieren und damit einen Abbau der Bestände entlang der Wertschöpfungskette zu erreichen, ist die Sicht ganzheitlich auf die Logistik in Unternehmensnetzwerken zu richten. Die bedarfsgerechte Produktion bzw. das bedarfsgerechte Angebot von Dienstleistungen und der Einsatz von IT- und eCommerce-Lösungen ermöglichen dies.

Gutes SCM ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit in den schnelllebigen Weltmärkten. Dazu sind Prozesse, Organisation und EDV-Systeme mit den Unternehmenszielen abzustimmen und vom Lieferanten der Lieferanten bis zum Kunden des Kunden durchgehend zu integrieren.

Ziele beim Einsatz von SCM sind:

- Steigerung der Kundenzufriedenheit,
  - Verfügbarkeit,
  - kürzere Auslieferzeiten,
- Kostenoptimierung,
  - geringere Lagerbestände,
  - geringere Einkaufskosten,
  - Steigerung der Liquidität,
  - Risikominimierung,
- optimale Kundenbetreuung/Service,
  - Steigerung der Informationspolitik,
  - Optimierung der Reaktion auf Änderungswünsche,
  - Vereinfachung der Bestellung (24h-Service und Bezahlung),
  - Aufbau/Integration der ökologischen Versorgungskette.

Trotz aufwendiger Supply Chain Software und breit angelegter Reengineeringprojekte konnten allerdings bisher nur wenige Firmen ihre Lagerbestände bedeutend reduzieren, ihren Lieferservice verbessern oder ihre Auftragsdurchlaufzeit verkürzen.

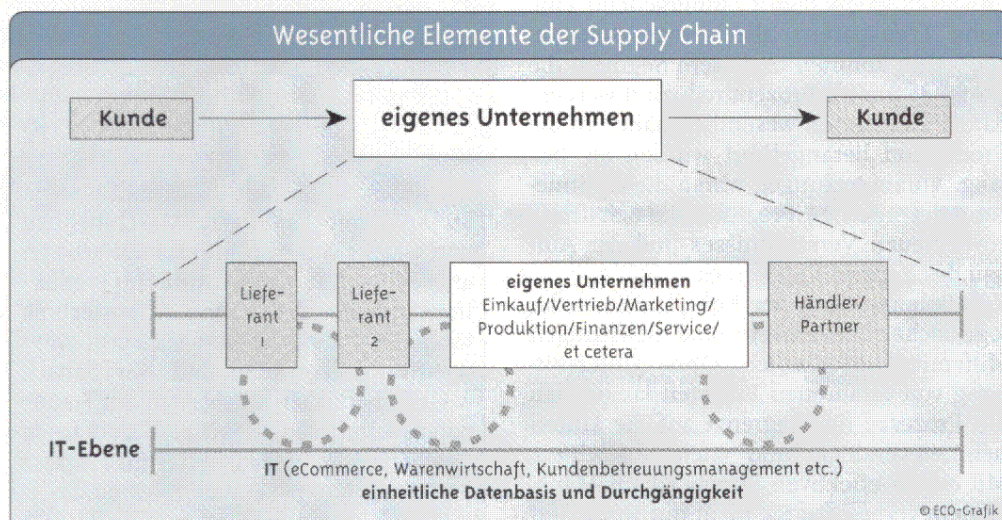


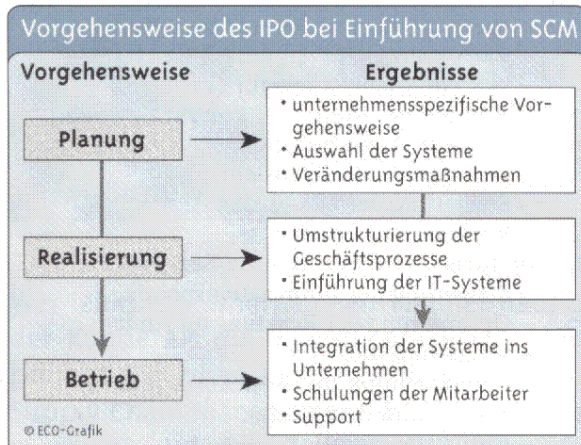
Stefan Kempf:  
„Oft werden Supply Chain Management Projekte nur unter dem Gesichtspunkt IT angegangen.“

### Daran scheitern Projekte des Supply Chain Managements

Was lief in diesen Unternehmen falsch?

- Herangehensweise ist zu IT-lastig,
- zuerst im eigenen Hause die Voraussetzungen für SCM schaffen,
- Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung werden nicht richtig durchgeführt und integriert,
- Bedürfnisse der Kunden werden nicht beachtet,
- Partnerschaften werden nicht vertrauensvoll aufgebaut,





- ❑ fehlende oder falsche Pflege des Partner-Netzwerkes,
- ❑ Akzeptanz-Probleme im eigenen Haus,
- ❑ fehlender Support durch das Top-Management.

### Von Kunde zu Kunde in deutlich kürzerer Zeit

Einem namhaften deutschen, weltweit operierenden Unternehmen der Elektrotechnik gelang es, in einem der Tätigkeitsfelder die Lieferzeit von der Bestellung bis zur Anlieferung um 86 Prozent zu reduzieren. Waren früher 22 Wochen für den gesamten Prozess „von Kunde zu Kunde“ nötig, so sind es jetzt nur noch drei Wochen! Weitere Auswirkungen der beschleunigten Logistik waren: Die Erhöhung der Liefertreue auf 99,3 Prozent bedingt durch perfekte Organisation des komplexen Projektmanagements entlang der gesamten Versorgungskette und damit einhergehend eine hohe Transparenz aller Prozessschritte. Weiterhin konnten in diesem Segment die Bestände um 40 Prozent reduziert werden, da die Lieferanten wesentlich näher an die Produktion herangeführt wurden als bislang. Voraussetzungen waren die Optimierung der internen Prozesse, die Schaffung eines neuen Verständnisses und der Aufbau des Partner-Netzwerkes.

Zur Beherrschung der Komplexität in der logistischen Prozesskette sind die richtigen Hilfsmittel erforderlich. Ohne Unterstützung von erfahrenen Experten lassen sich die Prozesse nur begrenzt auf die Unternehmensstrategie und -ziele ausrichten. Mit einem effektiven Supply Chain Management verbessern Sie nicht nur Ihren Ser-

vice, sondern reduzieren darüber hinaus Kosten und sichern die Qualität.

### Was ein integriertes System können sollte

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, kommt es darauf an, integrative Lösungen zu finden, die die Erfolgsfaktoren in ihrem Zusammenhang berücksichtigen. Ein maßgeschneidertes Supply Chain Management unterstützt dabei. Es hilft,

- ❑ alle Prozesse vom Auftragseingang bis hin zur Auslieferung zu koordinieren, die physische Infrastruktur, die diese Prozesse ermöglicht (z. B. Distributionszentren und Produktionsstätten), aufeinander abzustimmen,
- ❑ die IT-Systeme zu integrieren, die die Planung und Abwicklung der Prozesse unterstützen (z. B. Bedarfsvorhersagen und Auftragsabwicklung),
- ❑ die Organisation des Unternehmens entlang der logistischen Prozesse auszurichten.

Bei den aufgeführten Punkten handelt es sich um Kernergebnisse, die sich in diversen SCM-Projekten verdichtet haben.

#### Nutzen eines SCM-Systems

- ❑ Verkürzen der Auftragszyklen (10 – 60 %)
- ❑ Verringerung von Lagerbeständen (bis zu 75 %)
- ❑ Komprimierung des Dispositionsrythmus (bis zu 95 %)
- ❑ Erhöhung der Liefertreue (25 – 50 %)
- ❑ Beschleunigung der Auftragsabwicklung (50 – 90 %)
- ❑ Verbesserung der Anlagennutzung (10 – 50 %) ■

#### Der Expertenkontakt

Stefan Kempf studierte Maschinenbau und war als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Berliner Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik tätig. Dr. Gunnar Siebert studierte Wirtschaftsingenieurwesen und war danach wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut Berlin. Seit 1998 sind beide Geschäftsführer des Institutes für Prozessoptimierung (IPO). E-Mail: ipo@ipo.de