



Robustes SCM – was lernen wir aus der Krise?

Risikomanagement im Supply Chain Management ist keine graue Theorie, sondern elementare Unternehmensführung!

Die Logistikverantwortlichen müssen dem Kriterium Versorgungssicherheit einen neuen Stellenwert geben – Versorgungssicherheit ist nicht selbstverständlich.

Einleitung

„Nein, den Dichtungsring haben wir nicht auf Lager. Die Dinger kommen aus China. Die Reparatur der Maschine werden wir leider nicht vornehmen können. Wenn Sie mit dem Gedanken spielen, eine neue Maschine zu kaufen - die Neuprodukte leiden aus denselben Gründen an Lieferschwierigkeiten.“
Diese Geschichte ist diese Woche einem Servicetechniker widerfahren. Ein C-Teil!

In der Vergangenheit wurden Lieferketten unter Nutzung der Vorteile der Globalisierung vor allem nach wirtschaftlichen Kriterien optimiert – im Fokus der Steuerung standen also Qualität, Pünktlichkeit und ein möglichst niedriger Preis. Das implizierte eine immer stärkere Vernetzung der Wertschöpfungsketten mit einer immer weiter sinkenden Zahl von globalen Lieferanten zur Erreichung einer Just-in-time- oder Just-in-Sequence-Anlieferung und zur Reduktion oder gar Abschaffung von Lagerbeständen im Unternehmen und in der Lieferkette.

1. Kern-Herausforderungen des Supply Chain Managements in der Krise

Krisen zeigen, dass Risikomanagement im Supply Chain Management nicht nur graue Theorie, sondern elementare Steuerungsaufgabe des Managements ist. Die Verletzlichkeit in Bezug auf Kosten und Lieferzeiten perfekt optimierter Lieferketten macht klar, dass sie im Risikomanagement offensichtlich einer neuen Bewertung unterzogen werden müssen. Tabuthemen der jüngeren Vergangenheit, wie z.B. Second Source, Make-to-Stock oder Sicherheitsbestände müssen im Sinne einer **ganzheitlich erfolgreichen Steuerung** der Wertschöpfungs- und Lieferketten wieder in die Überlegungen einbezogen werden.

- Robustheit wird durch **Redundanz** und **Alternativen** geschaffen, also durch Lager, alternative Lieferanten, alternative Lieferwege, flexible Produktionsanlagen, etc.
- Robustheit verschlechtert scheinbar die **Wirtschaftlichkeit** – wie eine **Versicherung**
- Die gesamte **Wertschöpfungs- und Lieferkette** muss systematisch für die Materialien nach Materialwert, Bedarfshäufigkeit bzw. –schwankung untersucht werden. Der Erwartungswert für die Kosten der Sicherung von **Robustheit abzgl. erwarteter Schäden** muss optimiert werden
- Die regelmäßige Prüfung und Bewertung von Lieferketten und Sourcing Konzepten sind durch das **SCM Risikomanagement** sicherzustellen und fest in der Risikosteuerung jedes Unternehmens zu verankern
- Erkenntnisse müssen aktiv in operative **Maßnahmen**, insbesondere für Einkauf und SCM übergeleitet und deren Umsetzung **konsequent gesteuert** werden

2. Erkenntnisse für das eigene Supply Chain Risk Management ableiten

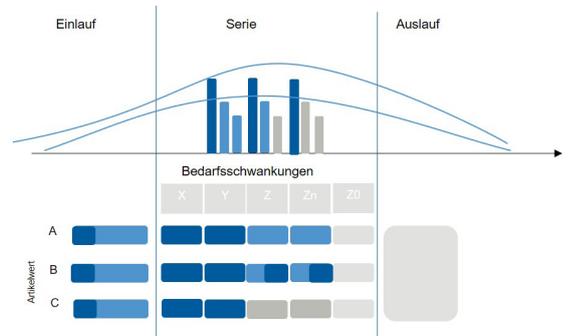
Also zurück zu den Konzepten von vor 30 Jahren? Mitnichten! Das Spannungsfeld zwischen Zeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit verliert durch die Erkenntnisse aus der aktuellen Lage nicht seine Daseinsberechtigung. Die Chancen und Vorteile, die sich aus der Globalisierung und Digitalisierung ergeben haben, haben dazu verleitet, der Stabilität der Lieferketten zu wenig Augenmerk zu geben. Für das SCM Risikomanagement bedeutet dies jetzt, für alle Materialklassen das vollständige Spannungsfeld mit allen relevanten Bewertungsdimensionen zu bewerten:

- Zeit – Pünktliche Lieferung (Liefertreue, Just-in time, Just-in-sequence)
- Qualität – das richtige Gut für den richtigen Kunden in der richtigen Menge und Ausprägung
- Kosten – zu den richtigen Kosten (Total Cost of Ownership, Kosten der Beschaffung inkl. Logistik und Umlaufvermögen)
- Versorgungssicherheit – so unabhängig von Störfaktoren und beständig wie möglich
- und das in Kombination der Betrachtung von Wert und Bedarfshäufigkeit (ABC-XYZ)

Bewertungskriterien

1. In-time-Lieferung
2. Qualitätskriterien
3. Wirtschaftlichkeit TCO (Kosten der Beschaffung inkl. Logistik und NWC)
4. Versorgungssicherheit

Wertbedarfsanalyse



Logistische Struktur

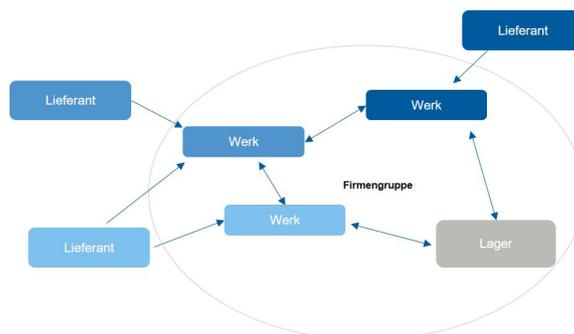


Abbildung: Zusammenwirken von wichtigen Faktoren für ein erfolgreiches Supply Chain Management

3. Transformation and Change

Zukunftsfähige und nachhaltig ergebnisorientierte Steuerung berücksichtigt alle Bewertungsdimensionen, deren Abhängigkeiten und die Konsequenzen daraus. Transparenz über deren objektive Bewertung, abgeleitete Maßnahmen und deren Wirkung bilden die Grundlage einer modernen, risikoaffinen Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens. Zusätzliche Komplexität? Gewöhnen wir uns an den Gedanken, diese als Normalität zu betrachten und professionell zu steuern.

Finden Sie nicht auch, dass die Zukunft Ihres Unternehmens bestmögliche Robustheit zeigen sollte?
Dann sprechen Sie mit uns!

4. Ihre Experten für das Supply Chain Management



Stephan Grunwald
Senior Partner
Mobil +49 173 346 58 13
stephan.grunwald@4cgroup.com



Focke Meyer
Partner
Mobil +49 173 346 58 37
focke.meyer@4cgroup.com

„Wenn die aktuellen Erfahrungen dazu führen, dass das Management das Risiko-Management aus seinem Schattendasein holt und sinnvoll in die operative Steuerung und das Controlling integriert, wäre sehr viel gewonnen.“

„Die jüngsten Entwicklungen zeigen, wie wichtig es ist, in der Lage zu sein, die Wertschöpfungsketten in einem volatilen Umfeld zu beherrschen. Das gewünschte wirtschaftliche Ergebnis kann nur durch die Sicherung der Robustheit der Lieferketten durch ein ausgewogenes und risikoaffines Sourcingkonzept mit beherrschbarer Komplexität erreicht werden.“

Office München
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

Office Berlin
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf