

# Orchester oder Guggenmusik – unterstützt die Lieferkette ihre Unternehmensstrategie?

*Reinald Wolff*

Ihrer Entwicklungsabteilung ist ein Volltreffer gelungen. Mit dem neuen Produkt sind sie der Konkurrenz ein halbes Jahr voraus. Sie gewinnen neue Kunden. Der Auftragseingang übertrifft alle Erwartungen. Aber können sie auch so schnell liefern?

## Hier fehlt der Dirigent

Der vor zwei Jahre an einen externen Dienstleister vergebene Lager- und Versandbereich erweist sich als nicht so anpassungsfähig wie nötig. Ein einfaches Kunststoffgehäuse kommt nun billig aus Fernost, die Lieferzuverlässigkeit hat jedoch deutlich nachgelassen und erzwingt hohe Sicherheitsbestände. Der Einkauf konnte in den letzten sechs Monaten einige Preisnachlässe durchsetzen. Mit anziehender Konjunktur werden die Lieferzeiten aber wieder länger; in Einzelfällen drohen schon jetzt Versorgungsengpässe. Die eigene Produktion konnte die Produktivität im letzten Jahr um 5% steigern, schneller und flexibler ist sie aber nicht geworden. Modernste Software versorgt sie mit allen aktuellen Daten, neue Vorgehensweisen setzten sich aber nur zögerlich durch. Viele Maßnahmen, aber wo ist der rote Faden?

Und die Kunden? Innovative Produkte bringen nur zeitlich begrenzte Vorteile, ansonsten herrscht Preisdruck in einem Markt mit mehreren ähnlich starken Wettbewerbern. Der Anteil ihrer langfristig wertvollen, loyalen Kunden sinkt. Wie lässt sich dieser Trend umkehren?

## Was können sie besser als andere?

Eine gute Strategie zielt auf positive Unterschiede zu Wettbewerbsfirmen, die das Unternehmen über einen längeren Zeitraum ausbauen und halten kann. Die Architektur, mit der diese Differenzierung und der Wertbeitrag des Unternehmens zustande kommen, ist das Geschäftsmodell. Diese geschäftlichen Grundprinzipien und gelebten Prozesse prägen die tägliche Erfahrung von Mitarbeitern und Kunden. Das Ergebnis – Wachstum und Ertrag – entsteht beispielsweise durch loyale Kunden und die prompte Lieferung neuer wie alter Produkte. Die Lieferkette (Supply Chain) als elementarer Teil der Unternehmensstrategie?

Eine Studie (2003) von Accenture, Stanford University und INSEAD zeigt, dass die Unternehmen besonders erfolgreich sind, deren Supply Chains außergewöhnlich leistungsfähig sind. McKinsey und die Universität Münster haben nachgewiesen (2002-03), dass hervorragende deutsche Konsumgüterfirmen in der Lage sind, hohen Lieferservice mit günstigen Logistikkosten zu kombinieren. Für die Firma Zara macht gar die Supply Chain den Kern des Geschäftsmodells aus.

In manchen Chefetagen sind diese Zusammenhänge kaum transparent. Da wird viel Geld für neueste Softwaresysteme ausgegeben, die Logistik fremd vergeben oder die Produktion gen Osten verlagert. Doch bringen diese Maßnahmen häufig viel weniger als erhofft.

Die Champions jedenfalls zeichnen sich durch drei Qualitäten aus:

- Die Supply Chain ist Teil des Geschäftsmodells,
- konsequente Schritte entlang dieser Lieferketten, die der Synchronisierung dienen,
- Mitarbeiter, versorgt mit aktuellen Informationen, die die Zusammenhänge verstehen und immer wieder die richtigen Entscheidungen treffen.

### Die Supply Chain unterstützt das Geschäftsmodell

Die strategische Differenzierung vom Wettbewerber findet typischerweise in drei Feldern statt:

- Segmentierung und Fokussierung (Märkte, Kunden, Produkte),
- Innovation (Produkte, Prozesse) sowie
- Effektivität & Effizienz (Prozesse, Unternehmenskultur).

Und sie wird von Menschen geschaffen, die überzeugende Ideen und Werte verfolgen.

Innovation wird meist als Produktinnovation verstanden. Am Beispiel des Textilhandelsunternehmens Zara sind das tolle Designs in aktuellen Farben. Zara, wie jedes andere Unternehmen auch, lebt vom Verkaufen dieser Produkte. Die modischen Kleidungsstücke müssen im Laden sein, wenn die Kunden nach Neuem suchen. Den Unterschied macht eine Prozessinnovation: Zara braucht nur zwei Wochen vom Design bis zum Kleiderständer in der Filiale. Mit Fabriken in Zentraleuropa statt im fernen Asien, sowie mit einem ausgeklügelten Bestell- und Warentransportsystem in kurzen, zeitlich festen Rhythmen. Statt besonders gut laufende Artikel nachzuproduzieren, kommt neue Ware in die Geschäfte. Ausverkaufsaktionen mit hohen Rabatten erübrigen sich. So stimmt die Kasse, trotz europäischer Lohnkosten und hoher Transportaufwände. Zara ist das erfolgreichste Textilfilialunternehmen in Europa.

Prozessinnovation im Management von Lieferketten beginnt mit dem tiefen Verständnis der eigenen Kunden und Endabnehmer. Die nachstehende **Abbildung 1** zeigt das Beispiel einer Checkliste zum besseren Verständnis differenzierter Kundenanforderungen. Erstaunlicherweise sind solche Wahrnehmungen in vielen Unternehmen wenig transparent. Das Tagesgeschäft nimmt Mitarbeiter als auch die Führungsebene voll in Anspruch.

### Kundengruppen mit unterschiedlichen Anforderungen

Kriterien	Kundengruppe A	Kundengruppe B	Kundengruppe C
1) Kunden (und Endkunden)			
2) Produkte			
3) Wissen & Fähigkeiten der Kunden			
4) Bestellverhalten & „Customer Demand Chain“			
5) Besondere Anforderungen			
6) Markt-/Technologieveränderungen & Trends			

*sehr spezielle Bedürfnisse* (zwischen A und B)      *ähnliche Anforderungen* (zwischen B und C)

Werden beispielsweise Systemintegratoren oder Händler beliefert, so unterliegen diese dem Nachfrageverhalten ihrer Abnehmer. Dort entsteht der Takt für die eigene Lieferkette. Veredelungsschritte und Dienstleistungen, die heute zwischen dem Endabnehmer und dem eigenen Versand stattfinden, lassen sich in manchen Fällen viel günstiger schon in der Fabrik erledigen. So hat ein großer Computerhersteller sein Werk zur „Solution Factory“ erweitert. Kundenindividuelle Systemintegration findet gleich mit der Produktion der Rechner statt. Der Kunde kann seine Lösung viel früher in Betrieb nehmen und die Kosten fallen erheblich niedriger aus.

Ganz anders läuft es bei IKEA. Der Katalog zeigt Endprodukte, verkauft werden aber im wesentlichen Einzelteile. Die letzte Stufe der Herstellung übernimmt der Kunde. Das Ende der Lieferkette, der „Point-of-Sale“ ist das Teilelager. Da zählt höchste Verfügbarkeit bei begrenzter Kapitalbindung sowie schnelle Auslieferung.

Ein weiteres Beispiel für Prozessinnovation ist „Build-to-Order“. Wenn die Vielfalt der Produktvarianten die Fertigwarenlager voller und teurer werden lässt, bietet sich ein radikaler Schnitt an. Es werden keine Fertigwaren mehr bevorratet. Jeder Kundenauftrag löst einen oder mehrere Fertigungsaufträge aus. Die Herausforderungen sind kurze und verlässliche Lieferzeiten. Jetzt sind kreative Lösungen gefragt, die an den eigenen vier Wänden nicht halt machen dürfen.

Wo lohnt sich Prozessinnovation am meisten? **Abbildung 2** zeigt ein einfaches Schema, um allgemeine strategische Ziele in konkrete, kundenbezogene Forderungen umzusetzen.

### Ziele des Unternehmens – operative Konsequenzen

Strategische Ziele (Beispiel)	Kundengruppe A	Kundengruppen B & C
Technologieführerschaft in den Produktbereichen X und Y	= Was heißt das konkret für Kundengruppe A?	= Was heißt das konkret für die Kundengruppen B & C?
Beste Supply Chain in Europa (im Wettbewerbsvergleich)	= Was heißt das konkret für Kundengruppe A?	= Was heißt das konkret für die Kundengruppen B & C?

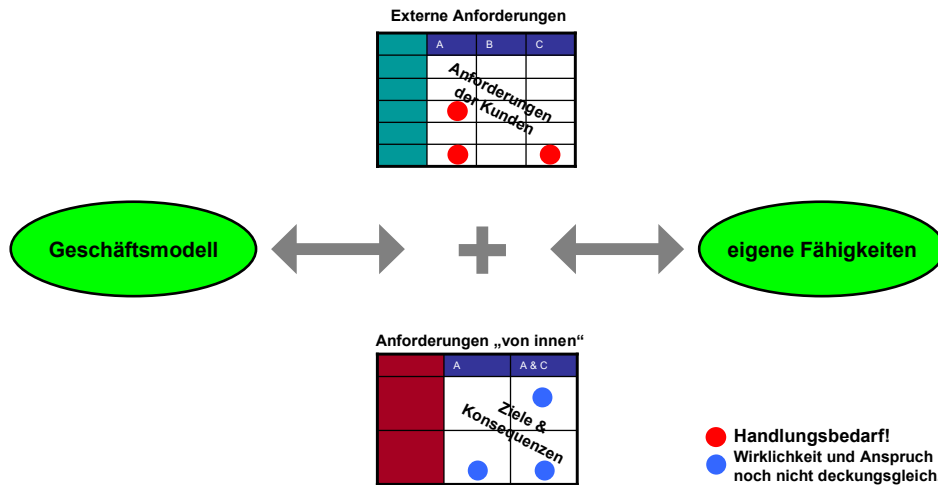
Prozessinnovation entsteht aber erst dann, wenn die Erkenntnis des „Wollens“ auf die Fähigkeit zum „Tun“ trifft. Das ist natürlich ein iterativer Prozess. Fähigkeiten lassen sich entwickeln; das Geschäftsmodell nutzt Potentiale, die bisher brach liegen.

Manche Unternehmen verfügen latent über mehr Fähigkeiten, als tatsächlich strategisch genutzt werden. Bei anderen ist es umgekehrt. Da ist der Anspruch zu hoch und das Ergebnis zu dürftig.

Das Geschäftsmodell des Unternehmens ist ein „Versprechen an den Kunden“ und gleichzeitig die Quelle von Erfolg, Wachstum und Ertrag. Es entwickelt sich im Spannungsfeld von externen (Kunden) und internen (Management, Mitarbeitern, Anteilseignern) Anforderungen sowie im Bewusstsein der erforderlichen Fähigkeiten. Andererseits treibt es die Organisation, neue und bessere Fähigkeiten zu entwickeln.

**Abbildung 3** zeigt die Zusammenhänge. Die blauen Punkte bezeichnen Anforderungen, die unzureichend erfüllt werden. Die roten Punkte deuten beispielhaft an, wo die Defizite liegen.

### Das Geschäftsmodell als strategisches Kundenversprechen – die eigenen Fähigkeiten lösen es ein



Ein Vorgehensmodell für die Weiterentwicklung der Strategie im Unternehmen ist im nachstehenden Kasten umrissen – „In sieben Schritten zum Ziel“. Es bezieht sich explizit auf operative Elemente der Unternehmensstrategie und den Blick in die Zukunft. Da niemand über eine Glaskugel verfügt, empfiehlt es sich unterschiedliche Szenarien abzuschätzen. Strategie und Geschäftsmodell sind gut, wenn sie in jeder dieser möglichen Wirklichkeiten bestehen können.

#### ***In sieben Schritten zum Ziel ...***

1. *SWOT Analyse – Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken  
=> Unsere wichtigsten Themen (heute)*
2. *Kundensegmente und Produkt-/Lieferstrategien überprüfen  
=> Über- oder Untererfüllung von Kundenerwartungen (heute)*
3. *kontroverse Szenarien über Markt- und Kundenentwicklung aufstellen  
=> Darauf wollen wir uns künftig einstellen*
4. *Geschäftsideen, langfristige Zielsetzungen und Fähigkeiten kombinieren  
=> Unser Geschäftsmodell*
5. *Differenzierende Liefermodelle als Teil der Geschäftsstrategie überlegen  
=> Unsere Supply Chain Strategie(n)*
6. *Wertschöpfungskette vom Kunden zum Lieferanten systematisch entwickeln  
=> Architektur der Lieferkette(n) mit Eigen- und Fremdanteilen*
7. *Ableich mit bestehenden Fähigkeiten, Prozessen und Strukturen  
=> Handlungsbedarf und Maßnahmen*

Innovative Produkte sind häufig der Treibsatz für neue Geschäfte. Eine außergewöhnliche Kompetenz in Auftragsabwicklung und Lieferung macht den schnellen, verlässlichen Weg zum Kunden zum Markenzeichen. Jeder Umsatz Euro setzt schließlich das Fließen einer Ware oder Leistung voraus. Beide Wege zusammen mindern das Risiko kurzfristiger

Umsatzeinbrüche. Beispiele hierfür sind, mit unterschiedlichen Schwerpunkten, DELL, BMW, aber auch viele Mittelständler, die Weltmarktführer in Nischenmärkten sind.

### **Konsequente Schritte entlang der Lieferkette**

Mit guten Konzepten allein ist es nicht getan. Jede Strategie – und besonders die Aspekte, die mit der operativen Abwicklung zu tun haben – besteht zu großen Teilen aus gekonnter handwerklicher Umsetzung. Am Beispiel „Build-to-Order“ lässt sich das gut illustrieren.

Das Fertigwarenlager lässt sich erst abschaffen, wenn die nötigen Voraussetzungen geschaffen sind. Drei Phasen bieten sich an:

- Hausaufgaben im eigenen Unternehmen machen  
Sind Planungs- und Dispositionsverfahren noch geeignet, schnell auf Änderungen zu reagieren? Ist die Fertigungstiefe angemessen? Wie lassen sich die Produkte einfacher und schneller fertigen – in Losgröße 1? Wie lassen sich Risiken früh erkennen? Welche Vorkehrungen werden getroffen? Welche Mitarbeiterqualifizierung ist erforderlich? Etc.
- Integration mit Lieferanten  
Welche neuen Anforderungen an Lieferanten entstehen? Ist die Struktur des Lieferantennetzwerks noch angemessen? Wie lassen sich Wiederbeschaffungszeiten drastisch reduzieren? Wie soll die organisatorische und informatorische Einbindung in Planung und Disposition erfolgen? Was ist der geeignete Lieferrhythmus? Wo ist Risikoversorge nötig? Etc.
- Integration mit Kunden  
Welchen Nutzen bringt die aktuelle „Point-of-Sale“ Information? Woher kommt diese Information? Wie wird sie verarbeitet? Was hat der Kunde davon? Wie werden Bestellungen einfacher und schneller abgewickelt? Wie erfolgt die Belieferung des Kunden? Wo werden künftig welche Leistungen erbracht – in der Fabrik, beim Kunden, beim Endabnehmer? Etc.

Der Erfolg liegt in der Konsequenz, mit der diese Fragen gestellt und beantwortet werden. Im Projekt, vor allem aber in der permanenten Verbesserung bestehender Konzepte und Prozesse. Dazu braucht es ...

### **Mitarbeiter, die wissen, was sie tun**

Letztlich kommt es auf drei Dinge an. Die Mitarbeiter müssen erkennen können, wo der Sinn des Ganzen liegt, sie sollten – versorgt mit aktuellen Informationen – die Zusammenhänge verstehen und sie brauchen die nötige Unterstützung durch das Management.

### **Zum Schluss ...**

Eine Kleinigkeit vielleicht, aber oft eine entscheidende. Den „Herrn über die Supply Chain“ gibt es in vielen Unternehmen nicht. Marketing- und Vertriebsfachleute, Einkäufer, Disponenten, Produktionsleute oder Logistiker sprechen jeweils ihre eigene Sprache und lösen ihre spezifischen Probleme – Guggenmusik eben. Da ist es für den Chef nicht immer leicht, neue Chancen und Potentiale auf strategischen Feldern zu sehen. Gute Musiker bilden erst dann ein Spitzenorchester, wenn sie den richtigen Dirigenten haben. Den Chef selbst oder eben Mr. oder Ms. Supply Chain Management.