UNSERE VISION BEI SOLVENTURE

Gleichgewicht zwischen Service, Kosten und Liquidität im Supply Chain Dreieck

von Prof. Dr. Bram Desmet, CEO bei Solventure

SOLVENTURE



INHALTSVERZEICHNIS

Das Supply Chain Dreieck aus Service, Kosten und Liquidität **03** >

Gleichgewicht zwischen Service, Kosten und Liquidität im Supply Chain Dreieck **04** >

Eine traditionelle Organisation erzeugt Spannungen im Dreieck **06** >

Wenn das Wachstum stockt … eine gefährliche Zwickmühle **08** >

Zielausrichtung und strategische Kompromisse **10** >

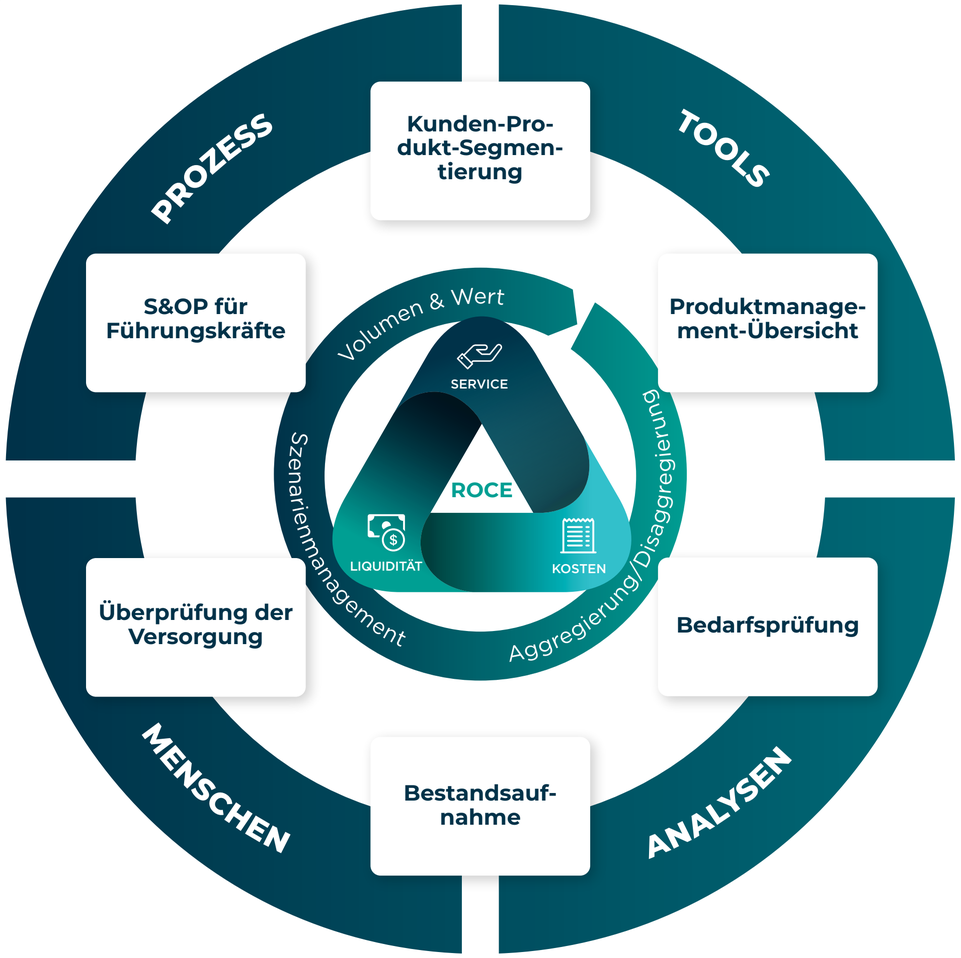
Bestandsumschlag als gemeinsamer KPI **13** >

Das Gleichgewicht des Dreiecks besteht in der Optimierung der Kapitalrendite **16** >

DAS SUPPLY CHAIN DREIECK AUS SERVICE, KOSTEN UND LIQUIDITÄT

Bei Solventure sind wir stolz darauf, Experten für die Entwicklung und Implementierung von Sales and Operations Planning zu sein. Unternehmen, die einen guten S&OP-Prozess haben, können sich ein Leben ohne ihn nicht mehr vorstellen. Er ist das Schlüsselinstrument für den CEO, um das Unternehmen entlang des Budgets zu seinen strategischen Zielen zu navigieren. Für eine Zusammenfassung unserer Vision zu S&OP verweisen wir auf unser Positionspapier „Sales & Operations Planning. Unsere Vision bei Solventure“.

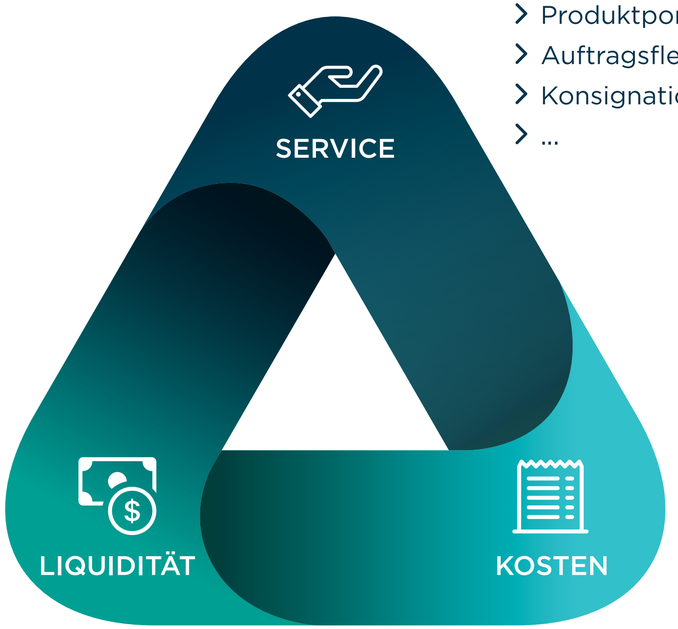
In diesem Positionspapier gehen wir auf den Kern von S&OP ein, um zu erörtern, was unserer Meinung nach sein wahrer Zweck ist: Unternehmen dabei zu helfen, Service, Kosten und Liquidität im Supply Chain Dreieck auszugleichen.



GLEICHGEWICHT ZWISCHEN SERVICE, KOSTEN UND LIQUIDITÄT IM SUPPLY CHAIN DREIECK

In den letzten 5 Jahren habe ich gesehen, wie viele Unternehmen Programme zur Bestandsreduzierung ins Leben rufen. Ein häufiger Grund dafür ist die Generierung von Liquidität. Liquidität, die für neue Investitionen, die Rückzahlung von Krediten oder die Ausschüttung von Dividenden an die Aktionäre verwendet werden kann. Wenn Unternehmen ein Programm zum Abbau von Lagerbeständen starten, sollten sie sich darüber im Klaren sein, dass die Lagerbestände als Teil der liquiden Mittel stets mit den Kosten und dem Service in Einklang gebracht werden müssen. Das Gleichgewicht zwischen diesen drei Faktoren könnte das Wesen des Supply Chain Managements sein. Aus diesem Grund habe ich das entsprechende Dreieck als Supply Chain Dreieck bezeichnet. Abbildung 1 veranschaulicht dieses Supply Chain Dreieck. Wir werden jede der Ecken etwas ausführlicher betrachten.

- Angestrebtes Dienstleistungsniveau (OTIF)
  - Vorlaufzeit
  - Verlässlichkeit
- Produktportfolio/Sortiment
- Auftragsflexibilität (z. B. MOQ)
- Konsignationslager
- ...



- Z. B. Bestandsaufnahme
- Im Allgemeinen ‘Betriebskapital’

- Lagerhaltung
- Logistik
- Fertigung
- Beschaffung
- ...

Abbildung 1 - Gleichgewicht zwischen Liquidität, Kosten und Service. Das Supply Chain Dreieck.



SERVICE

Typische Aspekte bei Lieferketten im Bereich Service sind die Kundenvorlaufzeit, der Service-Level, das Produktportfolio, die Auftragsflexibilität, die Zahlungsbedingungen, ...

Kürzere Vorlaufzeiten, ein breiteres Produktportfolio und der Einsatz von Konsignationslagern können Extras aus der Service-Perspektive sein. Sie können den Lagerbestand erhöhen und erfordern daher mehr Liquidität.

Wir können auch die Durchlaufzeiten verkürzen, indem wir Überkapazitäten zur Verfügung stellen oder durch den Einsatz schnellerer Transportmittel. Das bedeutet mehr Service durch Erhöhung der Kosten.



KOSTEN

Auf der Kostenseite denken wir in erster Linie an Betriebskosten wie Einkaufskosten, Herstellungskosten und Logistikkosten. Die Beschaffung in Asien, die Nivellierung der Produktion und die Abrundung auf volle LKWs sind Maßnahmen, die die Kosten senken, aber sie erhöhen den Bestand. Bei der Entscheidungsfindung, z. B. bei der kostengünstigen Beschaffung aus Asien, müssen wir nicht nur die Betriebskosten, sondern auch die Bestandskosten berücksichtigen. Die Kosten für den Lagerbestand setzen sich aus drei Komponenten zusammen: der Miete, dem Raum und dem Risiko.

Die jährlichen Lagerkosten können zwischen 25 und 55 % des Lagerwerts betragen und sind somit erheblich. Wenn wir durch die Beschaffung aus Asien unseren Sicherheitsbestand verdoppeln, verdoppeln sich auch die jährlichen Lagerhaltungskosten. Wir sollten diese Kosten bei der Erstellung des Business Case berücksichtigen.



LIQUIDITÄT

Die Lagerbestände sind ein wichtiger Bestandteil des Betriebskapitals. Ein Abbau des Betriebskapitals setzt Liquidität frei. Wir sehen, dass Programme zur Reduzierung des Betriebskapitals in Unternehmen alle 3 bis 5 Jahre wiederkehren.

Der Aufschwung nach der COVID-Krise hat zu einer weltweiten Verknappung der Lagerbestände geführt. Unabhängig davon, ob man die Bestände absichtlich senkt oder ob dies durch externe Faktoren verursacht wird, geht dies oft zu Lasten der Kosten, z. B. durch die Einstellung der Produktion oder die Stornierung von Aufträgen bei Lieferanten. Oftmals hat dies auch Auswirkungen auf den Service, da nicht das richtige Produkt zur richtigen Zeit zur Verfügung steht.

EINE TRADITIONELLE ORGANISATION ERZEUGT SPANNUNGEN IM DREIECK

Abbildung 2 zeigt ein typisches Führungsgremium mit einem CEO, einem CFO, einem VP of Sales & Marketing, einem VP of Supply Chain, der für Planung, Kundendienst, Logistik und Lagerhaltung zuständig ist, sowie einem VP für Produktion und einem VP für Einkauf. Wir zeigen auch ihre typischen KPIs.

Das sind die Messgrössen, mit denen sie ihren Tag starten. Diese Kennzahlen sind mit ihren individuellen Bonusplänen verknüpft.

Abbildung 2 - Eine traditionelle Organisation mit entsprechenden KPIs

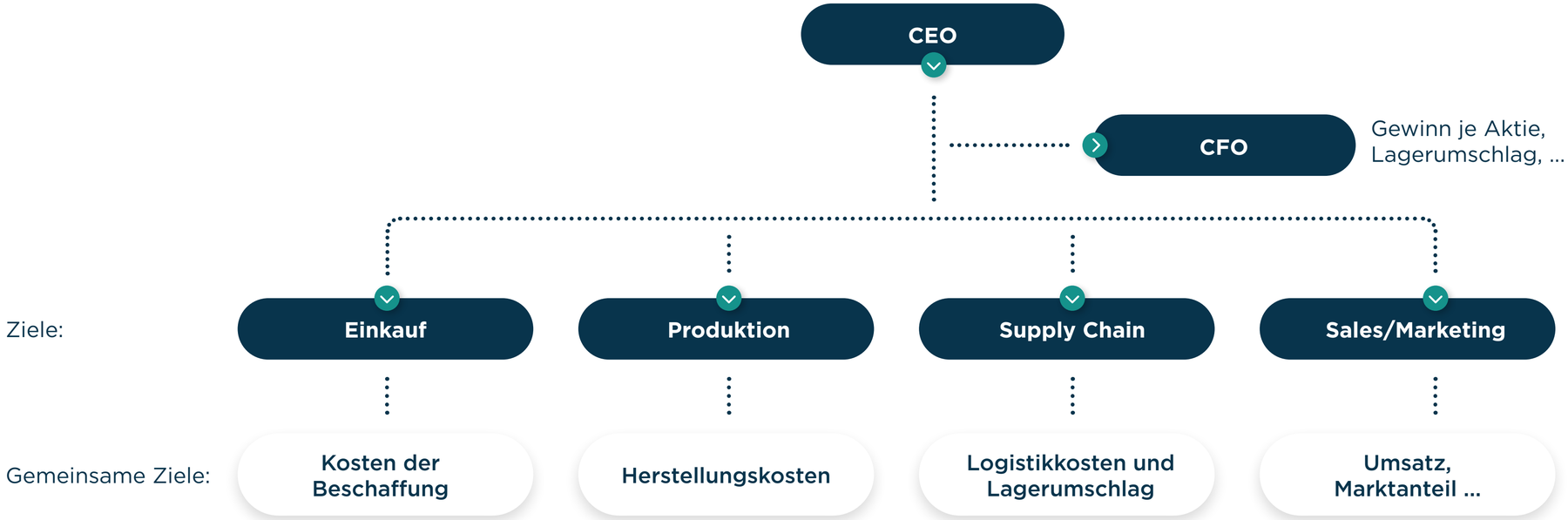


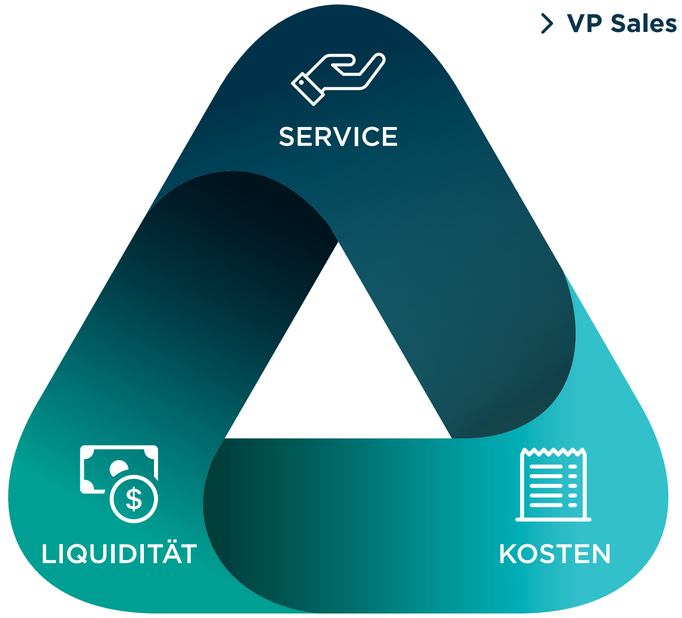
Abbildung 3 zeigt den Druck auf das Supply Chain Dreieck, der aus dieser traditionellen Organisation resultiert. Als VP of Sales & Marketing gilt mein Hauptinteresse Kennzahlen wie Umsatz und Marktanteil. Folglich liegt mein Hauptinteresse auf der Service-Seite des Dreiecks.

Bei den operativen VPs liegt das Hauptaugenmerk auf der Kostenseite des Dreiecks. Der CFO ist möglicherweise der Einzige, der sich wirklich um die Lagerbestände kümmert, sei es wegen der Liquidität oder wegen der nicht-operativen Kosten wie Abschreibungen oder Finanzierung.

In vielen traditionellen Unternehmen sind die Bereiche Sales und Operations traditionell stark. Der VP Supply Chain ist vielleicht der Neuling im Unternehmen.

Um sich und seine Rolle zu beweisen, nimmt er gerne die Herausforderung an, die Bestandssituation zu verbessern, sagen wir, die Bestände um 30% zu reduzieren.

Der VP Supply Chain lenkt das Dreieck in Abbildung 3. Wenn es ihm nicht gelingt, die Dynamik in diesem Dreieck zu verändern, ist es unwahrscheinlich, dass er Erfolg haben wird.



› **VP Sales & Marketing**

› **Betriebskapital** (VP SC CFO)

› **Herstellungskosten** (VP Operations)
› **Logistikkosten** (VP SC)
› **Einkaufskosten** (VP Einkauf)

Abbildung 3 - Belastungen im Supply Chain Dreieck, die aus einer traditionellen Organisation resultieren

[1] Als Beispiel für die Finanzierung: Die Miete eines Kredits kann davon abhängen, wie gut Sie Ihr Geld einsetzen, z. B. gemessen am Geldumlauf.

WENN DAS WACHSTUM INS STOCKEN GERÄT … EINE GEFÄHRLICHE ZWICKMÜHLE

Wenn das Unternehmen Jahr für Jahr wächst und gesunde Gewinne erwirtschaftet, wird die in Abbildung 3 gezeigte mangelnde Ausrichtung wahrscheinlich fortbestehen. Für alle Beteiligten gibt es kaum Anreize, die Spielregeln zu ändern. Es würde nur noch komplexer werden … und da es uns gut geht, gibt es keinen Anlass für Veränderungen.

Das Problem beginnt, wenn das Wachstum ins Stocken gerät und die Gewinnspannen erodieren. Als typische Reaktion darauf erhöht der Vertrieb den Druck auf die Service-Seite. Wir versuchen verzweifelt, jeden Auftrag zu bekommen. Wir sind bereit, jedes Versprechen zu geben, das uns hilft, einschliesslich kürzerer Vorlaufzeiten, schnellerer Lieferungen, geänderter Zahlungsbedingungen, eines Sicherheitsbestandes beim Kunden, …

Um die Gewinnspannen aufrechtzuerhalten, wird Operations beginnen, sich unerbittlich auf die Kosten zu konzentrieren. Um die Produktionskosten zu senken, bevorzugen wir grosse Auflagen und begrenzte Umstellungen. Um die Einkaufskosten zu senken, gehen wir mehr Verpflichtungen gegenüber den Lieferanten ein, kaufen in grösseren Mengen und erhöhen das Bestandsrisiko.

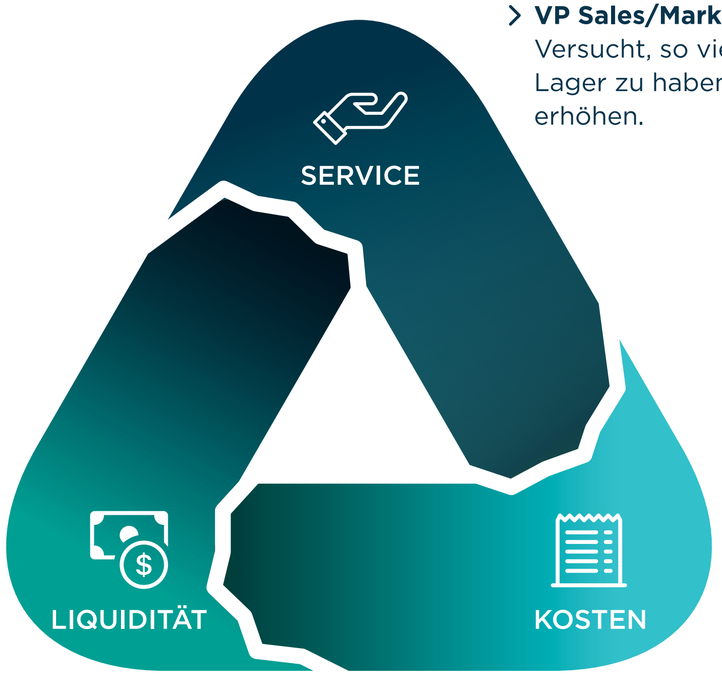


Ein Unternehmen in Schwierigkeiten braucht Liquidität, um die Situation zu verbessern. Die Liquidität kann in die Entwicklung neuer Produkte fliessen, in die Erkundung neuer Märkte, in ein Rebranding, in eine Übernahme, …

Um das Geld zu beschaffen, beauftragen wir den bedauernswerten VP Supply Chain mit der Aufgabe, die Bestände aggressiv um 30% zu reduzieren. Er steht mit dem Rücken zur Wand. Die Vereinfachung des Produktportfolios läuft dem Vertrieb zuwider. Die Produktion zu stoppen, um die Bestände zu kontrollieren, geht gegen die Fertigung. Die Verträge mit den Zulieferern wurden gerade neu ausgehandelt, wobei der Schwerpunkt auf den Kosten statt auf den Cashflows lag.

Das Ergebnis ist in Abbildung 4 dargestellt. Für ein Unternehmen in Schwierigkeiten nimmt der Druck im Dreieck weiter zu. Ein typischer Reflex ist, dass jede Funktion stärker an ihrer Seite des Dreiecks zieht. Das Ergebnis ist, dass wir in der Mitte stecken bleiben. Es wird uns nicht gelingen, Liquidität freizusetzen, und es wird uns schwer fallen, Service und Umsatz zu halten. Wir werden weiterhin mit der Profitabilität zu kämpfen haben. Wir laufen Gefahr, veräussert oder übernommen zu werden, es sei denn, eine höhere Gewalt verändert den Markt.

In schwierigen Zeiten brauchen wir dringend eine Ausrichtung im Dreieck. Das ist der einzige Ausweg. Wie wir jedoch gesehen haben, gibt es in guten Zeiten nur begrenzte Anreize für eine Ausrichtung. Es ist eine gefährliche Zwickmühle.



- **VP Sales/Marketing:**
  Versucht, so viele Artikel wie möglich auf Lager zu haben, um die Verkaufschancen zu erhöhen.

- **Betriebskapital** (VP SC CFO):
  Versuchen, die Lagerbestände zu reduzieren, indem sie:
  - das Produktportfolios bereinigen
  - die Produktion stoppen, wenn die Nachfrage geringer als das Angebot ist
  - die MOQ-Chargen reduzieren
  - Lieferanten zu Konsignation und VMI zwingen

- **Herstellungskosten** (VP Operations): Maximierung der Effizienz, reibungslose Produktion und Maximierung der Produktionsläufe
- **Logistikkosten** (VP SC)
- **Einkaufskosten** (VP Einkauf):
  grössere Mengen kaufen, um einen niedrigeren Preis zu erhalten, festere Verpflichtungen eingehen, um einen niedrigeren Preis zu gewährleisten

Abbildung 4 - Was passiert mit der Spannung im Dreieck, wenn der Druck steigt?

ZIELAUSRICHTUNG UND STRATEGISCHE KOMPROMISSE

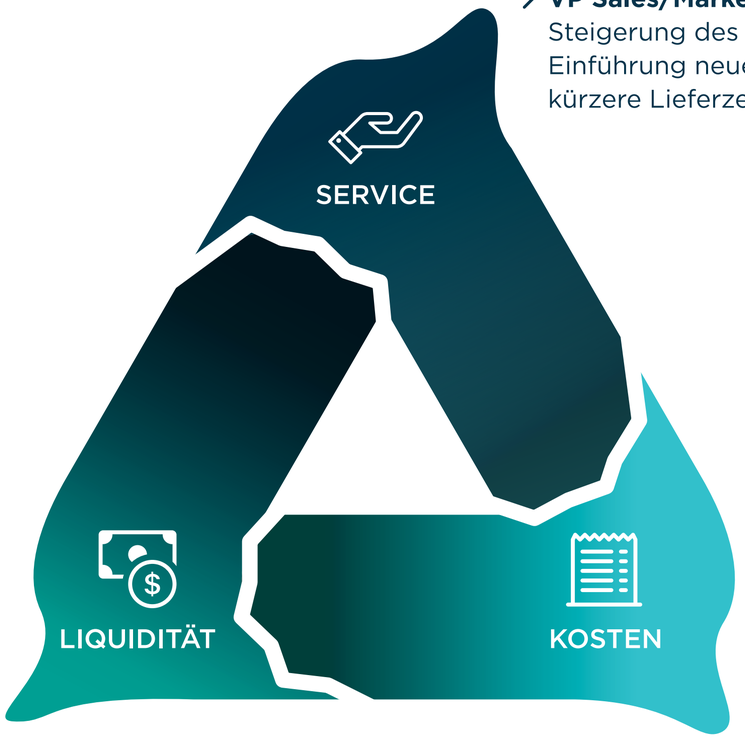
Ich erlebe oft, dass Unternehmen Ziele für jede der Ecken definieren, ohne ihre Vereinbarkeit miteinander zu überprüfen. Abbildung 5 zeigt ein typisches Beispiel. Jeder der Vizepräsidenten entwirft „seinen“ Plan, um „seinen Teil“ des Unternehmens umzukrempeln. Das Ergebnis kann widersprüchlich sein.

Wenn diese Ziele und Pläne in die Organisation hineingetragen werden, entsteht nur Chaos. Derjenige, der am stärksten drängt, wird das beste Ergebnis erzielen. Aber das Gesamtergebnis wird wahrscheinlich nicht den allgemeinen Bedürfnissen des Unternehmens gerecht.

Abbildung 5 - Festlegen von nicht übereinstimmenden Zielen für die Umstrukturierung des Unternehmens

Bitten Sie jeden VP, seinen Plan vorzulegen.

- **VP Sales/Marketing:** Steigerung des Umsatzes durch Einführung neuer Produktreihen und kürzere Lieferzeiten



- **VP Finanzen:** Reduzierung des Betriebskapitals
- **VP SC:** Verantwortung für eine 30-%ige Bestandsreduzierung
- **VP Operations:** Kostenverbesserung durch grössere Chargen
- **VP Einkauf:** Kostenverbesserung durch grössere Lose

Ein Beispiel für ausgewogene Ziele ist in Abbildung 6 dargestellt. Nach einigen Diskussionen hat das Unternehmen einen Weg gefunden, um Verbesserungen in allen Bereichen zu erzielen. Ein bahnbrechendes Produkt wird sowohl den Umsatz, als auch den Gewinn stützen und ermöglicht die Abschaffung älterer, weniger leistungsfähiger Produkte. Dies ist eine Wunderwaffe.

Abbildung 6 - Festlegung abgestimmter Ziele zur Umstrukturierung des Unternehmens

Z. B. Aufrechterhaltung des Umsatzes durch Ersetzen einer alten Produktreihe durch ein neues Produkt mit höherer Spezifikation und niedrigeren Kosten



- Der Verkauf eines höher spezifizierten Produkts zu niedrigeren Kosten wird definitiv den Umsatz steigern
- Das neue Produkt wird es ermöglichen, Produktfamilien älterer Produkte auslaufen zu lassen und den Lagerbestand zu verringern
- Die niedrigeren Kosten werden sich auch positiv auf das Endergebnis auswirken

Möglicherweise haben Sie diese Wunderwaffe nicht. In diesem Fall müssen Sie mehrere Schritte unternehmen, um einen realisierbaren Plan zu erstellen. Wenn der Vertrieb mehr Dienstleistungen und Produkte anbieten möchte, um den Umsatz zu steigern, sollten Sie die Auswirkungen auf die Kosten überprüfen.

Prüfen Sie gemeinsam mit dem Vertrieb, wie Sie trotzdem zu den niedrigeren Beständen gelangen können. Dies kann eine doppelte Senkung bei einigen der bestehenden Produkte erfordern. Dieser iterative Ansatz ist in Abbildung 7 dargestellt.

Die wichtigste Schlussfolgerung lautet: Akzeptieren Sie niemals ein Ziel zur Verringerung der Lagerbestände für sich allein. Wenn die Frage lautet nur: „Reduzieren Sie den Bestand um 30%“, sagen Sie NEIN. Starten Sie die Diskussion und suchen Sie das richtige Verhältnis zu anderen Zielen.

Erst wenn Sie das Gefühl haben, dass die Ziele in allen Bereichen aufeinander abgestimmt sind und einen realistischen Plan ergeben, können Sie sich auf den Teil mit der Bestandsreduzierung einlassen!

Z. B. die Suche nach dem richtigen Verhältnis in Abwesenheit von einer Wunderwaffe

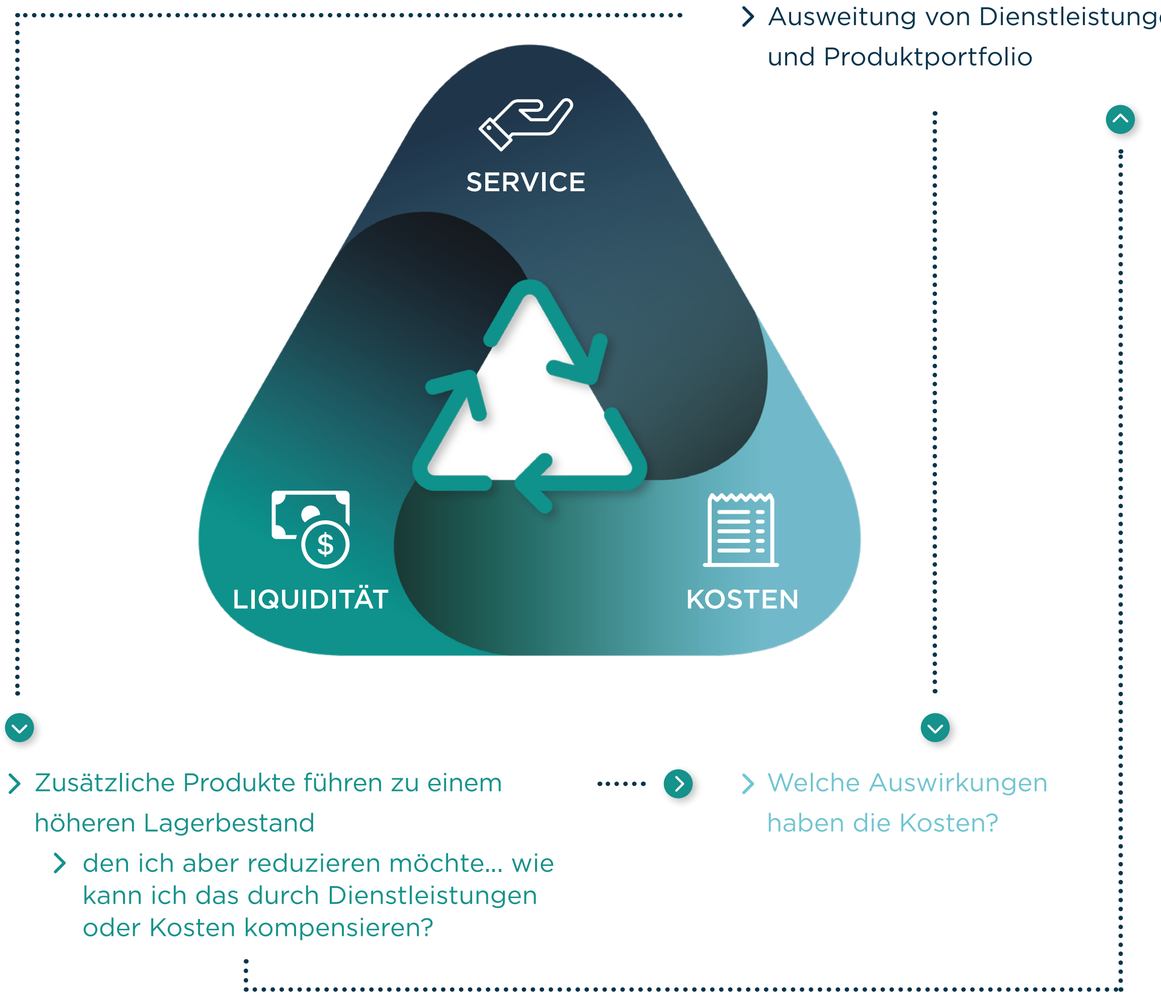


Abbildung 7 - Suche nach einer Zielausrichtung bei fehlendem Durchbruch

LAGERBESTÄNDE ALS GEMEINSAMER KPI

Bei der Frage nach der “Verantwortung für Lagerbestände“ haben wir bereits unterschiedliche Lösungen gesehen. Innerhalb von Unternehmen kann es sogar ein Pendel sein. Vielleicht war der Bereich Supply Chain verantwortlich, bis es Probleme mit dem Service gab. Dann übernahm der Vertrieb die Verantwortung, aber der Lagerbestand geriet durch zu viele Abschreibungen ausser Kontrolle.

Der CFO legte dann ein Ziel fest, und wir teilten die Verantwortung für Rohstoffe, WIP und fertige Produkte auf. Die Ziele basierten auf Benchmarking und erwiesen sich als unrealistisch.

Zwar kann jede der oben genannten Funktionen für die Verwaltung oder den Abbau von Lagerbeständen zuständig sein, aber keine der Funktionen kann dies allein tun. Wir sind der festen Überzeugung, dass der Lagerbestand ein gemeinsamer KPI sein sollte, der von allen Mitgliedern des Führungsteams geteilt wird. Dadurch wird er Teil der Zielsetzung und verbessert die Abstimmung. Teilen Sie den Lagerbestand als KPI (Lagerumschlag, prozentuale Abschreibung,...), aber weisen Sie einen einzigen Prozessverantwortlichen für die „Verbesserung des Lagerbestands“ zu, vgl. Abbildung 8.



LAGERBESTANDSUMSCHLAG ALS GEMEINSAMER KPI

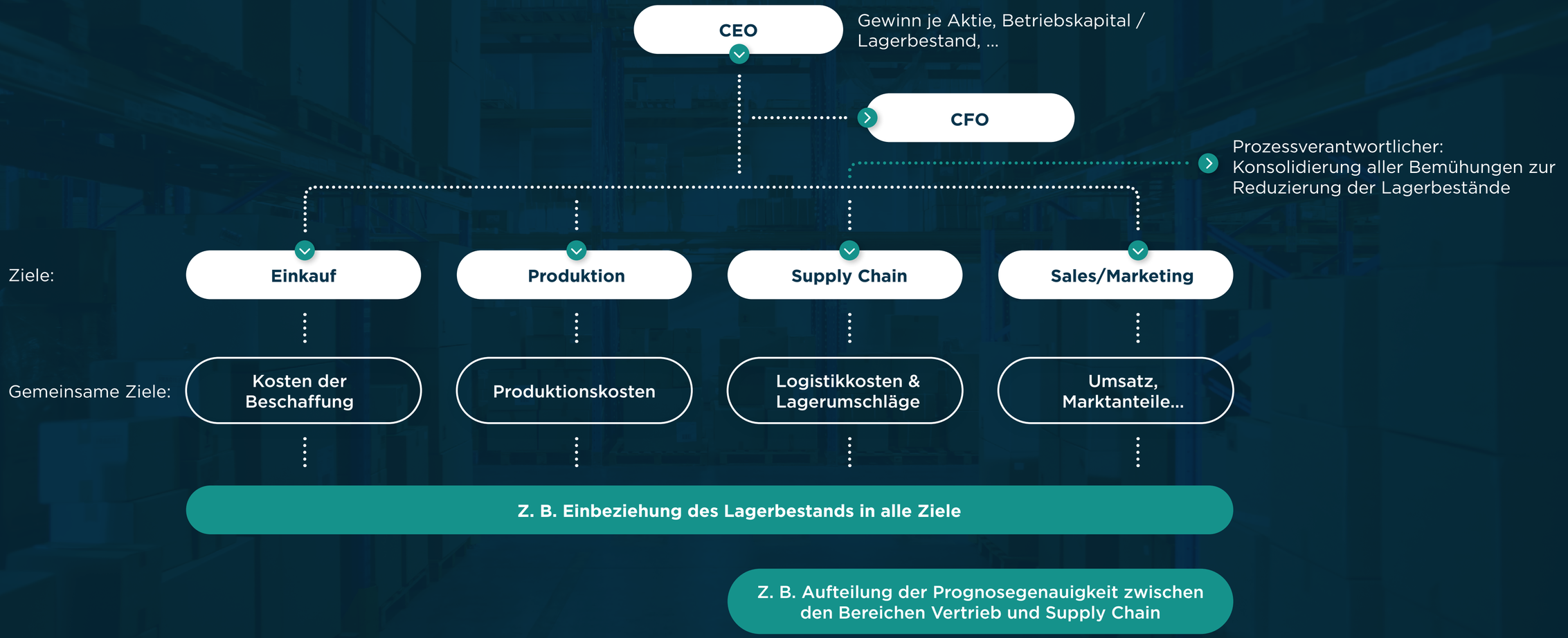


Abbildung 8 - Lagerbestandsumschläge als gemeinsames Ziel mit einem Prozessverantwortlichen.

Solange der Lagerbestand ein gemeinsamer KPI ist, kann jede Funktion die Rolle des Prozessverantwortlichen übernehmen. Wir sind der Meinung, dass die Supply Chain Funktion von allen Funktionen am besten dafür geeignet ist.

Durch kollaborative Prozesse wie S&OP hat sie eine privilegierte End-to-End-Sicht. Sie ist ein einfacher Sprecher für alle Funktionen. Die Supply Chain ist häufig für die Planung verantwortlich. Der Planungsprozess ist der Schlüssel zur Vermeidung von falschen Lagerbeständen. Die Festlegung von Zielen für den Lagerbestand erfordert analytische Fähigkeiten.

Im Allgemeinen sind diese analytischen Fähigkeiten in der Supply Chain Funktion leichter verfügbar.

Fazit für den VP Supply Chain: Trauen Sie sich, NEIN zu sagen, wenn der Lagerbestand kein gemeinsamer KPI ist, der mit den Zielen des Führungsteams verknüpft ist. Gehen Sie nicht allein dorthin!



Beanspruchen Sie die Prozessverantwortung für die Verbesserung des Lagerbestands. Lassen Sie keine parallelen Optimierungen zu. Die Herausforderung ist gross genug, um alle Ressourcen zu bündeln und eine einzige Initiative zu starten.

BEI DER AUSBALANCIERUNG DES DREIECKS GEHT ES UM DIE OPTIMIERUNG DER RENDITE DES EINGESETZTEN KAPITALS

Obwohl Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund - Supply Chain, Finanzen, Vertrieb, Marketing - die Spannungen im Dreieck erkennen, ist die vorherrschende Meinung, dass die Spannungen „unvermeidlich“ sind und „so funktionieren Unternehmen nun einmal“.

Mir werden Fragen gestellt wie: „wird es nicht immer Zielkonflikte zwischen Vertrieb, Operations und Finanzen geben?“ und „ist der Konflikt nicht eine Quelle kreativer Energie?“, „ist es nicht genau das, was Unternehmen am Laufen hält?“. Obwohl diese Fragen berechtigt sind, lautet die Antwort meines Erachtens nein, und die Antwort liegt in der Perspektive der Investoren. Abbildung 9 zeigt, dass der Service eine Triebfeder für die Einnahmen ist. Wie wir zuvor bereits erwähnt haben, sind Marketing und Vertrieb an sich in erster Linie dienstleistungsorientiert, während sie in vielen Unternehmen in erster Linie umsatzorientiert sind.

Die meisten Unternehmen haben Wachstumsziele. In Abwesenheit von bahnbrechenden Innovationen wird es verlockend sein, das Wachstum durch eine Ausweitung der dem Markt angebotenen Dienstleistungen zu stimulieren.

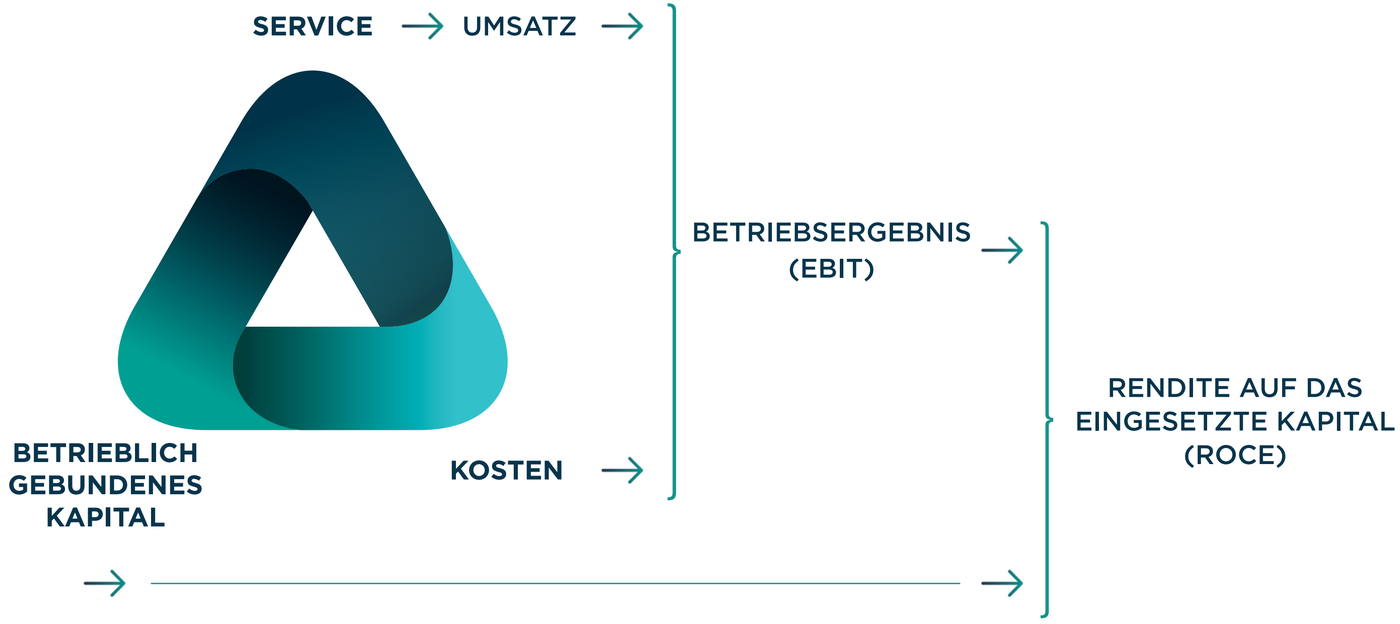


Abbildung 9 - Bei der Ausrichtung des Dreiecks geht es um die Optimierung der Rendite des eingesetzten Kapitals (ROCE)

Wachstum ist zwar gut, aber meist kein Ziel an sich. Als Investor möchte ich einen Gewinn sehen, zumindest langfristig. Abbildung 9 zeigt auch, wie wir die Dienstleistungs- und die Kostenseite des Dreiecks zu einer Gewinnkennzahl wie dem EBIT, dem Ergebnis vor Zinsen und Steuern, zusammenfassen können.

Aber als Investor geht es mir um mehr als das EBIT. Wenn ich zwei Unternehmen habe, die ein EBIT von 100 Mio. EUR erwirtschaften, das erste aber 2 Mrd. EUR Kapital erfordert und das zweite nur 1 Mrd. EUR, dann würde ich die zweite Investition lieber zweimal tätigen. Als Investor interessiere ich mich am meisten für das EBIT, das Sie im Verhältnis zum eingesetzten Kapital erwirtschaften, was genau die Definition der Kapitalrendite (Return On Capital Employed, ROCE) ist. Es ist in Ordnung, wenn Ihr EBIT etwas niedriger ist, solange Sie weniger Kapital benötigen. Oder umgekehrt: Es ist in Ordnung, wenn Sie mehr Kapital benötigen, solange Ihr EBIT höher ist.

Als Investor beurteile ich Sie nach dem Preis-Leistungs-Verhältnis, also dem von Ihnen erwirtschafteten EBIT im Vergleich zum eingesetzten Kapital. Dies wird in Abbildung 9 nochmals veranschaulicht.



Ihr Preis-Leistungs-Verhältnis:
Höherer Nutzen fürs Geld,
bessere Rendite einer Investition.

Betrachten wir noch einmal einige Beispiele aus Abbildung 5 unter Berücksichtigung des ROCE-Prinzips. Die Erweiterung des Produktportfolios erhöht den Lagerbestand und erfordert möglicherweise zusätzliche Investitionen, um die zusätzlichen neuen Produkte herstellen zu können. Was ist also zu tun? Lohnt es sich, dieses Ziel zu verfolgen? Das vorherrschende Denken in Unternehmen ist heute 1. Das Wachstum, 2. Der Gewinn und 3. Kapitaleinsatz.

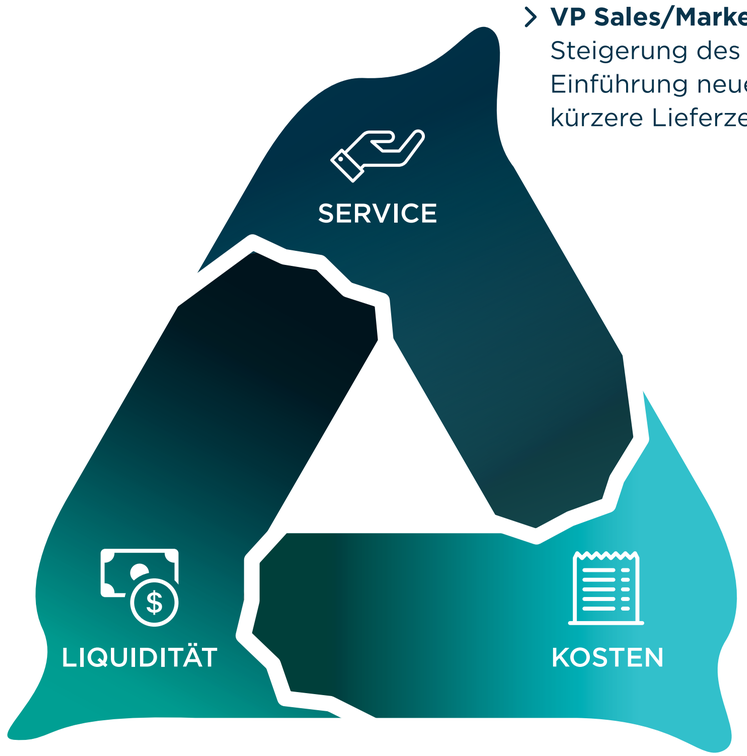
Einige Unternehmen sind so sehr auf Wachstum ausgerichtet, dass jede Initiative, die das Wachstum unterstützt, automatisch genehmigt wird. Im Allgemeinen sind die Unternehmen immer stärker auf den Gewinn ausgerichtet. Viele Unternehmen bewerten die Auswirkungen auf den Gewinn, und wenn diese vielversprechend sind, werden sie die Erweiterung des Produktportfolios in Angriff nehmen.

Nur in wenigen Fällen stellen die Unternehmen die Frage, wie sich dies auf ihr Betriebskapital auswirkt und wie es sich auf ihre Kapitalrendite auswirkt. In der Regel machen sich die Unternehmen Gedanken über das Anlagevermögen, da dieses möglicherweise einfach gekauft oder installiert werden muss, um die geplante Erweiterung zu erreichen.

In ihrem Streben nach Wachstum haben die Unternehmen im Laufe der Jahre die Komplexität in der Service-Ecke erhöht. Sie bieten mehr Produkte an, sie bieten sie schneller an, sie werden flexibler bei der Erfüllung von Kundenwünschen. Auch hier gilt, dass zusätzlicher Service einen Mehrwert für den Kunden schafft und den Umsatz und den Marktanteil fördert.

Wenn Supply-Chain-Manager versuchen, den Lagerbestand zu reduzieren, indem sie das Produktportfolio beschneiden, ist es typisch, dass sie vom Marketing und/oder Vertrieb zurückgewiesen werden: „Sie können dieses Produkt nicht streichen, es ist wichtig für Kunde A und B. Ich weiss, dass es nicht profitabel ist, aber wir werden diese Kunden verlieren, wenn wir es nicht mehr haben“.

Bitten Sie jeden VP, seinen Plan vorzulegen.



- **VP Sales/Marketing:** Steigerung des Umsatzes durch Einführung neuer Produktreihen und kürzere Lieferzeiten
- **VP Finanzen:** Reduzierung des Betriebskapitals
- **VP SC:** Verantwortung für eine 30-%ige Bestandsreduzierung
- **VP Operations:** Kostenverbesserung durch grössere Chargen
- **VP Einkauf:** Kostenverbesserung durch grössere Lose

Abbildung 5 - Festlegen von nicht abgestimmten Zielen für die Umstrukturierung des Unternehmens

Wie lässt sich das Problem also lösen? Beginnen Sie mit der Einsicht, dass es sich negativ auf den Umsatz auswirkt, wenn Sie bestimmte Produkte einstellen. Wenn es möglich wäre, bestimmte Produkte einzustellen, ohne dass sich dies auf den Umsatz auswirkt, wären Sie in einer wirklich ungünstigen Situation!

Die Frage, die Sie sich stellen müssen, ist, wie sich das auf seine ROCE auswirkt. Wenn Produkte das Ende ihrer Lebensdauer erreichen, gehen die Stückzahlen im Allgemeinen zurück, und aufgrund des Wettbewerbs mit niedrigen Kosten sinken die Gewinne noch schneller.

Gleichzeitig erfordert ein guter Service proportional mehr Lagerbestand, oder die Umschlagshäufigkeit der Lagerbestände geht zurück, was sich negativ auf das Preis-Leistungs-Verhältnis auswirkt. Ich bekomme weniger Gewinn für mehr Investitionen. Das will ich nicht! Wenn ich mir mein Produktportfolio ansehe, wird deutlich, dass einige Produkte und Kunden einen positiven Beitrag zu meinem ROCE leisten, während andere ihn senken.

In Bezug auf die Lieferkette spricht man oft von ‘guter Komplexität’ und ‘schlechter Komplexität’. Schlechte Komplexität senkt unseren ROCE und sollte beseitigt werden. Aber nicht jede Komplexität ist schlecht.

Viele Supply-Chain-Verantwortliche wollen die Dienstleistungsseite vereinfachen, um die Kosten zu minimieren. Das ist ein Schritt zu weit. Ein Teil der Komplexität ist wertschöpfend und kann als gut eingestuft werden.



ZUSAMMENFASSUNG

Beim Supply Chain Management geht es um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Service, Kosten und Liquidität, wie es im Konzept des Supply Chain Dreiecks zum Ausdruck kommt. Beim Ausgleich des Dreiecks geht es um die Optimierung der Kapitalrendite oder, wie die Amerikaner sagen, um den „bang-for-the-buck“, das Preis-Leistungs-Verhältnis. S&OP ist Ihr Schlüssel zum Ausgleich dieses Dreiecks in der Lieferkette und zur Steigerung des Unternehmenswertes als Ergebnis!

ÜBER DEN AUTOR

Bram Desmet - CEO | Professor | Author
Als CEO leitet Bram Desmet seit 2009 die Solventure Group, um die Vertriebs- und Betriebsplanungsprozesse von Unternehmen in einen Wettbewerbsvorteil umzuwandeln, indem er sein innovatives Supply Chain Dreieck und seinen strategiegetriebenen Ansatz einsetzt.

Als ausserordentlicher Professor an der Vlerick Business School und der Peking University schlägt Bram die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis.

Als Autor hat er seine Erfahrungen in seinen Büchern „Supply Chain Strategy and Financial Metrics“ und „The Strategy-Driven Supply Chain“ in elegante und praktische Rahmenwerke gefasst, die strategisches Denken für eine kohärente Ausrichtung von Strategie, Lieferkette und Finanzen in Unternehmen aller Branchen propagieren. Bram ist auch der Gründer des Strategy-Driven Supply Chain Institute.

ÜBER SOLVENTURE

Als Solventure sind wir stolz darauf, Experten in der Gestaltung und Umsetzung von strategieorientiertem S&OP zu sein. Wir tun dies durch eine einzigartige Kombination von Menschen, Prozessen, Tools und Analysen. Solventure ist der Implementierungspartner von Arkieva, OMP und Kinaxis.

Besuchen Sie uns unter www.solventuregroup.com oder kontaktieren Sie uns unter contact@solventure.eu für weitere Informationen.