

Wie effizient darf es sein?

Liebe Leserinnen und Leser,

lange Zeit galt im Supply Chain Controlling ein fast uneingeschränktes Effizienzpostulat: Schlanke Lieferketten, niedrige Margen der Zulieferer und „Just in time“-Lieferungen wurden propagiert, angestrebt und zunehmend auch flächendeckend implementiert. Dabei blieben die Stabilität und die Nachhaltigkeit der Lieferkette gelegentlich auf der Strecke, wie die letzten Krisen dann mehr als deutlich gemacht haben. Schnell kam in der Folge die Forderung auf, die Supply Chain nicht nur effizient, sondern eben auch hinreichend robust und flexibel zu gestalten, also Effizienz und Resilienz miteinander abzuwägen.

Gründe dafür gibt es mehr als genug: Ein höheres Maß an vertikaler Integration der Wertschöpfungskette kann die Angriffsfläche reduzieren, ist aber mit höheren Kosten verbunden. Diversifikation und Redundanz der Lieferkette ermöglichen es, eine Beeinträchtigung infolge eines externen Schocks zu vermeiden, erhöhen aber gleichzeitig die Kosten und die Wahrscheinlichkeit, überhaupt von einem solchen Schock getroffen zu werden. Das Auspressen von Lieferanten ist gut für die Marge, reduziert aber die Innovationskraft und Loyalität innerhalb der Lieferkette. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Controller tun sich mit solchen Trade-offs häufig schwer, trifft sie die Diskussion doch an einem entscheidenden Punkt ihres traditionellen Selbstverständnisses als Gralshüter der Effizienz. Zudem lässt sich die eine Hälfte der Gleichung viel besser messen als die andere. Kalkulatorische Schief lagen zugunsten der Effizienz scheinen somit vorprogrammiert.

Dennoch müssen Controller die Gretchenfrage beantworten, ob sie nach der Krise schnell wieder zur Tagesordnung übergehen wollen oder die Resilienz der Lieferkette dauerhaft zu ihrem Thema machen. Das handelsrechtliche Vorsichtsprinzip, die tief in der abendländischen Tradition verwurzelte Frage nach dem rechten Maß und die Orientierung an allen Stakeholdern des Unternehmens wären dabei nicht die einzigen Ansatzpunkte, um eine einseitige Überhöhung der kurzfristigen Effizienz infrage zu stellen und auch dauerhaft für mehr Resilienz in der Lieferkette zu kämpfen.



Utz Schäffer

Entscheiden sich Controller und Manager gemeinsam für diesen Weg, wird es im Regelfall Sinn machen, zunächst eine kritische Bestandsaufnahme des Status quo in der Lieferkette vorzunehmen und mithilfe von Szenarioanalysen die zentralen Resilienztreiber zu identifizieren. Kleine, schnelle erste Erfolge lassen sich dabei fast immer generieren. Danach gilt es, Geduld zu haben: In der Regel können die meisten Stellhebel nicht von heute auf morgen umgelegt werden und Rückschläge sind vorprogrammiert – spätestens dann, wenn die Erinnerung an die letzte Krise verblasst ist.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen Ihr