

Erfolgreiche Einführung des Supply Chain Managements

Handlungsfelder für ein Collaboration Management in der Automobilindustrie

von Dr. Jörg Risse, Visality Consulting

Die Automobilindustrie ist von weit reichenden strukturellen Veränderungen betroffen. Diese resultieren aus steigenden Anforderungen der Kunden an die individuelle Konfigurierbarkeit der Produkte, den optimalen Lieferservicegrad sowie stetig voranschreitende Konzentrationstendenzen auf der Hersteller- und Lieferantenseite. Als Lösungsansatz wird das Konzept des Supply Chain Managements (SCM) diskutiert, das bislang noch nicht so durchgängig realisiert ist, wie es vor einigen Jahren prognostiziert wurde. Erfahrungswerte in Unternehmen und empirische Untersuchungen bestätigen, dass die Ausgestaltung partnerschaftlicher Prozesse im Sinne eines Collaboration Managements einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren ist.

Collaboration Management wird in diesem Kontext als Umsetzung von Kooperationen verstanden und beinhaltet die Bereitschaft, alle relevanten Informationen früher bzw. schneller den Kunden und Lieferanten zur Verfügung zu stellen. Der Einsatz entsprechender IT-Systeme wird erst als nachgelagerter Schritt gesehen, da diese nur eine unterstützende Funktion für das Prozessmanagement haben. Voraussetzung ist im ersten Schritt die Integration der unterschiedlichen unternehmensinternen Funktionen – der Aufbau einer internen Supply Chain. Im nächsten Schritt sind Kunden, Lieferanten und Logistik-Dienstleister mit einzubeziehen. Weitere Handlungsfelder werden anhand von drei Thesen vorgestellt.

These 1: Neue Spielregeln in der Zusammenarbeit benötigt

Im Vordergrund der partnerschaftlichen Kooperation steht die Durchgängigkeit und gleichzeitige Verfügbarkeit von Informationen über alle Lieferstufen. Das bedeutet jedoch eine Abkehr vom bisherigen Top-Down-Ansatz, bei dem die Supply Chain von einem Unternehmen, meist dem OEM, bestimmt wird. Die Belange der

Zuliefererunternehmen, vor allem kleiner und mittelständischer, werden bei dieser Konstellation nicht berücksichtigt. In der Regel obliegt es dann dem First Tier, im Produktionsplan übermittelten Bedarf des OEM zu bedienen. Diese isolierte Optimierung der Supply Chain bedeutet ein Übertragen der Verantwortung vom OEM auf die Lieferanten der ersten Stufe. Da diese für mehrere Hersteller produzieren, müssen die Produktionspläne aufeinander abgestimmt werden, was wiederum eine Gesamtoptimierung der Lieferketten bzw. –netze erfordert. Diese Entwicklung wird durch eine Veränderung der Größen- und Machtverhältnisse der Supply-Chain-Akteure unterstützt. Einerseits verringert die Konzentration der Hersteller auf ihre Kernkompetenzen die Austauschbarkeit der Lieferanten. Andererseits befindet sich die Branche in einem Konzentrationsprozess, aus dem 30 bis 40 weltweit agierende Mega-Supplier hervorgehen werden. Die werden zum Teil mächtiger sein als einige Automobilhersteller.

These 2: Komplexität der Supply Chain muss beherrscht werden

Bislang ist es keinem Unternehmen gelungen, sämtliche Supply Chains durchgängig über alle Lieferstufen in einem System abzubilden. So belegen aktuelle Studien, dass lediglich 30 Prozent der Unternehmen eine Lieferantenintegration bis zur zweiten Ebene erreicht haben. Über 50 Prozent binden nur die First Tier ein. Hier besteht deutlicher Handlungsbedarf, denn die Übermittlung des Bedarfs dauert bis zu einer Woche pro Lieferstufe, was die planerischen Möglichkeiten der Zulieferer unterer Stufen beschneidet. Hier bietet sich eine Prozessgestaltung an, die eine weitest gehende Synchronisation der Bedarfs- und Kapazitätsplanung ermöglicht. Deren Umsetzung und der Einsatz der notwendigen IT-Systeme erfolgt in drei Schritten:

- ▷ Design und Implementierung von unternehmensübergreifenden physischen und informationellen Prozessen.
- ▷ Partnerintegration auf der Ebene des SCM zur Steigerung von Transparenz und Durchgängigkeit der Planung sowie
- ▷ Verbindung und Integration der unternehmensspezifischen ausführenden Planungssysteme mit dem übergeordneten SCM-System.

These 3: Supply Chain Controlling und Cost-Benefit-Sharing bilden Vertrauen

Ein weiterer Ansatzpunkt im Collaboration Management ist die Weitergabe des originären Bedarfs des OEM an das Lieferantennetzwerk. So können der reale Bedarf eingeschätzt und Dispositionsumfänge verringert werden. Diese Bestandsreduzierungen können über die Preise an die Wertschöpfungspartner weitergegeben werden. Hierzu bedarf es eines unternehmensübergreifenden Supply-Chain-Controllings, das sich bislang nur teilweise etabliert hat. So ermitteln über 90 Prozent die Logistik-Kosten noch auf Basis von Kostenstellen, die eine verursachergerechte Verrechnung nur sehr ungenau wiedergeben. Dabei geht aus der gerechten Verteilung von Kosten und Nutzen im Sinne des Cost-Benefit-Sharing ein Anreiz für die SC-Beteiligten aus. Während die Ermittlung der Investitionen für die Supply Chain noch darstellbar ist, bleibt die Identifikation von Effizienzsteigerungen durch SCM schwer zu beziffern. Es müssen neue Modelle entwickelt werden, die sich nicht mehr am Initiator des SCM-Projektes ausrichten, sondern im Sinne des Collaboration Managements eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten berücksichtigen. ◀

Der Autor

Dr.-Ing. Jörg Risse ist Mitgründer und Partner der Visality Consulting, Berlin.