

Trends im Management von Liefernetzwerken 2009-2012

Executive Summary

I. Harjes / T.Casten, Xpuls® (Göttingen, Stuttgart, Bremen, München)
und
S. Zeeb / M. Nowak, th data (Berlin)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

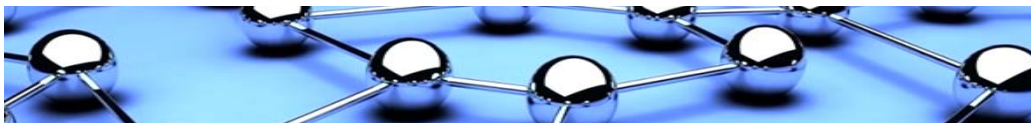
Initiatoren

Teilnehmer-/Branchenüberblick

Wichtige Trends als Executive Summary

Ausblick

Ansprechpartner



Vorwort

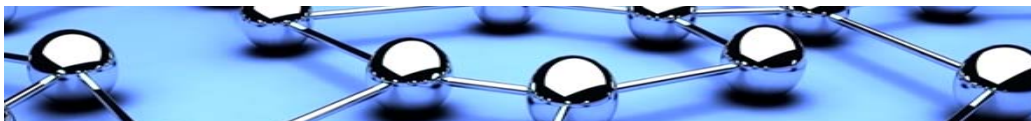
Die aktuelle wirtschaftliche Situation zeigt: Wirtschaftsteilnehmer mit ihren kommerziellen und organisatorischen Verflechtungen sind voneinander abhängiger denn je. Lieferanten wurden und werden über den Globus verteilt, wobei der Wertschöpfungsanteil der einzelnen Standorte geringer wird. Lösungen und strategische Ansätze können heute nicht mehr nur regional oder national gesucht werden. Es muss das gesamte Liefernetzwerk betrachtet werden.

Am Beispiel komplexer Lieferketten sind die Anforderungen und Herausforderungen erkennbar. Insbesondere in den letzten Jahren sind komplexe Liefernetze entstanden. Die Ursachen dafür liegen, neben dem Kostendruck am Markt, in den unternehmerischen Strategien zur Verringerung der Fertigungstiefe, den technologischen Spezialisierungen sowie der Nutzung globaler Kostenvorteile bei Entwicklung und Beschaffung. Insbesondere Letzteres wird in den nächsten Jahren stark zunehmen. Beschaffungskosten sind eine anspruchsvolle Herausforderung für das Management. Strukturelle Veränderungen in den Lieferketten traten und treten verstärkt auf. Die Beherrschung und Steuerung der Veränderungen werden dabei zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen und Entscheidungskriterien.

Die Praxis heute zeigt, dass meist ein entscheidender Faktor fehlt um den Herausforderungen zu begegnen: **Transparenz**. Transparenz bezüglich der Struktur und der Fähigkeiten der jeweiligen direkten und indirekten Partner im Wertschöpfungsnetzwerk.

Es wird erforderlich, nicht nur die direkten Zulieferer zu kennen und die direkten Lieferprozesse zu beherrschen. Erst die Kenntnis von übergreifenden Lieferverflechtungen, von geographischen Zusammenhängen und Entfernungen, von Eigentumsverhältnissen strategischer Partner und Lieferanten sowie von konkreten Beschaffungskanälen bis hin zum Rohmaterial ermöglicht ein präventives und schnelles Handeln im Netzwerk.

Und die Anforderungen nehmen weiter zu, wie diese Studie belegt. Bereits bis 2012 wird die dynamische Situation neue Lösungen erfordern.



Initiatoren der Studie

Xpuls business solutions gmbh, Göttingen / Stuttgart / Bremen / München

www.xpuls.de

Die *Xpuls business solutions gmbh* ist ein auf die Automobil- und Luftfahrtindustrie ausgerichtetes Planungs- und Beratungsunternehmen für Prozessmanagement und innovative Prozessplanung. Mit einer Spezialisierung auf Produkt- und Produktionsanläufe sowie auf die Steuerung und Koordination von komplexen und kritischen Liefernetzwerken stellt sich *Xpuls*® mit innovativen Prozesslösungen den Anforderungen einer steigenden Entwicklungs-, Logistik- und Managementkomplexität in Wertschöpfungsnetzwerken.

Über Know-how und Erfahrungen in den Schnittstellen von Entwicklung, Logistik, Qualität und Produktion führt *Xpuls*® die funktionalen Sichtweisen verschiedener Bereiche zu einer integrativen Prozessperspektive zusammen. Als Spezialist kommen dabei gezielt praxiserprobte Methoden zum Einsatz, um in Planung und Management bei der Verwirklichung der vereinbarten Ziele und der Realisierung der Potenziale gezielt zu unterstützen.

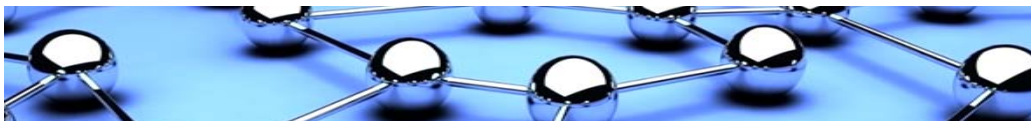


th data GmbH, Berlin

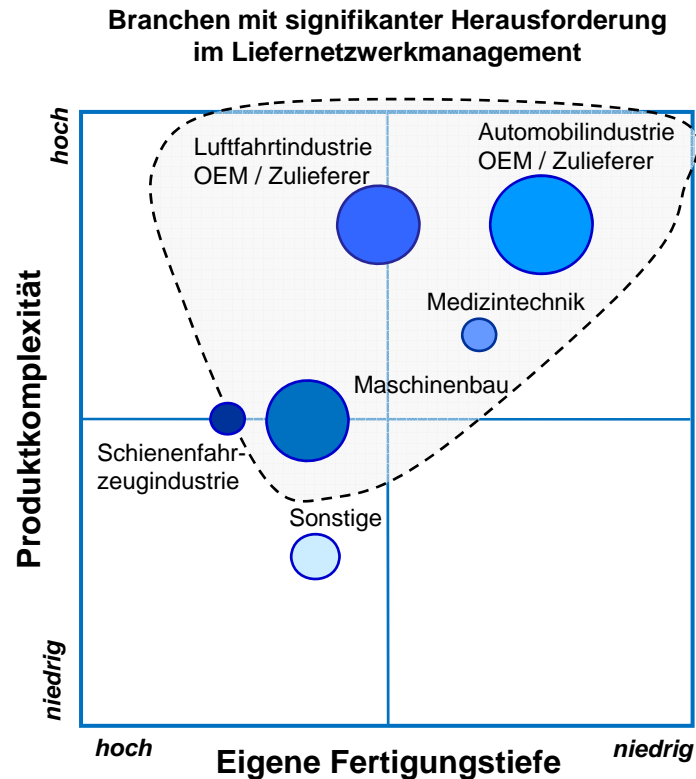
www.thdata.de

Die th data GmbH steht für Softwarelösungen in Produktion, Einkauf und Logistik. Mit kreativen Lösungen erhalten Kunden den Überblick - von der gezielten Planung über die Betriebsdatenerfassung bis zur Auswertung. th data plant, realisiert und betreut seit 1998 erfolgreich Software-Projekte in klein- und mittelständischen sowie Großunternehmen.

Ein Team von Spezialisten mit langjähriger Erfahrung in der Softwareentwicklung setzt Kundenanforderungen mit zeitgemäßer Technologie „In-Time“ und „In-Budget“ um. Die Softwareplattform RAPPTOR ermöglicht die effiziente Entwicklung komplexer Web-Applikationen. Für Kunden bedeutet dies schnelle und damit kostengünstige Ergebnisse in hoher Qualität bei flexibler und dynamischer Projektabwicklung.



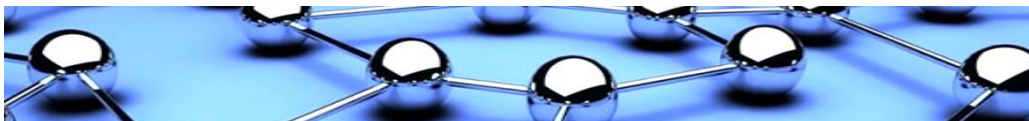
Teilnehmer-/Branchenüberblick



Im Zeitraum zwischen September und Oktober 2009 haben an der Studie fast 50 Experten produzierender mittelständischer und großer Unternehmen, speziell aus den Bereichen Logistik und Einkauf, teilgenommen. Die hohe Rücklaufquote beantworteter internetbasierter Fragebögen ist bereits ein Indiz für das Interesse und die Bedeutung des Themas „Liefernetzwerkmanagement“ in der aktuellen Wirtschaftslage bzw. für die zukünftige unternehmerische und wirtschaftliche Entwicklung.

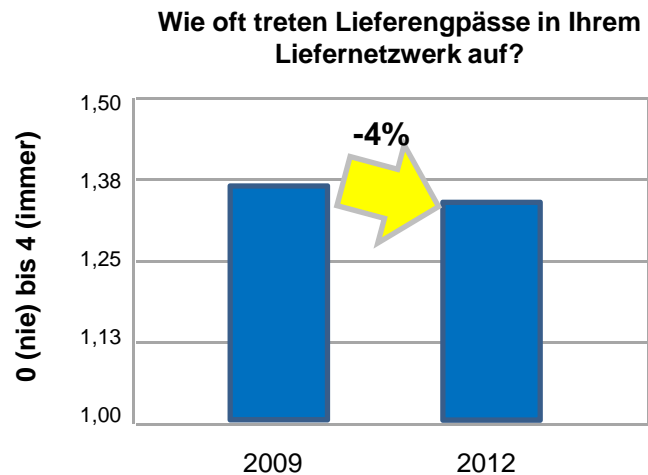
Auffällig bei der detaillierten Betrachtung der involvierten Teilnehmer ist ein überwiegendes Interesse von Unternehmen mit hoher Verflechtung (Beschaffung, Vertrieb) sowie geringer eigener Fertigungstiefe. Insbesondere diese Kennzeichen bestimmen die Struktur und Komplexität des Liefernetzwerkes und somit die Schwierigkeit für ein effizientes Liefernetzwerkmanagement.

Hohe Fertigungstiefe und hoher Verflechtungsgrad sind Indikatoren für die Notwendigkeit eines effizienten Lieferantenmanagements.



Wichtige Trends (1)

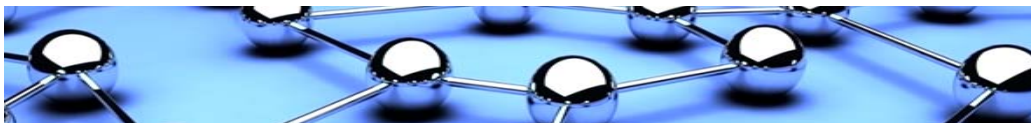
Die grundsätzliche Problematik von Lieferengpässen gilt auch in Zukunft als beherrschbar.



Diese Aussage verwundert zuerst einmal nicht. Haben doch fast alle Unternehmen in den vergangenen 10 Jahren z. B. die JIS-Quoten und die Anzahl von Direktbelieferungen aus Potenzialsicht stark erhöht. Zudem sind immer mehr Märkte erschlossen worden.

Ein Problem entsteht jedoch, wenn Ereignisse den Status Quo und die Strategien des Netzwerkes ohne Vorwarnung aushebeln. Dazu gehören u. a. Einflüsse aus Naturkatastrophen (z. B. Erdbeben Japan, 2007), Streiks oder unvorhergesehene Insolvenzen – nicht selten bei Lieferanten unterer Netzwerkkategorie (z. B. 3rd-Tier oder 4th-Tier). Die präventive Einhaltung der Liefertreue und der Verpflichtungen wird dann zu einer schwierigen Managementaufgabe, die hohe Kostenrisiken beinhaltet (Ad-hoc-Aktionen, Sonderfahrten, instabile Ersatzprozesse, Aufbau alternativer Quellen, etc.).

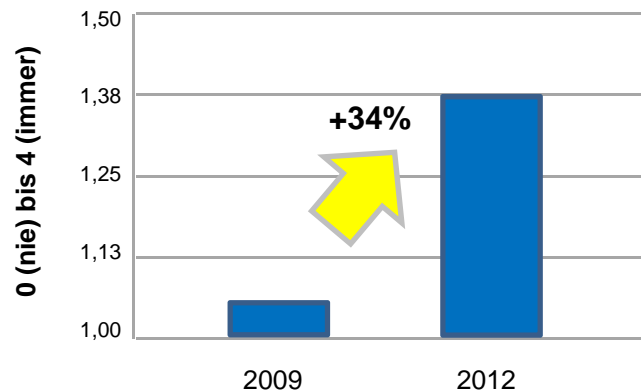
Sonderereignisse und Abhängigkeiten können eine stabile Liefersituation kurzfristig destabilisieren und hohe Kosten verursachen. Die Anforderungen an das Management steigen.



Wichtige Trends (2)

Die Verlagerung von Produktionsanlagen wird zukünftig zunehmen.

Wie oft kommt es in Ihrem Liefernetzwerk zu einer Verlagerung von Produktionsanlagen?

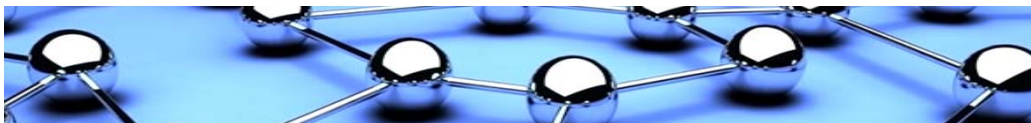


Kostenreduktionen erfordern nicht nur eine Optimierung der bestehenden Standorte, sondern auch die Verlagerung produktiver Bereiche an kostenoptimalere Standorte.

Innerhalb des Teilnehmerkreises wird diese Entwicklung in Richtung 2012 als signifikant eingeschätzt. Mit einer Trendsteigerung von 34% erwartet eine Vielzahl der Unternehmen erhebliche Turbulenzen im Produktionsnetzwerk durch Verlagerung.

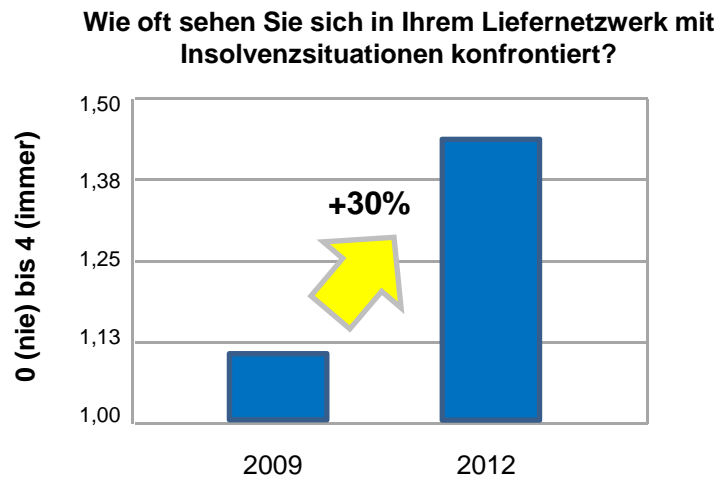
Veränderte Märkte sowie verschärfte Wettbewerbssituationen verlangen demnach weiterhin nach strukturellen Eingriffen zur Kostenreduktion. Die Frage ist, zu welchen Gesamtkosten und mit welchem Risiken die Verlagerungen umgesetzt werden können.

Das effiziente Management von Produktionsverlagerungen sowie das zeitnahe Umsetzen von Make-or-Buy-Entscheidungen werden zu einem Vorteil im globalen Wettbewerb.



Wichtige Trends (3)

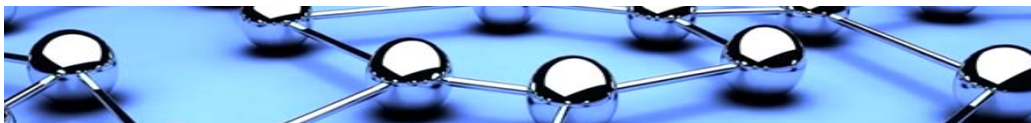
Der Markt hat sich noch nicht beruhigt: Für die nächsten Jahre wird vermehrt mit Insolvenzen gerechnet.



Auch wenn diverse Konjunkturpakete weltweit angeschoben wurden, reagiert eine vernetzte unternehmerische Umwelt äußerst sensibel auf veränderte Geld- und Warenströme. In globalen Liefernetzwerken liegt ein wesentlicher Stabilisierungsfaktor in der Vermeidung von Insolvenzen durch geeignete Kapitalversorgung und marktadäquate Produkte.

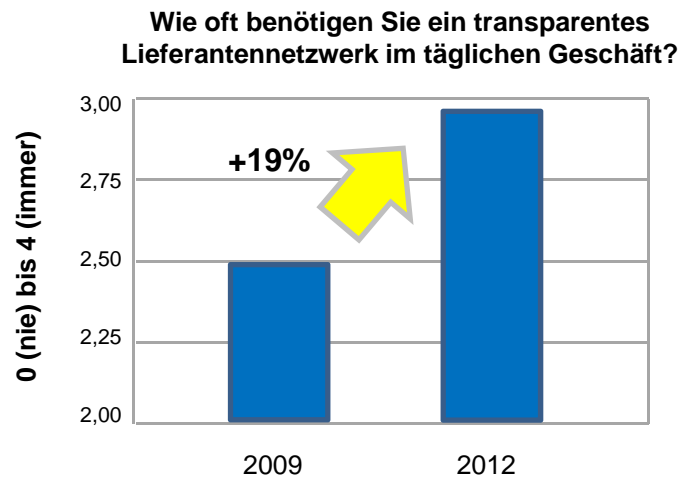
Treten Insolvenzen in der netzwerkspezifischen Einzelbetrachtung 2009 schon häufig auf, erwartet man jedoch eine weitere Zunahme von bis zu 30%. Kurzfristig werden sich das technische Insolvenzmanagement als Teil des Lieferantenmanagements zur Sicherstellung der Kundenversorgung als wichtiger Baustein darstellen.

Das präventive Erkennen von Insolvenzsituationen sowie die kurzfristige strategische Reaktion darauf über alle Wertschöpfungsstufen an global verteilten Orten wird entscheidend für die eigene Marktposition.



Wichtige Trends (4)

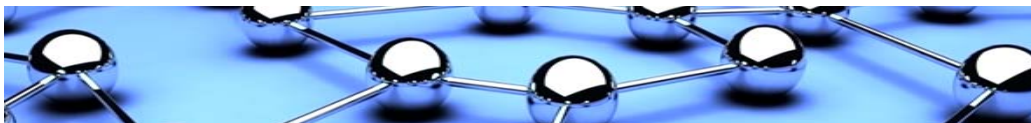
Transparenz im eigenen Lieferantennetzwerk über die direkte Relation hinaus wird wichtiger denn je.



In Zukunft ist eine Stellgröße für die effiziente Koordination von Lieferantennetzen die Identifikation von und die Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen. Wesentliche Basis dafür ist eine übergreifende Transparenz strategischer und taktischer Rahmenbedingungen im Netzwerk.

Der Anspruch, einen direkten Lieferanten gezielt zu steuern, ist dabei nicht neu. Die Anforderung Unterlieferanten einer beliebigen Stufe zukünftig steuern zu müssen dagegen schon. In Zukunft sollte das gesamte Netzwerk transparent sein, um schnell und wirksam handeln zu können.

Ehemals statisch ausgelegte Liefernetzwerke, häufig in Form von direkten Lieferantenbeziehungen, werden neu definiert. Eingriffe in die zukünftig dynamischeren Netzwerke sind eine neue Herausforderung für das Management.



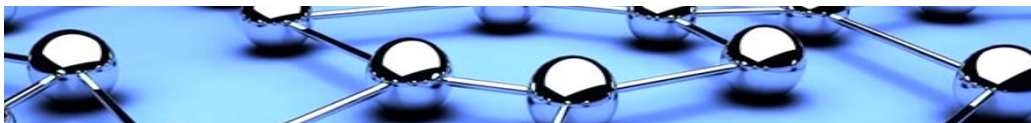
Ausblick

Es bleibt spannend. Rotation und Dynamik in den Wirtschaftsräumen und Märkten nehmen zu und verändern die Anforderungen. Noch gestern erfolgten strategische Planungen für Zeiträume von 8 bis 10 Jahren. Zukünftig jedoch, so hat es nicht nur auf Basis dieser Studie den Anschein, wird sich die Laufzeit dafür nahezu halbieren. Diverse neue Anforderungen werden in den nächsten Jahren die Märkte beeinflussen, wenn nicht sogar radikal verändern. Die Globalisierung ist dabei kein starres Gebilde, sondern passt sich dem Lauf der Welt an.

Mit Fokus auf die Veränderungen in Lieferstrukturen und -netzwerken zeigt die Studie neue Anforderungen und Trends: Der Wandel von ehemals starren Lieferantenbeziehungen zu einem dynamischen Liefernetzwerk hat bereits begonnen. Regionale, sogar nationale Grenzen werden durch Insolvenzen und Aufkäufe sowie der damit einhergehenden Internationalisierung immer durchlässiger für Chancen und Risiken.

Wer hier den Überblick behalten möchte, muss die Veränderungen detailliert und kontinuierlich verfolgen, verarbeiten und die strategischen Schlüsse ziehen. Das zukünftige Management in diesem Umfeld wird massiv von der Integration und dem Transfer des strategischen Wandels in die eigenen operativen Strukturen geprägt sein.

Kostenoptimales Produzieren im Gesamtverbund wird zunehmend schwieriger und risikoreicher.



Ansprechpartner zur Studie

Xpuls business solutions gmbh, Bremen



Dipl.-Ing. oec. Thomas Casten (*1975 in Hamburg)
studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Hamburg-Harburg mit
Schwerpunkten in Produktionstechnik und Wirtschaftsinformatik

Seit 2003 bei der *Xpuls business solutions gmbh*,
Senior Manager und Spezialist für komplexe Prozessgestaltungen in
Produktionsumgebungen und Liefernetzwerken

Telefon: +49 (421) 16 51 68 - 0
E-Mail: Thomas.Casten@Xpuls.de



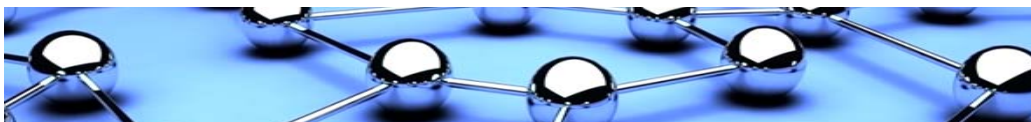
th data GmbH, Berlin



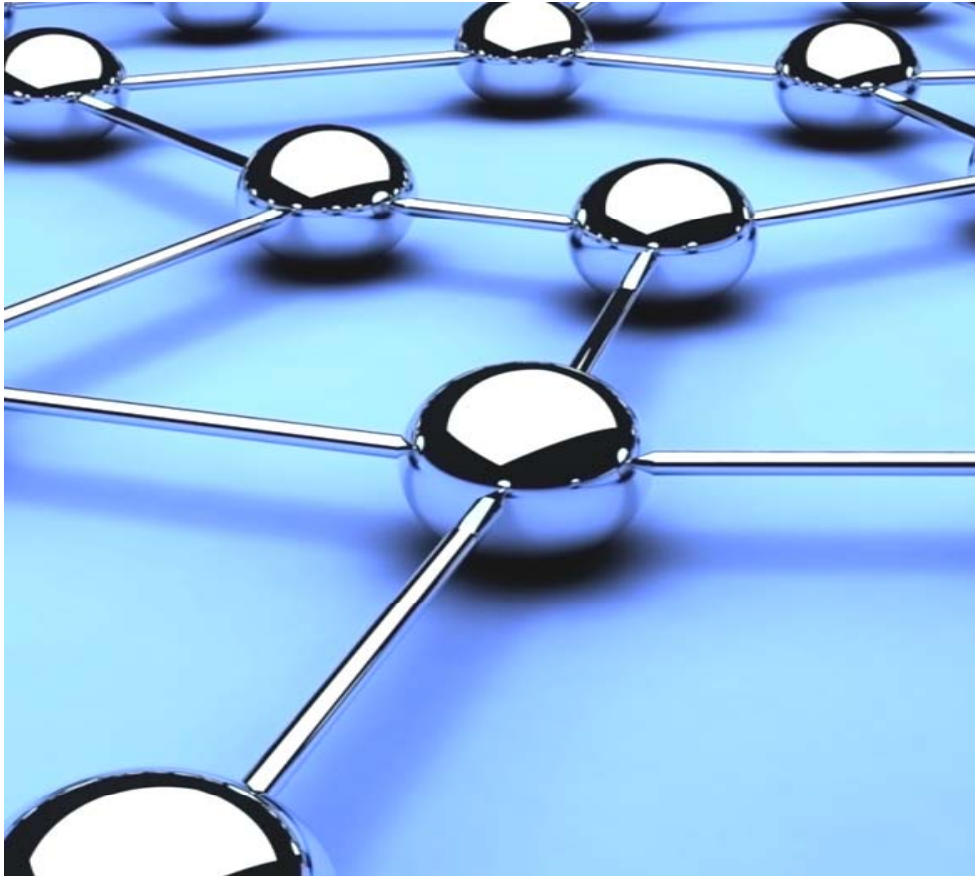
Dipl.-Kfm. Stefan Zeeb (* 1965 in Tübingen)
studierte Betriebswirtschaft an der FU Berlin und war mehrere Jahre als
Unternehmensberater tätig. Seit 1998 ist er Geschäftsführer der th data GmbH,
einem mittelständischen Softwareunternehmen mit Sitz in Berlin.

Herr Zeeb verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Konzeption und
Umsetzung von Softwareprojekten in produzierenden Unternehmen.

Telefon: +49 (30) 28 44 99 80
E-Mail: S.Zeeb@thdata.de



Abschluss



Wir möchten uns für die Teilnahme an dieser Studie bedanken. In Ergänzung zu diesem Executive Summary wird in Kürze die gesamte Studie veröffentlicht.

Als Teilnehmer der Studie zeigen wir Ihnen gerne die konkrete Einordnung Ihres Unternehmens in die Ergebnislandschaft und diskutieren gezielte Lösungsansätze für das Management Ihrer Lieferanten und Ihres Liefernetzwerkes.

Für Rückfragen stehen wir gerne zur Verfügung.