

# Kostenoptimierung in der Chemieindustrie

Supply Chain Assessment bietet Ansatzpunkte, um Kosten nachhaltig zu senken

Sparprogramm bei BASF – titelte die Süddeutsche Zeitung am 22. Oktober 2022; „Covestro-Chef spürt keine Trendumkehr“ das Handelsblatt am 25. Oktober 2022; „Evonik bereitet sich auf Rezession vor“ die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 18. November 2022 – keine Frage, die deutsche Chemieindustrie spürt massiven Gegenwind und bereitet sich mit teilweise dreistelligen Millionen-Sparprogrammen auf den einsetzenden Abschwung vor.

Der Wunsch nach Sparprogrammen ist groß, der Bedarf bei dem einen oder anderen Unternehmen tatsächlich auch – doch vielen Unternehmen gehen nach den üblichen Maßnahmen wie Einschränkung der Reisekosten-Policy und des Beratersinsatzes schnell die Ideen aus, wie und wo auch kurzfristig Kosten zu reduzieren sind, ohne gegen hohe Abfindungen gut qualifiziertes Personal abzubauen, was aufgrund des Fachkräftemangels einige Monate später wieder fehlen wird.

Auch Aktionen auf der Lieferantenseite laufen derzeit vielfach ins Leere: Die Maßnahme, Einkaufspreise bei anhaltender Inflation sowie steigenden Personal- und Energiekosten zu drücken, erreicht sehr schnell ihre Grenzen, wie viele Einkäufer aktuell feststellen müssen.

## Ansatzpunkt zur ganzheitlichen Kostenoptimierung

Wo also ansetzen? Wie konkrete Einsparpotenziale identifizieren, die auch nachhaltig wirken und nicht nur notwendige Investitionen in die Zukunft verschieben?

Ein Ansatzpunkt kann ein Supply Chain Assessment sein. Ziel des Supply Chain Assessments ist

es, Ansatzpunkte zur ganzheitlichen Kostenoptimierung in der Supply Chain zu identifizieren und umzusetzen. Dabei werden quasi alle Steine einmal umgedreht und durchleuchtet, inwieweit dort Einsparpotenziale schlummern und wie diese in überschaubarer Zeit zu heben sind.

## Analyse mit dem Target Operating Model

Hintergrund des Supply Chain Assessments ist die umfassende Analyse des bestehenden sog. Target Operating Models, also des gesamten Set-ups bzw. des „Produktionssystems Supply Chain Management“. Dabei erfolgt eine Analyse in der Regel in den Dimensionen:

- Organisation, Schnittstellen, Zentralisierungsgrad
- Mitarbeitende, Qualifikation und deren Kompetenzen
- Supply-Chain-Prozesse
- Technologien und Tools wie Planungstools, Control Towers oder Dashboards
- KPIs und Reporting
- Industrial Footprint: Netzwerk und Partner

Diese Dimensionen beschreiben das Target Operating Model im Supply Chain Management und existieren –



bewusst oder unbewusst – in jedem Unternehmen. Die ersten drei Kriterien beschreiben sog. qualitative „weiche“ Dimensionen, während die letzten drei auf quantifizierbare „harte“ Dimensionen abzielen.

drei erstgenannten Kriterien möglich. Daher verfolgt Miebach auch den Ansatz zur ganzheitlichen Kostenoptimierung.

Zumeist wurden diese Dimensionen einmal definiert, wie sie gelebt

werden sollen. Davon abweichend hat sich über die Zeit ein Ist-Zustand herausgebildet, der teilweise dem ehemals definierten Zustand noch entspricht, teilweise davon aus guten oder schlechten Gründen abweicht.

Das Supply Chain Assessment analysiert sowohl den definierten als auch den gelebten Zustand und identifiziert darauf basierend einerseits kurzfristig realisierbare Quick Wins als auch andererseits mittelfristig anzustrebende Optimierungspotenziale. Dabei werden neben aktuellen Erfolgsbilanzen (z.B. was läuft gut und sollte beibehalten werden, was schlecht) und derzeitigen Rahmenbedingungen (z.B. geplante Umstellung auf S4 Hana verbietet kurzfristig Maßnahme XY) auch Branchen-Best-Practices und State-of-the-Art-Konzepte berücksichtigt.

Die Durchführung dieses Assessments kann auf alle Supply-Chain-Prozesse ausgedehnt werden, sei es Einkauf, Produktionsplanung, Bestandsmanagement, Sales and Operations Planning (S&OP), Customer Service etc. Kostensenkungspotenziale ergeben sich in der Regel sowohl im Prozess als solchem (Reduktion Ressourcenbedarfe, Vermeidung Schnittstellenverluste etc.) als auch im Ergebnis der optimierten Prozesse (Erhöhung Qualität der Planungsergebnisse, Verbesserung Auslastung, Reduktion Working Capital etc.).

## ZUR PERSON

**Klaus-Peter Jung**, ist Partner der Miebach Consulting Gruppe und dort Head of Industry der Bereiche Chemieindustrie, Getränkeindustrie und Logistikdienstleister. Seit über 25 Jahren berät er Kunden im Supply-Chain- und Logistikumfeld auf nationaler und internationaler Ebene. Seinen Einstieg bei Miebach Consulting fand Jung im Jahr 2000 nach seiner Promotion am Lehrstuhl für Logistik an der Universität Marburg. Zuvor hatte er sein Studium zum Diplom-Wirtschaftsingenieur/Elektrotechnik an der TU Darmstadt absolviert.



**Das Supply Chain Assessment analysiert sowohl den definierten als auch den gelebten Zustand.**

Kurzfristige Kosteneinsparpotenziale orientieren sich zumeist an den letztgenannten „harten“ Dimensionen, allerdings ist eine Optimierung dieser in der Regel nicht ohne Berücksichtigung der

werden sollen. Davon abweichend hat sich über die Zeit ein Ist-Zustand herausgebildet, der teilweise dem ehemals definierten Zustand noch entspricht, teilweise davon aus guten oder schlechten Gründen abweicht.

Die Durchführung dieses Assessments kann auf alle Supply-Chain-Prozesse ausgedehnt werden, sei es Einkauf, Produktionsplanung, Bestandsmanagement, Sales and Operations Planning (S&OP), Customer Service etc. Kostensenkungspotenziale ergeben sich in der Regel sowohl im Prozess als solchem (Reduktion Ressourcenbedarfe, Vermeidung Schnittstellenverluste etc.) als auch im Ergebnis der optimierten Prozesse (Erhöhung Qualität der Planungsergebnisse, Verbesserung Auslastung, Reduktion Working Capital etc.).

## Optimierungspotenziale auf Basis des Reifegrads

Die Ermittlung der kurz- bis langfristigen Optimierungspotenziale erfolgt nicht willkürlich, sondern mittels einer standardisierten Skala. Angelehnt an das Marktforschungsun-

## Wirksamkeit des Supply Chain Assessments bestätigt

Konkrete Projektbeispiele haben die kurzfristige Wirksamkeit des Supply Chain Assessments eindrucksvoll nachgewiesen. Dabei ist besonders hervorzuheben, dass nicht nur ein-

zelne Teilaspekte berücksichtigt werden und dadurch ggf. anderen Maßnahmen oder Rahmenbedingungen entgegenwirken. Stattdessen stehen kurzfristige Optimierungen im Einklang mit einer mittelfristigen Zielsetzung zum angestrebten Target Operating Model, um nicht nur die befürchtete Krise zu meistern, sondern auch, um für den danach kommenden Aufschwung wieder gut gerüstet zu sein.

*Klaus-Peter Jung, Partner, Miebach Consulting GmbH, Frankfurt am Main*

■ jung@miebach.com  
■ www.miebach.com

## Target Operating Model – Ganzheitlicher Miebach-Ansatz



Beobachtete Entwicklung und Anpassung des Supply-Chain-Set-ups im Laufe der Zeit.

Zielmodell unter Berücksichtigung der Erfolgsbilanz, des Kontextes sowie Best Practices der Branche und State-of-the-Art-Konzepte.

Ansatz zur ganzheitlichen Kostenoptimierung in der Lieferkette

## Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

### Podiumsdiskussion auf der Messe Transport Logistic

Das Lieferkettengesetz verpflichtet ab diesem Jahr alle Unternehmen mit regelmäßig mehr als 3.000 Mitarbeitenden in Deutschland zu neuen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette. Aber auch kleine und mittelständische Unternehmen sind schon betroffen, denn die Aufgaben, die aus dem LkSG folgen, werden an die Lieferanten weitergegeben: Transparenz über die Lieferkette zu schaffen, Präventionsmaßnahmen zu verankern und Abhilfemaßnahmen zu ergreifen.

Unter dem Titel „Lieferkettengesetz – Welche Erwartungen stellt die Chemie- und Pharmaindustrie an ihre Logistikpartner?“ organisiert CHEManager auf der Messe Transport Logistic, die vom 9. bis 12. Mai in München stattfinden wird, eine Podiumsdiskussion, die von Bruno Lukas, Geschäftsführer von Green Logistics Enabler, moderiert wird.

Auf der Agenda der Veranstaltung stehen von 16 bis 17 Uhr zwei Keynote Speaker, die eine kurze Einführung in die Thematik geben und sich anschließend einer Podiumsdiskussion stellen werden.

■ **Keynote 1:** Anforderungen aus dem Lieferkettengesetz: Was jetzt getan werden muss! Referent: Kilian Lück, LkSG-Spezialist, Camelot Management Consultants

■ **Keynote 2:** Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – Was die Pharma- und Chemiebranche im Hinblick auf deren Logistikpartner beachten muss. Referent: Andreas Fuchs, Rechtsanwalt, Arnecke Sibeth Dabelstein Rechtsanwälte. (bm)

## Herausforderung Lieferkettengesetz

### Plattform-Lösung zur Erhebung relevanter Informationen

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) ist seit Beginn des Jahres 2023 für alle Unternehmen mit mehr als 3.000 im Inland Beschäftigte verpflichtend. Bereits heute sind von dem Gesetz laut Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) rund 700 Unternehmen direkt betroffen, viele weitere als unmittelbare oder mittelbare Zulieferer. Wirtschaftsvertreter beklagen den administrativen Aufwand – doch es gibt Lösungen: der globale Informationsdienstleister CRIF hat in seine Synesgy-Plattform einen separaten und mehrsprachigen LkSG-Fragebogen integriert, mit dem Unternehmen alle relevanten Informationen zur Einhaltung des Lieferkettengesetzes bei ihren nationalen und globalen Lieferanten abfragen, archivieren und verwalten können.

Die digitale und in 18 Sprachen verfügbare Plattform ermöglicht Unternehmen bereits eine ganzheitliche und effiziente ESG-Nachhaltigkeitsanalyse ihrer Lieferanten im In- und Ausland. Die ESG-Bewertung wurde bereits im Juni 2022 um die relevanten Kriterien des am 1. Januar 2023 in Kraft getretenen Lieferkettengesetzes erweitert.

Je nach Kundensituation kann die Plattform ergänzend zu bereits implementierten LkSG- oder ESG-Lösungen eingesetzt werden oder als einfache Lösung für Unternehmen dienen, die zwar nicht nach dem LkSG verpflichtet sind, ihre Lieferanten aber aus ethischen oder Reputationsgründen bereits ganzheitlich anhand von ESG-Kriterien überprüfen möchten. (bm)