

Supply Chain Controlling: Warum die Prozesstransparenz von entscheidender Bedeutung ist

Jens Ropers



Jens
Ropers

Partner bei der
CA Akademie AG,
Wörthsee.

j.ropers@ca-akademie.de

Die Steuerung von Materialflüssen über die Wertschöpfungskette mithilfe von Informationen: Dieser zentrale Zweck von Supply Chain Management besteht nach wie vor. Gleiches gilt für die dabei zu erreichende Zielsetzung: Das richtige Gut, in der richtigen Menge, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität, am richtigen Ort, zu den geplanten (richtigen) Kosten (die 6“r“). In den letzten Jahrzehnten lag der Fokus hauptsächlich darauf, Kosten und Kapitalbindung zu reduzieren und die Prozesse soweit zu optimieren, dass diese wie kleine Zahnrädchen ineinandergreifen. Globale Beschaffungsnetzwerke und dezentrale Produktionsstandorte sorgten dafür, dass die dem Kunden versprochene Qualität stets so kostengünstig und so nah am Kunden wie möglich erzeugt werden konnte.

Inzwischen hat sich die diesen Gedanken zugrunde liegende Ausgangssituation allerdings maßgeblich verändert. Internationale Lieferketten sind bei weitem nicht mehr so robust wie vor der Pandemie, die Unsicherheiten und Risiken haben zugenommen. Andererseits sind durch die Digitalisierung die Verfügbarkeit und die Möglichkeiten der Nutzung von Daten stark gestiegen, was die den Entscheidungen zugrundeliegenden Informationen verbessert. Neben den ökonomischen Aspekten sind auch ökologische und soziale zu berücksichtigen. Diese drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ergänzen die Zielsetzung für die Supply Chain.

Wenn ab 2023 das Lieferkettengesetz in Kraft tritt, erweitert sich die Verantwortung von Unternehmen auf die gesamte Wertschöpfungskette, von der Rohstoffproduktion bis hin zum Recycling nach der Nutzung von Produkten, wobei Teile dieser Kette außerhalb des eigenen Beeinflussungsbereiches liegen können und trotzdem verantwortlich werden müssen. Die Herausforderungen, die sich vor allem für KMU zukünftig ergeben sind erheblich. **Vier Schritte helfen**, einen Weg zu gehen, der die individuellen Gegebenheiten Ihres Unternehmens berücksichtigt.

Die **Visualisierung der Prozesse** entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit den darin beteiligten Organisationen ist die Grundlage, um die zur Steuerung erforderliche Transparenz zu erzeugen. Für die Modellierung des Prozesses empfiehlt sich das Swimlane-Prinzip. Jede Organisation bekommt eine eigene „Schwimmbahn“ innerhalb derer die dort verantworteten Prozesse erfasst werden. Schnittstellen zwischen Organisationen und unklare Verantwortlichkeiten werden sofort deutlich. Die wesentliche Leistung dabei ist es, die angemessene „Flughöhe“ der Dokumentation zu finden, also sich nicht zu tief in Details zu verlieren und dennoch gleichzeitig alle relevanten Aspekte abzubilden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dies der Fall ist, wenn der Prozess auf 3-5 Pinnwänden nebeneinander (**Abb. 1**) mit Post It's dargestellt werden kann. Auf Basis dieser Faustformel lassen sich weitere Ausschnitte des Prozesses bei Bedarf vertiefen. Der zweite Schritt ist die Zieldefinition für die gesamte Wertschöpfungskette und alle Beteiligten, insbesondere die des eigenen Unternehmens. Die Ziele enthalten die oben beschriebenen 6r und die Nachhaltigkeitsziele. Im Anschluss werden Störgrößen und Risiken ermittelt, die innerhalb der Prozesse ursächlich dafür sind (bzw. sein könnten), dass die Ziele nicht wie gewünscht erreicht werden. Diese bilden die Basis für Prozessoptimierungen und die zukünftige (Neu-) Gestaltung der Supply Chain. Natürlich bieten sich für die Dokumentation und die Analyse der Prozesse Tools an, die die digitalen Fußabdrücke der Materialflüsse erfassen und es ermöglichen, diese in Echtzeit zu zeigen und auszuwerten. Meist sind diese Möglichkeiten auf die Prozesse des eigenen Unternehmens beschränkt und müssen zur Darstellung der gesamten Wertschöpfungskette sinnvoll ergänzt werden.

Damit ist der nächste Schritt klar vorgezeichnet, nämlich die **Vernetzung der an der Wertschöpfung beteiligten Organisationen** mit dem Ziel, einen permanenten Austausch der für die zielorientierte Steuerung der Supply Chain relevanten Daten zu etablieren. Schon Ende der 90er Jahre gab es in der Automobilindustrie Projekte, die zum Ziel hatten, Bestände über die gesamte Supply

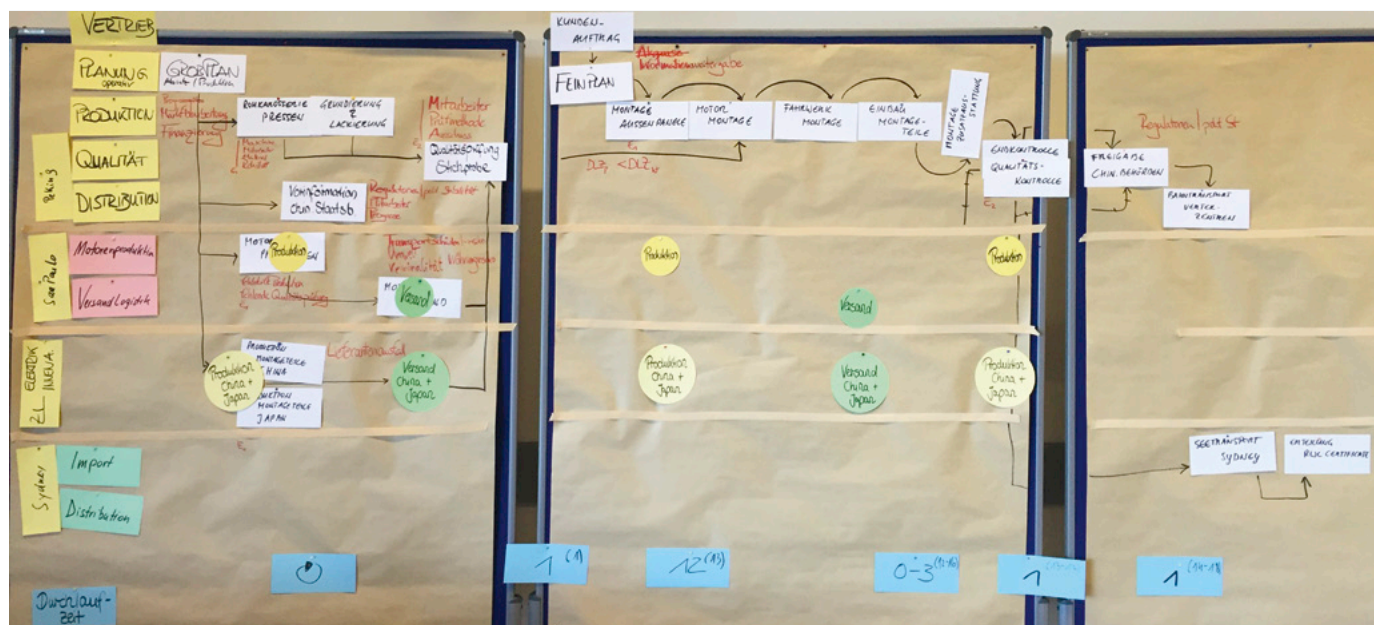


Abb. 1: Beispiel der Visualisierung einer Prozesskette gemeinsam im Team auf Pinnwänden (Quelle: Workshop der CA controller akademie)

Chain hinweg transparent zu machen und mögliche Engpässe zu identifizieren, noch weit bevor sich diese in der Produktion auswirken würden. In einem konkreten Beispiel wurde die Versorgungssicherheit mit Ledersitzen von der Produktion des Stammwerkes in Baden-Württemberg bis hin zur Rinderfarm in Südafrika über bis zu sechs Vorlieferanten transparent gemacht. Und das über alle Bestandteile des Sitzes. Was vor 30 Jahren noch eine echte Pionierleistung war, wird in Zukunft zum Standard werden müssen. Und zwar für das beschriebene ganzheitliche Zielbild der Supply Chain und nicht nur in Bezug auf die Materialverfügbarkeit.

Die Beurteilung der Versorgungssicherheit kann immer nur auf Basis einer **Annahme über die zukünftigen Kundenbedarfe** erfolgen. Die hohe Dynamik und Volatilität der heutigen Märkte machen diese Annahme noch schwieriger, als sie ohnehin schon war. Folgerichtig sollten hier die Möglichkeiten genutzt werden, die sich aus dem Zugewinn an verfügbaren Daten und Rechenleistung der jüngsten Vergangenheit ergeben, z. B. dem Einsatz von Advanced Analytics für die Erstellung von Predicts. In Kombination mit den Absichten und geplanten Maßnahmen des Vertriebs sind diese Zahlen die Grundlage für die Planung und Steuerung der gesamten Supply Chain, die „Prognosegüte des Vertriebs“ ist damit ein ganz wesentlicher KPI, der in keinem Unternehmen fehlen sollte. Welche Absatzmenge von welchem Produkt wurde für einen definierten Zeitraum

avisiert und welche Menge trat tatsächlich ein? Dabei kommt es weniger darauf an, den Vertrieb an seinen Zahlen zu messen, sondern vor allem darauf, sich in der Supply Chain auf diese Unsicherheiten einzustellen und zum Beispiel an bestimmten Stellen bewusst höhere Bestände aufzubauen. Das ist zumindest den Unternehmen anzuraten, deren Produkte vom Endkunden problemlos substituiert werden können, sofern denn der Wettbewerb lieferfähig ist. Demnach ist immer der Kontext von entscheidender Bedeutung und Entscheidungen in der Supply Chain sind mit der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell zu synchronisieren. Das reicht vom Bestandsmanagement, über Make-or-Buy bis hin zu Standort Entscheidungen.

Die **Simulation von Materialflüssen** ist nicht nur eine geeignete Methode, um weitreichende Entscheidungen zu treffen, sondern hilft auch, die operative Feinsteuerung zu unterstützen. Die Basis für die Simulation ist die eingangs erwähnte Prozessdokumentation, die in ein entsprechendes Tool überführt wird. Ausgehend von einer Risikoanalyse werden für bestimmte relevante Parameter Schwankungsbreiten festgelegt und im Modell hinterlegt. Anhand von unterschiedlichen Datenmodellen können jetzt Sensitivitätsanalysen durchgeführt und verschiedenste Szenarien simuliert werden. Damit verschiebt sich der Schwerpunkt klar vom reaktiven Problemlösen hin zum aktiven Gestalten.

Fragen an das Controlling

Die beschriebene Vorgehensweise sollte nach der Erfahrung des Autors vom Controlling als Business Partner gemeinsam mit den Fachbereichen des Unternehmens inhaltlich und methodisch vorangetrieben werden. Folgende Checkfragen können dabei helfen:

- Welche Prozesstransparenz haben Sie bezüglich Ihrer Wertschöpfungskette?
- Haben Sie eine klare Zielsetzung für Ihre Supply Chain, einschließlich der Nachhaltigkeitsziele?
- Wie vernetzt sind Informationsfluss und Datenaustausch aller Beteiligten Ihrer Supply Chain?
- Wie prognostizieren Sie die zukünftigen Kundenbedarfe und wie integrieren Sie diese Erkenntnisse in die Steuerung der Supply Chain?
- Welche Methoden nutzen Sie, um Bedarfsschwankungen und Risiken aktiv in die Planung und Steuerung Ihrer Supply Chain mit aufzunehmen?
- Sehen Sie das Controlling in der Verantwortung, die beschriebenen Schritte kontextbezogen im Unternehmen voranzutreiben?

Zu einigen dieser Fragen finden Sie Hinweise im Themenschwerpunkt dieser Ausgabe des Controller Magazins. Sollten Sie dazu mit mir diskutieren mögen, erreichen Sie mich unter j.ropers@ca-akademie.de. ■