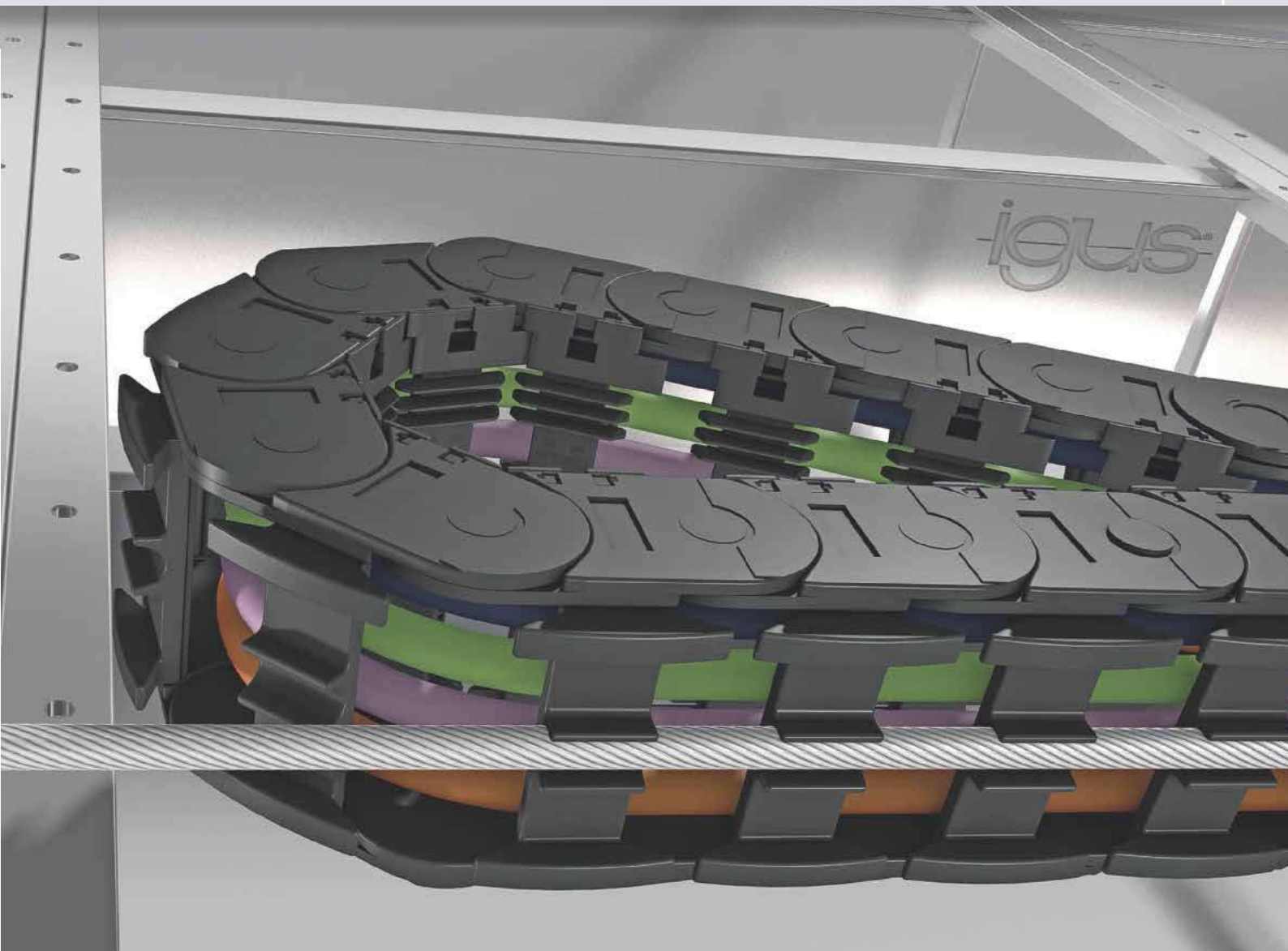


# Beschaffung

aktuell

2020 10

Das Magazin für Einkauf, Materialwirtschaft und Logistik



## Stromschiene oder Energiekette? Energiezuführungen im Vergleich

- Einkaufsexpertin Martina Boxberger im Gespräch
- Gesetzliche Pflichten zum Arbeitsschutz im Homeoffice
- Projekteinkauf unter der Lupe

Modernes Supply Chain Management

# Krisenfeste Lieferantennetzwerke aufbauen

Die Supply Chain ist keine Kette, sondern ein Netzwerk mit zahlreichen bekannten und unbekanntenen Abhängigkeiten. Die Corona-Krise hat gezeigt: Es fehlt in den Lieferbeziehungen bisher an Transparenz und Krisenfestigkeit. Ein Ausweg ist ein aktives Supply Chain Network Management, um Indikatoren für Risiken frühzeitig und besser bewerten zu können.

Die Corona-Krise hat in vielen Unternehmen starke Verwerfungen ausgelöst. Zahlreiche Firmen bekamen plötzlich keinen Nachschub mehr oder litten unter zusammengebrochenen Absatzmärkten. Die Konsequenz: Sie mussten die Produktion drastisch reduzieren oder sogar einstellen, Mitarbeiter wurden in die Kurzarbeit geschickt und Corona-Nothilfe musste beantragt werden – die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie sind für die Betriebe unabsehbar.

Doch auch das Gegenteil ist passiert. So hat sich der Auftragsbestand eines Maschinenbauers im Frühjahr innerhalb kürzester Frist verdreifacht. Der Grund: Er ist Hersteller von Anlagen für die Produktion von Hygieneartikeln und gehörte plötzlich weltweit zu den gefragtesten Unternehmen seiner Branche. Kein Unternehmen ist in der Lage, von jetzt auf gleich seine Herstellung auf 300 Prozent hochzufahren. Diese Situation ist ebenso eine Krise wie die Notwendigkeit, den Betrieb praktisch über Nacht komplett herunterzufahren. Das Unternehmen hat trotz einer extrem schwierigen Materialversorgung, die Wünsche der Kunden weitestgehend erfüllen können – mit zusätzlichen Schichten, Überstunden, kurzfristigen Neueinstellungen und

einem auf Distanz geführten Lieferantenmanagement, was eine gewaltige Herausforderung für den Einkauf und die Beschaffung bedeutete.

### Von der Kette zum Netzwerk

Diese und andere Situationen der Corona-Krise sorgen in den Unternehmen für wichtige Erkenntnisse:

1. Herkömmliches Supply Chain Management reicht nicht mehr aus.
2. Unternehmen müssen ihre Lieferketten neu konfigurieren und um Netzwerkeigenschaften erweitern.
3. Aufbau eines aktiv gesteuerten Risikomanagements in Einkauf und Vertrieb.

Die Wertschöpfungssysteme der Unternehmen greifen auf ein ausgedehntes und häufig weltweites, multiples Netzwerk aus Lieferanten und Dienstleistern zurück. Mehrere Produktionsstandorte, ein umfangreiches Produktportfolio sowie kundenindividuelle Wünsche an die Fertigung und Verfügbarkeit steigern die Komplexität der Belieferung, die Anfälligkeit für Störungen steigt. Die Anforderungen und Erwartungen an den Einkauf und die Beschaffung verändern sich dadurch im Sinne des proaktiven Forward Sourcing.

Hinzu kommt die gesamte Vertriebsseite mit

einer oft globalen Distribution. Auch diese erfolgt teilweise über mehrere Stufen hinweg mit verschiedenen Organisationseinheiten und Handelspartnern bis hin zum Endkunden. Gleiches gilt für die Zulieferer. Sie haben selbst eigene Lieferanten, deren Produkte auf ihre Produkte und die ihrer Kunden einwirken. Die steigende Komplexität und erhöhte Krisenanfälligkeit von netzwerkartig verbundenen Lieferketten zeigen deutlich, dass traditionelles Supply Chain Management heute nicht mehr ausreicht. Es muss eine ganzheitliche Betrachtung erfolgen: ein Supply Chain Network Management (SCNM), welches auch ein Risikomanagement umfasst.

### Risikomanagement über die 1. Stufe hinaus

Die Corona-Krise hat gezeigt, wie dringend notwendig das ist. So haben Unternehmen die erste Stufe ihrer Supply Chain meist genau im Blick. Sie verfügen über aktuelle Informationen ihrer Zulieferer und deren Branchen. Die aktuelle Situation hat den Wandel zur Digitalisierung beschleunigt. Der Datenaustausch wurde erheblich verbessert und durch den Einsatz neuer Technologien können Projekte und deren Aufgabensteuerung in Echtzeit auf Distanz weitergeführt werden. Doch in der zweiten und dritten Stufe sieht das anders aus. Die Transparenz ist gering, Aussagen über die Zulieferer der Zulieferer sind oft nicht möglich. Die Durchgängigkeit von Informationen ist nicht sichergestellt. Die organisatorischen Strukturen sind hierfür in vielen Unternehmen nicht ausreichend vorhanden.

Dadurch erkennen zahlreiche Unternehmen Risiken und Störungen innerhalb ihres Lieferantennetzwerkes entweder gar nicht oder zu spät. In der Corona-Krise begann nun eine hektische Phase der Improvisation. Dank der kurzfristig aufgestellten Krisenstäbe mit Task-Force-Teams konnten mit hohem Aufwand und Engagement der Mitarbeiter effektive Maßnahmen zur Reduzierung der Risiken umgesetzt werden.

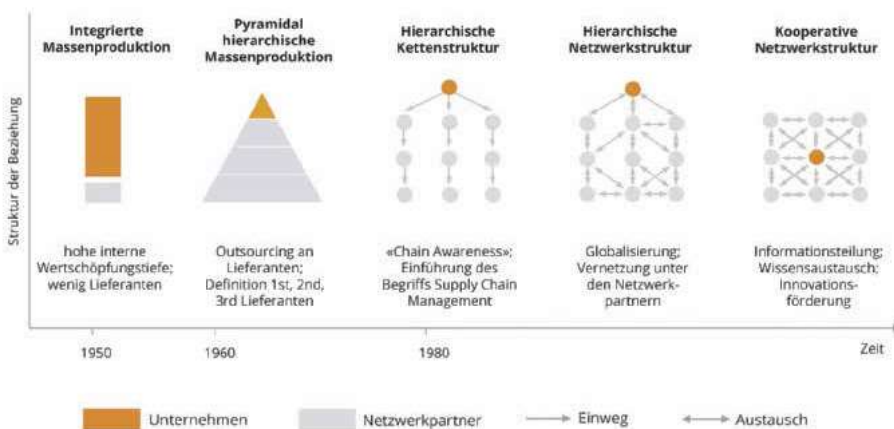
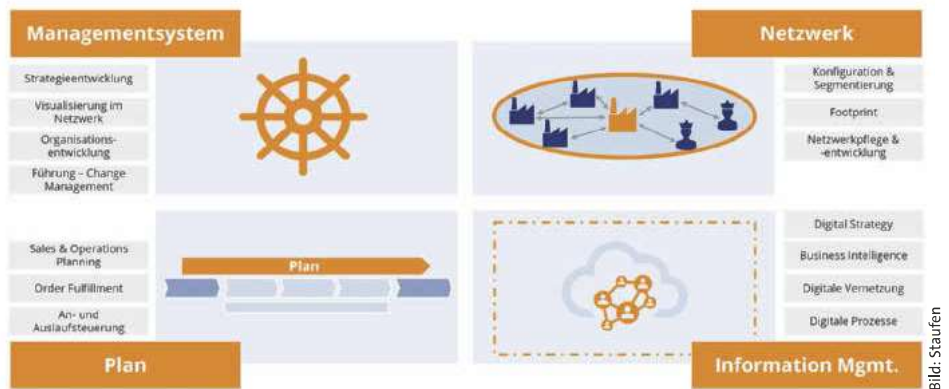


Bild: Stufen

Die Entwicklung der Supply Chain zum Lieferantennetzwerk.



Die vier Dimensionen von Supply Chain Network Management.

Unternehmen können sich in einem gewissen Rahmen auf solche Ereignisse vorbereiten, sie müssen dafür in den Blick des Risikomanagements geraten und ihre Organisation auf diese Situation kurzfristig ausrichten können. Wichtig ist hierbei, dass mögliche Risiken identifiziert und katalogisiert werden, die anschließende Bewertung bildet dann die Grundlage für z. B. Simulationen.

Ereignisse wie der Ausfall von Zulieferern z. B. durch Naturkatastrophen oder wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen sind denkbare Szenarien für die nahe Zukunft. Ein Beispiel: Was ist, wenn ein wichtiger Zulieferer durch einen Handelskrieg vom Markt verschwindet? Gibt es genügend Alternativen, z. B. in Europa? Kann deren Produktion schnell genug hochgefahren werden? Wie stark sind deren Vor-Lieferanten vom Handelskrieg betroffen? Wie schnell kann ein Unternehmen auf so ein Ereignis reagieren?

Solche Überlegungen machen deutlich, dass jedes Unternehmen seine Lieferketten nicht nur besser kennen, sondern auch durch einen „Notfallplan“ absichern muss. Entsprechend sind hierzu die erforderlichen organisatorischen (Ressourcen) und prozessualen (Vernetzung) Voraussetzungen zu schaffen.

### Die vier Dimensionen

Für das Ziel Transparenz sollten Unternehmen ihren Fokus auf vier zentrale Dimensionen legen: Netzwerk, Managementsysteme, Planung und IT-Systeme.

**1. Netzwerk:** Die Unternehmen sollten Lieferantennetzwerke nicht nur aus ihrer Position heraus betrachten, sondern aus einer übergeordneten Perspektive. Aus dieser Sicht ist das Supply Chain Network eine Konfiguration aus unterschiedlichen Akteuren, beispielsweise Produktionsstätten, Hardware- und Softwareentwicklern, Lieferhubs, Zulieferern und deren Zulieferer sowie Logistikdienstleistern, Vertriebs- und Distributionspartnern bis hin zum Endkunden. Dieses Netz muss aktiv gemanagt werden.

**2. Managementsysteme:** Sie sind die ordnende Kraft in einem Supply-Chain-Netzwerk. Mit ihrer Hilfe wird es übergreifend gesteuert, kontrolliert und strategisch weiterentwickelt. Alle beteiligten Unternehmen müssen also gemeinsam Aspekte wie Strategie- und Organisationsentwicklung, ein netzwerkweites Change-Management und die Produktionsplanung angehen.

**3. Planung:** Zu den übergreifenden Aufgaben innerhalb eines Supply Chain Networks gehört auch die Steuerung der Wertströme. Das bedeutet im Einzelnen die Planung der gesamten Fertigungs- und Vertriebsprozesse, die Steuerung des Produktlebenszyklus und die interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Planungsinstanzen innerhalb des Netzwerks. Diese Aufgabe erfordert eine End-to-End-Betrachtung, um ein optimales Resultat zu erreichen.

**4. IT-Systeme:** Sie bilden die technische Basis des Supply Chain Network Managements und ermöglichen überhaupt erst Aufbau und Betrieb des gesamten Netzwerks. Dazu benötigen Unternehmen eine moderne IT-Infrastruktur mit geeigneten Anwendungen und digitalen Tools: Digitalisierung als technische Grundlage der Vernetzung.

Die Rekonfiguration einer Supply Chain ist eine wichtige und vor allem strategische Aufgabe. Unternehmen sind gut beraten, dafür ein schlagkräftiges und interdisziplinäres Team aufzubauen. Es sollte genauen Einblick in die bisherigen, oft informellen Strukturen der unterschiedlichen Lieferketten haben und alle Zulieferer und Geschäftspartner sehr gut kennen. Anschließend folgen dann drei wichtige Schritte:

Der erste Schritt ist eine realistische Analyse des Ist-Zustands. Dabei kommen vor allem die Organisation, die Prozesse und Systeme des eigenen Unternehmens sowie aller Zulieferer auf den Prüfstand. Denn sie müssen intensive Kommunikation und hohe Transparenz und Stabilität garantieren können.

In einem zweiten Schritt entwickeln die Unternehmen ein gemeinsames Zielbild. Das gesamte Netzwerk muss sich auf eine bestimmte Produktstrategie ausrichten, beispielsweise Innovations-, Markt- oder Kostenführerschaft.

### Auf dem Weg zum Supply Chain Network

Anschließend folgt die intensive Phase der Umsetzung. Hier sollten alle Beteiligten das gleiche Zielbild verfolgen und an einem Strang ziehen. Dabei ist es sinnvoll, einen detaillierten und aufeinander abgestimmten Phasenplan zu erstellen. Die Unternehmen sollten Schwerpunkte setzen und zunächst wichtige „Pain Points“ identifizieren. Sie werden anschließend mit größter Priorität behandelt und über eine Testphase auf Ihre Wirksamkeit hin überprüft.

Mit der Einführung des Supply Chain Network Managements ist das Thema aber nicht abgeschlossen. Lieferantennetzwerke müssen, um erfolgreich zu bleiben, aktiver als bisher gemanagt werden.

Erforderlich sind hierfür neben der Positionierung im Unternehmen ausreichende Ressourcen (personelle und technologische Ausgestaltung) der Organisationseinheit mit einem robusten Mandat der Geschäftsführung.

Innerhalb des Supply Chain Network Managements werden die am Kundenbedarf ausgerichteten Wertstrombestände so gesteuert, dass das Netzwerk als Ganzes davon profitiert und nicht nur das einzelne Unternehmen. Möglich wird dies durch die enge und auf lange Sicht ausgerichtete Kollaboration der beteiligten Unternehmen.

Der Autor

Frank Gröner, Partner bei der Unternehmensberatung Staufen AG