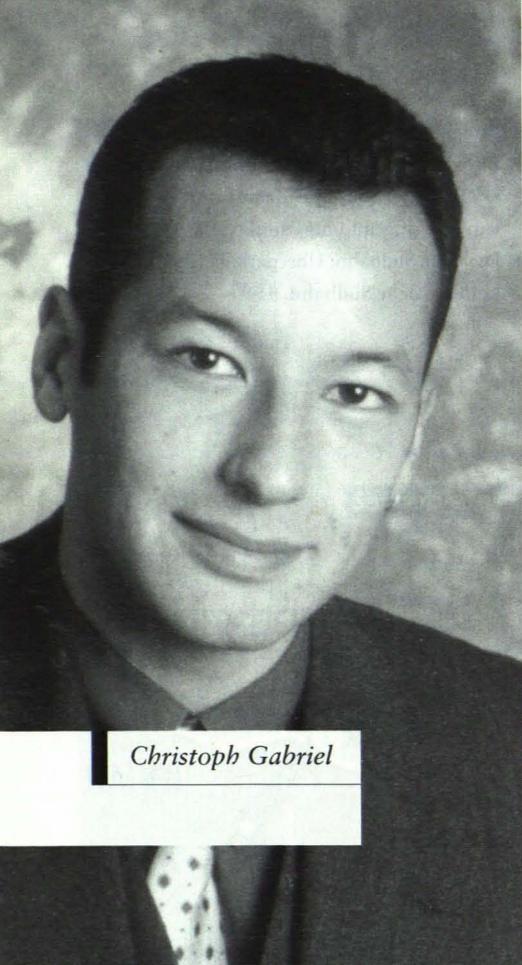


## Supply Chain Management – mehr als Logistik



Christoph Gabriel

Mag.rer.soc.oec.; Jg. 1971; Studium Internationale Wirtschaftswissenschaften (IWW) mit Schwerpunkt Produktionsmanagement und Unternehmensführung an der Universität Innsbruck und an der Universidad de Granada in Spanien; sechsmonatiges Volontariat bei Ivoclar Comercial S.A. in Madrid; einjährige Mitarbeit im Bereich Distributionslogistik bei der Hilti AG in Schaan (Liechtenstein); seit 1998 Forschungsassistent und Doktorand am Institut für Technologiemanagement (ITEM) an der Universität St. Gallen (HSG) mit Forschungsschwerpunkt „Supply Chain Management“; Projektverantwortlicher des Arbeitskreises „Supply Chain Management“ mit Unternehmen aus der Schweiz (ABB Business Services, ABB Ener-tech AG, Swisscom) und Deutschland (AUDI AG, BASF, Behr GmbH, Hewlett Packard).



Julian Pötzl

Dipl.-Ing.; Jg. 1973; Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der TU Graz; eineinhalbjährige Mitarbeit bei der AUDI AG im Finanz Projektteam beim Aufbau eines Automobilwerkes in Brasilien; seit 1998 Forschungsassistent am Institut für Technologiemanagement (ITEM) an der Universität St. Gallen (HSG); Forschungsschwerpunkt: Integration von Supply und Demand Strategien in der Konsumgüterindustrie; Mitglied des ECR Europa Supply Side Steering Committees sowie der Projektleitung des ECR Europa Projektteams „Transport Optimisation“; Diverse Beratungsprojekte im Bereich ECR auf nationaler und europäischer Ebene (CRP Einführung, Efficient Product Introductions, Efficient Promotions).

Für Unternehmen wird es zur Zeit zunehmend schwieriger, sich in einem immer kompetitiver werdenden Umfeld erfolgreich zu differenzieren. Preis und Produktqualität haben als Kriterien ausgedient, da diese heute zu den Basisanforderungen an jedes Produkt oder jede Dienstleistung zählen. Ein Unternehmen muss daher andere Wege einschlagen, um sich am Markt dauerhaft und erfolgreich zu positionieren. Das Erreichen dieses Zieles erfordert die Entwicklung von neuen, effektiven und effizienten Lösungen, die alle internen sowie externen Kernprozesse und Ressourcen in ein Gesamtkonzept integrieren. Intern muß als erste Voraussetzung das „Abteilungsdenken“ zwischen den Funktionsbereichen eliminiert werden, während extern Kooperationen mit Lieferanten, Dienstleistern, Vertriebspartnern und Kunden eingegangen werden müssen, um Kundenwünsche zu antizipieren bzw. diese schneller, besser und zu geringeren Kosten zu erfüllen. Aufgrund dieser steigenden Anforderungen an die Unternehmen hat Supply Chain Management (SCM) als Managementansatz zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen (ITEM – HSG) hat eine schriftliche Befragung zum derzeitigen Stand und zu der zu erwartenden Entwicklung von Supply Chain Management durchgeführt, an der sich 90 Unternehmen der verschiedensten Branchen aus Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz beteiligt haben. Im Rahmen dieses Beitrages werden die wichtigsten Ergebnisse präsentiert.

## Definition

**Supply Chain Management (SCM) umfaßt alle Aktivitäten und Geschäftsprozesse, die einen reibungslosen Fluss von Waren und Informationen vom Rohstoff über das eigene Unternehmen bis zum verkaufsfertigen Produkt sicherstellen sollen.**

Supply Chain Management verfolgt insbesondere zwei Zielsetzungen:

1. Es müssen neue, effektive und effiziente Lösungen entwickelt und implementiert werden, welche den gesamten Material- und den dazugehörigen Informationsfluss innerhalb eines Unternehmens durch alle Funktionsbereiche (Planung, Einkauf, Logistik, Marketing, Produktion, Finanz, Verkauf) optimieren.
2. Gleichzeitig werden unternehmensübergreifende Win-Win-Beziehungen mit ausgewählten Partnern (Lieferanten oder Vertriebspartnern) gebildet. Dies geschieht durch langfristige und partnerschaftliche Einbindung in das Wertschöpfungs- und Leistungssystem des Unternehmens. Dadurch werden eine Abstimmung, Nutzung und Verbesserung der gemeinsamen Fähigkeiten erreicht und somit die Wettbewerbsposition der gesamten Supply Chain gesteigert.

Zunehmender Leistungs- und Kostendruck, steigende Kundenerwartungen, Individualisierung der Nachfrage, steigende Innovationsraten, Diversifikation und gesellschaftliche Entwicklungen führen zu einer stark ansteigenden Komplexität und Vielfalt von Produkten, Herstellverfahren und Verwaltungsaufgaben, deren Bewältigung sich Unternehmen aller industrieller Branchen heute gegenübersehen.

Den Unternehmen muss es gelingen, sich

bestmöglich am Markt zu positionieren und sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein erfolgreicher Marktauftritt und eine Marktbehauptung sind nur dann möglich, wenn ein Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Eine Differenzierung über Produktqualität und Preis ist nur noch in beschränktem Maße möglich, denn ein niedriger Preis und eine hohe Qualität sind noch lange keine Erfolgsgarantie. Zu lange schon gehören diese Faktoren zu den „must have“ Voraussetzungen, denen jedes Unternehmen gerecht werden muss. Sie sind für die Konsumenten zu Basisanforderungen beim Kauf eines Produktes, aber auch bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung geworden.

Daher entscheiden heute neben einem gezielt ausgerichteten Marketing immer mehr die logistischen Leistungen eines Unternehmens über Erfolg oder Misserfolg eines Produkts. Denn das Produkt hat für den Kunden erst dann einen Wert, wenn es für ihn zum gewünschten Zeitpunkt am gewünschten Ort verfügbar ist.

Bisher konzentrierte sich die Logistik insbesondere auf die Optimierung der Material- und Informationsflüsse innerhalb eines Unternehmens. In der Automobilindustrie wurde bereits vor Jahren begonnen, die gesamte Logistikkette unternehmensübergreifend durch die Einbindung von Lieferanten zu optimieren. Dabei konnten Redundanzen in den administrativen Tätigkeiten, z. B. bei der Mitteilung von Ein- und Ausgangsbestätigungen von Zulieferteilen, vermie-

den werden. Durch einen besseren Informationsfluss war es den Lieferanten auch möglich, die eigenen Produktionskapazitäten besser zu planen. Durch den Wegfall von Unsicherheitsfaktoren wurden die Sicherheitsbestände in den Lagern deutlich verringert. JIT erlaubte es den Automobilherstellern, ihre eigenen Lagerbestände bei gewissen Teilen auf Null zu reduzieren.

Der Erfolg dieser unternehmensübergreifenden Betrachtung der logistischen Abläufe und die eingangs betrachteten Veränderungen im unternehmerischen Umfeld brachten es mit sich, dass es auch in anderen Branchen Nachahmungen bzw. Anpassungen der Konzepte der Automobilindustrie gab (vgl. die ECR Initiative in der Konsumgüterindustrie). Supply Chain Management ist somit nach der Ära der nach innen, auf die Steigerung der Produktivität gerichteten Kostenreduzierungsprogramme der frühen neunziger Jahre die Antwort auf die Frage:

„Wie baue ich mein Geschäft aus, wie kann ich im hoch kompetitiven Weltmarkt Anteile dazugewinnen, meinen Ertrag steigern und die Kundenbedürfnisse erfolgreicher und nachhaltiger befriedigen als die Konkurrenz?“

Aus der Beantwortung dieser Frage geht auch schon hervor, dass in Zukunft nicht mehr Unternehmen, sondern Wertschöpfungsketten miteinander konkurrieren werden. Und auch hierbei werden nicht die großen die kleinen fressen, sondern die schnellen und effizienten die langsamen.

## Umfrage zu Best Practice im Supply Chain Management

Im Rahmen einer Umfrage des Instituts für Technologiemanagement an der Uni-

**Ein Unternehmen muß sich bestmöglich am Markt positionieren und sich von der Konkurrenz abheben.**

Unternehmens  
über Erfolg oder  
Misserfolg eines  
Produkts. Denn  
das Produkt hat  
für den Kunden  
erst dann einen

**Die logistischen Leistungen eines Unternehmens entscheiden über Erfolg oder Misserfolg eines Produkts.**

schöpfungsketten  
miteinander konkurrieren werden.  
Und auch hierbei  
werden nicht die großen die kleinen fressen, sondern die schnellen und effizienten die langsamen.

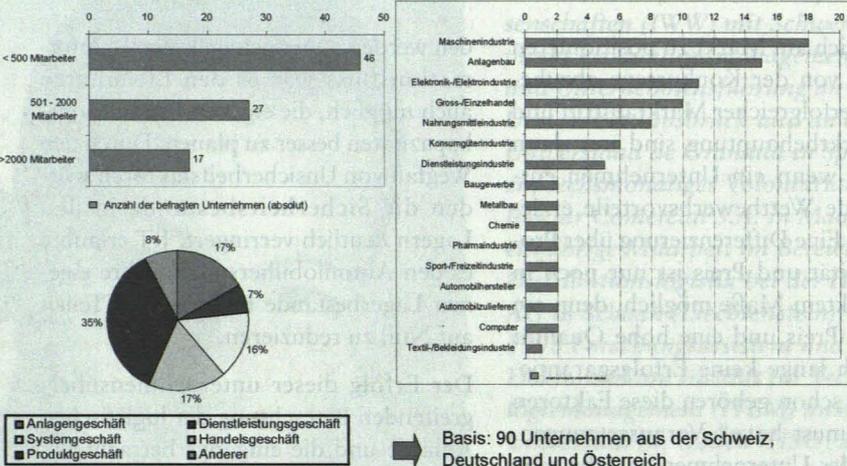


Abb. 1: Verteilung nach Unternehmensgröße, Geschäftstyp und Branche

versität St. Gallen (HSG) wurden 90 Unternehmen in Österreich, Deutschland, Liechtenstein und der Schweiz zum aktuellen Stand bzw. zur Zukunft des Supply Chain Management befragt. Die Unternehmen sind, wie Abb. 1 verdeutlicht, in den unterschiedlichsten Branchen wie etwa der Maschinenindustrie, dem Anlagenbau, der Elektronikindustrie, der Automobilindustrie aber auch in der Nahrungs- und Konsumgüterbranche oder der pharmazeutischen Industrie angesiedelt.

Die Umfrage wurde dabei in zwei Teilen durchgeführt. Zuerst wurde nach dem Einsatz von spezifischen Instrumenten in der Leistungsbeschaffung, -erstellung und -distribution gefragt. Ziel war es, herauszufinden, ob der Einsatz solcher Instrumente in Unternehmen, die Supply Chain Management bereits als festen Bestandteil ihrer Organisation und Kultur ansehen, intensiver ist. Der zweite Teil beinhaltet allgemeine Fragen zum Thema „Supply Chain Management“.

### Hauptaussagen der Umfrage

- Der Stellenwert von Supply Chain

Management in den Unternehmen steigt!

- Implementierung von Supply Chain Management hängt nicht von der Größe des Unternehmens ab.
- Mit Supply Chain Management können Zeit-, Kosten- und Qualitätsvorteile gegenüber jenen Konkurrenten erreicht werden, die noch kein SCM betreiben.
- Die zukünftigen Schwerpunkte liegen bei der Beschaffung und Distribution.
- Leistungsbeschaffung: Unternehmen mit Supply Chain Management arbeiten intensiv mit Systemlieferanten zusammen und bewerten diese regelmäßig.
- Leistungsdistribution: Unternehmen mit Supply Chain Management arbeiten intensiv mit Kunden und Vertriebspartnern zusammen. Verstärkt wird die Zusammenarbeit durch Informationstechnologien und finanzielle Beteiligungen.
- In der Beschaffung und Distribution dominieren die Faktoren Zeit und Qualität vor Kosten.
- Das Internet gewinnt in Beschaffung und Distribution zunehmend an Bedeutung.

### Steigender Stellenwert von Supply Chain Management

Die Bedeutung dieses Managementkonzepts hat in vielen Unternehmen stark zugenommen. Knapp 60 % der befragten Unternehmen setzen einen Verantwortlichen, häufig sogar ein ganzes funktions- und firmenübergreifendes Team ein, um die Versorgungskette vom Rohstoff bis zum Endkunden zu optimieren.

Die Aufgabe dieser Teams ist, Schwächen und Redundanzen festzustellen, deren Beseitigung anzustreben, gemeinsame Stärken zu identifizieren und in Kundennutzen umzusetzen. Dass die Arbeit in diesen Teams bereits weit fortgeschritten ist, zeigt sich dadurch, dass bereits 60 % der Unternehmen über ein Konzept verfügen, um Supply Chain Management zu implementieren bzw. umzusetzen.

Ein Großteil der befragten Unternehmen hat besonders in den letzten drei Jahren ein SCM-Konzept entwickelt und übergreifend implementiert. Die folgende Grafik bestätigt diesen Trend deutlich.

Wir haben verstanden.

# Opel Austria. Power in Motion.

## Nachwuchsführungskräfte für Produktion bzw. Technische Planung

### Die Herausforderung

- innovative Produkte und Dienstleistungen
- neues an Qualität und Innovation orientiertes Produktionssystem
- Engagement, Mitwirkung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter in allen Unternehmensbereichen

### Interessant für Sie

- eigenständiges Aufgabengebiet mit späterer Führungsverantwortung
- attraktive Karriereperspektiven
- vielseitige Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Konzerns
- kreative Unternehmensphilosophie

### Der Berufsweg

- Dipl.Ing./FH-Abschluß Maschinenbau oder Wirtschaftsingenieurwesen

### Die Aufgaben

- Planung und Implementierung von Fertigungsprozessen und Einrichtungen
- Projektmanagement
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und Kostenreduktion

### Das Profil

- sehr gute Englischkenntnisse
- ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit
- Selbständigkeit und Durchsetzungsvermögen
- Mobilität

**Wir möchten mit diesem Aufgabenprofil auch speziell Frauen ansprechen, sich dieser Herausforderung zu stellen!**

Michaela Schirnhofner, Opel Austria, freut sich auf Ihre Bewerbung.

1220 Wien, Groß-Enzersdorfer Str. 59, Tel. (01) 288 99/228 DW michaela.schirnhofner@at.opel.com; [www.opel.at](http://www.opel.at)

**OPEL** 

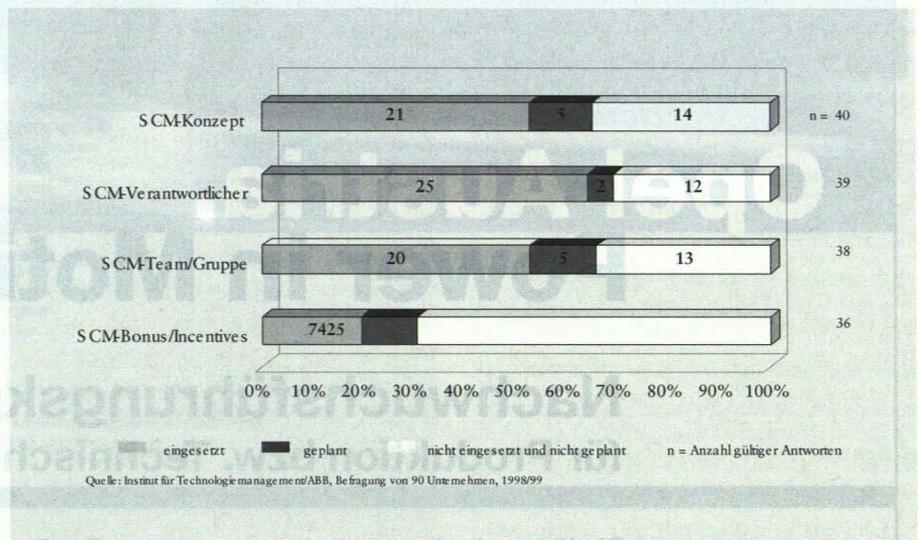


Abb. 2: Supply Chain Management in Unternehmen bis 500 Mitarbeitern

### Hoher Stellenwert auch bei Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU)

Supply Chain Management wird nicht nur bei den „Großen“ als Erfolg versprechende Managementstrategie angesehen. 50 % der Rückmeldungen kamen von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Immer mehr mittelständische Betriebe erkennen, dass auch bei ihren Geschäften die Logistik über wirtschaftlichen Erfolg und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit entscheidet.

Bereits die Hälfte der befragten Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern verfügt über ein SCM-Konzept sowie ein Team, und bei über 60 % kümmert sich ein Verantwortlicher spezifisch um die interne, bereichsübergreifende Optimierung sowie die effiziente Zusammenarbeit mit externen Partnern (Lieferanten und Dienstleistern auf der Beschaffungsseite sowie Vertriebspartnern und Kunden auf der Distributionsseite).

**Supply Chain Management (SCM) wird zunehmend zum wettbewerbsbestimmenden Faktor.**

### Nutzenpotentiale von Supply Chain Management

Supply Chain Management (SCM) wird zunehmend zum wettbewerbsbestimmenden Faktor. Dass die Potentiale des Supply Chain Management insgesamt beachtlich sind, zeigen die Beispiele erfolgreicher europäischer Unternehmen. Der Beleuchtungshersteller Osram-Sylvania konnte innerhalb von nur vier Monaten nach der Implementierung von Supply Chain Management Techniken die Kosten um 16 % senken. Der Eiscreme Produzent Langnese verbesserte seine Bedarfsprognosen durch die Bereitstellung von Informationen vom Verkaufspunkt (Point of Sale) um 26 %. Bei Kraft Jacobs Suchard wurde ebenfalls durch eine engere Zusammenarbeit mit den vom Unternehmen belieferten Handelspartnern in Bezug auf die tagaktuelle Übermittlung von Abverkaufdaten gebundenes Kapital in Höhe von 13 Mio. Mark freigesetzt und der Pla-

nungszyklus in der Produktion von zwei Wochen auf zwei Tage verkürzt.<sup>1</sup>

In der Konsumgüterindustrie brachte die integrierte Optimierung der Logistikkette beachtliche Ergebnisse:<sup>2</sup>

- Verringerung der Lagerbestände in den Distributionszentren von bis zu 40 %,
- Reduktion der Durchlaufzeiten um 80 %,
- Optimierung der Transportkapazität von 20 %,
- Reduktion der Prozesskosten um bis zu 50 %,
- Erhöhung des Service-Level auf 97 %–99 %.

Ein interessantes Umfrageergebnis ergibt sich beim Vergleich der Geschäftsentwicklung zwischen jenen Unternehmen, die den Supply Chain Management Ansatz im Unternehmen aufgenommen haben und jenen, die (noch) nicht begonnen haben, dieses neue Konzept umzusetzen. Demnach hat sich in Unternehmen mit Supply Chain Management die wirtschaftliche Situation deutlich besser entwickelt. Seit der

1.) Vgl. W. Scheutwinkel: Anspruch und Wirklichkeit, in: Logistik-Heute, Nr. 5/99, S. 60.

2.) Vgl. EAN Austria: ECR Handbuch Österreich, Wien, 1997.

Implementierung von SCM-Technologien haben sich bei über 30 % der Unternehmen der Gewinn und der Umsatz um mehr als 10 % erhöht. Diese Unternehmen konnten auch ihren Anteil am Gesamtmarkt wesentlich stärker ausbauen. Während bei Unternehmen ohne SCM nur knapp 40 % den Marktanteil steigern konnten, sind es bei Unternehmen mit SCM doch über 60 %. Dazu ist jedoch anzumerken, dass die Steigerungen bei den Unternehmen mit integriertem Ansatz signifikanter ausfielen als bei denen ohne.

Viele Zeit-, Qualitäts- und Kostenvorteile lassen sich nur durch spezifische Kompetenzen in der Logistik realisieren. Abb. 11 zeigt, wie die befragten Führungskräfte die Erreichung von Qualitäts-, Zeit- und Kostenzielen in ihrem Unternehmen beurteilen. Über 60

den Ergebnissen der Umfrage zur Zielerreichung ist es interessant, die Ergebnisse von Unternehmen mit und ohne Supply Chain Management miteinander zu vergleichen. Ähnlich wie bei der Geschäftsentwicklung schneiden auch hier jene Unternehmen wesentlich besser ab, die gemeinsam die gesamte Supply Chain managen und ihre Lieferanten bzw. Distributoren in das Management der Wertschöpfungskette miteinbinden.

### Zukünftiger Schwerpunkt auf Leistungsbeschaffung und -distribution

Im Rahmen der Studie wurde auch erhoben, auf welchem Leistungsbereich (Beschaffung, Erstellung oder Distribution) der zukünftige Fokus der Unternehmen liegt.

Das Ergebnis ist, dass die Leistungsbeschaffung und -distribution in Zukunft

werden von vielen Unternehmen Optimierungspotentiale nicht mehr nur innerhalb des eigenen Unternehmens gesehen, sondern insbesondere in der Nutzung der Fähigkeiten und Kompetenzen von externen Partnern bzw. in der Kooperation über mehrere Stufen der Supply Chain.

Die Schwerpunkte in der Leistungsbeschaffung liegen nach Auffassung der befragten Führungskräfte in der Lieferantenbewertung und -zertifizierung, im Aufbau von Systemlieferanten sowie der Mengen- und Terminplanung mit Lieferanten.

In der Distribution steht die intensive Zusammenarbeit mit Kunden und Vertriebspartnern im Vordergrund: Just-in-Time Anlieferungen, Entwicklung neuer Vertriebskanäle, Integration der

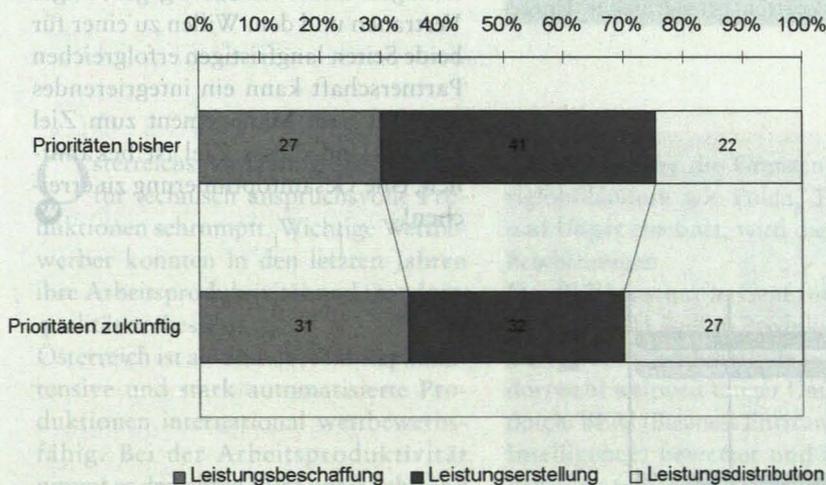


Abb. 3: Zukünftige Priorität: Beschaffung und Distribution

% gaben an, dass sie ihre Qualitäts- und Zeitziele zu drei Viertel bzw. voll erreicht haben. Nicht so gut sieht es beim Erreichen der Kostenziele aus, nur die Hälfte der Unternehmen hat die gesteckten Ziele auch tatsächlich erfüllt. Auch bei

an Bedeutung gewinnen, während der Stellenwert der Leistungserstellung den anderen Bereichen gegenüber abnimmt. Hieraus zeigt sich der Versuch vieler Unternehmen, eine Differenzierung über neue Leistungsfelder zu erreichen. So

Kunden in Marketing- und Verkaufsprozesse sowie Mengen- und Terminplanung mit den Kunden sind dabei die größten Herausforderungen. Verstärkt wird die Zusammenarbeit durch Informationstechnologien (EDI mit

Kunden, elektronische Verfolgung von Sendungen) sowie finanzielle Beteiligungen.

Die wichtigsten Instrumente bzw. Maßnahmen zur Optimierung der Leistungserstellung im Unternehmen sind Modularisierung von Produkten, logistikkongerechte Verpackungsgestaltung sowie funktionsübergreifende Produktionsteams. Die Integration der Kunden in Forschung und Entwicklung gewinnt ebenfalls zunehmend an Bedeutung. So können durch enge Kooperationen Kundenwünsche besser befriedigt bzw. sogar antizipiert werden, da ein größeres Innovationspotential und eine breitere Basis an Kundeninformation zur Verfügung steht. Eine große Rolle spielen außerdem, flexible Arbeitszeitmodelle und eine umweltgerechte Produktgestaltung und Produktion.

**Die Integration der Kunden in Forschung und Entwicklung gewinnt zunehmend an Bedeutung.**

**Zeit und Qualität: Größter Stellenwert in der Beschaffung und Distribution**

Die Umfrage zeigt, dass diese beiden Faktoren den größten Stellenwert in der Beschaffung und Distribution haben. Auf der Beschaffungsseite stehen die Termintreue sowie Lieferqualität der Lieferanten mit jeweils knapp 90 % an vorderster Stelle. Auf der Distributionsseite sieht es ähnlich aus: Liefertreue auf vereinbarten Termin, Lieferqualität, Lieferfähigkeit auf Termin nach Kundenwunsch sowie die Lieferzeit sind die entscheidenden Faktoren im Vertrieb.

**Zusammenfassung**

Die gezeigten Ergebnisse unterstreichen die geäußerte Meinung von vielen Führungskräften erfolgreicher Unter-

nehmen: Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Supply Chain mit herausragender Leistungsfähigkeit ist die Auswahl und die auf gegenseitigem Vertrauen basierende Zusammenarbeit mit den richtigen Partnern in der Beschaffung und Distribution. Unternehmen setzen sich mit ihren Partnern zusammen, konzipieren neue Wege der Kooperation, rechnen die Gesamtvorteile aus und überlegen gemeinsam die Verteilung der eingesparten Gelder. Die Ergebnisse der Verhandlungen werden dann in konkrete Ziele umgewandelt und in die Prozesse der einzelnen Unternehmen integriert.

Eine Voraussetzung für diese Zusammenarbeit ist zunächst, dass die Prozesse innerhalb des Unternehmens (in der Leistungserstellung) optimal gestaltet sind. Zudem ist es unbedingt erforderlich, die menschlichen Faktoren in diesen Kooperationen zu berücksichtigen. Denn nur durch gegenseitiges Vertrauen und dem Willen zu einer für beide Seiten langfristigen erfolgreichen Partnerschaft kann ein integrierendes Supply Chain Management zum Ziel führen. Und dieses Ziel ist bekanntlich, eine Gesamtoptimierung zu erreichen!

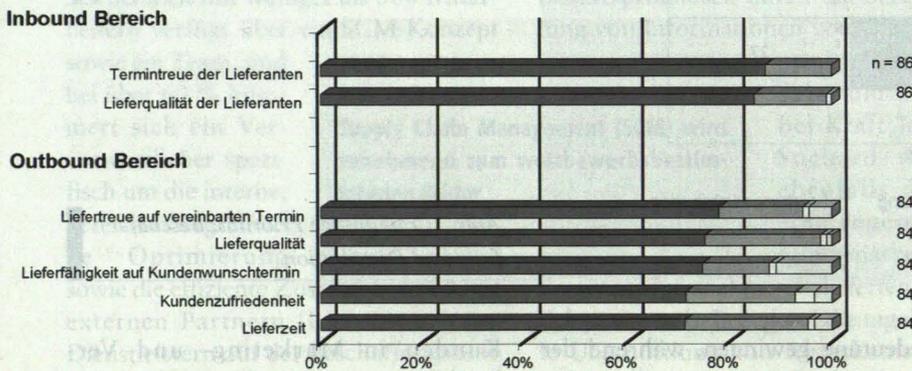


Abb. 4: Zeit- und Qualitätsaspekte dominieren in der Beschaffung und Distribution