

Projekte im Supply Chain Management – Prioritäten und Ergebnisse

Prof. Dr. Stephan M. Wagner, Dr. Pan Theo Grosse-Ruyken, Ruben Jönke, ETH Zürich

Zusammenfassung

Supply Chain Management (SCM) hat bei zahlreichen Unternehmen in der produzierenden Industrie einen erheblichen Einfluss auf den Gesamtunternehmenserfolg. Deshalb arbeiten Unternehmen zunehmend an SCM-Projekten, um das SCM auf die spezifischen Unternehmens- und Netzwerkbedürfnisse auszurichten. Dies ist das Ergebnis einer Untersuchung der ETH Zürich, bei der weltweit SCM-Projekte in fünf verschiedenen Industrieclustern analysiert wurden. Im Rahmen der Studie wird evident, dass Verbesserungen des SCM sowohl auf der operativen und taktischen, aber zumeist auf der strategischen Ebene angesiedelt sind. Auch zeigt sich, dass Unternehmen der hohen Relevanz des SCM zunehmend durch eine Verankerung der SCM-Verantwortung im Unternehmensvorstand gerecht werden. Eine nachhaltige Netzwerkoptimierung zugunsten möglichst vieler Unternehmen in der Wertschöpfungskette wird bei den analysierten SCM-Projekten am häufigsten intendiert.

Die Relevanz des Managements von Wertschöpfungsketten

Wertschöpfungsprozesse in der produzierenden Industrie haben sich in den vergangenen Dekaden weltweit grundlegend verändert. Waren früher Produktions- und Supply Chain-Netzwerke primär national ausgelegt und ein grenzüberschreitender Handel spielte nur eine untergeordnete Rolle, produzieren heute zahlreiche Unternehmen in unterschiedlichen Ländern und für verschiedene Absatzmärkte auf der ganzen Welt. Dies ging mit einer zunehmenden Globalisierung von Lieferketten und Warenbewegungen einher. Der fortwährende Anstieg der globalen Transport- und Logistikaktivitäten spiegelt dies wieder. Die Realisierung arbeitsteiliger und internationaler Wertschöpfung erfordert herausragende Fähigkeiten im Supply Chain Management (SCM). Hierzu gehören die langfristige, kooperative Entwicklung, Gestaltung und Lenkung von Wertschöpfungsketten und -netzwerken und die Beherrschung der Planung und Steuerung entlang unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten. Die Herausforderungen steigen in Bezug auf Komplexität

und Anzahl, so dass Unternehmen an einer Vielzahl von Optimierungen in ihren Supply Chains arbeiten müssen [Wagner/Erhun/Grosse-Ruyken 2009]. Die weltweite Wirtschaftskrise, die seit dem 2. Halbjahr 2008 auch beträchtliche Auswirkungen auf die Realwirtschaft hat, zeigt deutlich, wie stark Volkswirtschaften international vernetzt und verzahnt sind. Die Krise legt auch Herausforderungen für unternehmens- und länderübergreifende

Aus strategischer Sicht sollte die Verantwortung für das Supply Chain Management im Unternehmensvorstand verankert sein.

Supply Chains offen. Einige Wertschöpfungsketten drohen sogar zu kollabieren, wenn Liquiditätsengpässe bei einzelnen Zulieferern nicht durch finanzstarke Unternehmen in der Supply Chain oder durch staatliche Konjunkturprogramme ausgeglichen werden. Diese Situation wird zusätzlich durch die Kreditklemme am globalen Finanzmarkt verschärft – Finanzinstitute vergeben Kredite nur noch sehr restriktiv. Eine enge, vertrauensvolle Kollaboration entlang der betroffenen Wertschöpfungskette kann Lieferunterbrechungen in der Supply Chain verhindern [Blomert 2008]. Welche SCM-Projekte werden von Unternehmen initiiert und umgesetzt, um den kurz- und langfristigen Herausforderungen zu begegnen? Um ein besseres Verständnis über SCM-Aktivitäten von Unternehmen zu erlangen, analysierte ein Forscherteam der ETH Zürich im Rahmen einer Langzeitstudie 144 SCM-Projekte. Dabei wurden in den Jahren 2007 und 2008 in einem Zeitraum von 18 Monaten weltweit publizierte SCM-Projekte im Hinblick auf deren Inhalte und Ergebnisse untersucht. Die Projekte verteilen sich auf Unternehmen unterschiedlicher Industrien: Konsumgüter (31 %), Technische Produkte (20,7 %), Elektronische Geräte (19 %), Prozessindustrie (15,5 %) sowie Automobilsektor (13,8 %). Ziel der Untersuchung war es herauszufinden, welche SCM-Maßnahmen von Produktionsunternehmen wie häufig im Untersuchungszeitraum forciert wurden und wie diese zu einer Optimierung des SCM beitrugen. Tabelle 1 fasst einige der untersuchten SCM-Projekte exemplarisch zusammen.

Unternehmen SCM-Projekt

| | |
|-------------------------------|--|
| Danone (2008) | Der Milchprodukthersteller Danone erreichte durch die Einführung der Logistikkonzepte Cross Docking und Vendor Managed Inventory, den Kunden bei den jeweiligen Handelsunternehmen längere Mindesthaltbarkeitsdaten für seine Frischeprodukte bieten zu können. Voraussetzung hierfür war eine intensive Kooperation mit dem Handel bei der gemeinsamen Optimierung der Lieferkette. |
| Henkel (2007) | Das Ziel eines SCM-Projekts von Henkel und beteiligten Kooperationspartnern war es, Unsicherheitsfaktoren innerhalb der Lieferkette besser in den Griff zu bekommen. Dazu untersuchten sie den Einfluss „schwankender Eingangsgrößen“ auf die Supply Chain. Gemeinsam wurde eine Software entwickelt, die solche Wechselwirkungen und Risiken abbilden kann. |
| McDonald's Deutschland (2007) | In Zusammenarbeit mit dem Logistikdienstleister Alpha Group wurde durch den Einsatz moderner IT-Technologie erreicht, dass Bestellwesen und Lagerverwaltung den Franchise-Nehmern und Storemanagern von der Zentrale abgenommen werden konnte. An der Lösung dieses Problems hat Mc-Donald's mit seinem langjährigen Partner Alpha Group 10 Jahre kontinuierlich gearbeitet. Die Mitarbeiter der McDonald's Restaurants sind weniger mit warenwirtschaftlichen Arbeiten beschäftigt und können sich so ganz auf ihre Gäste und damit ihr Kerngeschäft konzentrieren. |
| Miba (2007) | Der Fahrzeugzulieferer Miba erreichte durch neue, moderne IuK-Technologie die Etablierung eines einheitlichen Controllings und einer einheitlichen Ergebnisrechnung in acht Produktionsstandorten in fünf Ländern. Das gegenseitige Benchmarking der einzelnen Werke wird nachhaltig beschleunigt und Standortentscheidungen für neue Produktanläufe lassen sich so schneller und objektiver treffen. Insgesamt wurden Prozesse entlang der gesamten Supply Chain effizienter gestaltet. |
| S.Oliver (2007) | In Zusammenarbeit mit dem Logistik-Dienstleister Hellmann optimiert das Modeunternehmen S. Oliver seine Beschaffungslogistik. Insgesamt 450 Lieferanten in 30 Ländern geben in einem Web-Portal Informationen über die in Kürze fertig produzierte Ware selbstständig ein und S.Oliver bestimmt dann, wann welche Ware in Deutschland ankommen soll. |
| Volvo (2008) | Das im Jahr 2008 neu eingeführte „Dealer Management System“ stellt ein Lager- und Belieferungskonzept dar, das eine exakte Ersatzteileplanung für alle Volvo Händler ermöglicht und die lokalen Bestände bei den einzelnen Händlern signifikant senkt. |
| Webasto (2007) | Die Etablierung eines gesamteuropäischen Netzwerks, bei dem die vielfältigen Beschaffungs- und Distributionstransporte werksübergreifend optimal koordiniert werden, war das Ziel eines Projekts beim Automobilzulieferer Webasto. Eine Just-in-Time Belieferung über 2.500 km quer durch Europa konnte in Zusammenarbeit mit dem Partner Schenker realisiert werden. |

Abb. 1: Beispiele untersuchter Supply Chain Management-Projekte

Das Forschungsprojekt zeigt, dass sowohl der Handlungsbedarf als auch die realisierbaren Potenziale im Bereich des SCM groß sind und bestätigt, dass SCM-Projekte zu Veränderungen oder Innovationen führen, welche die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig verbessern können. Deshalb sollte das SCM in einer adäquaten Form, die kontinuierliche Verbesserungen einschließt, gemanagt werden, um optimal durch eine interne Wandlungsfähigkeit im SCM agieren und so mit dem externen Wandlungsdruck umgehen zu können [Wagner/Locker 2003].

Supply Chain Management als strategischer Erfolgsfaktor in der Unternehmenspraxis

Eine strategische Ausrichtung der SCM-Aktivitäten ist für viele Produktionsunternehmen ein Schlüsselfaktor für den Markt- und Finanzerfolg. Hierzu leiten Unternehmen ihre Supply Chains-Strategien konsequenter von den Unternehmensstrategien und -zielen ab und verknüpfen das SCM stärker mit finanzwirtschaftlichen Überlegungen [Wagner/Locker 2009]. Sowohl die strategische als auch die finanzwirtschaftliche Ausrichtung sind Voraussetzungen für ein effektives und effizientes SCM. Damit lassen sich

übergeordnete Ziele des SCM wie (1) eine systemweite Totalkostenoptimierung, (2) eine produktbezogene Qualitätsverbesserung und (3) eine prozessbezogene Leistungsoptimierung erreichen. Die dieser Studie zugrundeliegenden 144 SCM-Projekte unterscheiden sich in ihrer Ausrichtung dahingehend, ob sie strategische, taktische oder operative Ansätze umfassen. Die strategische Ebene, die in 83,9 % der untersuchten SCM-Projekte fokussiert wird, umfasst einen eher langfristigen Zeithorizont und betrifft häufig Grundsatz- und Richtungsentscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen. Oftmals werden alternative Netzwerkentscheidungen evaluiert, die große Teile der Wertschöpfungskette betreffen. Das Bindeglied zwischen der strategischen und operativen Ebene stellen taktisch orientierte SCM-Projekte dar (11,4 %). Hier werden zumeist Maßnahmen mittelfristiger Natur umgesetzt, die nur einen bestimmten Bereich der Wertschöpfungskette tangieren. Die operative Ebene (4,7 %) betrifft häufig inkrementelle Veränderungen im Tagesgeschäft, die allerdings häufig einen kontinuierlichen Charakter haben. Aus der prozentualen Verteilung der untersuchten SCM-Projekte in strategische, taktische und operative Projekte lässt sich nicht ableiten, an welchen Projekten die Unternehmen häufiger oder weniger häufig arbeiten. Dass Unternehmen aber über strategische Projekte häufiger berichten, unterstreicht die Bedeutung, die Unter-

nehmen einem strategischen SCM beizumessen. Abbildung 2 fasst die jeweiligen Ausprägungen der untersuchten SCM-Projekte in 10 Kategorien zusammen. Inhaltlich arbeiten die Unternehmen am häufigsten an der Optimierung von Supply Chain-Netzwerken, gefolgt von der Verankerung des SCM auf Vorstandsebene. Beides sind Projekte mit weitreichender und langfristiger (und damit strategischer) Bedeutung.

Netzwerkoptimierung

Die Netzwerkoptimierung in Form unternehmensübergreifender Qualitätsverbesserungen, Flexibilitätsgewinne, Effizienzsteigerungen, Zuverlässigkeitserhöhungen oder der Standardisierung und Automatisierung übergreifender Prozesse nimmt eine zentrale Position bei den durchgeführten SCM-Maßnahmen ein. Mit dem Projektleitsatz „It’s all about total value, not cost“ erreichte das amerikanische Industrieunternehmen Eaton Corporation durch eine grundlegende Neuausrichtung der Kollaboration in der Wertschöpfungskette eine höhere Innovationsrate, eine bessere Transparenz, eine niedrigere Fehlerquote und zufriedener Kunden. Diese Verbesserungen wurden insbesondere erreicht durch die Einführung eines aus der regulären Organisationsstruktur ausgegliederten und durch Interdisziplinarität geprägten Supply Chain Service Centers. Informationen und neue Ideen werden in diesem Center zusammengeführt, Koordinationsanweisungen werden ausgesprochen und Schulungen angeboten. Eine intensive Kollaboration zwischen den involvierten Unternehmen ist bei Optimierungsprozessen in Supply Chain-Netzwerken entscheidend. Auf den Bereich der Netzwerkoptimierung konzentrierten sich 47,1 % der untersuchten SCM-Maßnahmen. Allerdings führen nicht immer alle geplanten Netzwerkoptimierungen zum gewünschten Erfolg. So musste beispielsweise der amerikanische Sportartikelher-

steller Nike die Auswirkungen einer unzureichenden Integration des Supply Chain-Netzwerkes auf den Gesamtunternehmenserfolg schmerzlich erfahren. Das Unternehmen führte eine spezielle Planungssoftware für seine Supply Chains ein, mit dem Ziel, das SCM insgesamt zu verbessern. Schwerwiegende Fehler bei der Nachfrageplanung, die zu dramatischen Über- und Unterdeckung führten, wurden von den Unternehmen in der Wertschöpfungskette nicht bemerkt bzw. nicht beanstandet. Zusätzlich verstärkten sich diese Nachfrageplanungsfehler entlang der Supply Chain aufgrund mangelnden Informationsaustauschs. Folgen dieses Optimierungsversuchs war ein Umsatzrückgang um 100 Mio. US-Dollar und einem Einbrechen des Aktienkurses um 20 %.

Verankerung von SCM auf Vorstandsebene

Dass Unternehmen die hohe Relevanz eines exzellenten SCM zunehmend bewusst wird, zeigt sich in der Verankerung der SCM-Verantwortung auf Ebene des Vorstandes oder der Geschäftsführung von Unternehmen. Zugleich geht mit der Positionierung der SCM-Verantwortung auf der Führungsebene eine Reputationsverbesserung des SCM einher. Insgesamt beinhalteten 41,8 % der Projekte eine organisatorische Aufwertung des SCM in dieser Hinsicht. So machte beispielsweise die Baumarktkette OBI sein SCM mit nachhaltigem Erfolg zur „Chefsache“. Im Jahr 2007 war OBI mit massiven Problemen in der Supply Chain konfrontiert. Der Vorstandsvorsitzende von OBI nahm sich der Probleme im SCM persönlich an. Neue Beschaffungs- und Distributionsstrukturen wurden entwickelt, Teile der Logistik neu ausgeschrieben und ein Cross Docking-System eingeführt. Maßnahmen, die durch den Vorstand initiiert worden sind, führten noch im gleichen Jahr zu weitreichenden Performanceverbesserungen des gesamten Unternehmens. Siemens hat seit kurzer Zeit SCM ebenfalls auf Konzern-

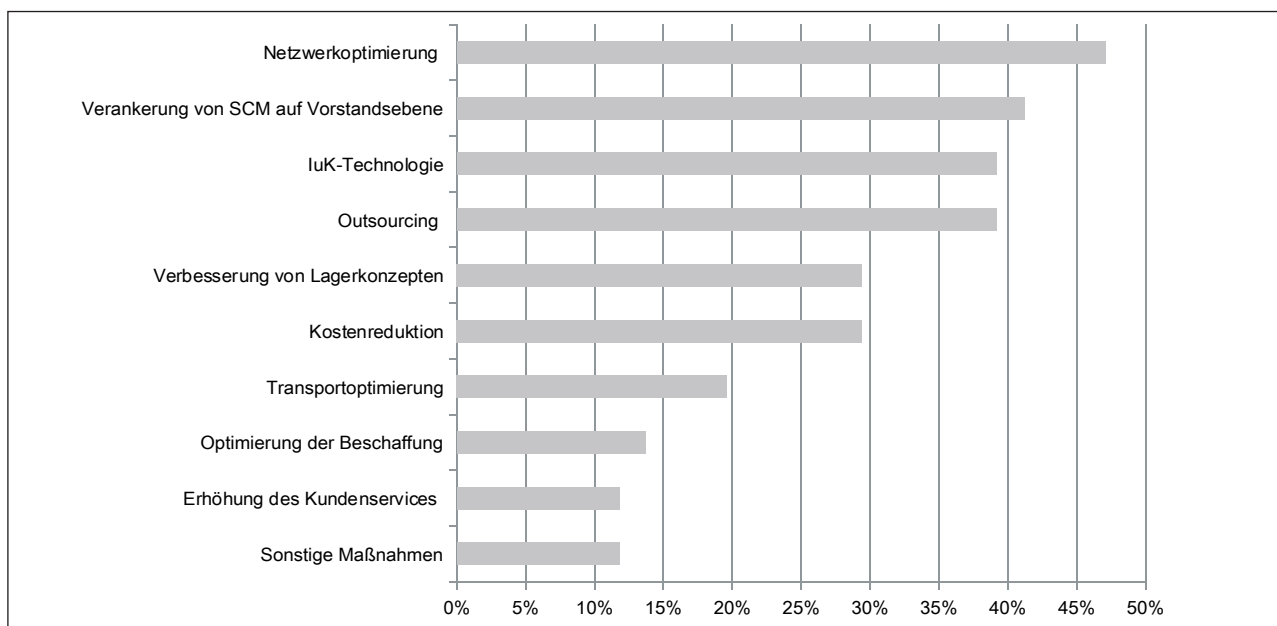


Abb. 2: Realisierte und publizierte Supply Chain Management-Maßnahmen (Mehrfachnennungen möglich)

vorstandsebene verankert und ein neues Vorstandsressort eingesetzt. Auch der chinesische Computerhersteller Lenovo investiert erhebliche Ressourcen, um ausländische SCM-Spezialisten vom Konkurrenten Dell abzuwerben. Mit SCM auf der Vorstandsebene soll erreicht werden, dass die Marke Lenovo auch außerhalb der chinesischen Heimat optimal positioniert wird.

IuK-Technologie

Im Mittelpunkt der Optimierung von Wertschöpfungsketten steht die Informations- und Kommunikations-(IuK) Technologie in 39,2 % der analysierten SCM-Projekte. Erst seit wenigen Jahren – dafür aber mit zunehmender Geschwindigkeit – forcieren Unternehmen verstärkt den Einsatz neuer IuK-Technologien wie RFID oder GPS in Wertschöpfungsketten. Die Metro Group erreichte damit beispielsweise in enger Kooperation mit IBM im Rahmen eines langfristigen Projekts weitreichende Effizienzsteigerungen und Verbesserungen des Kundenservices. Es gelang damit, die Produktverfügbarkeit in den Verkaufsfilialen zu steigern, das „Einkaufserlebnis“ der Kunden zu intensivieren und – nach Unternehmensangaben – die Supply Chain-Performance signifikant zu verbessern. Insbesondere das Internet hat hierbei zu sinkenden Transaktionskosten und einer höheren Markttransparenz beigetragen. Oftmals stellt die IuK-Technologie den „Enabler“ für zahlreiche weitere SCM-Maßnahmen (z. B. Risikomanagement in Supply Chains) dar und ermöglicht die Etablierung vollkommen neuartiger Ablaufprozesse in Wertschöpfungsketten. So ermöglicht dem schwedischen Automobilhersteller Volvo ein „Dealer Management System“, das auf modernster Kommunikationstechnik beruht, weniger Teile bei den Händlern zu ordern und dabei gleichzeitig eine sehr hohe Teileverfügbarkeit von 99,5 % sicherzustellen.

Outsourcing

Die Konzentration der Partner in den Supply Chains auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen und das Auslagern von Randgeschäften ermöglicht eine höhere Effizienz und Effektivität sowie eine Verringerung der Kapitalbindung in der gesamten Supply Chain. Outsourcing-Aktivitäten liegen deshalb 39,2 % der betrachteten SCM-Projekte zugrunde. Erfolgreich lagerte im Jahr 2007 der Getränkehersteller Pepsi die vollständige Planung und Durchführung aller Eingangs- und Ausgangstransporte in Nordamerika an den Logistikdienstleister CombineNet aus. Im Rahmen dieses Projekts erhöhte Pepsi die Flexibilität und senkte die Transportkosten um nahezu 20 %. Allerdings steigt durch eine Segmentierung von Wertschöpfungsprozessen auch die Komplexität des SCM. Gründe dafür sind reduzierte Fertigungstiefen, eine fraktale Aufgliederung von Produktion und Wissen sowie eine größere Anzahl von Schnittstellen, die gemanagt und koordiniert werden müssen. Im Rahmen von Outsourcing-Aktivitäten sollte eine intensivere Zusammenarbeit aller Unternehmen innerhalb einer Lieferkette (Collaboration Management) mit dem Ziel eines exzellenten Kundenservice sichergestellt werden. Der Automobilhersteller

Ford Europe visierte im konzernweiten Projekt „Aligned Business Framework“ eine intensivere Zusammenarbeit mit ausgewählten, strategisch wichtigen Wertschöpfungskettenpartnern an. Die Partner erhalten dabei die Sicherheit und Stabilität einer langfristigen Zusammenarbeit mit weitreichenden Gestaltungsfreiheiten und sind größtenteils für eine fortlaufende dynamische Anpassung der Supply Chain-Strukturen an die wandelnden Anforderungen im Laufe des Kollaborationsprozesses verantwortlich, um so eine hohe Wettbewerbsfähigkeit zu wahren.

Verbesserung von Lagerkonzepten

Die vertikale und horizontale Lagerstruktur, also die Anzahl an Lagerstufen sowie die Anzahl an Lägern pro Lagerstufe, determiniert die Lieferbereitschaft sowie die Kapitalbindung in der Supply Chain. Bestände sind notwendig, da Prognosen über die Nachfrageentwicklung immer mit Unsicherheiten behaftet sind. Änderungen in der bestehenden Lagerstruktur sind zumeist mit hohen „Sunk Costs“ verbunden. Der Trade-off zwischen Kapitalbindung für Lagerbestände und einer kurzfristigen Lieferfähigkeit sollte produktspezifisch determiniert werden. Produktabhängig werden auch Lager- und Belieferungskonzepte wie Vendor Managed Inventory, Just-in-Time oder Just-in-Sequence etabliert. In 29,4 % der SCM-Projekte befassten sich Unternehmen mit den Lagerkonzepten in ihrer Wertschöpfungskette. Im Rahmen eines Projekts im Jahr 2007 zur Verbesserung der Lagerlogistik konnte MAN Diesel in Augsburg Produktionskapazitäten erhöhen und Kostenvorteile in Produktion und Logistik realisieren. Im Mittelpunkt des Projekts standen die Auflösung produktionsnaher Lagerkontingente und die Rückführung von Beständen in ein Zentrallager.

Kostenreduktion

Die Reduktion von Kosten wird bei der Mehrzahl der untersuchten SCM-Projekte angestrebt, allerdings oftmals nicht als primäres Ziel. In 29,4 % der betrachteten Fälle standen Kostenreduzierungen im Vordergrund. Im Rahmen dieser SCM-Projekte reduzieren die Unternehmen insbesondere durch eine Verminderung der Bestände und des Umlaufvermögens in der Wertschöpfungskette, durch Prozessoptimierung und schlankere Strukturen die Kosten im SCM und in der Logistik. Der Klebstoffhersteller TESA plant, z. B. durch eine neue Europalogistik-Strategie, bis zum Jahr 2010 Kosten im zweistelligen Millionenbereich einsparen. Die wesentlichen Merkmale der neuen Strategie sind eine zentrale Steuerung von Warenflüssen, eine einheitliche elektronische Datenverarbeitung und eine Konsolidierung von Lagerstandorten. Insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Krisen, wie derzeit aufgrund der weltweiten Finanzkrise, reagieren viele Unternehmen mit drastischen Maßnahmen, wie selektivem Personalabbau in logistischen Funktionen oder radikalen Einschnitten bei indirekten Kosten.

Transportoptimierung

Die Optimierung von Transportmöglichkeiten bietet oftmals schnell sichtbare Erfolge im SCM. In 19,6 % der SCM-

Projekte werden Transportoptimierungen angestrebt, z. B. durch neue Routenplanungen, höhere Auslastungen des Fuhrparks, Veränderungen des Modal Splits (Verteilung des Transportaufkommens auf verschiedene Verkehrsträger) oder Wechsel des Logistikdienstleisters. Bei der Evaluation und Auswahl alternativer Transportmittel und -routen sowie Logistikdienstleistern werden zunehmend ökologische Überlegungen und Sicherheitsaspekte miteinbezogen. Auch und gerade in Zeiten, in denen Unternehmen Kostenreduzierungen anstreben, können ökologische Verbesserungen (z. B. durch geringeren Kraftstoffverbrauch) und stabile Supply Chains (z. B. durch weniger Produktionsverzögerungen) Kosten reduzieren. Der Konzern Unilever organisiert seit dem Jahr 2008 mit Unterstützung der dafür neu gegründeten Tochterfirma Ultralogistik alle Transporte (mit einem jährlichen Gesamtvolumen von rund 500 Mio. Euro) in Europa zentral. Erreicht wurde eine wesentlich bessere Auslastung der Transportflotte und damit einhergehend eine Reduzierung des CO₂-Ausstoßes um mehr als 10 % sowie eine Reduzierung der Transportkosten um 8 %. Der Erfolg beruht auf der Vermeidung von Leerfahrten sowie auf einer verbesserten Nutzung des in jedem Lkw zur Verfügung stehenden Ladevolumens.

Optimierung der Beschaffung

Beschaffungsentscheidungen haben essenziellen Einfluss auf das Design der gesamten Supply Chain. Die Beschaffung sollte insbesondere mit einer Zunahme der Auslagerung von Unternehmensaktivitäten aufgrund einer dadurch größeren Anzahl und Komplexität an Schnittstellen ein professionelles, strategisches und differenziertes Lieferantenmanagement fokussieren. Auch haben Optimierungen bei der Beschaffung eine große Hebelwirkung und sind deshalb oft um ein Vielfaches stärker bei den Unternehmensgewinnen zu spüren. Allerdings steht die Beschaffung nur in 13,7 % der betrachteten SCM-Projekte im Mittelpunkt von Verbesserungsaktivitäten. Der Logistikkonzern Deutsche Post World Net stand, bedingt durch mehrere Akquisitionen (u. a. Danzas, DHL, Exel) vor der Herausforderung, heterogene Organisationsstrukturen und Unternehmenskulturen in eine professionelle und global handelnde Einkaufsorganisation zusammen zu führen und die konzernweiten Supply Chains auf diese Neuorganisation auszurichten. Der bisher dezentral organisierte Einkauf wurde durch das Projekt „Fit4Procurement“ zu einer zentral gesteuerten, konzernweiten Beschaffung weiterentwickelt. Dadurch konnten Synergieeffekte in dreistelliger Millionenhöhe realisiert werden. Insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wie derzeit hinterfragen viele Unternehmen ihre Beschaffungsentscheidungen kritisch und versuchen den Kostendruck an Zulieferer weiterzugeben. Die Alternativen einer zentralen oder dezentralen Beschaffung und der Beschaffungsmodus in Form einer Vorratsbeschaffung, Einzelbeschaffung oder fertigungs- bzw. absatzsynchronen Beschaffung sowie die Anzahl der Lieferanten für bestimmte Teile werden neu evaluiert und gegebenenfalls angepasst.

Erhöhung des Kundenservice

Dem Marketingkonzept folgend sollte der Kunde im Zentrum aller Unternehmensaktivitäten stehen, da Marktentwicklungen und Produktrevolutionen immer mehr von Kundenanforderungen und -bedürfnissen getrieben sind. So auch beim Schweizer Warenhauskonzern Manor. Die Entwicklung eines Kausalanalysemodells entlang der Supply Chain, welches auf der Business Dynamics Methode basiert, offenbarte für Manor neuartige Ansatzpunkte zur Verbesserung. Ziel war die Analyse und Optimierung der Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette aus Kundensicht, mit dem Ergebnis, dass die von Kunden wahrgenommene Lieferzuverlässigkeit, -qualität und -flexibilität durch das Projekt deutlich erhöht werden konnten. Im gesamten Unternehmen wurde ein ausgeprägtes Bewusstsein für Kundenbedürfnisse entwickelt. Produkte und Dienstleistungen können nun besser auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden und Profitabilitätssteigerungen über alle Stufen der Supply Chain hinweg sind möglich. Zugleich zielt das Projekt auf jährliche Einsparungen bei Lieferkosten, Handlingaufwand und Reduktionen des Warenbestands in den Warenhäusern in Höhe von einer Million Schweizer Franken. Allgemein sollten zur Erreichung eines hohen Kundenservices und einer Differenzierung von Wettbewerbern produktbegleitende Dienst- und Logistikleistungen, die eine stärkere Interaktion mit Kunden implizieren, im Produktportfolio von Industrieunternehmen obligat sein. Bei den untersuchten SCM-Projekten wurde jedoch nur in 11,8 % der Fälle die Erhöhung des Kundenservice forciert.

Sonstige Maßnahmen

11,8 % der analysierten SCM-Projekte können in die Kategorie „Sonstige Maßnahmen“ eingeordnet werden. Diese Kategorie umfasst Projekte, mit denen mehrere Zielsetzungen – ohne einen eindeutigen Schwerpunkt – gleichzeitig verfolgt werden. Des Weiteren fallen unter die „sonstigen Maßnahmen“ Projekte mit seltener verfolgten Zielsetzungen, wie beispielsweise „Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation“ oder „Konsolidierung von Produktionsstandorten“. Von Wissenschaftlern wird immer wieder betont, dass SCM, wenn es als Führungsfunktion mit einem unternehmensübergreifenden Koordinationscharakter aufgefasst wird, einen maßgeblichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in Form von Wert- und Leistungssteigerungen leisten kann. Die im Rahmen dieses Forschungsprojekts analysierten Maßnahmen und Projekte verdeutlichen, dass dem SCM auch in der Unternehmenspraxis inzwischen die Rolle eines strategischen Erfolgsfaktors beigegeben und immer häufiger durch eine Verankerung im Unternehmensvorstand Rechnung getragen wird.

Handlungsempfehlungen

Die Aufgabenbereiche und die Verantwortung für SCM-Manager werden weiter zunehmen. Erstens wird das Management der Zuliefernetzwerke immer komplexer und ist mit größeren Risiken behaftet. Zweitens sind Supply Chains absatzmarktbezogen mit immer höheren und individu-

ellernen Kundenanforderungen, deregulierten und globalen Absatzmärkten und neuen Vertriebskanälen (Internet) konfrontiert. Zu den Aufgaben von SCM-Managern gehören deshalb auch die Strukturierung und Umsetzung von SCM-Projekten, um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können. SCM-Projekte müssen strategisch und holistisch umgesetzt werden und erfordern die Mitwirkung unterschiedlicher Abteilungen im Unternehmen und das Engagement von Lieferanten und Kunden gleichermaßen. Dies gilt insbesondere deshalb, weil das SCM organisatorisch und räumlich verteilte Ressourcen und Produktionskapazitäten verbindet und die weltweite Güter- und Warenversorgung verschiedener Märkte mit ihren spezifischen Anforderungen sicherstellt. Aus dem Forschungsprojekt lassen sich zusammenfassend folgende Handlungsempfehlungen für das SCM in Produktionsunternehmen ableiten:

- Eine kontinuierliche Optimierung des SCM gewährleistet, dass Unternehmen dauerhaft über exzellent gemanagte Wertschöpfungsketten verfügen.
- Den weitreichenden Auswirkungen, die das SCM auf das gesamte Unternehmen hat, kann durch eine Verankerung der SCM-Verantwortung auf Vorstandsebene Rechnung getragen werden.
- Das In- bzw. Outsourcing von SCM-Tätigkeiten sollte auf einer präzisen Abgrenzung der unternehmensbezogenen Kernkompetenzen basieren.
- Eine optimale Ausrichtung der Supply Chain-Struktur auf die jeweilige Phase im Produktlebenszyklus in Abstimmung mit der Gesamtunternehmensstrategie und die Berücksichtigung von Marktgegebenheiten (ein sogenannter „Supply Chain Fit“) stellt eine essenzielle Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg der Wertschöpfungskette dar.
- In Industrien und Supply Chains mit bereits guten Logistikkonzepten bedarf es neuartiger innovativer Ansätze, um das SCM weiter zu optimieren. Dabei ist zumeist auf strategischer Ebene anzusetzen.
- Kostenreduktionen können bei nahezu allen SCM-Projekten erreicht werden, auch wenn die Kosten nicht den primären Fokus darstellen. Mögliche Kostenreduzierungen rechtfertigen aber oftmals den Aufwand für SCM-Optimierungen und müssen entsprechend intern im Unternehmen „vermarktet“ werden.
- Bei SCM-Maßnahmen sind Informations- und Kommunikations-Technologien weiterhin ein entscheidender „Enabler“. Deshalb muss den IuK-Technologien, die oftmals das größte Investment im Rahmen von SCM-Projekten darstellen, eine hohe Relevanz beigemessen werden.

Trotz zahlreicher vielversprechender Ansätze im SCM, bei denen die in der Supply Chain involvierten Unternehmen zumeist intern Verbesserungen bewirken, stellen weitergehende kontinuierliche und unternehmensübergreifende Optimierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette nach wie vor eine Herausforderung für Unternehmen dar. Ziel ist die Realisierung eines unternehmensübergreifenden Gesamtoptimums, um dauerhaft

in dynamischen Wettbewerbsumfeldern mit steigenden Kundenansprüchen erfolgreich bestehen zu können.

Literatur

- Blomert, R., Die Subprime-Krise oder: Wie aus der Immobilienkrise eine handfeste Wirtschaftskrise wird, in: Jansen, S.A., Schröter, E., Stehr, N. (Hrsg.), Mehrwertiger Kapitalismus: Multidisziplinäre Beiträge zu Formen des Kapitalismus und seiner Kapitalien, Wiesbaden 2008, S. 129-147.
- Wagner, S. M., Erhun, F., Grosse-Ruyken, P.T., Dressing For the Weather: Top Supply Chain Challenges Motivate Action, *Industrial Engineer*, 41. Jg. (2009), Nr. 2, S. 29-33.
- Wagner, S. M., Locker, A., Logistik und Finanzen: Stärkeres Zusammenwachsen ist nötig, *Handelszeitung, Special „Logistik“*, 148. Jg. (2009), Nr. 6, 4.-10. Februar, S. 51.
- Wagner, S. M., Locker, A., Supply Chain-Innovationen durch Lieferanten, *Thesis – Fachzeitschrift für Marketing*, 20. Jg. (2003), Nr. 3, S. 5-10.

Summary

Supply chain management (SCM) contributes substantially to the performance of many manufacturing firms. Therefore, these firms increasingly set up SCM projects and align their SCM approaches to the specifics of their firms and the networks they are integrated. The ETH Zurich investigated a large number of SCM projects in five different industries. The study shows that the SCM projects cover operative and tactical challenges, but mostly focus on the strategic aspects of the supply chain. Also, the study reveals that firms increasingly implement SCM responsibilities on the top management level. Furthermore, most SCM projects aim to include a larger portion of the value added chain.

Verfasser

DR. PAN THEO GROSSE-RUYKEN, Jahrgang 1978, ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Logistikmanagement an der ETH Zürich mit dem Forschungsschwerpunkt Supply Chain Management.

RUBEN JÖNKE, Jahrgang 1981, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Logistikmanagement an der ETH Zürich mit den Forschungsschwerpunkten After Sales Management und produktbezogene Dienstleistungen.

PROF. DR. STEPHAN M. WAGNER, Jahrgang 1969, ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement an der ETH Zürich mit den Forschungsschwerpunkten Beschaffung, Logistik und Supply Chain Management.