Mehr als Effizienz und Effektivität

Mit dem Thema »Organisation von Lieferketten« widmet sich die zfo im Schwerpunkt einer Problematik, die schon seit Jahren zu den Klassikern der Organisationsarbeit zählt. Denn die Gestaltung der Lieferbeziehungen ist mitentscheidend für den Erfolg der Unternehmen im globalen Wettbewerb. Bei Lieferketten sind Finanz- und Warenströme in einem Netzwerk von Unternehmen effizient abzuwickeln.

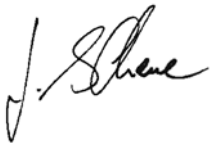
Auf viele Besonderheiten derartiger Lieferketten ist schon eingegangen worden. Man denke hier nur an den sogenannten Bullwhip-Effekt, der Nachfrageschwankungen aufgrund von Abstimmungs- und Kommunikationsproblemen entlang einer mehrstufigen Lieferkette erklärt. In den letzten Jahren sind beim Lieferkettenmanagement aber auch Aspekte hinzugetreten, die jenseits des Managements von Waren- und Finanzströmen liegen.

Gerade bei globalen, mehrstufigen Lieferketten kennen die Unternehmen am Ende der Wertschöpfungskette nur teilweise sämtliche vorgelagerten Zulieferer. Dies ist deshalb ein Problem, weil Lieferketten und die daran beteiligten Zulieferer in vielfältiger Weise die Umwelt und die Arbeitsbedingungen in den Ländern, in denen die jeweilige Leistung erbracht wird, beeinflussen. Der Einsturz der Rana-Plaza-Textilfabrik im Jahre 2013 mit mehr als 1.000 Toten hat das Thema »Corporate Social Responsibility« ebenso auf die Agenda des Lieferkettenmanagements gesetzt wie der Umstand, dass Waren von Stufe zu Stufe neu verpackt werden und dabei riesige Mengen von Plastikmüll anfallen, der gerade in den Ländern des globalen Südens nicht immer sachgerecht recycelt bzw. entsorgt wird.

Deshalb hat sich der Gesetzgeber dieser Problematik angenommen – und die Unternehmen stehen nun vor großen Herausforderungen, diese Vorgaben auch einzuhalten. Mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz entstehen für die Unternehmen zusätzliche Dokumentations- und Berichtspflichten, die sich insbesondere auf Umwelt- und Sozialstandards beziehen. Derartige Pflichten führen natürlich zu Effizienzeinbußen über die gesamte Lieferkette. Entsprechend wird auch hier ein aktiver Beitrag von Unternehmen eingefordert, der offensichtlich ohne gesetzliche Vorgaben nicht möglich wäre.

Ein weiterer Punkt kommt hinzu: Im Zuge der Covid-19-Pandemie ist vielen Unternehmen bewusst geworden, wie verletzlich ihre Lieferketten sind. Man denke nur an die Halbleiterkrise. Insofern steht vielfach das Streben nach resilienten Lieferbeziehungen ganz oben auf der Agenda des Supply Managements. Aber auch hier gilt es abzuwägen zwischen kurzfristigen Profiten und einer langfristig sicheren – natürlich mit Zusatzkosten verbundenen – Lieferbeziehung, die die Risiken auf mehrere Lieferanten verteilt und damit in der Regel auch höhere Beschaffungskosten akzeptiert.

Insofern ist die Organisation der Lieferketten heute weit mehr als nur eine Optimierungsfrage in Hinblick auf Effizienz und Effektivität.



Gerhard Schewe

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2023-5-249, am 16.06.2024, 05:42:21
Open Access – (cc) BY - https://www.beck-elibrary.de/agb