

## Nachbericht

### Supply Chain Management – Konzepte und Realisierungsbeispiele

Um ein Betriebsergebnis zu optimieren, reicht es in der heutigen Zeit nicht mehr aus, nur vor „der eigenen Tür zu kehren“. Die Wertschöpfungskette reicht über das eigene Fabriktor hinaus und ohne eine Gesamtbetrachtung aller am Prozess beteiligten Unternehmen, greift eine Optimierung zu kurz. Supply Chain Management, kurz SCM, heißt dabei das neue Zauberwort, um die Wettbewerbsposition von Unternehmen zu verbessern. Der *Förderkreis Betriebswirtschaft* und die Universität Stuttgart haben sich diesem Konzept bereits vor einem Jahr angenommen. Der rege Austausch mit verschiedenen Unternehmen hat die Bedeutung und das Interesse an diesem Thema aufgezeigt. Beim 21. Stuttgarter Unternehmensgespräch am 7. November 2001 in den Räumen der *Industrie- und Handelskammer* in Stuttgart wurden in zahlreichen Vorträgen die verschiedenen Facetten dieses Themas aufgezeigt.

Einer der Redner war *Francisco J. Garcia Sanz*, Mitglied des Vorstands Beschaffung der *Volkswagen AG*. Am Ende seines Vortrages stand seine Vision im Raum, wohin der Weg des SCM führt: die Einbindung des Kunden in den Fertigungsprozess. Über die PC-Bestellung soll der Kunde in fünf Tagen sein Auto erhalten, mit seinen speziell gewünschten Extras, ohne Einschaltung des Händlers. Momentan liegt die Auslieferungszeit noch bei sechs bis acht Wochen. Doch der Reihe nach. *Sanz* begann seinen Vortrag mit einem Zitat von *Ronald H. Couse*, dass Arbeitsteilung effizienter und effektiver sei. Dieser Umstand führe zu einer Zusammenarbeit von Unternehmen – der Grundbedingung, warum man sich überhaupt mit SCM beschäftigen müsse. In den einzelnen Unternehmen werde in den nächsten Jahren die Fertigungstiefe um weitere 10 bis 20 Prozent abnehmen. „Die gute Zusammenarbeit mit den Zulieferern kann dabei zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil werden“, so *Sanz*. Nicht der Megalieferant sei das Ziel, sondern die beste Konfiguration aus Service, Technik und vor allem Flexibilität: „Die Großen fressen nicht die Kleinen, sondern die Schnellen überholen die Langsamen“. Grundsätzlich, so *Sanz*, bestehe die Qualität eines Lieferanten aus seiner Flexibilität und seinem Gefühl für Verantwortung. Diese höre nicht am Werkstor auf, sondern gelte bis ein Projekt abgeschlossen ist. Und zwar auf beiden Seiten.

Besondere Bedeutung für das SCM hat bei der *Volkswagen AG* das so genannte eCap. Dieses Kapazitätsmanagementprogramm und Informationssystem vernetzt den OEM mit seinen Zulieferern. Der Lieferant erhält nun Einblick in das Bedarfsystem und in die Kapazitätsplanung von *Volkswagen*. Früher hätte es diese Abstimmung nicht gegeben und es „herrschte ein absolutes Chaos“, gestand *Sanz*. Mit eCap soll der Bedarf und der Prozess optimal gestaltet werden. „Die rollierenden Planungen werden wöchentlich, ja täglich überarbeitet und sollen – so unser Ziel – bis zu 24 Monate im Voraus erstellt werden. Die Zahlen sind dabei jederzeit abrufbar“, so *Sanz*. So könne die gesamte Lieferkette in Echtzeit auf Veränderungen reagieren. Das Hauptproblem sei hier allerdings die Datenübertragung: Es müsse noch ein einheitlicher Standard zwischen den Schnittstellen der verschiedenen Unternehmen geschaffen werden.

Völlig andere Wege im SCM beschreitet der Handelskonzern *Metro*. Dr. *Wolfgang Plümper*, Sprecher der Geschäftsführung der *Metro MGL Logistik GmbH*, schilderte kurz die Lage des Einzelhandels in Deutschland: intensiver Wettbewerb, schwache Margen und kein relatives Wachstum seit Jahren. Besonders die unterschiedlichen Distributionslinien machten in den früheren Jahren ein effektives Lieferantenmanagement schwierig. Um dies zu ändern wurde die *Metro Gruppe Logistik (MGL)* gegründet. In den vergangenen Jahren sei der Lieferant für die Logistik zuständig gewesen. Erst ab der so genannten ‚Ersten Rampe‘ hätte die Verantwortlichkeit beim Handel gelegen. „Der Lieferant bestimmte was und wann er anliefert, wir hatten keinen Überblick über die Kosten. Und wir konnten die Logistik nicht aktiv gestalten, weil wir keine Vertragsbeziehungen zu den Speditionen hatten“, beschrieb *Wolfgang Plümper* das Dilemma. Wartezeiten der Lkws bis zu 3-4 Stunden an der Rampe wären dabei keine Seltenheit gewesen. Dies hat sich um

180 Grad gewandelt. Anstatt einem Push-System wurde ein Pull-System etabliert ohne die Bestellhoheit des Einkaufs zu unterminieren. „Die Lösung heißt nun: Wir holen es beim Lieferanten an der Rampe ab“, so *Wolfgang Plümper*. Die Grundprinzipien für die MGL lauten dabei: Eine Hebelwirkung zu erzielen über die Bündelung und den Aufbau einer kritischen Masse; in den vorhandenen Speditionsnetzen *Metro*-Standards zu etablieren; die gesamten Abläufe zu koordinieren und vor allem die Komplexität zu reduzieren. Die Einkaufskosten blieben gleich, so *Plümper*, aber durch die Bündelung und die Prozessoptimierung komme es zu erheblichen Kosteneinsparungen. „Und vor allem können die Kosten durch die MGL verursachungsgerecht verteilt werden.“ Durch diesen Paradigmawechsel habe sich natürlich alles verändert. Logistik und Einkauf seien nun gleichberechtigte Partner. Dieses Change-Management lief dabei nicht ohne Probleme ab: „Die internen Schwierigkeiten waren sogar größer als die externen“, so *Wolfgang Plümper*.

Stand bei den bisherigen Vorträge nur ein Vertreter einer Supply Chain am Rednerpult, so veranschaulichte ein Verbundvortrag zwischen einem Zulieferer, einem Logistikdienstleister und dem OEM die Komplexität einer Supply Chain. Dabei wurden gerade die unterschiedlichen Interessen und Wünsche der Vertreter in einer Just-in-Time-Supply Chain den Zuhörern deutlich.

Die Ziele des OEM, vertreten durch *Otto Lindner* von der Werksleitung der *Audi AG* in Neckarsulm, lasse sich in drei Prinzipien beschreiben: Erfüllung der Kundenwünsche, Beherrschung der Komplexität und die Steuerung der Prozesse. Bei *Audi* lege man dabei großen Wert auf die Discretion seiner Zulieferer und dass der Zulieferer nicht auf die Einhaltung von Planungen poche, so *Otto Lindner*. „Gerade in der strategischen Planung sehen wir aber noch ein großes Potenzial“. Wurden Informationen über die Planung bisher nur in Einkaufsverhandlungen weitergegeben, so soll dies in Zukunft durch eine langfristige rollierende Bedarfsvorgabe ersetzt werden: „Unser Ziel bei *Audi* sind 24 Monate“. Auch wurde die Bedarfsplanung nur den Lieferanten der ersten Stufe bekanntgegeben. Dies solle ausgedehnt werden auf alle Glieder der Supply Chain. „Damit können wir erkennen, ob unsere Vorstellungen überhaupt zu realisieren sind und wir wissen frühzeitig, wo die Engpässe liegen“, so *Otto Lindner*. Gerade diese Informationen seien auch für den Logistiker wichtig, so *Gerhard Breusch* von der Geschäftsleitung der *Rhenus AG & Co KG*. „Wir müssen als Logistik-Dienstleister als gleichberechtigter Netzwerkpartner betrachtet werden“, so die Forderung von *Gerhard Breusch*. Man müsse in den Beschaffungsfluss des OEM integriert werden, um eventuelle Logistikprobleme frühzeitig erkennen zu können. Die bisherigen logistischen Standardleistung könnten durch weitere individuelle Leistungen ergänzt werden. Zum Beispiel könne der Dienstleister bei variantenreichen Montagen sowohl die Vormontage, die zeitgenaue Anlieferung und die Endmontage durchführen. „Damit wären logistisch kritische, aber technisch unkritische Montageprozesse aus dem Verantwortungsbereich des OEM ausgegliedert“, beschrieb *Gerhard Breusch* die Nutzenpotenziale dieser Überlegung. Die besondere Bedeutung der Kommunikation und der Informationsweitergabe in einer Supply Chain betonte auch der Zulieferer. „Es kann nicht sein, dass der OEM bremst und die ganze Kette gibt noch Gas“, lautete die griffige Aussage von *Rudolf Frey*, Bereichsleiter Logistik und Materialwirtschaft der *Peguform GmbH*. So lautete seine Forderung, dass es eine standardisierte Informationsweitergabe innerhalb der gesamten Kette gibt – gerade in Bezug auf den Bedarf insgesamt und der Varianten im Besonderen. Durch Feedback und Vorschlagsrechte an den OEM könnten Engpässe in der Kette entdeckt und vermieden werden: „Das sind Kosten- und Zeitvorteile für die ganze Supply Chain, nicht nur für den OEM allein“, so *Rudolf Frey*.

Die unterschiedlichen Vorträge beim 21. Stuttgarter Unternehmergespräch verdeutlichte, dass es verschiedene Wege gibt, Supply Chain Management zu betreiben. Der zentrale Dreh- und Angelpunkt ist die Information und Kommunikation zwischen den Gliedern. Vertrauen sowie ein partnerschaftliches und offenes Verhältnis sind dazu die Grundbedingungen. Und genau in diesen ‚qualitativen Faktoren‘ liegen die Herausforderungen eines Supply Chain Managements.

*Rainer Harsch, Stuttgart*