

Management der Lieferkette. Unbekannt? Gekonntes Zeitmanagement bringt Profit.

Reinald Wolff

Erfolgreiche Unternehmen wissen wie man Märkte entwickelt, sie beherrschen den Entwicklungsprozess neuer Produkte und sie können kostengünstig produzieren. Was sie manchmal nicht so gut können ist, alle drei Kompetenzen nahtlos verbinden – und so der Konkurrenz die berühmte Nasenlänge voraus zu sein. Woran liegt das?

- Es gibt niemanden, der dafür verantwortlich ist.
- Es mangelt an der praktischen Kenntnis der komplexen Zusammenhänge.
- Geschäftsführer oder Vorstand fragen einfach nicht danach.
- Positive oder negative Auswirkungen sieht man in Gewinn- und Verlustrechnung bzw. in der Bilanz nicht auf den ersten Blick.

Das Management der Lieferkette beeinflusst die Gesamtkapitalrendite massiv

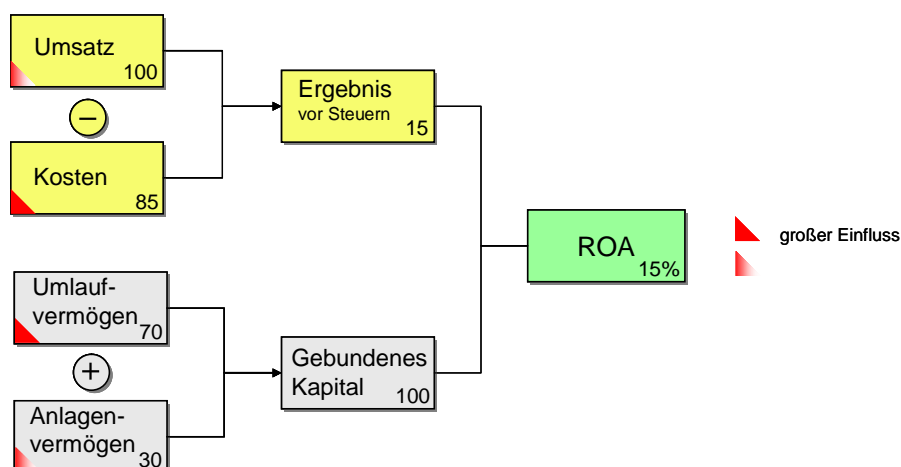
Jedes Unternehmen lebt davon, dass es für seine Produkte Abnehmer findet, die genau diese Produkte nachfragen und daraus Nutzen ziehen.

Lieferkettenmanagement sorgt dafür, dass die gute Produktidee, vermittelt durch Marketing und Vertrieb, tatsächlich den Endabnehmer erreicht – zum richtigen Zeitpunkt und in der gewünschten Menge. Nur so entsteht Umsatz. Werden der richtige Zeitpunkt oder die nachgefragte Menge verfehlt, ist meist Konkurrenz da und füllt die Lücke. Umsatz geht verloren.

Je intensiver und globaler der Wettbewerb ist, desto mehr Druck entsteht auf die Kosten. Ein wesentlicher Faktor sind die Kosten der Lieferkette. Sie sind jedoch in der Gewinn- und Verlust-Rechnung so nicht zu finden.

In der herstellenden Industrie liegen die Kosten der Lieferkette bei etwa 5-15% vom Umsatz. Darin enthalten sind nicht nur Bestands-, Lager- und Transportkosten, sondern auch der Aufwand für Planung, Disposition, Einkauf, Auftragsabwicklung und IT. Besonders auffällig ist, dass es gravierende Kostenunterschiede bei Unternehmen der gleichen Branche gibt. Studien (z.B. von der PMC Performance Management Group) zeigen, dass zwischen den Besten und den Schlechtesten häufig der Faktor 3 liegt. Ähnliche Verhältnisse finden sich auf der Kapitalseite, bei den Materialbeständen im Umlaufvermögen.

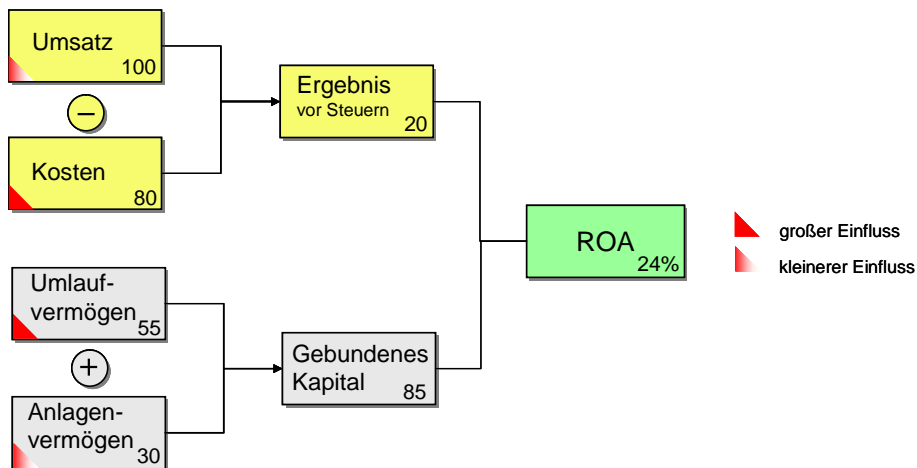
Abb. 1: Einfluss des Lieferkettenmanagements auf die Kapitalrendite (vor Optimierung)



Ein einfaches Rechenbeispiel verdeutlicht die Auswirkung auf das Unternehmensergebnis:

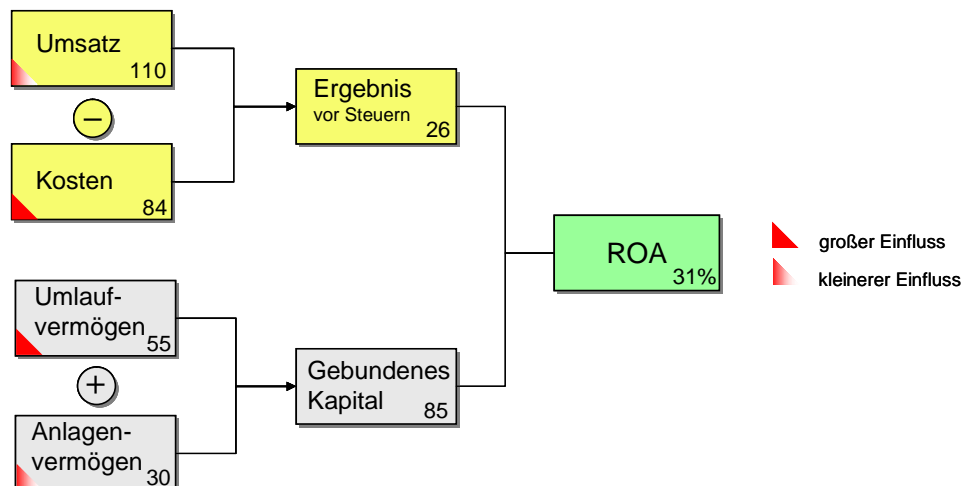
Die in Abbildung 1 dargestellte Situation bildet die Ausgangsbasis und repräsentiert ein durchschnittlich erfolgreiches Unternehmen. Die gesamten Kosten der Lieferkette betragen 10. Im Umlaufvermögen von 70 sind Materialbestände in Höhe von 30 enthalten. Dieses Unternehmen startet nun ein Programm zur Kapital- und Kostenoptimierung im Lieferkettenmanagement. Es erweist sich als äußerst erfolgreich. Die Kosten der Lieferkette sinken auf 5, die Bestände können auf 15 verringert werden. Das Ergebnis: Die Kapitalrendite (ROA Return of Sales) steigt um über 60% auf 23,5%.

Abb. 2: Einfluss des Lieferkettenmanagements auf die Kapitalrendite (nach 1. Optimierung)



Das Beispiel geht zunächst davon aus, dass der Umsatz gleich bleibt. Das ist jedoch häufig nicht der Fall. Wenn an den falschen Schrauben gedreht wird, verringert sich mit knapperen Beständen auch die Lieferfähigkeit. Mit neuen, durchdachten Prozessen jedoch verbessert sich die Leistung des gesamten Systems. Lieferungen verlassen das Unternehmen schneller und mit hoher Terminpräzision. Gleichzeitig entsteht weniger Verschwendung im Produktionsablauf („lean management“). Der Umsatz steigt schneller als die Kosten, das Umlaufvermögen bleibt konstant – bis das weiter steigende Produktionsvolumen zusätzliche Kapazitäten erfordert. Im Beispiel (Abb. 3) verdoppelt sich das Ergebnis auf 30,5%.

Abb. 3: Einfluss des Lieferkettenmanagements auf die Kapitalrendite (nach 2. Optimierung)



Natürlich lässt sich solch eine Ergebnissteigerung nicht über Nacht erzielen. Dennoch steckt in vielen Unternehmen das Potenzial dazu. Der Schlüssel liegt im Management und in der Unternehmensführung. Und die muss sich selbstkritisch fragen lassen:

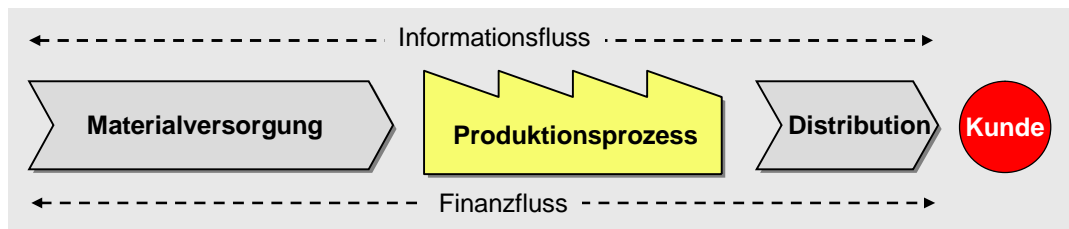
„Sind Sie der Engpass in der Lieferkette Ihres Unternehmens?“

Dieser Frage ging die Harvard Business Review in ihrer September Ausgabe 2007 nach. Der Hintergrund ist, dass für viele Top Manager das Management von Lieferketten (Supply Chain Management) so etwas wie eine Black Box ist.

Lieferketten sind funktionsübergreifend. Sie umfassen den materiellen Wertschöpfungsprozess im Unternehmen genauso wie die vorlaufende Materialversorgungskette oder die nachfolgende Distribution zum Kunden.

Wer in der Organisation treibt und verantwortet funktionsübergreifende Prozesse? Hier sind, jenseits des Tagesgeschäfts, Geschäftsführung oder die divisionale Bereichsleitung gefordert.

Abb. 4: Schematisches Beispiel einer industriellen Lieferkette



Worauf kommt es an?

- Eigenes *Grundlagenverständnis von Supply Chain Management* erwerben.
- *Erfahrenen Manager* einsetzen, die die entsprechende inhaltliche und soziale Kompetenz mitbringen, um den Gesamtprozess zu konzipieren und zu steuern.
- Klare *Orientierung am Kunden* und Bereitschaft, die tatsächlichen Kosten sowie die Kapital- und Leistungsdaten der eigenen Lieferketten transparent zu machen.
- *Kennzahlen* entwickeln und nutzen, die zielgenau anzeigen, was gesteuert werden soll. Eine gute Basis dafür bietet das SCOR-Modell (www.supply-chain.org). Vergleich eigener Leistungs-, Kapital- und Kostenkenngrößen mit anderen Unternehmen, innerhalb und außerhalb der eigenen Branche.
- *Operative Entscheidungen* von Entwicklung, Marketing/Vertrieb, Produktion, QM und übergreifender Lieferkette eng vernetzen. Kurzfristige, vertriebsgetriebene Taktiken zugunsten langfristiger Markt-Strategien eng begrenzen.
- Auf der Höhe der Zeit bleiben und *neue Supply Chain Optionen* und (IT-) Techniken nutzen (z.B. RFID).

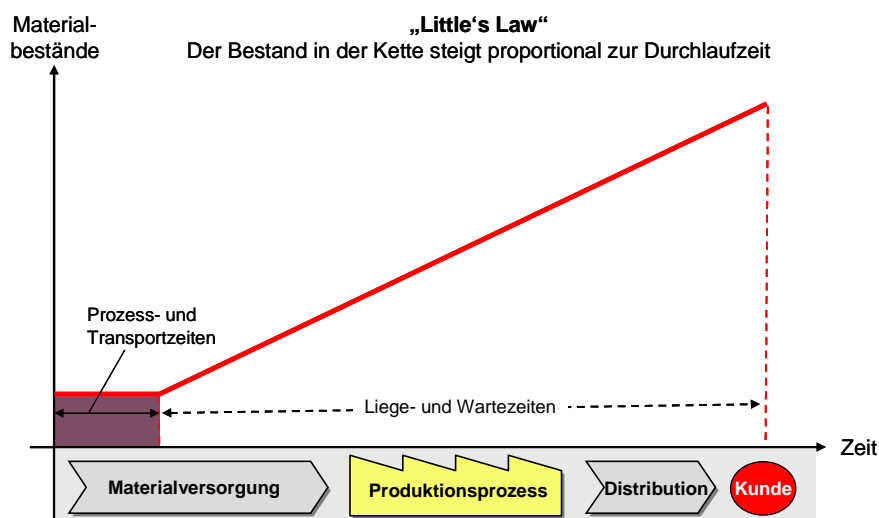
Im Kern geht es jedoch darum, Zeiten im Griff zu behalten – Planungszeiten, Lieferzeiten, Produktionszeiten, Transportzeiten. Und das auf unsicherem Grund – mit Schwankungen der Nachfrage, verzögerter Kommunikation, Störungen in der Produktion oder unzuverlässigen Transportabläufen.

Lieferketten beherrschen heißt Zeit managen

Vormaterialien aus Brasilien, Teile aus China, Halbfabrikate aus Tschechien, nach gelagerte Veredelungsprozesse beim Spezialisten im Norden Württembergs sowie Kunden in Singapur und Atlanta charakterisieren ein komplexes Liefer- Produktions- und Distributionsnetzwerk.

Jede Entscheidung für einen neuen Lieferanten wird fundiert getroffen und hilft Herstellkosten zu senken. Dennoch ist in vielen Fällen der Ergebnisbeitrag am Ende nicht spürbar. Neben Betreuungsaufwand, intensiver Qualitätssicherung und hohen Transportkosten schlagen bestandsbezogene Kosten der Lieferkette massiv zu Buche. Hauptursache dafür ist die Zeit, die die Materialien in der Kette verbringen – meist wartend.

Abb. 5: Lange Lieferketten – hohe Materialbestände



Eine Tücke dieser Kosten ist, dass sie häufig niedriger erscheinen, als sie tatsächlich sind. Sie stecken beispielsweise auch im Teilepreis der Zulieferer oder in Aufwand, den der Abnehmer direkt übernimmt. Am Ende verteuern sie die Leistung des eigenen Unternehmens.

Kapital- und Kostenoptimierung im Management der Lieferkette bedeutet Beherrschen der Zeithaushalte. Schwerpunkt dabei sind die Liege- und Wartezeiten. Deren Wurzel liegt in der Gestaltung des gesamten Systems von Standortstrukturen, Prozessabläufen, Mitarbeiterereinsatz und Qualifikation, Führungs- und Steuerungsprinzipien, Ziel- und Anreizsystemen, etc.

Im Kern geht es darum, ein „arbeitsteiliges Fließsystem“ (Prof. Baumgarten) zu schaffen, innerhalb des eigenen Unternehmens und weltweit übergreifend im gesamten Netzwerk zwischen Lieferanten und Endkunden. Dann entsteht ein maßgeblicher Teil der Kapitalrendite aus dem Management der Lieferkette. „Supply Chain Management at it's best!“

Der Anfang jedoch liegt beim Chef.