



# KOMPLEXITÄTS- REDUZIERUNG IM WERT- SCHÖPFUNGSPROZESS

## Rückwärtsintegration von Supply Chains

Prof. Dr. Werner Bick ist Generalbevollmächtigter der ROI und Dozent an der Hochschule Regensburg. Im ersten Teil der neuen Rubrik drehte sich alles um den PEP (Produktentstehungsprozess) in der Entwicklung. Im zweiten Teil steht die Wertschöpfung im Fokus. Wie kann man die Komplexität im Wertschöpfungsprozess senken? Welche Supply Chain Management (SCM) Strategien müssen Unternehmer entwickeln, um auf den globalen Märkten die Kosten so gering wie möglich zu halten?



Prof. Dr. Werner Bick  
Generalbevollmächtigter der ROI

dialog@roi.de

**Prof. Dr. Bick, in den vergangenen Jahren haben international agierende Konzerne vielgliedrige Wertschöpfungsketten, in der Regel über mehrere Länder verteilt, aufgebaut. Wie würden sie die aktuelle Situation beschreiben?**

Die heutigen Supply Chains sind meist über viele Jahre hinweg organisch gewachsen und die Frage nach dem Gesamt optimum wurde oft nicht explizit gestellt. Dadurch ist der Aspekt einer übergreifenden Optimierung immer mehr in den Hintergrund geraten. Das Resultat: Die Kommunikation entlang der Supply Chain ist sehr schwierig, in einigen Unternehmen nahezu unmöglich geworden. Dadurch kommt es zu entsprechenden Brüchen im Informationsfluss, was gravierende Folgen bis hin zum Abriss der Versorgungskette und überproportional hohe Kosten nach sich ziehen kann. Das kann sich jedoch bei den heutigen Wettbewerbsbedingungen niemand mehr leisten. Bei einem Automobilzulieferer haben wir eine Supply Chain analysiert, die über mehr als zehn Stufen und damit mehr als zehn verschiedene Zulieferer ging. Hier sind Ineffizienzen

durch die inhärenten Risiken vorprogrammiert.

Zu den häufig unberechenbaren Supply Chains kommen unbekannte, völlig unkalkulierbare Risiken von außen, wie die verheerende Katastrophe in Japan, die neben der Elektronikbranche insbesondere auch die Automobilindustrie getroffen hat. Beispielhaft sei hier die zeitweise Verknappung von Lacken erwähnt, die dazu führte, dass bei einigen Pkw-Herstellern das produzierbare Farbsortiment deutlich geschrumpft ist. Grund hierfür war ein Single-Source Lieferant im 45-Kilometer-Umkreis von Fukushima, der sein Werk nach dem Erdbeben schließen musste.

**Was sollten die Betroffenen daraus lernen?**

Dass derartige, durch Single Sourcing ausgelöste Engpässe verhindert oder zumindest abgeschwächt werden können. Und dass eine Gesamtoptimierung der Supply Chain unabdingbar ist. Dabei ist die Sicht auf den Gesamtprozess der zentrale Aspekt. Das Ganze ist mehr als



Fotos © iStockphoto.com

die Summe seiner Teile. Diese alte Weisheit stammt von Aristoteles und hat bis heute nichts an ihrer Gültigkeit eingebüßt.

#### **Naturkatastrophen lassen sich durch die beste Planung nicht verhindern.**

Nein, natürlich nicht, aber man kann Naturkatastrophen beispielsweise als einen Risikofaktor von Anfang an in die Prozessgestaltung und -kostenermittlung einbeziehen und sich so die notwendige Handlungsfreiheit im Krisenfall verschaffen.

Entscheidend ist der simultane Blick auf alle relevanten Faktoren: Dabei gilt es die quantifizierbaren Kriterien, wie beispielsweise Kosten- oder Gewinnkalkulationen, und die qualitativen Aspekte, wie zum Beispiel Durchlaufzeiten, die Flexibilität oder eben mögliche Risiken, gleichermaßen zu berücksichtigen.

#### **Das klingt sehr aufwendig und umfassend. Welche Vorgehensweise macht hier Sinn?**

Der TCO-Ansatz (Total Cost of Ownership) bzw. der TLC-Ansatz (Total Landed Cost) rücken die wesentlichen Faktoren in den Mittelpunkt der Entscheidung. Beide Methoden sind meiner Einschätzung nach sehr zu empfehlen und helfen, Fehler bei der Gestaltung von Versorgungsketten zu vermeiden.

Zentraler Vorteil beider Ansätze ist, dass sie sowohl die unmittelbaren als auch die mittelbaren Kosten mit einbeziehen.

Erfolgsentscheidend ist dabei, dass alle Aspekte bei der Herstellung eines neuen Produkts berücksichtigt werden. Beispielsweise kann ein einziger Zulieferer von Billigkomponenten und damit verbundenen Qualitätsproblemen negative Auswirkungen auf den gesamten Wertschöpfungsprozess eines neuen Produkts haben. Das gleiche gilt natürlich auch für unzuverlässige Partner in der Lieferkette.

Ich bin überzeugt, dass das Supply Chain Management im eigentlichen Sinn heute neu definiert werden muss. Mittelfristig werden sich nur die Unternehmen auf den Weltmärkten durchsetzen, die schnell und proaktiv im Sinne einer gezielten Gestaltung der Versorgungsketten handeln.

#### **Ist so die neue Forderung nach einer Rückwärtsintegration von Supply Chains zu verstehen? Und wie ist diese mit der Globalisierung zu vereinbaren?**

Erst einmal gilt es, zwischen den bestehenden und den neu zu planenden Supply Chains zu unterscheiden. Die bestehenden Supply Chains müssen aus der Vogelperspektive kritisch durchleuchtet und entsprechend optimiert werden. Die zu berücksichtigenden Faktoren habe ich oben bereits genannt. Eine kritische Analyse wird in vielen Fällen zu weiteren Vorteilen führen, indem sie beispielsweise neue Aspekte aufzeigt, wie ein Unternehmen schneller am Markt sein kann als der Wettbewerb.

Oft führt die gründliche Analyse einer bestehenden Supply Chain zu einer Reduzierung der Stufen in der Wertschöpfungskette, beispielsweise durch Zusammenlegen von Prozessschritten. Sie sehen: Hier beginnt schon die Rückwärtsintegration ...

#### **Bei den neuen Supply Chains geht es dann noch einige entscheidende Schritte weiter, oder?**

Das kann man nicht verallgemeinern. Einzig entscheidend ist das Gesamtoptimum. Das kann im individuellen Fall scheinbar zu Lasten einzelner Stufen gehen. Ich betone scheinbar.

Warum nicht den letzten Produktionsschritt in einem Hochlohnland durchführen, wenn dadurch die vorgelagerte Kette erheblich vereinfacht werden kann? Wenn vier oder fünf Stufen in der Lieferkette ausreichen, kann dieses SCM-Modell genau das Richtige sein. Das kann bedeuten, dass wieder mehr Wertschöpfung im eigenen Unternehmen stattfindet.

Dazu ist allerdings ein Umdenken erforderlich, das mit einer umfassenden Kostenbetrachtung einher gehen muss. Klassische Kalkulationsmethoden und Controlling-Mechanismen springen hierfür nicht weit genug. Die Zukunft wird zeigen, wie flexibel Unternehmen auf diese Herausforderung reagieren können.

*Prof. Dr. Bick, vielen Dank für das Gespräch.*