

Schneller zum Kunden – Synchronisierte Lieferketten vom Vorlieferanten über das eigene Unternehmen zum Kunden

Reinald Wolff

Zeit ist Geld? Fertigprodukte liegen im Lager, weil sie noch keinen Kunden gefunden haben. Vormaterialien warten auf ihre Verwendung. Kunden haben die dringend benötigte Lieferung immer noch nicht erhalten. Die Zeit, in der Mitarbeiter täglich mit der Komplexität oder Unzulänglichkeit von Planungssystemen, Auftragsabwicklung und Materialflüssen kämpfen, schafft keinen vom Markt honorierten Wert.

Vermeidbare Fehlleistungen und vorbildliche Unternehmen

Der Kunde ist König? Der online Kauf eines Laptops bei einem für seine Supply Chain Fähigkeiten bekannten Hersteller dauerte nur wenige Minuten; Auftragsbestätigung oder verbindlicher Liefertermin Fehlanzeige. Nach 10 langen Tagen stand das große Paket unvermittelt vor der Tür. Der Geschirrspüler fällt aus und muss ersetzt werden; versprochene Lieferzeit 2-4 Tage. Erst auf Nachfrage kommt nach 10 Tagen die Auskunft, dass es Logistikprobleme gibt. Zwei alltägliche Beispiele, die ungenutzte Chancen im Wettbewerb um den Kunden zeigen.

Was haben so unterschiedliche Unternehmen wie Fielmann, Zara, BMW oder SEW Eurodrive gemeinsam? Sie verstehen die Lieferketten des Unternehmens als Wertschöpfungskette. Gestaltbar zum Nutzen des Kunden und des Unternehmens, häufig jenseits der gängigen Branchenweisheiten, aber immer sehr durchdacht und mit unerbittlicher Konsequenz. Im besten Fall wird diese Lieferketten-Kompetenz zur Grundlage eines erfolgreichen, schwer nachahmbaren Geschäftsmodells, in anderen Fällen schafft diese „operative Exzellenz“ klare Kosten- und Wettbewerbsvorteile auf Zeit.

Ungenutzte Potentiale

Warum schlummern in den Lieferketten der Unternehmen noch so viele ungenutzte Potentiale – und manche Firmen merken es nicht einmal? Vier Thesen:

- Der einseitige Fokus auf die direkten Herstellkosten verdeckt zu hohe Umlagen (Gemeinkosten),
- Die Einflussfaktoren in der Wertschöpfungs- oder Lieferkette bleiben in ihrem dynamischen Zusammenwirken weitgehend unbeachtet,
- Die wahren Verhältnisse (überhöhte Bestände, schlechter Lieferservice) sind nicht leicht zu sehen – es fehlt an Transparenz über die gesamte Kette,
- Richtige Konzepte brauchen Zeit und Konsequenz – daran mangelt es häufig im betrieblichen Alltag.

Mittelständisches Elektronikunternehmen stärkt Wettbewerbskraft

Ein kleines Rechenexempel aus der Praxis. Bei einem Umsatz von 50 Mio. € p.a. und einem Bestandswert von 10 Mio. € bringt allein die Bestandsenkung auf 5 Mio. € direkte Einsparungen in der Größenordnung von 1 Mio. € - geringere Kapitalzinsen, vermiedene Materialabwertungen und Verschrottungen, geringerer Lageraufwand, etc.. Dazu kommen indirekte Einsparungen durch einfachere, sehr zuverlässige Abläufe sowie Vorteile im Lieferservice, die im Einzelfall eine deutlich höhere Bedeutung haben, als die direkten Kosteneffekte. Im Gespräch mit der Bank führen diese Faktoren zu einem besseren Rating.

Gehen Sie den Dingen auf den Grund

Wie kommt man nun von der theoretischen Erkenntnis zum praktischen Tun? Zunächst empfiehlt sich ein Gedankenexperiment. Am Beispiel einer überschaubaren, repräsentativen Produktgruppe, die nicht zu eng mit anderen Produktlinien verknüpft ist, wird der Weg eines Kundenauftrags analysiert – aus der Perspektive dieses Auftrags.

- Der Kunde hat sich entschieden zu kaufen und platziert einen Auftrag
- Der Auftrag erreicht das Unternehmen und „sucht“ seinen Weg zur Produktion (bei auftragsbezogener Produktion) oder zum Versandlager
- Er erwartet, dass alle benötigten Komponenten oder alles Material genau jetzt vorhanden sind –egal was die Materialplanung dazu sagt
- Und er will möglichst schnell ausgeliefert werden – egal, ob der Produktionsplan oder die Versandabteilung mit ihm gerechnet haben, etc....

Der erste Schritt, die Analyse des Auftragsdurchlaufs zeigt, ob im Sinne des Kunden, auf einfachem Weg alles nötige und möglichst wenig Unnötiges getan wird. Wo muss lange gewartet werden, ohne dass etwas passiert? Wo werden Dinge doppelt oder gar nicht getan?

Nun ist dieser Auftrag nicht alleine. Es gibt (hoffentlich) viele Kundenaufträge. Trotz aller Bemühung um gute Verkaufsvorhersagen, kommen mal mehr, mal weniger Aufträge. Das ist schwer planbar. Diese nicht vermeidbare Unsicherheit will beherrscht werden.

Im nächsten Schritt werden die Voraussetzungen für die reibungslose Auftragsabwicklung in den Blick genommen. Neben den Schwankungen in der Nachfrage bestehen auch auf Seiten der Lieferanten viele Unsicherheiten – Qualitätsprobleme, unzuverlässige Lieferungen, wenig Flexibilität bei steigenden Bestellungen. Kommen dazu noch lange Lieferzeiten, verstärken sie die Auswirkungen dieser Probleme erheblich. Eine gezielte quantitative Analyse, über einen Zeitraum von beispielsweise einem Monat oder einem Jahr, lässt wiederkehrende Muster erkennen, z.B. schleichender Bestandsaufbau in den Teilelagern, sehr träge Reaktion in Planung und Disposition auf Veränderungen im Markt oder zu hohe bzw. zu geringe Sicherheitsbestände bei kritischen Teilen.

Mobilisieren Sie die Reserven

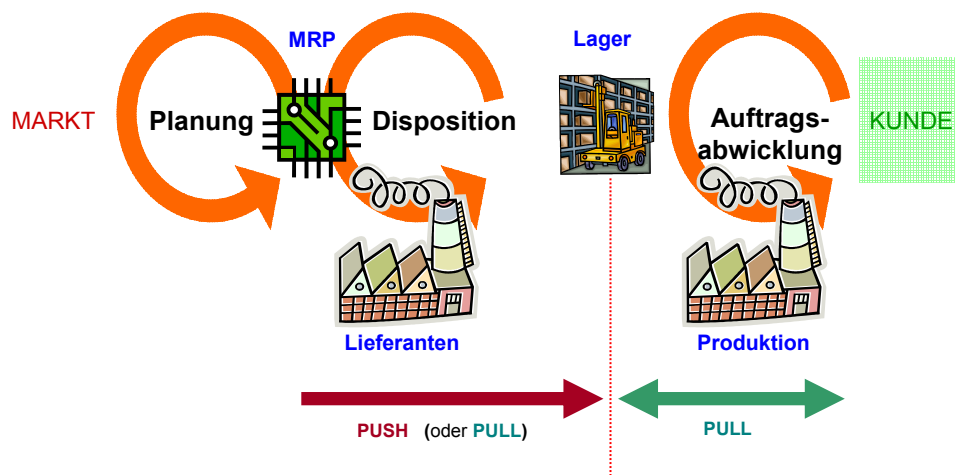
Abschließend wird im dritten Schritt ein, vielleicht radikales Alternativkonzept einer Wertschöpfungs- und Lieferkette überlegt und qualitativ sowie mit den in Schritt zwei verwendeten Daten bewertet. Wie viel Umlaufvermögen lässt sich freisetzen? Welche Vorteile ergeben sich für den Kunden? Entstehen vielleicht sogar neue Optionen für das Geschäftsmodell des Unternehmens?

Bei der Gestaltung der neuen Lösung hat sich die klare organisatorisch Unterscheidung in drei gekoppelte Regelkreise bewährt:

- Durchlauf eines Kundenauftrags – von der Bestellung über die Produktion zur Distribution und zum Kunden
- Absatz- und Beschaffungsplanung– stückzahlbezogene Bedarfsvorschau für die Lieferanten
- Disposition der Teile und Baugruppen – Regelung des Nachschubs für die Produktion

Die folgende Abbildung zeigt diese Regelkreise am Beispiel einer kundenauftragsbezogenen Lieferkette:

Drei autonome Regelkreise bestimmen die Lieferkette



Zurück zu den Ausgangsthesen. Die Betrachtung der Herstellkosten muss durch ein prozessbezogenes Verständnis der Gesamtkosten einer Lieferkette ergänzt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass die Reduzierung von Einstandskosten durch günstige Beschaffungsquellen in Osteuropa oder Asien schnell zunichte gemacht wird – durch lange Transportwege und höhere Bestände in der Kette, zusätzliche Transportkosten sowie durch stark erhöhten Planungs- und Koordinierungsaufwand.

Vielfach unterschätzt wird der Faktor Zeit. Eine Verdopplung der Wiederbeschaffungszeiten wichtiger Komponenten kann eine Erhöhung der Bestände um bis zu 100 % erforderlich machen, um die gleiche Verfügbarkeit zu gewährleisten.

Die Zeit macht den Unterschied

Die Zeit ist der natürliche Wettbewerbsvorteil des Standorts Deutschland in Bezug auf die zentraleuropäischen Märkte. Viele Unternehmen erkennen und nutzen das – für andere bietet sich eine klare Chance. Bevor jedoch die 24 Stunden Auslieferzeit nach Antwerpen, Barcelona, Kopenhagen oder Mailand wirklich bedeutsam werden, müssen die firmenintern benötigten Wochen auf Tage oder Stunden verkürzt werden. Die Kunden werden es honorieren. Und der Controller wird deutliche Kostenvorteile berichten. Die Mühe lohnt sich!