

# SUPPLY CHAIN MANAGEMENT



## Regeln für schlanke Prozesse

### Fünf Erfolgsfaktoren für ein Lean Supply Chain Management

Innerhalb der Werkshallen sind viele Fertigungsunternehmen mit Lean-Prinzipien gut vertraut: Mit scharfem Blick für Details identifizieren sie die Verschwendung von Material oder Zeit im Produktionsprozess. Doch damit sind noch längst nicht alle Wertschöpfungspotenziale aktiviert: Überträgt man die zentralen Lean-Prinzipien auf das Supply Chain Management, vermeidet dies unnötige Komplexität und sorgt für eine bessere Kooperation mit Kunden, Partnern und Zulieferern. **Ulrich Krieg**

► **»WENN DER KUNDE** etwas braucht, wird er sich schon melden« – unter diesem Motto führen viele Fertigungsunternehmen leider nach wie vor ihre Bestellabwicklung durch. Ein Komponentenlieferant hielt etwa mit seinen Kunden aus dem Automobilsektor über Jahre am bewährten Bestellsystem fest: Orderte ein Kunde (OEM bzw. 1st Tier) neue Bauteile, löste das die klassische Prozesskette von Bedarfsdisposition, Abrufübermittlung, Abrufprüfung beim Lieferanten, Anpassung der Produktionsplanung etc. aus.

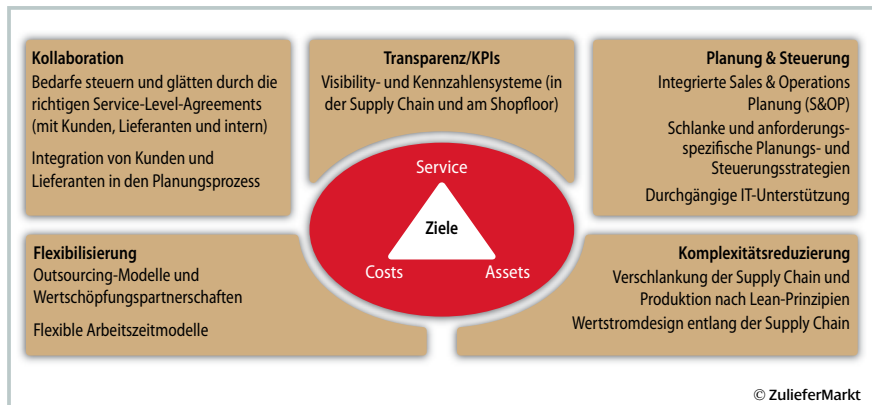
Entsprechend viele Abstimmungs-, Kontroll- und Bestätigungsschnittstellen sorgten dabei für lange Durchlaufzeiten und hohen Aufwand auf beiden Seiten. Diese Komplexitätshürde meisterte das Unternehmen letztlich mit einem simplen Kniff: Mehrere Kunden legten im Rahmen einer strategischen Partnerschaft ihre Lagerbestände offen, sodass nun der Lieferant die Aufträge steuert. Eine Win-win-Situation, bei welcher der Aufwand und die Bestände für beide Parteien um über 50 Prozent reduziert wurden. Zu-

dem sorgt ein gemeinsam definierter Handlungsrahmen auf der Lieferantenseite für eine geglättete Produktion ohne Auftragsspitzen, da sich die Produktionsmengen rechtzeitig festlegen lassen. Das hat wiederum weitere aufwand- bzw. kostensenkende Implikationen für das nächste Glied der Supply Chain: Ein optimierter Versand mit regelmäßigen, standardisierten Lieferungen vermeidet Mehrkosten und verschafft dem Kunden Planungssicherheit bei Wareneingang und Qualitätskontrolle.

Dieses Beispiel veranschaulicht eine von fünf Stellgrößen, die Unternehmen bei der Einführung eines Lean Supply Chain Managements (Lean SCM) berücksichtigen sollten. Neben dieser intensiven Kollaboration zwischen den Partnern sind die weiteren Stellgrößen eine durchgängige Transparenz über die gesamte Supply Chain, schlanke Planungs- und Steuerungskonzepte sowie die Flexibilisierung und Komplexitätsreduzierung der Supply Chain.

Über alle fünf Stellgrößen lassen sich die drei typischen SCM-Ziele besser erreichen (siehe Grafik 1). Eine gleichzeitige Optimierung aller drei Ziele ist jedoch naturgemäß nicht möglich. Deshalb sollte ein Unternehmen im Rahmen einer Lean-Supply-Chain-Strategie klare Prioritäten festlegen. So ist etwa die Zielgröße für die Bestände meist aus der Hauptzielgröße Lieferservice abgeleitet. Das anzustrebende Bestandsniveau sollte so hoch sein, dass der dem Kunden garantierte Lieferservice erreicht werden kann – aber nicht höher.

Mit diesen fünf Stellgrößen zielt ein Lean SCM zum einen auf eine kontinuierliche Identifizierung und Reduzierung von Verschwendung, sei es bei Materialbeständen, den Transportkosten, beim Informationsfluss oder unnötigen Prozessschritten. Neben dieser strikten Wertschöpfungsorientierung steht zum anderen der Kunde im Fokus: Das gesamte Lean SCM sollte konsequent an den Wünschen und dem Takt des externen Kunden ausgerichtet werden. Das wird mit unterschiedlichen Lean-Methoden unterstützt, etwa der Definition und Visualisierung von Standards als Basis für kontinuierliche Verbesserung; hier sind etwa in der Produktion KPI-Charts mit Zielvorgaben zur Wochen- und Monatsproduktion hilfreich, die am Shopfloor für alle Mitarbeiter gut sichtbar ausgehängt und in gemeinsamen Besprechungen aktualisiert werden. Das führt zu realistischen Zielen, macht Engpässe rechtzeitig transparent und erhöht zusätzlich die Effizienz und Verlässlichkeit bei der Abstimmung von Lieferzeiten. Erfolgskritisch ist dabei die Auswahl der richtigen Kennzahlen – denn zu viele Vorgaben bzw. Informationen wirken sich natürlich schnell kontraproduktiv auf das Ziel der Komplexitätsreduzierung aus. Hier hilft ein Performance Management, das die relevanten Zahlen festlegt, Erfolge und Misserfolge sichtbar macht und geschlossene Regelkreise aufbaut.



Grafik 1. Fünf Stellgrößen im Lean SCM (Quelle: ROI Management Consulting AG)



Grafik 2. Reihenfolge der Schritte zur Lean-SCM-Planung (Quelle: ROI Management Consulting AG)

Doch wie sollte man diese Stellgrößen nun umsetzen? Ein klarer Erfolgsfaktor in Unternehmen, die ein sehr effektives Lean SCM aufgebaut haben, ist die »Führung vor Ort«. Das bedeutet: Die Führungskräfte im SCM orientieren sich an Prinzipien, die auch ihre eigene Führungsqualität stetig verbessern und ihre Wahrnehmung dafür schärfen, wie die Qualifikationen der Mitarbeiter bestmöglich zum Tragen kommen. Das gilt natürlich auch bei anderen Management-Herausforderungen; speziell bei einer Lean-SCM-Planung sollte man sich aber an sechs aufeinanderfolgenden Schritten orientieren (siehe Grafik 2).

Neben der Faustregel »Selbststeuerung wo möglich, Planungsprozesse wo notwendig« spielt hier der nutzenorientierte IT-Einsatz eine zentrale Rolle. Hier lassen sich viel Verschwendung bzw. unnötige Komplexität und Kosten vermeiden. Im Vordergrund muss der Nutzen für Anwender und Gesamtprozess stehen und nicht der IT-Einsatz als Selbstzweck. Wirklich nachhaltig ist der IT-Einsatz nur dann, wenn auch beim täglichen Umgang mit den IT-Systemen Lean Management praktiziert wird. Ein gutes Bei-

spiel ist das Sicherstellen hoher Datenqualität durch die Anwendung von 5S bei Stamm- und Bewegungsdaten.

Zur Beherrschung komplexer SCM-Prozesse reichen Lean-Methoden allein natürlich nicht aus. Die richtige Nutzung der Daten kann maßgeblich zum Verständnis und zur Beherrschung dieser Abläufe beitragen. Durch moderne IT-Tools (Big Data & Smart Analytics) lassen sich diese Daten einerseits dazu einsetzen, Prozesse in Echtzeit transparenter zu machen, Zusammenhänge zu verstehen und im Sinne einer gezielten Prozesssteuerung operativ einzugreifen. Andererseits ermöglichen es die Daten auch, ex post Muster bei Produktivitäts-, Qualitäts- und Lieferproblemen zu erkennen, woraus man wirksame Gegenmaßnahmen ableiten kann. ■

**Autor**

Ulrich Krieg ist Partner bei der ROI Management Consulting AG, München

**INFO**

ROI Management Consulting AG, München  
Tel. 089 121590-0  
www.roi.de

Dokumentnummer 1151567 auf [www.zuliefermarkt.de](http://www.zuliefermarkt.de)