

Vom Supply Chain zum Supply Chain Network Management

Heutige Industrieproduktionen beruhen auf komplexen, mehrstufigen Lieferketten. Sie ermöglichen eine nie gekannte Effizienz und Produktivität. Geringe Fertigungstiefe, Just-in-time-Logistik mit langen Seetransporten sowie regionale Konzentration von Lieferanten nach Kostenkriterien erfordern reibungslose Prozesse ohne Risiko.

Die weltweite Pandemie mit Quarantänen, Ausgangssperren und Herunterfahren der Wirtschaft – bis vor wenigen Monaten ein Hollywood-Szenario. Die Coronakrise hat den Blick schonungslos auf Risiken und Unsicherheiten in den Unternehmen gelenkt. Das Marktumfeld ist beidseitig weggebrochen: Die Lieferketten funktionieren nicht mehr und die Absatzmärkte sind unzugänglich. Dies stellt Industrieunternehmen aller Branchen vor eine neue Aufgabe: Sie müssen ihre Supply Chain rekonfigurieren, um Störungen frühzeitig zu erkennen, Risiken zu minimieren und Krisenfolgen zu bewältigen.

Der Wettbewerb wird sich zukünftig nicht zwischen einzelnen Unternehmen, sondern zwischen ganzen Netzwerken abspielen. Die Gewinner werden Supply-Chain-Netzwerke sein, die sich agil am Kunden ausrichten, Transparenz über alle Stufen haben, digital vernetzt und integriert sind, aktive Steuerelemente besitzen und damit über die 3R-Eigenschaften (Robustness - Resilience - Responsiveness) verfügen*).

Die steigende Komplexität und Krisenanfälligkeit von netzwerkartig verbundenen Lieferketten zeigen deutlich, dass traditionelles Supply Chain Management heute nicht mehr ausreicht. Es braucht ein Supply Chain Network Management (SCNM), das auch ein Risikomanagement umfasst.

Was ist Supply Chain Network Management?

Durch die heute übliche geringe Fertigungstiefe wird ein grosser Teil der Wertschöpfungskette auf die Zulieferer verlagert. Sie erhalten den Status von Geschäfts- und Entwicklungspartnern, die einen eigenständigen Wertbeitrag zu den Produkten und Services ihres Auftraggebers leisten. Hinzu kommt die Vertriebsseite mit einer oft globalen Distribution. Auch diese erfolgt über mehrere Stufen hinweg bis hin zum Endkunden. Die Konsequenz: Der Wettbewerb spielt sich nicht mehr zwischen einzelnen Unternehmen ab, sondern zwischen ganzen Netzwerken und dies End-to-End. Voraussetzung ist eine intensive Kommunikation sowie eine Vernetzung von Wert- und Datenströmen. Der Informationsaustausch untereinander, eine hohe Transparenz und die Zusammenarbeit einzelner Teams werden deutlich wichtiger als die Frage, welcher Lieferant besonders kostengünstig ist.

Die Hauptaufgabe des Supply Chain Network Managements: das gesamte Netzwerk und die Zusammenarbeit der einzelnen Netzwerkpartner transparent und effizient machen.

Die vier Dimensionen

Um diese Voraussetzungen zu erfüllen, setzt das Supply Chain Network Management seinen Fokus auf vier zentrale Dimensionen:

- Netzwerk als Konfiguration aus unterschiedlichen Akteuren
- Managementsysteme sind die ordnende Kraft in einem Supply-Chain-Netzwerk.
- Planung im Sinne von Sales & Operation Planning (S&OP) und Product-Lifecycle-Management (PLM)
- Informationsmanagement: Digitalisierung ist die «sine qua non» der Vernetzung.

Dimension 1: Netzwerk

Traditionell wird ein Supply Chain Network aus der Position des eigenen Unternehmens heraus betrachtet. Aktuell steigt die Komplexität, sei es durch immer schnellere Innovations- und Entwicklungszyklen, ein Trend zu kürzeren Lieferzeiten sowie steigender Produktvarianz und -individualisierung, das Auftauchen disruptiver Geschäftsmodelle und die Volatilität der Märkte. Netzwerke müssen in vielen Fällen neu aufgebaut bzw. weiterentwickelt werden. Dazu gehört die Auswahl der richtigen Partner und die Gestaltung der Beziehungen untereinander. Unternehmen sollten sich auf vier wichtige Aspekte konzentrieren:

1. Konfiguration & Segmentierung: Wahl nach Leistungsfähigkeit
2. Footprint: Multidimensionale Auswahl der richtigen Netzwerkpartner
3. Order Fulfillment: Netzwerübergreifende Auftragssteuerung
4. Netzwerkpfege & -entwicklung: Ein Netzwerk darf niemals statisch sein.



Dimension 2: Managementsysteme

Ein Supply Chain Network wird zukünftig übergreifend gesteuert, kontrolliert und strategisch weiterentwickelt. Idealerweise können dabei Informationen, ob politisch oder wirtschaftlich, global oder regional sofort in Szenarien überführt und die «tipping points» bewertet werden, im besten Fall, bevor ein Störfall eintritt. Zu dieser Aufgabe gehören vier entscheidende Faktoren:

1. Strategieentwicklung: Zur Strategie für den Aufbau des Netzwerks gehört auch Risikomanagement.
2. Visualisierung: Für Umsetzung und Steuerung ist Transparenz erfolgskritisch.
3. Organisationsentwicklung: Funktionen (Beschaffung; Logistik) auf die Netzwerkebene verlagern
4. Change-Management: Definition von Schnittstellen, Rollen, Funktionen und Prozessen

Dimension 3: Planung

Zu den übergreifenden Aufgaben gehört die Planung der Wertströme und damit Planung der gesamten Fertigungs- und Vertriebsprozesse, die Steuerung des Produktlebenszyklus und die interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Planungsinstanzen:

1. Sales & Operations Planning (S&OP): Absatzplanung sowie Planung und Steuerung der Prozesskette sind nur dann so effektiv wie möglich, wenn sie netzwerkübergreifend geschehen.
2. An- und Auslaufsteuerung: Die gleiche Koordinierungsanforderung gilt für den Lebenszyklus der Produkte oder Services. Die

Koordination der einzelnen Phasen verhindert Störungen der Lieferkette.

3. Interdisziplinäre Planung: Wichtige Voraussetzung für erfolgreiches Supply Chain Network Management ist die Abstimmung unterschiedlicher Funktionen innerhalb des Netzwerks.

Dimension 4: Informationsmanagement & IT-Systeme

Die IT-Systeme bilden die Basis und ermöglichen überhaupt erst Aufbau und Betrieb des gesamten Netzwerks. Dazu benötigen Unternehmen eine moderne IT-Landschaft, die sich konsequent auf die drei Aspekte Managementsysteme, Netzwerk und Planung ausrichtet:

1. Digitalisierte Prozesse bzw. IT-Applikationslandschaft bildet die grundlegende Infrastruktur.
2. Digitale Vernetzung als Gesamtarchitektur mit einer möglichst geringen Anzahl an Schnittstellen zur Vermeidung von Ineffizienzen.
3. Business Intelligence: Datengestützte und -getriebene Analyse & Entscheidungsprozesse sowie Big-Data- & KI-basierte Instrumente heben das Netzwerk auf das «next level». Insbesondere Szenarien basierte, «predictive» Simulationen gewinnen hierfür stark an Bedeutung.

Supply Chain Network Management einführen

In der Praxis zeigt sich schnell, dass ein Supply Chain Network übergeordnet und holistisch aufgebaut werden muss, da sonst zu viele Ineffizienzen

entstehen – ein Prozess in drei Schritten:

1. Analyse: Realistischer Blick auf den Ist-Zustand. Welche Bedeutung haben die einzelnen Netzwerkpartner für uns? Gibt es bereits existierende Schnittstellen? Sind unsere Prozesse und die sie unterstützenden IT-Systeme vernetzt und performant? Ist unsere Führungskultur auf das Management unabhängiger Partner ausgerichtet?
2. Konzeption: Supply Chain Network Management versteht sich nicht von selbst. Die Unternehmen müssen zunächst ein Zielbild entwickeln, das wichtige strategische Entscheidungen berücksichtigt. Das Netzwerk muss auf die Strategie ausgerichtet sein.
3. Umsetzung: Die Einführung eines umfassenden Supply Chain Network Managements ist eine komplexe Aufgabe, die zugleich auch Auswirkungen auf die einzelnen Netzwerkpartner hat. Wichtig ist, dass die vier genannten Dimensionen (Netzwerk, Planung, Managementsysteme, IT-Systeme) im Zusammenhang umgesetzt werden.

Als Resultat können Optimierungslücken in allen Unternehmen des Netzwerks geschlossen werden. Eine Reduktion von End-to-End-Durchlaufzeit um bis zu 20 Prozent, die Senkung der Kosten um 10 Prozent und mehr sind möglich.

Im Gegenzug verbessern sich die Lieferperformance und die Flexibilität bei Nachfrageschwankungen deutlich. Nicht zuletzt führt dies zu Umsatzsteigerungen, da die «Lost Sales» sinken.

Zusammenfassung

Supply Chains entwickeln sich immer stärker zu mehrdimensionalen, komplexen und globalen Wertschöpfungsketten. Sie gehen damit über das klassische Verständnis von Einkauf, Produktion, Logistik und Distribution deutlich hinaus. Der Wettbewerb spielt sich zukünftig zwischen ganzen Netzwerken ab. Die Beherrschung komplexer Wertschöpfungsketten wird daher zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor – Gewinner sind Supply-Chain-Netzwerke. Damit es gelingt, müssen die Informationen fließen und maximale Transparenz erzeugt werden.

*) Staufen.inova und die Universität St. Gallen (Institut für Produktionsmanagement) arbeiten derzeit gemeinsam mit der schweizerischen Agentur für Innovationsförderung an einem Forschungsprojekt zum Thema robuste Netzwerke.

STAUFEN. i n o v a

Transformation in allen Dimensionen

Staufen.Inova zählt zu den führenden internationalen Beratungshäusern für Transformation. Neue Geschäftsmodelle, agile Strukturen, effektives Prozessframework und der Wandel in Führung und Kultur sind die Bausteine für erfolgreiche Unternehmensentwicklungen. Der Ansatz im Supply Chain Network Management unterstützt Unternehmen von der Strategie bis zur Umsetzung. Das gesamte Supply-Chain-Netzwerk, in allen Dimensionen, wird durch ein interdisziplinäres Team von Spezialisten auf zukünftigen Kundennutzen analysiert, entsprechend gestaltet und implementiert. Staufen.Inova unterstützt seine Kunden weltweit, auch muttersprachlich in DE, CH, IT, PL, CZE, SVK, HU, CN, BR, MEX, USA.

Die Autoren:

Dr. Christian Kubik (Senior Expert) / Achim Schwichtenberg (Senior Manager) / Thomas Spiess (Mitglied der Geschäftsleitung - Senior Manager)

STAUFEN.INOVA AG

Reitergasse 11
8004 Zürich
Tel: +41 44 786 33 11
anfrage@staufen-inova.ch
www.staufen-inova.ch

