

Supply Chain Management im Wandel

Ausgangssituation

Die weiter voranschreitende Globalisierung und die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen prägen die Märkte der Gegenwart und Zukunft. Beschaffung, Produktion und Distribution müssen den Entwicklungen angepasst werden, um auch künftig ein erfolgreiches Supply Chain Management (SCM) realisieren zu können. Globale Märkte sind heute weltweite Wirklichkeit. Zusätzlich vollzieht sich durch Unternehmenszusammenschlüsse ein internationaler Konzentrationsprozess. Er erfasst nicht nur die Global Player, sondern zusehends auch nationale Wirtschaftsstrukturen. Auf politischer Ebene öffnen sich – wie erst vor kurzem durch die EU-Osterweiterung – zahlreiche Grenzen. Dies fördert einen noch umfassenderen Austausch von Dienstleistungen und Gütern. Die Entscheider in produzierenden Unternehmen haben reagiert. Sie entwickelten die vormals traditionell vertikal integrierten Fabriken zu verteilten Produktionsverbänden. Die darin agierenden Werke konzentrieren sich auf bestimmte Technologien oder Produkte. In der Folge nehmen die Komplexität der Wertschöpfungskette und die Vielschichtigkeit der Supply Chain zu.

Neues erkennen und nutzen

Wer als produzierendes Unternehmen auch künftig erfolgreich agieren möchte, muss sich noch stärker und näher in den Märkten positionieren. Damit steigt die Bedeutung eines umfassenden Supply Chain Management. Global verteilte Kompetenzen und Funktionen sind durch Informationstechnologien zu einem virtuellen Unternehmen zu bündeln. Die Versorgungsketten werden nicht nur geographisch komplexer, sondern sie gewinnen auch inhaltlich und informationstechnisch an Umfang. Bis dato reichte die Supply Chain von der Rohstoffgewinnung über mehrstufige Veredelungs- und Wertschöpfungsprozesse geographisch relativ begrenzt bis hin zum Kunden bzw. Endverbraucher. Künftig kommen sowohl das Recycling und die Wiederverwendung von Rohstoffen als auch insbesondere

die internationalen Verflechtungen und Kooperationen der Supply Chain Partner hinzu. Kurzum: Die Länge der Kette muss wie die geografische Struktur ihrer Glieder effizient beherrscht werden. Im Fokus stehen die Erhöhung der Flexibilität, die Verbesserung des Services sowie die Minimierung der Abwicklungskosten.

Es besteht bereits die Möglichkeit, mittels inter- oder intranetgestützter Informationstransfers, Marktplätze zu schaffen. Sie erfüllen die Voraussetzungen für die Umsetzung neuer Strategien. So gewann etwa der industrielle

E-Commerce in Deutschland in letzter Zeit rapide an Bedeutung: Binnen weniger Jahre vervielfachte sich hier die Zahl jener Unternehmen, die Beschaffungsvorgänge nach Business-to-Business-Methoden ausführte. Ein weiterer Bedeutungszuwachs des E-Commerce auch im Business-Consumer-Bereich gilt als sicher.

Kompetenzen vernetzen

Die Charakterisierung neuer Supply Chain Strategien wird sich auf die vertikale, funktionale Optimierung der wesentlichen Elemente der Versorgungskette und auf die horizontale Integration der SCM-Elemente konzentrieren. Schließlich entstehen bei produzierenden Unternehmen in den Kernbereichen Beschaffung, Produktion und Distribution rund 80% der Gesamtkosten. Supply Chain Management spielt somit auch unter Kostenaspekten eine entscheidende Rolle.

Es bleibt festzuhalten, dass zur umfassenden Optimierung des Supply Chain Management sowohl die Anstrengungen zur horizontalen Integration, als auch die zur vertikalen Kosten- und Effizienzverbesserungen zu intensivieren sind.

In Bezug auf die Supply Chain haben die zugekauften Waren und Leistungen sowie die Beschaffungskosten den größten Anteil. Ihm folgen in etwa gleich großen Teilen die Produktions- sowie die Vertriebs- und Distributionskosten.

Die Erfahrung zeigt, dass bei der Beschaffung prozentual zweistellige Kostensenkungspotenziale bestehen. Realisierbar sind diese durch Entwicklung und Durchsetzung geeigneter Beschaffungsstrategien. Werden zu beschaffende Materialien oder Leistungen bezogen auf Versorgungsrisiko und strategische Bedeutung in einem Portfolio geclustert, so lassen sich für jeden Quadranten des Portfolios maßgeschneiderte Strategien entwickeln.

Bezogen auf die strategische Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind mehrere Grundstrategien ableitbar. Für Beschaffungsgruppen mit geringer strategischer Bedeutung zielen diese u. a. auf Preisveränderung durch Volumenkonzentration oder Reduzierung der Lieferantenzahl. Bei strategisch wichtigen Waren und Leistungen liegt der Fokus auf partnerschaftlicher Kooperation, Integration der Supply Chain und/oder auf Entfeinerung der Spezifikation. Betrachtet man aber das Portfolio aus Sicht des Versorgungsrisikos, so hat hier die Sicherstellung der Verfügbarkeit geringere Bedeutung. Vielmehr greifen hier Strategieansätze, die eine effiziente Abwicklung der internen und der externen Prozesse z. B. mittels E-basierter Tools verfolgen.

Strategiewechsel

Kennzeichnend für die Produktionswelt von morgen werden große Kunden- bzw. Marktnähe sowie effiziente Ausnutzung von Faktor- und Transportkostenvorteilen sein. Die Produkt- und Prozessentwicklung sowie die übergeordnete Koordination werden dabei von zentralen Einheiten sichergestellt – die Produktion erfolgt an marktnahen Standorten.

Während früher primär deterministisch gesteuerte Produktionsabläufe nach dem Make-to-Stock-Prinzip dominierten, gewinnen künftig vernetzte Produktionsverbünde an Bedeutung. Der global optimierten Nutzung von Technologie, Kapazität und Kompetenz kommt somit eine zentrale Rolle zu.

Die von Kunden erwartete Flexibilität bezüglich Spezifikation, Menge und Termin erfordert über den Material Requirement Planning-(MRP-) Standard hinausgehende Planungs- und Steuerungstools. Auch hier bieten sich

E-basierte Koordinations- und Steuerungsinstrumente an. Zukunftsorientierte Produktionsstrategien fußen auf dem Make-to-Order-Prinzip gemäß Pull-Strategien, wobei Aspekte wie Transferpricing und Make-or-Buy an Bedeutung stark gewinnen.

Durch die Umsetzung zukunftsgerichteter Supply Chain Strategien lassen sich erfahrungsbasiert folgende Ergebnisse erzielen:

- Senkung der Beschaffungskosten um 15 bis 20 %
- Abnahme der Lagerbestände um 20 bis 30 %
- Reduktion der Fertigungsdurchlaufzeit um 30 bis 40 %
- Senkung der Produktlieferzeiten um 20 bis 40 %
- Steigerung der Änderungsflexibilität um 25 bis 35 %
- Abnahme der Distributionskosten um 15 bis 25 %

Grenzenlose Distribution

Die Warendistribution erfolgt bis dato bei international operierenden Unternehmen meist über eigene Verteilstützpunkte in jedem Land. Oft sind die länderspezifischen Verkaufs- und Distributionsorganisationen (Verteilzentren) identisch. Diese Form europa- oder gar weltweiter Distribution fand früher in aufwendigen Zoll- und Grenzabwicklungsprozeduren ihre Rechtfertigung. Der weitgehende Wegfall von Grenzen im wesentlichen Teil Europas erfordert hier weitere drastische Veränderungen. Darauf müssen sich Unternehmen mit ihren Distributionsnetzwerken einstellen, wollen sie nicht große Wettbewerbsnachteile erleiden. Die Lösung liegt in der strategischen Neupositionierung von Distributionsnetzen, die einen bestimmten Radius im Markt in der geforderten Zeit abdecken und außerdem ein Minimum aus Transport- und Lagerkosten bedeuten.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass ein solches Netzwerk in etwa drei bis sechs Monaten entwickelt und in weiteren acht bis zwölf Monaten realisiert werden kann. Die Vorteile einer solch optimierten Distribution liegen in der Reduktion der Logistikkosten in Größenordnungen von bis zu 25% und vor allem in der Erschließung und lieferzeitgerechten Belieferung neuer Märkte.

Herausforderung als Chance

Folglich ergeben sich für Unternehmen auf dem Gebiet des SCM zahlreiche Herausforderungen. Diese sind nur mit Hilfe neuer Strategien und Tools zu bestehen. Primäre Handlungsfelder ergeben sich dabei aus folgenden Erkenntnissen:

- Die Produktionsstrukturen verändern sich weiterhin durch Fusionen und Internationalisierungen drastisch. Dieser Entwicklung hat ein Wechsel von lokalen bzw. nationalen zu globalen Beschaffungsstrategien und -quellen zu folgen.
- In Marktnähe angesiedelte Produktionswerke müssen noch flexibler, schneller und wirtschaftlicher agieren.
- In der Distribution ermöglichen nur optimal positionierte und ausgelegte Warenverteilzentren Vorteile.
- Der Austausch und Transfer von verteilten Intelligenzen und Informationen ist auf Basis neuer Strategien sowie mittels geeigneter E-basierter Portale und Tools effizient zu realisieren.

Supply Chain Management entwickelt sich somit in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Distribution sehr schnell zur Supply Chain Excellence weiter. Hierbei kommt es auf eine ausgefeilte Kombination aus der Entwicklung zukunftsweisender Strategien und dem Einsatz innovativer Tools an.

Zusammenfassung

Beschaffung, Produktion und Distribution müssen der voranschreitenden Globalisierung, dem internationalen Konzentrationsprozess und dem damit einhergehenden Wandel angepasst und flexibel gestaltet werden. So steigt die Bedeutung eines umfassenden Supply Chain Management. Global verteilte Kompetenzen und Funktionen sind durch Informationstechnologien zu einem virtuellen Unternehmen zu bündeln. Die Charakterisierung neuer Supply Chain Strategien wird sich auf die vertikale, funktionale Optimierung der wesentlichen Elemente der Versorgungskette und auf die horizontale Integration der Supply Chain Management-Elemente konzentrieren. Für die Unternehmen ergeben sich somit zahlreiche Herausforderungen, die nur mit Hilfe neuer Strategien und Tools bestanden werden können. So sind Produktionsstrukturen dem Wandel von lokalen bzw. nationalen zu globalen Beschaffungsstrategien und –quellen anzupassen. Gleichzeitig müssen die Werke noch flexibler, schneller und wirtschaftlicher agieren sowie optimal positionierte und ausgelegte Warenverteilzentren Vorteile in der Distribution generieren. Und: für den Austausch und Transfer von verteilten Intelligenzen und Informationen sind E-basierte Portale und Tools einzusetzen.

Der Autor
Dr.-Ing. Harald Gühring ist Partner der agiplan GmbH in Mülheim an der Ruhr.