

Stimmt die Organisation ihrer Supply Chain? Kundenorientierung lebt vom Zusammenspiel von Vertrieb, Produktion und Logistik.

Reinald Wolff

Ein Kunde ruft an und will wissen, wo sein komplexer Auftrag steht und ob die Auslieferung eine Woche früher erfolgen kann. Wie schnell können sie antworten? Gilt das nur für bestimmte Personen oder klappt das immer? Wie zuverlässig ist die Auskunft? Ein zweiter Fall: Der Auftragsingang steigt wieder leicht an. Gleichzeitig bricht der Bestelleingang einzelner Kunden ein, andere Abnehmer wiederum erhöhen ihre Vorschauzahlen massiv. Wie schnell bekommen das Disposition und Einkauf mit? Wie zügig und gezielt wird reagiert?

Brüche im Auftragsdurchlauf?

Gerade in sehr innovativen, wachstumsstarken Technologieunternehmen bleibt die Organisation des Auftragsdurchlaufs eine permanente Herausforderung. Auf der einen Seite stehen anspruchsvolle technische Konzepte und die Terminforderung des Kunden, auf der anderen Seite der Einkauf, der auch Spezialteile schnell beschaffen soll. Dazwischen stecken Produktion und Logistik mit ihren limitierten Kapazitäten. Wer hat den Durch- und Überblick?

Viele Unternehmen verfügen über sehr erfahrene, engagierte Mitarbeiter, die den täglichen Balanceakt mit Improvisationstalent und großem Einsatz meistern. Aber, nicht alle Leute verfügen über die gleichen Stärken, es fällt auch mal jemand aus und effizient ist das Ganze auf Dauer schon gar nicht. Was tun?

Der Kunde als Taktgeber

Auftragsdurchlauf, Materialbeschaffung und Planung bilden ein „magisches Dreieck“, mit dem Kunden als Taktgeber. Der Takt entsteht durch den Auftrag oder Lieferabruf des Kunden. Die Rolle der Planung ist es, auf Basis realistischer Daten (und nicht entlang der eigenen Budgetplanung!) künftige Entwicklungen zu antizipieren und die Materialbestände immer so einzustellen, dass die Produktion weitgehend im „Pull-Modus“ arbeiten kann. Rund läuft das Geschäft, wenn die drei Prozesse Auftragsdurchlauf, Materialbeschaffung und Planung aus einem Guss sind. Packen Sie also diese Kompetenzen unter eine Leitung „Logistik“ (Liefermanagement, Supply Chain Management).

Die neue Arbeitsteilung

Die Produktion produziert. Die Logistik steuert – Aufträge, Materialfluss und Kapazitäten. Das beinhaltet alle Phasen vom Auftragsingang, über die Steuerung der Produktion bis zur Versandlogistik. Dahinter steckt das Prinzip, möglichst große Teile der eigenen Lieferkette als „Pull-Prozess“ zu organisieren. Damit ist die vermeintliche Unabhängigkeit von Produktion, Vertrieb und Logistik dahin. Wer für das „Order Fulfillment“ verantwortlich ist, mischt sich nicht nur überall ein, sondern braucht auch den entsprechenden operativen Durchgriff. Hier kann noch manches

Unternehmen seinem Bekenntnis zur Kundenorientierung handfeste Taten folgen lassen.

Pull-Prinzip statt Abarbeiten eines Produktionsplans

Mit der Einführung des Pull-Prinzips vollzieht sich ein grundlegender gedanklicher Wandel: nun zählt nicht mehr ein möglichst hoher Durchsatz an produzierten Einheiten („Auslastung“), sondern nur noch der termingenaue Durchsatz der tatsächlich verkauften Einheiten („Liefertreue“, „Schnelligkeit“). So werden überhöhte Bestände und Kosten im Auftragsdurchlauf vermieden. Ebenso vermieden wird die künstlich aufgeblähte Nachfrage nach Vormaterialien. Der Preis dafür sind verlässlich kurze Durchlaufzeiten in der Produktion sowie eine hohe Transparenz und Reaktionsfähigkeit in Disposition, Beschaffung und Lieferprozessen. Neue Fähigkeiten in Prozessen und Organisation substituieren Materialbestände. Das ist auf Dauer erheblich kostengünstiger und erleichtert Anpassungsprozesse in Konjunkturauf- oder -abschwüngen.

Führung und Verantwortung

Organisatorische Konsequenzen verändern Strukturen, Rollenverständnis und persönlichen Einfluss. Der Einwand, mit den richtigen Zielen und Anreizen, klappt prozessorientiertes Handeln auch in einer funktionalen Struktur, sticht nicht. Zum einen müsste es dann ja in der Vergangenheit ebenfalls gut gelaufen sein, zum anderen setzen Anreizsysteme immer Vereinfachungen voraus, die der aktiven Lösung von Zielkonflikten entgegenstehen. Die höchste Effizienz in der Produktion ist eben nicht automatisch deckungsgleich mit höchster Liefertreue gegenüber dem Kunden. Mit „What-you-get-is-what-you-measure“ allein ist es leider nicht getan (siehe auch *Need Cash* in Harvard Business Review, Mai 2009).

Fazit

Besonders in Krisenzeiten ist es wichtig, angemessen und schnell zu reagieren. Und es ist besonders anspruchsvoll: Aufträge, die gestern fest gebucht wurden, werden heute schon wieder verschoben; Lieferanten haben aufgrund eigener Kurzarbeit plötzlich verlängerte Lieferzeiten; Finanzierungen gehen schief und verzögern die Auslieferung umfangreicher Lieferungen. Da ist es gut, wenn jemand den Überblick behält und die richtigen Entscheidungen trifft. Eine operative Gesamtverantwortung für die Supply Chain ist daher ein sehr sinnvoller Schritt.