



**S**upply Chain Management (SCM) ist in den meisten Unternehmen inzwischen verbreitet. Dennoch sehen viele Firmen noch erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten durch ein optimiertes SCM, etwa durch Kostensenkungen, Umsatzsteigerung oder die Ausweitung von Marktanteilen. Dies ist das zentrale Ergebnis einer aktuellen Umfrage von LOGISTIK HEUTE und der J&M Management Consulting AG, Mannheim.

Vor einigen Jahren lag der Fokus bei einer Großzahl an Unternehmen lediglich im „Supply“, also der Versorgung und der Logistik. Zeitweise dominierte auch die IT-Betrachtung. Erst später entwickelte sich das Verständnis für die gesamte Wertschöpfungskette und für die umfassende Wertesicht. „Vor diesem Hintergrund haben wir uns die Frage gestellt, wie Supply Chain Management heute in den Unternehmen verstanden und wie es gelebt wird“, berichtet Volker Stockrahm, Partner bei J&M Management Consulting, über die Zielrichtung der Studie.

Darüber hinaus wurden die rund 400 Teilnehmer der Umfrage zu aktuellen und

## Mittlere Reife erreicht

**UMFRAGE** Supply Chain Management ist in den Unternehmen inzwischen gängige Praxis. Doch nur jeder Fünfte ist ein SCM-Champion, so lautet das Ergebnis einer aktuellen Studie.

zukünftigen Herausforderungen der Supply Chains befragt. Vertiefende qualitative Interviews mit ausgewählten Vorständen und Geschäftsführern haben die quanti-

tativen Ergebnisse ergänzt. Die Mehrheit der Teilnehmer kam hierbei aus leitenden SCM-Positionen in umsatzstarken Betrieben. Mehr als jeder zweite Teilnehmer arbeitet für ein Unternehmen mit einem Umsatz größer als eine Mrd. Euro.

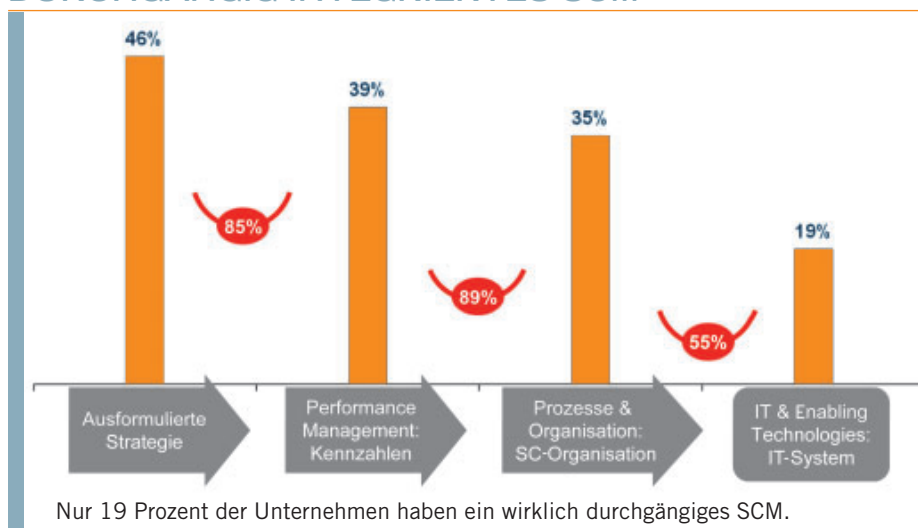
Die Umfrage zeigt auch, dass nur 19 Prozent der befragten Unternehmen Supply-Chain-Champions sind, also ein durchgängig integriertes SCM von der Strategie bis zur IT-Umsetzung realisiert haben (s. Abb. unten). Stockrahm: „Als Champions definieren wir solche Firmen, die SCM ganzheitlich managen.“ Dies bedeutet, dass diese Betriebe SCM in ihrer Strategie verankert haben und regelmäßig die Performance in der Supply Chain messen. Zudem liegen etablierte Supply-Chain-Prozesse vor und die Unternehmen weisen eine entsprechende Organisation auf und sorgen für eine durchgängige IT-Unterstützung.

### Kundenorientierung im Fokus

Trotz der bereits eingeleiteten Maßnahmen bietet ein optimiertes SCM nach Ansicht der Befragten immer noch erhebliche Potenziale: rund 13 Prozent Kostensenkung, mehr als sieben Prozent Umsatzwachstum und fast fünf Prozent Marktanteilssteigerung (s. Abb. rechts). Dabei stellen Verfügbarkeiten und Lieferzeiten für 93 Prozent der Befragten heute im Aufschwung nach der Krise die größten Herausforderungen im SCM dar. Für sie steht also ganz klar die Kundenorientierung im Vordergrund. So überrascht es nicht, dass entsprechende Messgrößen wie Lieferzeit, Liefertreue oder Auftragsdurchlaufzeiten im Vordergrund stehen. Etwas dahinter liegen die kostenorientierten Messzahlen, wie Kapitalbindungs-, Transport-, Prozess- und Lagerkosten.

Da die Unternehmen aber bereits in der jüngsten Vergangenheit intensiv daran ge-

### DURCHGÄNGIG INTEGRIERTES SCM



## POTENZIALE EINES OPTIMIERTEN SCM

arbeitet haben, die Kosten zu senken, richtet sich nun das Augenmerk stärker auf kundenorientierte Messgrößen und den Ausbau dieser markt-orientierten Wettbewerbsvorteile. Es verblüfft dabei nicht, dass vor allem die Vorhersagbarkeit der Nachfrage und der Kundenwünsche immer wieder als problematisch angesehen wird. Viele der befragten Führungskräfte sehen hier Nachholbedarf. Nur jeder fünfte

Betrieb sieht sich bei der Absatzprognose besser als der Wettbewerb. 39 Prozent vermissen belastbare Absatzprognosen ihres Vertriebs.

Die Produktionsprozesse werden dagegen deutlich besser beurteilt. So bezeichnet jedes dritte Unternehmen seine Fertigungsabläufe als schlank und effektiv. Jedoch reicht eine schlanke Produktion allein nicht aus, um den Kunden zügig und rechtzeitig zu beliefern. Dies stützt die oben angesprochene Aussage, dass Integration und Durchgängigkeit in den meisten Supply Chains noch fehlen und hier das größte Verbesserungspotenzial zu finden ist.

Die Umfrage hat eindeutig auch eines gezeigt: Je höher die Supply-Chain-Organisation in der Hierarchie eines Unternehmens angeordnet ist, desto wirkungsvoller wird ihre Arbeit eingeschätzt. Wird die Supply-Chain-Funktion von einem Vorstandsmitglied verantwortet, so wird die Arbeit von den Befragten als wirkungsvoll angesehen.

Demgegenüber beklagt fast jeder zweite Befragte, dass die Supply-Chain-Organisation ihre Arbeit besser wahrnehmen könnte, wenn sie nicht auf der dritten Füh-

rungsebene oder darunter angesiedelt wäre. Dies ist durchaus nachvollziehbar, denn je höher eine Funktion angesiedelt ist, desto eher lassen sich Prozessänderungen und dergleichen durchsetzen. Die Funktion wird im gesamten Unternehmen dann auch als wichtiger betrachtet.

Ein Blick auf die Finanz- und die daraus folgende Wirtschaftskrise in den Jahren 2008/2009 und den unerwartet zügigen Aufschwung in einzelnen Branchen zeigt, dass die Zyklen immer kürzer werden. Während 2009 Kurzarbeit in vielen Betrieben den Alltag prägte, so ist heute eher von Lieferschwierigkeiten zu hören. Nur wenige Unternehmen können bislang flexibel auf die dynamischen Änderungen reagieren.

### Mehr Flexibilität gefordert

Deshalb gilt auch hier: Während Firmen gelernt haben, sich auf langfristige Konjunkturzyklen einzustellen, müssen sie sich künftig weitaus flexibler aufstellen. „Es bedarf in der Zukunft flexibler Supply-Chain-Strukturen, Prozesse und Systeme, um so auf die immer schneller werdenden Zyklen und Veränderungen reagieren zu können“, sagt Stockrahm.

Wie wird nun eine Supply Chain schneller und flexibler? Der Schlüssel dazu liegt zu einem großen Anteil in dem Komplexitätsmanagement innerhalb der Wertschöpfungskette. Stockrahm: „Eine Aufgabe, die sicher nicht kurzfristig umsetzbar ist, denn sie beinhaltet viele Themen, beginnend mit der Produktgestaltung bis zur Neugestaltung, vor allem aber auch der Straffung der Supply-Chain-Netzwerke.“ Auch Masterdata-Management – wenn man die IT-Sicht betrachtet – lässt sich hier zuordnen. Dabei ist zu beobachten, dass das Thema Komplexität und deren Reduktion wichtiger werden, je größer ein Unternehmen ist.

Während jedes dritte Unternehmen die Komplexitätsreduktion seiner Supply-Chain-Strukturen in den nächsten drei Jahren angehen will, ist Risikomanagement kein besonders wichtiges Thema für die Befragten. Dies überrascht angesichts der Katastrophen in der jüngeren Vergangenheit. So zeigen sich mehr als 40 Prozent der Befragten unbeeindruckt von Finanzkrise, Vulkanausbruch oder auch der Ölpest im Golf von Mexiko. Sie geben an, dass sie keine Aktivitäten in Richtung Risikomanagement geplant haben. ps

