

Vorwort

Mit der abnehmenden Fertigungstiefe wächst die Inanspruchnahme externer Leistungen, die zudem verstärkt von internationalen Zulieferern abgedeckt werden. Diese Entwicklung macht die unternehmensinternen und -übergreifenden Prozesse immer komplexer, während gleichzeitig die Forderung nach rascher Bedarfsbefriedigung in jeder Stufe der Wertschöpfung immer lauter wird. Erleichterungen in Bezug auf die Komplexität sind auf Grund internationaler Konkurrenz, knapper werdender Rohstoff- und Energieressourcen, restriktiver Gesetze, neuer Informations- und Handelstechnologien sowie der Sprachenvielfalt auch in ferner Zukunft nicht erkennbar. Die wichtigste und zugleich ureigene Aufgabe des Materialmanagers, im Vorfeld zu geringsten Kosten alle Wege zu ebnen und eventuelle Versorgungsprobleme zu erkennen, wird somit immer schwieriger, wenn nicht gar unlösbar.

Dennoch können immer wieder Unternehmen identifiziert werden, die ihrer Konkurrenz in diesen Belangen offensichtlich signifikant voraus sind. Sie sind mit Innovationen schneller am Markt, haben einen besseren Lieferservicegrad, geringere Kosten, weniger gestresste Mitarbeiter und damit insgesamt ein besseres Image. Es ist daher von allgemeinem Interesse zu ergründen, mit welchen Erfolgsfaktoren diese Unternehmen operieren, um danach kritisch zu reflektieren, inwieweit sich diese Faktoren auf andere Unternehmen übertragen lassen.

Zahlreiche repräsentative Studien und internationale Projekte machen deutlich, dass einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren die professionelle Handhabung des Supply Network Management (SNM) ist – einer Weiterentwicklung der Vision des ursprünglichen Supply Chain Management (SCM). Dabei beinhaltet Supply Network Management auch moderne Trends wie E-SCM, Supply Relations Management etc. Da die Begriffswelt je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich genutzt wird, finden sich in diesem Buch sowohl Beiträge zu Supply Network Management als auch zu Supply Chain Management.

In diesem Zusammenhang lässt sich die Vision für das Supply Network Management aus der bereits angesprochenen, traditionellen Kernaufgabe des Materialwirtschaftlers leicht ableiten: Komplexe Versorgungsabläufe müssen einerseits reibungslos ineinander greifen, andererseits sollten alle am Prozess Beteiligten optimal informiert sein. Außerdem – und das ist in den meisten Fällen die wesentlichste Forderung – muss jeder der Beteiligten einen größeren Nutzen (sprich: Gewinn) ziehen als er dies im Fall der traditionellen Abschottungsstrategie tun würde.

Um unnötige Schnittstellen reduzieren zu können, müssen zunächst die Prozesse zerlegt und diesbezüglich analysiert werden. Dies wird mit der Prozess(kosten)-Analyse erreicht – ein aufwendiger, aber lohnenswerter Weg.

Die zweite Herausforderung, die optimale Information aller Beteiligten, ist heute angesichts der modernen Informationstechnologie keine Utopie mehr. So ist es zum Bei-

spiel möglich, beim Scannen einer Bierdose an der Supermarktkasse im System des Farbpigmentherstellers eine entsprechende Information zum Bedrucken neuer Dosen online zu kreieren, die dann – natürlich kumuliert – entsprechende Prozesse und Maßnahmen auslöst. Die hierzu notwendigen Voraussetzungen zur Standardisierung der Datenformate liegen bereits größtenteils vor.

Werden diese Überlegungen auf die gesamte Wertschöpfungskette ausgedehnt, entsteht ein Supply-Chain-Netzwerk aus vielen Einzelunternehmungen, die alle gemeinsam auf einen Markt zuarbeiten. Ein derartiges Netzwerk kann als ein virtuelles Unternehmen angesehen werden, das zumindest theoretisch auch eines Controllings bedarf, um die Einzelmaßnahmen steuern und ganzheitlich orientierte Entscheidungen treffen zu können. In der dritten Zielsetzung, der Nutzenmaximierung, beziehungsweise in der Realisierung aller drei Forderungen, liegt daher der meiste Zündstoff für das Management derartiger Projekte. Dies gilt vor allem dann, wenn der Aufwand beim einen, der Hauptnutzen aber bei einem anderen Wertschöpfungspartner liegt.

Dass Unternehmen mit einer professionellen Handhabung von SNM bzw. SCM einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung aufweisen und somit der Konkurrenz voraus sind, zeigen die unterschiedlichen Beiträge in diesem Buch. Hierbei setzen die Autoren je nach Themenschwerpunkt und Ausgangssituation an einzelnen oder an allen drei beschriebenen Herausforderungen an.

Im ersten Beitrag fasst *Dennis Affeld* die wichtigsten Aussagen der BME-Supply-Chain-Management-Studie zusammen und beschreibt im Wesentlichen die identifizierten zwölf Erfolgsfaktoren. Die Einordnung der beteiligten Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen in sechs Entwicklungsstufen bezüglich ihrer SCM-Performance bedeutet Handlungsbedarf auf unterschiedlichen Gebieten.

Der zweite Beitrag widmet sich der Rolle des Internet als einem Katalysator für das Supply Network Management. *Andreas R. Voegele* spricht von einem Quantensprung für Einkauf, Produktion und Logistik, der vor allem durch den hohen Individualisierungsgrad der Prozesse, die Differenzierung vom Wettbewerb, die Integration von Lieferanten und Abnehmern sowie durch das Komplexitätsmanagement zustande kommt. Zahlreiche Praxisbeispiele belegen seine Darstellung.

Die Nutzung elektronischer Marktplätze zur Umsetzung des Supply Chain Management ist das Thema des Beitrags von *Ulrich Fricke* und *Hans-Joachim Eck*. Vorangestellt ist eine historische Betrachtung der Entwicklung zum SCM. Im Anschluss daran werden verschiedene Beschaffungsszenarien mit Hilfe der bekannten Portfoliotechnik im Hinblick auf die Einsatzmöglichkeiten elektronischer Marktplätze diskutiert. Abschließend belegen die Beispiele zweier erfolgreicher Marktplätze die Aussagen und Thesen.

Helmut K. Flockerzi und *Silke Klönne* stellen das Sachkosten-Management durch den Einsatz elektronischer Marktplätze vor. Neben der Beschreibung eines speziell für MRO-Güter (Büro- und technische Artikel) optimierten Marktplatzes widmet sich dieser Beitrag auch der detaillierten und damit sehr gut transferierbaren Beschreibung der alten und neuen Einkaufsprozesse.

„Der Weg zum kreativen SCM“ von *Bernd Schröder* zeigt am Beispiel eines Maschinenbau-Unternehmens (Anlagenbau) die einzelnen Komponenten einer Supply-Chain-Philosophie. Angesprochen werden Organisations-, Markt-, Produktions-, Entwicklungs- und Personalaspekte. Darüber hinaus wird vor allem auf den prozessübergreifenden Einfluss von SCM-Teams hingewiesen.

Die Beschreibung eines konkreten SCM-Projektes, das ein Marktführer in der Sanitärtechnik erfolgreich abgeschlossen hat, nimmt *Ad 't Gilde* vor. Auf Basis einer umfangreichen und vielschichtigen Situationsanalyse werden fundamentale Aussagen zur Beschaffungspolitik, Beschaffungsstrategie und Beschaffungsorganisation hergeleitet und visualisiert. Im zweiten Teil dieses Beitrags ist der Wandel in der Zusammenarbeit mit einem Lieferanten dargestellt, der zu Projektbeginn noch ausschließlich als Kostenfaktor, mit fortschreitender Projektdauer jedoch mehr und mehr als Wertschöpfungspartner gesehen wird.

Lieferantenintegration – Optimaler Wertzuwachs durch strategische Partnerschaften steht im Mittelpunkt der Ausführungen von *Lothar Kunkel*. Ausgehend von der Positionierung der Lieferanten stellt er für einzelne Wertschöpfungsstufen jeweils die Voraussetzungen und die Vorteile der Lieferantenintegration dar. Außerdem befasst sich der Beitrag mit der Erfolgsmessung im Supply Chain Management und mit den hohen Anforderungen, die strategische Partnerschaften an die Kommunikation mit den Lieferanten stellen.

Entsprechend der beschriebenen dritten Herausforderung zur Bewertung von SCM-Erfolgen stellt *Michael P. Zeuch* im letzten Beitrag eine Vielzahl von Kennzahlen vor, die sich zur Bewertung von SCM-Geschäftsmodellen eignen, und die individuell auf einzelne Branchen anwendbar sind. Zuvor werden die in der SCM-Studie des BME identifizierten Erfolgsfaktoren (vgl. Beitrag 1) in konkret messbare Kriterien zerlegt, welche direkt menüartig ausgewählt und angewendet werden können.

Allen Autoren dieses Buches, die sich trotz knapper Ressourcen die Zeit genommen haben, an diesem gemeinsamen Projekt mitzuwirken und somit ihr Wissen und ihre Erfahrung einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen, sei herzlichst gedankt.

Wir sind zuversichtlich, dass das Buch wesentlich dazu beiträgt, den Zusammenhang zwischen professionellem Supply Network Management bzw. Supply Chain Management und dem Vorsprung von Unternehmen im Wettbewerb zu dokumentieren und dass es dem vielfachen Wunsch nach einer breiten und sachlichen Diskussion dieser Thematik nachkommt.

Stuttgart, im Januar 2002

Andreas R. Voegele
Michael P. Zeuch