

## Unternehmensentwicklung: Wachstum mit Augenmaß

# In guten wie in schlechten Zeiten

von Libor Kotlik

**Supply Chain Excellence-Programme dürfen kein reines Krisenthema sein. Sie bieten Unternehmen viel mehr als die Möglichkeit, in schlechten Zeiten Kosten zu senken. In guten Zeiten legen sie den Grundstein für weiteres Wachstum.**

In Krisenzeiten richten viele Unternehmen ihre Aufmerksamkeit reflexartig auf ihre Lieferkette. Besonders wenn Aufträge ausbleiben und die liquiden Mittel knapp werden, erinnern sich viele Manager an die alte Binsenweisheit: Eine gute Quelle für schnelle Liquidität ist die eigene Lieferkette. Die wirtschaftlichen Turbulenzen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass dieses Prinzip noch immer stimmt. Die Sicherung der Liquidität durch die Reduzierung der Bestände und kurzfristige Kostensenkungen hat vielen Unternehmen durch die Finanz- und Wirtschaftskrise geholfen. Das darf aber nicht dazu führen, den Bereich Supply Chain Management auf Vorstandsebene – übertrieben formuliert – zum Notgroschen für schlechte Zeiten zu degradieren. Die Lieferkette bildet vielmehr sozusagen das Rückgrat eines Unternehmens. Und um im Bild zu bleiben: Kein erfolgreicher Hochleistungssportler würde sich nur dann um die Gesundheit des eigenen Rückgrats kümmern, wenn dieses akute Schmerzen verursacht. Kurz: Das Unternehmensziel Supply Chain Excellence ist eine dauerhafte und langfristige Herausforderung.

Mit diesem Ziel ist weit mehr verbunden als die kurzfristige Verbesserung des Cash Flows. Supply Chain Excellence ist sehr vielfältig und schafft Wettbewerbsvorteile, die über das bloße Freisetzen von im Unternehmen gebundenem Kapital und die kurzfristige Verbesserung der Margen hinausgehen. Die möglichen Wettbewerbsvorteile können sehr unterschiedlich sein und hängen im Einzelfall vom Unternehmenstyp, der jeweiligen Strategie, den Kunden und den unterschiedlichen Produkten ab. Die Maßnahmen, die notwendig sind, um Supply Chain Excellence zu erreichen, sind daher ebenso vielfältig. Jedoch ist es möglich, wesentliche Bausteine erfolgreicher Supply Chain Excellence-Programme zu identifizieren.



*Libor Kotlik ist Managing Partner bei Camelot Management Consultants.*

Nachfolgend wird dargestellt welche Vorteile Supply Chain Excellence einem Unternehmen bringen kann und welche Bausteine entscheidend sind, damit diese Vorteile auch langfristig nachhaltige Wirkung zeigen können.

## Leistungsfähige Lieferketten legen den Grundstein für Wachstum

Die Vorteile einer leistungsfähigen Lieferkette gehen weit über die naheliegenden Ziele der Liquiditätsverbesserung und Kostensenkung hinaus. Supply Chain Excellence schafft gerade in wirtschaftlich guten Zeiten die Grundlage für weiteres Wachstum. Diese besagte Grundlage heißt konkret: flexible Kapazitäten und eine aktive Einbindung der Zulieferer. Diese Elemente bilden die Basis, um auf kurzfristig steigende Nachfrage flexibel reagieren zu können. Möglich wird das beispielsweise durch ein skalierbares Produktionsnetzwerk mit einer klaren Ausrichtung auf die eigenen Kernkompetenzen und die Integration externer Fertigung. Dadurch sind Unternehmen in der Lage, auch kurzfristig deutlich mehr als geplant zu produzieren und unvorhersehbare Nachfragespitzen zu bedienen.

Vorteile ergeben sich aber in gleicher Weise in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten. Auch hier kann Supply Chain Excellence das Umsatzwachstum unterstützen. Der starke Wettbewerb in vielen Industrien führt dazu, dass die Möglichkeiten zur Differenzierung über Marke, Produkte oder Produkteigenschaften immer geringer werden. Die Zuverlässigkeit und Flexibilität der Supply Chain bieten allerdings die Möglichkeit, sich wieder stärker vom Wettbewerb zu unterscheiden und den eigenen Marktanteil zu steigern. Ein weiterer positiver Nebeneffekt ist, dass die Zuverlässigkeit und Flexibilität, die sich durch diese Differenzierung ergeben, dazu genutzt werden können, einen gegenüber dem Wettbewerb höheren Preis am Markt durchzusetzen. Auch wenn dies in der Praxis nicht immer möglich sein mag, so erleichtert es dem eigenen Vertrieb doch zumindest die Marktbearbeitung. Nichts ist schwieriger als eine erfolgreiche Preisverhandlung mit einem Kunden, dessen Aufträge überfällig sind.

Weitere Gründe für Supply Chain Excellence sind eine höhere Motivation der Mitarbeiter und der externe Imagegewinn für das Unternehmen. Dies wird leicht ersichtlich, wenn man sich die Vielzahl der Probleme vor Augen führt, die durch eine unzuverlässige Lieferkette im Unternehmen entstehen können. In Extremfällen kann es vorkommen, dass die Mitarbeiter im Vertrieb mehr Zeit damit vergeuden, den Auftragsstatus zu klären, als zu verkaufen. Die Mitarbeiter der Supply Chain verschwenden parallel dazu mehr Zeit damit, die schlechte Liefersituation zu analysieren und zu erklären, als diese Probleme nachhaltig zu lösen. Dadurch sinkt die Motivation, Konflikte und Differenzen zwischen den einzelnen Unternehmensfunktionen sind das Ergebnis. Die beschriebene „Lieferunfähigkeit“ spricht sich zusätzlich auch noch schnell herum – das Image des Unternehmens leidet enorm. Der Wettbewerb nutzt die Gelegenheit und schlägt daraus Kapital. Die eigenen Wachstumsziele werden so schnell zur Makulatur.

**Supply Chain Excellence bietet die Möglichkeit, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden.**

## Leistungsfähige Lieferkette – eine strategische Daueraufgabe

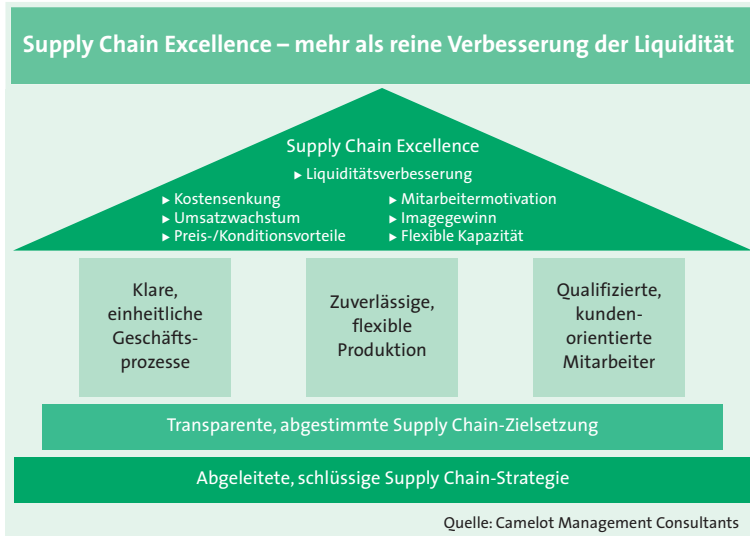
**Es ist immer die richtige Zeit, Supply Chain Excellence anzugehen.**

Als Faustregel gilt: Es gibt keinen falschen Zeitpunkt, Supply Chain Excellence anzugehen. Oder positiv formuliert: Es ist immer der richtige Zeitpunkt, Supply Chain Excellence anzugehen. Der holzschnittartige Gegensatz zwischen so genannten Kostensenkungs- und Liquiditätsverbesserungsprogrammen in Krisenzeiten auf der einen und so genannten Wachstumsprogrammen im Aufschwung ist oft künstlich konstruiert. Von daher ist es auch falsch, die Optimierung der Lieferketten nur in akuten Krisenzeiten anzugehen und danach wieder zu vernachlässigen, um sich ganz den so genannten „Wachstumsthemen“ wie Unternehmensübernahmen, neuen Geschäftsfeldern oder neuen Märkten zuzuwenden.

Sicher gibt es Situationen, in denen schnelle und drastische Kostensenkungen Vorrang haben und die Lieferkette daher in erster Linie als Liquiditätsquelle in den Fokus rückt. Doch gerade der überraschende Aufschwung nach dem Ende der Finanz- und Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass magere Unternehmen nicht automatisch auch leistungsfähige Unternehmen sein müssen. Sobald die Nachfrage wieder anspringt, können allzu schlanke Unternehmen schnell Probleme bekommen, wenn sie nicht mehr in der Lage sind, die wachsende Nachfrage zu bedienen. Was Effizienz und Effektivität im Zusammenhang mit Lieferketten genau bedeuten, kann durchaus konjunkturellen Schwankungen unterliegen – an der generellen Bedeutung des Themas Supply Chain Excellence ändert das jedoch nichts. Kurz: Supply Chain Excellence ist keine „Saisonarbeit“, sondern eine strategische Daueraufgabe.

### Auf die richtige Zielsetzung kommt es an

Auch wenn ein Unternehmen erkannt hat, dass eine gut funktionierende Supply Chain einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil darstellt, ist dies noch keine ausreichende Grundlage für den Erfolg. Überraschend viele Unternehmen tun sich immer noch schwer damit, die richtige Zielsetzung zu definieren. Die typische Forderung – jederzeit lieferfähig zu sein und das zu minimalen Kosten und mit minimalen Beständen – lässt sich in der Praxis nicht realisieren und ist oftmals sogar falsch. Trotzdem starten viele Unternehmen Supply Chain Excellence-Initiativen, um beispielsweise den Lieferservice von 99,8 Prozent auf 99,9 Prozent zu steigern. Offen bleibt dabei die Frage, wie der angestrebte Wert von genau 99,9 Prozent hergeleitet wurde und was es dem Unternehmen tatsächlich an Nutzen bringen soll, diesen Wert zu erreichen. Wenn der Nutzen-Gedanke aber schon vor dem Projektstart nicht klar definiert wurde, wie soll das anschließende Programm dann jemals einen Beitrag zum Unternehmenserfolg schaffen?



## Die fünf Bausteine erfolgreicher Supply Chain Excellence

Erfolgreiche Supply Chain Excellence-Programme beginnen mit einer klaren Strategie, welche die konkreten Ziele aus dem vorher definierten erwünschten Mehrwert ableitet. Als Grundlage benötigen sie fünf Bausteine:

**Eine konsistente und klare Zieldefinition bildet die Grundlage.**

### 1. Abgeleitete, schlüssige Supply Chain-Strategie

Die Strategie einer erfolgreichen Supply Chain muss sich aus der allgemeinen Strategie des Unternehmens ableiten. Diese Aussage liest man sehr oft in Beiträgen zum Supply Chain Management. Was bedeutet dies aber konkret? Zum Beispiel: Hat ein Unternehmen für sich Technologie- und Qualitätsführerschaft als strategisches Ziel definiert, dann müssen sich diese Vorgaben auch in der Ausgestaltung der Lieferkette widerspiegeln. Hohe Lieferfähigkeit und Zuverlässigkeit, ergänzt um zeitnahe, transparente Informationen zu Produktverfügbarkeit sowie Lieferstatus sind ganz konkrete, daraus abgeleitete Strategieelemente für die Supply Chain. Eine Fokussierung auf möglichst geringe Supply Chain-Kosten, gepaart mit maximaler Auslastung der Produktionsanlagen ist in diesem Umfeld dagegen fehl am Platz, ja sie stellt sogar einen klaren Strategiekonflikt dar.

### 2. Transparente, abgestimmte Supply Chain-Zielsetzung

Eine weitere Herausforderung ist es, in der Praxis zu definieren, was genau die Supply Chain eigentlich leisten soll. Dazu gibt es häufig sehr unterschiedliche Meinungen im Unternehmen. Meist sind alle Varianten vertreten: von „maximaler Lieferservice“ (Vertrieb) über „möglichst geringe Kapitalbindungs- und Logistikkosten“ (Controlling) bis hin zu „Vollauslas-

**Entscheidend für die Ziele der Supply Chain sind die Erwartungen der Kunden.**

„Die Erwartungen der Kunden sind ein zentraler Punkt bei der Planung der Anlagen“ (Produktion). Dabei wird aber erstaunlich oft ein naheliegender Punkt übersehen: Um zu verstehen, welche Leistungen der Supply Chain wichtig und welche weniger wichtig sind, ist es oft am sinnvollsten, einfach die Kunden zu fragen. Viele Supply Chain- aber auch Vertriebsverantwortliche sind überrascht davon, was ihre Kunden tatsächlich erwarten. Diese Erkenntnis ist aber unerlässlich, um den Beitrag der Supply Chain zu den Unternehmenszielen korrekt vorgeben zu können. Natürlich müssen die Kundenwünsche um interne Unternehmensziele ergänzt und beide aufeinander abgestimmt werden, sofern diese im Widerspruch zueinander stehen.

### **3. Klare, einheitliche Geschäftsprozesse**

Das nächste Element sollte eigentlich kein Thema mehr sein. IT-Systeme zur Optimierung und Steuerung von Lieferketten haben seit Ende der neunziger Jahre so gut wie alle Unternehmen eingeführt – manchmal sogar gleich mehrmals hintereinander. Somit sollten mittlerweile alle Prozesse zur Genüge vereinheitlicht und spezifiziert sein, und jeder Mitarbeiter von ‚Order‘ bis ‚Cash‘ sollte seine Rolle und seinen Verantwortungsbereich kennen. Soweit die Theorie. Überraschenderweise ist das in der Praxis aber selten der Fall. Hier bedarf es allerdings nicht eines weiteren IT-Projekts. Sehr viel wichtiger ist es, die Abläufe auf Grundlage der IT-Systeme einfach und klar zu beschreiben, Schnittstellen zwischen Funktionen eindeutig zu definieren und Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar zu regeln: Nötig sind beispielsweise definierte und bekannte Ansprechpartner für alle Belange der externen und internen Kunden.

### **4. Zuverlässige, flexible Produktion**

Die Popularität des Themas Supply Chain Management führt dazu, dass die entscheidende Rolle der Produktion vernachlässigt wird. Das hat zur Folge, dass die Leistung der Produktion nicht auf die Leistung der Supply Chain abgestimmt ist. Konkret kommt es in der Praxis gelegentlich vor, dass ein Produktionsverantwortlicher sich beispielsweise voll darauf konzentriert, die Qualität zu verbessern oder die Stückkosten zu senken, dabei aber die Termintreue oder die Durchlaufzeitverbesserung völlig außer Acht lässt. Diese Parameter gilt es in Einklang zu bringen. Eine pünktliche Fertigung ist eine weitere wesentliche Grundlage für Supply Chain Excellence – allerdings nur in Verbindung mit kurzen Durchlaufzeiten.

### **5. Qualifizierte, kundenorientierte Mitarbeiter**

„Der Mitarbeiter ist unser wichtigstes Gut.“ Dieses Bekenntnis zählt zu den populärsten Unternehmensaussagen. Und es muss natürlich auch im Zusammenhang mit Supply Chain Excellence gelten. Besonders die Aspekte Kundenorientierung und Qualifikation sind entscheidend. Kundenorientierung heißt jedoch, auch interne Kunden wie beispielsweise den

Vertrieb oder das Produktmanagement kompetent und dienstleistungsorientiert zu informieren und zu beraten. Das erfordert die richtige Qualifikation. Mitarbeiter in der Supply Chain müssen deren Prinzipien und Mechanismen sowie deren Wertbeitrag kennen und verstehen. Das bedeutet auch, dass sie mit der Funktion der Supply Chain-nahen IT-Systeme vertraut sind. Sie müssen diese Systeme nutzen und die wesentlichen Zusammenhänge zwischen System, Prozess und Stammdaten verstehen. Falsche Bestellparameter können sonst schnell selbst eine perfekt organisierte Supply Chain aushebeln.

**Nur ein gesundes Rückgrat ermöglicht große Sprünge.**

### Fazit

Sicher gibt es im Detail noch weitere Erfolgsfaktoren auf dem langen Weg zu wahrer Supply Chain Excellence. Doch die geschilderten fünf Bausteine gehören zu den wichtigsten, sie bilden sozusagen die unveränderbare DNA vieler erfolgreicher Supply Chain Excellence-Programme. Enthalten diese Programme die oben genannten Elemente, haben sie eine hohe Wahrscheinlichkeit, den angestrebten Wettbewerbsvorteil tatsächlich zu erreichen: im Endeffekt also eine deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Imagegewinn, Reduzierung der Bestände sowie daraus abgeleitete höhere Umsätze und Margen.

Das Schlagwort Supply Chain Excellence ist sehr viel facettenreicher als es oft außerhalb der Supply Chain Funktion wahrgenommen wird. Auch wenn in der Krise oft einseitig dieses Bild bedient wurde: Eine optimierte Lieferkette liefert nicht nur schnell Liquidität in Krisenzeiten, sondern sie stellt auch im Aufschwung einen Hebel für profitables Wachstum dar. Oder um das Bild wieder aufzugreifen: Nur ein gesundes Rückgrat ermöglicht große Sprünge. ■