

Studienbericht

Lieferkettenmanagement und Controlling: Kennzahlen, Resilienz, Aktionspläne

Eine empirische Studie

Januar 2025

Frankfurt School of Finance & Management gGmbH



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Teilnehmerstruktur	3
2 Zielsetzung der Studie	3
3 Gestaltung der Fragen	3
4 Übersicht der Teilnehmerstruktur.....	4
5 Studienergebnisse	5
5.1 Bestandsaufnahme: Anzahl der Lieferketten-Kennzahlen	5
5.2 Die Top10 Kennzahlen für den CEO.....	7
5.3 Messung der Lieferkettenresilienz.....	8
5.4 Abweichungen und Gegenmaßnahmen: Wie gut Unternehmen aufgestellt sind.....	10
5.5 Hohe Dynamik beim Thema Kennzahlen und Dashboard	11
6 Handlungsempfehlungen für die Praxis	13
Literaturverzeichnis	15
Imprint/Kontakt	16

Vorwort

Mit Beginn der 2020er Jahre haben Lieferketten durch die Vielzahl an unerwarteten Engpässen und Knappheiten drastisch an Aufmerksamkeit gewonnen. Mit der Corona-Pandemie wurde allen bewusst, wie fragil globale Lieferketten sind und wie Preise durch Knappheiten wie bei Containern oder Hafenskapazitäten explodieren können. Lieferengpässe wie bei Computerchips wurden fast schon zum Alltag, und das Thema Versorgungssicherheit geriet mehr und mehr in den Fokus des Top Managements. In 2022 brach dann noch der Krieg zwischen Russland und der Ukraine aus, was die Energiepreise und damit die Produktion vor allem in europäischen Lieferketten rapid nach oben schnellen ließ. Dann verschärfte sich die Lage im Mittleren Osten, oder es traten eher lokale Ereignisse wie Überschwemmungen in Südost-Europa auf, was alles einen spürbaren Einfluss auf die Lieferketten hatte und hat. Unternehmen merkten, dass der Krisenzustand zum Normalmodus wurde und behannen, ihr eher auf just-in-time und Kostenoptimierung ausgerichtetes Lieferkettenmanagement und -controlling zu überdenken. Hier sei beispielhaft auf Schlagworte wie Lieferkettenresilienz oder die ESG-Verpflichtungen von Unternehmen im Sinne des Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz verwiesen. Diese vor einigen Jahren kaum oder nicht berücksichtigten Themen galt bzw. gilt es anzugehen und entsprechende Kennzahlen in das Dashboard und Reporting rund um Lieferketten zu integrieren. Denn es gilt noch immer das altbekannte Prinzip des „if you can't measure it, you can't manage it“!

Dementsprechend verfolgt die Studie drei Ziele:

1. Eine Erhebung des **Status Quo**, d.h. eine Bestandsaufnahme welche und wieviele Lieferketten-Kennzahlen in 2024 bei Unternehmen im deutschen Sprachraum eingesetzt werden.
2. Die Herausarbeitung von **Trends im Lieferkettencontrolling** in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Welche Kennzahlen kamen in den letzten Jahren hinzu, welche sind ggfs. weggefallen? Hat sich bzw. was hat sich an Themen wie der Messmethodik oder der Struktur der Kennzahlen evtl. geändert?
3. Wie und welche **Zusammenhänge** bestehen zwischen **Kennzahlen und Aktionsplänen**, d.h. wie gut sind Unternehmen aufgestellt, wenn es Abweichungen bei der Lieferkettenperformance gibt?

Das Centre for Performance Management & Controlling bedankt sich bei allen Studienteilnehmern für die Zeit und die wertvollen Inputs aus der Unternehmenspraxis. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen der Studie und hoffen, dass diese viele Anregungen und Inputs für das eigene Tagesgeschäft und die Entwicklung Ihrer Lieferketten bietet.

Dr. Holger Schober
Senior Research Fellow Supply Chain
Management (CPMC),
VP Sales Hiteco Limited)

Prof. Dr. Ronald Gleich
Academic Director Centre
for Performance Management
& Controlling (CPMC)

Management Summary

1. Deutlicher Nachholbedarf bzgl. Resilienz und Vorbereitung auf die nächste Lieferkettenkrise

Obwohl im aktuellen Umfeld viele über Lieferkettenresilienz reden und Handlungsbedarf sehen, haben 40% der (teilnehmenden) Unternehmen noch immer keine spezifische Resilienzkennzahl im Einsatz.

Bei knapp 62% der Unternehmen sind bestenfalls 20%, meist wenige, der Kennzahlen im Controlling auf die frühzeitige Erkennung von Lieferengpässen ausgerichtet.

Mehr als 70% der Unternehmen geben an, keine Simulation von Engpässen oder eine ähnliche Vorbereitung auf mögliche Krisen durchzuführen.

Fast 75% der Unternehmen sehen keine deutliche Änderung bei der Messung von Versorgungssicherheit und Resilienz im Vergleich zu 2019.

87% der Unternehmen, die potenzielle Engpässe nicht proaktiv simulieren, haben auch keine Kennzahl zur Lieferkettenresilienz im Einsatz.

2. Lieferketten und deren Controlling sind zur Chefsache geworden

82% der Firmen geben an, dass das Topmanagement deutlich mehr Wert auf die Messung bzw. das Controlling von Versorgungssicherheit legt als im Jahr 2019.

Die Top3 Kennzahlen im CEO-Reporting sind die Lagerreichweite, Einsparungen und die Reklamationsquote (gefolgt von der Lagerumschlaghäufigkeit und dem Wert des Lagers)

Fast 50% der Unternehmen reporten bis zu drei Kennzahlen an das Topmanagement, bei weiteren 36% erhält der CEO immerhin bis zu sechs KPI.

3. Hohe Dynamik bei der Suche nach den „richtigen“ Lieferkettenkennzahlen

Im Jahr 2024 verwenden 41.5% der Firmen bis zu 5 Kennzahlen für das Lieferkettencontrolling, weitere 35.7% setzen zwischen 6 bis 10 Kennzahlen ein.

Im Vergleich zu 2019 hat eine Mehrheit der Firmen das sog. Kennzahlendashboard drastisch geändert bzw. aktualisiert.

- Bei ca. 53% der Firmen mit 6 bis 10 Kennzahlen wurden bis drei neue Kennzahlen in das Dashboard aufgenommen.
- Bei Unternehmen mit nur bis zu 5 Kennzahlen waren es sogar 84%, die bis zu drei neue Lieferketten-KPI implementiert haben.
- 42.5% der Unternehmen haben mindestens 4 neue Kennzahlen für das Lieferkettencontrolling eingeführt. 10.6% haben sogar mind. 7 oder mehr Kennzahlen implementiert

Die Dynamik rund um Lieferkettenkennzahlen bezieht sich nicht allein auf die Anzahl (Quantität), sondern umfasst auch weitere Faktoren wie die ...

- Methodik: Mehr als ein Viertel (25.6%) der Firmen geben an, dass sich die Messmethodik in den letzten 5 Jahren deutlich bzw. sehr deutlich geändert habe
- Struktur: Bei knapp einem Viertel (23.6%) der Unternehmen sind auch deutlich andere Kennzahlen ins Dashboard integriert worden, die es im Jahr 2019 so noch nicht (bei dem Unternehmen) gab
- Ausrichtung: Einhergehend damit geben fast 30% der Firmen an, dass (neue) Kennzahlen oft auch einen neuen Fokus wie z.B. ESG oder Digitalisierung haben

Diese Dynamik wird in den kommenden Jahren (bis mind. 2030) wohl anhalten: Knapp 70% der Unternehmen erwarten weitere Veränderungen im Kennzahlen-Dashboard, knapp 30% sogar deutliche / sehr deutliche Veränderungen im Vergleich zu heute.

4. Signifikantes Gap zwischen Performance Measurement und Performance Management

Wenn das Controlling Abweichungen bei der Performance feststellt, sind entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten, um wieder auf den gewünschten Performancelevel zurückzukommen.

In der Studie gaben lediglich 16% der Unternehmen an, dass die Mitarbeiter in solchen Fällen auf systematisch aufbereiteten, in der Vergangenheit erfolgreiche Aktionspläne zurückgreifen können. Im Umkehrschluss heißt dies, dass sich die große Mehrheit der Unternehmen in Krisen immer wieder aufs Neue passende Gegenmaßnahmen ad hoc, intuitiv und basiert auf persönlichen Erfahrungen erarbeiten muss.

Studiendesign

1 Teilnehmerstruktur

Die Studie basiert auf einer online-Befragung mit multiple choice Fragen, die im Frühjahr 2024 online den Teilnehmern zugingen. Insgesamt nahmen 207 Unternehmen teil. Zur Clusterung wurden unterschiedliche Kontextfaktoren wie Branche, Unternehmensgröße, Fertigungstiefe, Stellung im Wertschöpfungsprozess, Familien- versus Non-family Unternehmen und der Funktionsbereich des bzw. der Befragten. Mit Blick auf die Teilnehmerstruktur (siehe Abb. 1) kann von einer gewissen Repräsentativität der Studie ausgegangen werden.

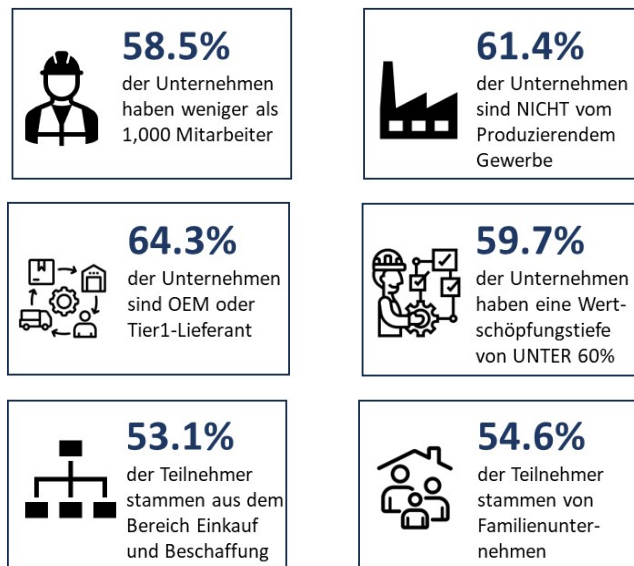


Abb. 1: Teilnehmerstruktur der Studie

2 Zielsetzung der Studie

Das Thema Lieferkette hat es bis in die Schlagzeilen von Presse und Medien geschafft, sei es durch singuläre Ereignisse wie ein quer stehendes Schiff im Suezkanal oder durch länger anhaltende Konflikte und Krisen wie der Russland-Ukraine Krieg oder andere Krisenzentren wie der Mittlere Osten. Als Konsequenz dessen befassen sich viele Unternehmen mit einer Restrukturierung von Lieferketten, um resilienter und agiler zu werden. Oft diskutierte Ansatzpunkte waren bzw. sind der Aufbau von

Lägern oder die Regionalisierung von Lieferanten und Lieferketten (oftmals auch als nearshoring bezeichnet).

Viele der vorgenannten Krisen und Engpässe scheinen von den Unternehmen nicht rechtzeitig genug erkannt worden sein, und auch deren Abwicklung bzw. Bewältigung erfolgte oft in einer Art „reaktivem Modus“. Von daher stellt sich die Frage, wie gut Unternehmen eigentlich im Bereich Controlling aufgestellt sind¹, einer Managementfunktion, die die Performance (hier: von Lieferketten) messen, bewerten und bei Abweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten soll.

Hieraus ergaben sich drei Zielsetzungen für die vorliegende Studie:

- Eine Erhebung des **Status Quo**, d.h. eine Bestandsaufnahme welche und wieviel Lieferketten-Kennzahlen in 2024 bei Unternehmen im deutschen Sprachraum eingesetzt werden.
- Die Herausarbeitung von **Trends im Lieferkettencontrolling** in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Welche Kennzahlen kamen in den letzten Jahren hinzu, welche sind ggfs. weggefallen? Hat sich bzw. was hat sich an Themen wie der Messmethodik oder der Struktur der Kennzahlen evtl. geändert? Und wie weit sind Unternehmen bei der Implementierung eines modernen Lieferkettencontrolling?
- Wie und welche **Zusammenhänge bestehen zwischen Kennzahlen und Aktionsplänen**, d.h. wie gut sind Unternehmen aufgestellt, wenn es Abweichungen bei der Lieferkettenperformance gibt?²

3 Gestaltung der Fragen

Den Teilnehmern wurden online multiple-choice Fragen gestellt, die sie entweder anhand einer 5-stufigen Likert-Skala beantworten sollten (i.d.R. von „1“ als „trifft gar nicht zu“ bzw. gar keine Änderungen“ bis hin zu „5“ mit „trifft voll und ganz zu bzw. signifikante Änderungen“) oder ihre Wahl anhand vorgegebener Antwortoptionen treffen sollten. In wenigen Ausnahmefällen wurden auch Ja/Nein-Fragen eingestreut, z.B. bei der Frage, ob man bereits 2019 eine eigene Kennzahl für die Resilienz der Lieferkette hatte.

¹ Dies auch deshalb, weil in einer anderen CPMC-Studie in 2022 teils deutliche Lücken im Lieferkettencontrolling festgestellt wurden. Vgl. u.a. Schober, H./Gleich, R./Möbus, S./Kowatz, U./Schlecht, L. (2022),

² Vgl. u.a. Gleich, R./Kowatz, U./Schober, H. (2023)

4 Übersicht der Teilnehmerstruktur

(1) Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße wurde anhand der Anzahl der Mitarbeiter (MAB) bestimmt, wobei zwischen insgesamt sechs Segmenten differenziert wurde (siehe Abb. 2). Erfreulicherweise war die Teilnehmerstruktur vergleichsweise breit gestreut, so dass man diese in diverse Cluster wie z.B. das folgende unterteilen konnte:

Segment I: Unternehmen mit weniger als 500 MAB (89 von 207 Firmen bzw. 43.0%) plus Mittelständler zwischen 500 bis 999 MAB (32 von 207 Firmen, bzw. 15.5%)

Segment II: Große Mittelständler mit 1000 bis 2999 MAB (36 von 207 Firmen, bzw. 17.4%) sowie 19 Unternehmen mit 3000 bis 4999 MAB (9.2%)

Segment III: 13 Konzerne mit 5000 bis 9999 MAB (6.3%) plus 18 Konzerne mit 10000 Mitarbeitern und mehr (8.7%)

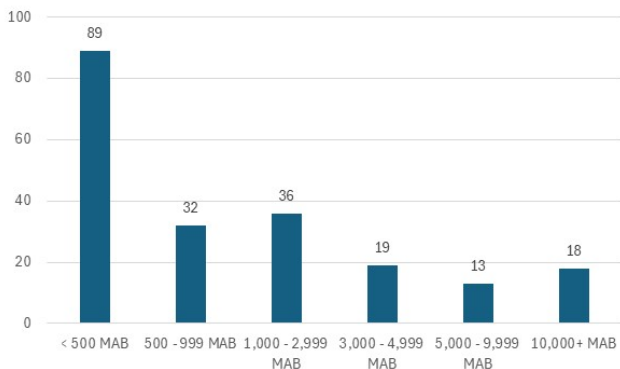


Abb. 2: Teilnehmerstruktur gemäß der Unternehmensgröße

(2) Branche

Fast 60% der teilnehmenden Firmen stammten aus den Bereichen „Produzierendes Gewerbe“ (38.6%) und „Handel“ (20.0%). Die Branchen „Transport & Logistik“ sowie „Dienstleister“ machten jeweils 17.4% aus, und die Sonstigen kamen zusammen auf 5.8%.

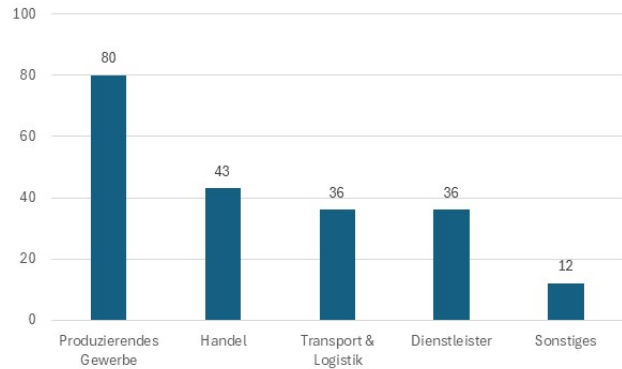


Abb. 3: Herkunft der Teilnehmer anhand von Branchen

(3) Stellung im Wertschöpfungsprozess

Mit Blick auf die Lieferkettenthematik und die Strukturen von Lieferketten war es für die Studie weiterhin wichtig zu erfassen, in welcher Stellung im Wertschöpfungsprozess sich das teilnehmende Unternehmen sieht. Hier wurde zwischen den üblichen Kategorien „OEM (original equipment manufacturer)“ und der Unterteilung der Lieferanten in Tier1 (direkter Lieferant zum OEM) bis hin zu Tier4-Lieferanten unterschieden.

Die große Mehrheit (187 von 207 Firmen, d.h. 90.3%) der Teilnehmer erstreckte sich auf die Gruppe von OEM bis Tier2-Lieferanten. 28.5% der Firmen klassifizierten sich als OEM, 35.7% als Tier1-Lieferanten und 26.1% als Tier2-Lieferanten. Nur wenige Teilnehmer ordneten sich als Tier3-Lieferant (6.8%) bzw. als Tier4-Lieferant (2.9%) ein.

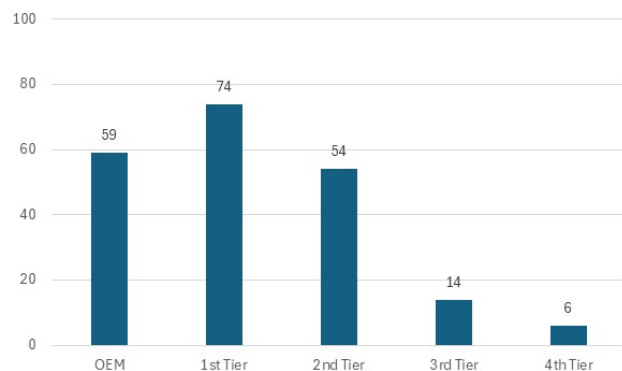


Abb. 4: Clusterung der Teilnehmer anhand der Stellung im Wertschöpfungsprozess

(4) Fertigungstiefe

Als weiterer Kontextfaktor wurde die sog. Fertigungstiefe in der Studie aufgenommen. Dies bezeichnet den prozentualen Anteil der Eigenfertigung am Endprodukt des Unternehmens. Die Teilnehmer wurden gebeten,

sich selbst einer von fünf verschiedenen Segmenten zuzuordnen (aufsteigend in 20%-Schritten von „unter 20%“ bis hin zu „80% und mehr“).

186 der 207 Unternehmen gaben hierzu eine Auskunft, und davon wiesen 141 (75.8%) der Teilnehmer einen Eigenfertigungsanteil von mindestens 40% auf. Die Mehrheit der Firmen (66 von 186, d.h. 35.5%) bewegte sich im Bereich 40% bis 59.99%.

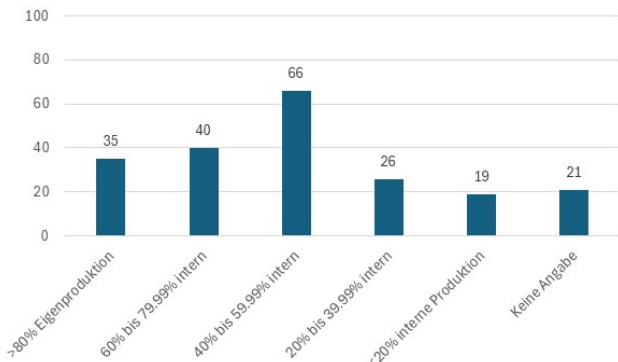


Abb. 5: Teilnehmerstruktur anhand der Fertigungstiefe

(5) Organisationseinheit

110 der 207 Teilnehmer gaben an, aus dem Bereich Einkauf und Beschaffung zu kommen (53.1%). Jeder siebte Befragte (14.5%) stammte aus dem Bereich Supply Chain Management und jeder zehnte Teilnehmer (jeweils 10.6%) aus den Bereichen Materialwirtschaft bzw. Controlling (jeweils 22 teilnehmende Firmen).

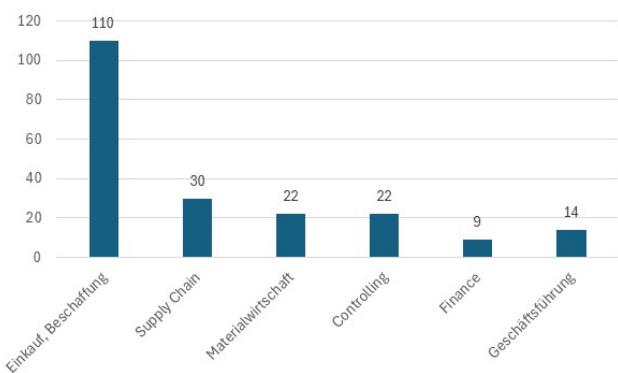


Abb. 6: Organisationsseinheiten der Teilnehmer

5 Studienergebnisse

5.1 Bestandsaufnahme: Anzahl der Lieferketten-Kennzahlen

Bei der Befragung wurden die Unternehmen angehalten, ihre Antwort einer von insgesamt sechs Clustern zuzuordnen: Ausgehend von „1 bis 5 KPI“ in jeweils „Fünferschritten“ bis hin zu den Segmenten „21 bis 25 KPI“ bzw. „Mehr als 25 KPI“. Das Ergebnis ist in Abbildung 7 dargestellt

Wenn es um die reine Anzahl an Kennzahlen geht, die zur Messung der Lieferkettenperformance eingesetzt werden, so scheint die große Mehrheit der Teilnehmer dem Motto „Weniger ist mehr“ zu folgen. Mehr als 77% der Befragten geben an, maximal zehn KPI einzusetzen, bei 41.5% sind es sogar nur ein bis fünf Kennzahlen.

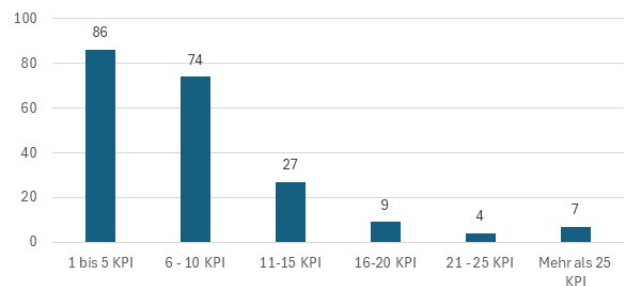


Abb. 7: Anzahl der eingesetzten Lieferkettenkennzahlen (n = 207)

Ausgehend hiervon untersuchte die Studie anhand der o.g. Kontextfaktoren, ob und welche Handlungsmuster sich erkennen lassen bzw. welche Kontextfaktoren einen eventuell höheren Einfluss auf die Anzahl der KPI für das Lieferkettencontrolling hat.

(1) Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, scheint einen erheblichen Einfluss auf die Anzahl der Lieferketten-KPI zu haben

Von den 86 Unternehmen mit nur ein bis fünf KPI haben mehr als 60% der Firmen mit weniger als 500 MAB. Weitere knapp 27% der Befragten in diesem Segment (ein bis fünf KPI) hatten 500 bis 2999 MAB, während nur 13% der Firmen 3000 MAB und mehr hatten.

Bei den 74 Unternehmen mit sechs bis zehn KPI dagegen gab es weniger signifikante Unterschiede, wobei auch hier mehr als 70% Firmen (52 von 74) we-

niger als 300 Mitarbeiter hatten. 35% davon entfielen auf kleine Unternehmen mit weniger als 500 MAB, weitere 35% auf Firmen mit 500 bis 2999 MAB.

Von den 27 Unternehmen mit 11 bis 15 KPI dominieren dagegen mit 40.7% Firmen mit mehr als 3000 MAB. Weitere 33.3% der Unternehmen in diesem Segment (9 von 27) haben zwischen 500 bis 2999 MAB, so dass kumuliert 74% der Unternehmen also 11 bis 15 Kennzahlen einsetzen.

Die weiteren Cluster (16-20 KPI etc.) weisen eine zu geringe Grundgesamtheit aus, um einigermaßen repräsentative Trends ableiten zu können. Ein Erklärungsansatz für die o.g. Detailergebnisse zum Einfluss der Unternehmensgröße auf die Anzahl der KPI könnte sein, dass bei mehr Mitarbeitern schlicht mehr (oder eben weniger) Ressourcen zur Messung der Lieferkettenperformance vorhanden sind (personell und finanziell). Wenn dem so wäre, ist es wenig erstaunlich, dass kleine Firmen sich auf das Notwendigste und damit eine tendenziell geringere Anzahl an KPI entscheiden (müssen).

(2) Branche

Da die absolute Mehrheit der Unternehmen bis maximal 15 KPI einsetzt und die darauffolgenden Cluster mit 16 bis 20 KPI etc. zu geringen Gesamtheiten für eine repräsentative Auswertung haben, wurde der Fokus hier auf die Kernbereiche wie folgt gelegt.

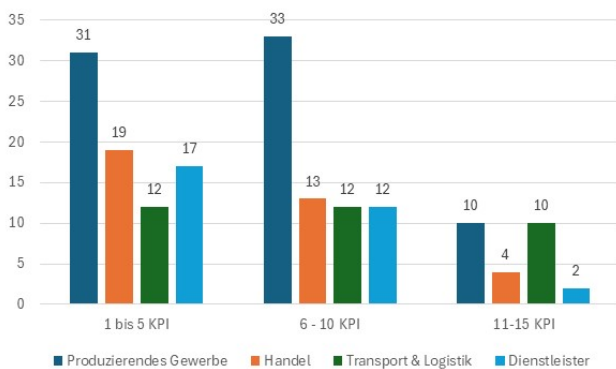


Abb. 8: Detailanalyse Anzahl der Lieferketten-KPI gem. Branche

Von den insgesamt 43 Unternehmen aus dem Handel setzen mehr als 44% (19 von 43) auf ein eher kompaktes Lieferkettencontrolling mit 1 bis 5 KPI. Bei den Dienstleistern sind es sogar mehr als 47% (17 von 36) der Firmen mit maximal fünf KPI im Controlling.

Bei Unternehmen aus dem Produzierendem Gewerbe ist dagegen eine etwas breitere Verteilung festzustellen, und zwar auf die beiden Cluster „6 bis 10 KPI“ (41.2%)

und „1 bis 5 KPI“ (38.8%). Dies könnte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass die Lieferketten insbesondere von global agierenden Industrieunternehmen deutlich mehr Kriterien zur Performancemessung erfassen muss als bei Handel bzw. Dienstleistern.

(3) Stellung im Wertschöpfungsprozess

Bei der Auswertung der Grundgesamtheit von 207 Unternehmen zeigte sich, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten (187 von 207) sich als OEM, 1st tier bzw. 2nd tier Unternehmen klassifizierten. Weiter verteilten sich die Daten mehrheitlich auf die drei Cluster von „1 bis 5 KPI“ bis zu „11 bis 15 KPI“, so dass sich die Auswertung hierauf konzentrierte.

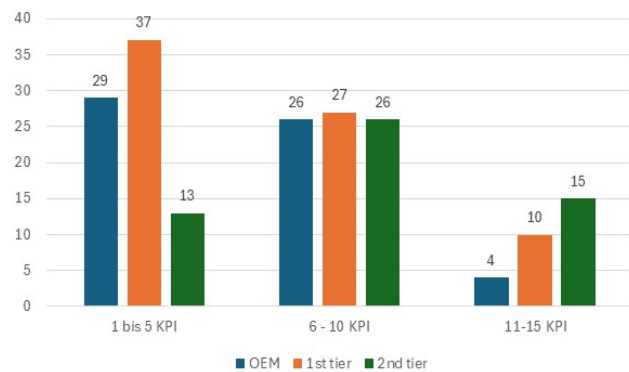


Abb. 9: Anzahl der Lieferketten-KPI gem. der Stellung im Wertschöpfungsprozess

OEM und insbesondere 1st tier Unternehmen scheinen mit tendenziell weniger KPI im Lieferkettencontrolling gut auszukommen. 50% (37 von insgesamt 74) der sog. 1st tier Unternehmen sowie 49% (29 von insgesamt 59) der OEM-Firmen scheinen mit 1 bis 5 Kennzahlen ihre Lieferketten monitoren und kontrollieren zu können. Und nimmt man das Cluster „6 bis 10 KPI“ noch hinzu, erhöht sich der kumulierte Anteil bei OEM auf mehr als 93% (55 von 59) der Unternehmen, und bei 1st tier Firmen immerhin auf 86.5%.

Etwas anders verhält es sich bei den 2nd tier Unternehmen. Hier setzen fast 76% (39 von 54) der Firmen auf 6 und mehr Kennzahlen, davon knapp 28% (15) auf 11 bis 15 KPI. Dies eventuell deshalb, da man als 2nd tier Lieferant oft in einer Art „Sandwichposition“ in der Wertschöpfungskette steckt und oft viele Anforderungen von den OEM und 1st tier Lieferanten teils unreflektiert an 2nd tier Unternehmen weitergeleitet zw. bearbeitet werden müssen (wie es in der Praxis oftmals beim LkSG der Fall ist).

(4) Fertigungstiefe

Auch bei der Fertigungstiefe wurde aus statistischen Gründen der Fokus auf den Kernbereich gelegt, d.h. die drei Segmente von „1 bis 5 KPI“ bis zu „11 bis 15 KPI“. Das Ergebnis der Detailanalyse ist in Abb. 10 dargestellt.

Auffallend ist, dass mit abnehmender Fertigungstiefe tendenziell eher mehr Kennzahlen zur Messung der Lieferkettenperformance eingesetzt werden. Sind dies bei einem Eigenfertigungsanteil von mehr als 80% gerade mal 14 Unternehmen, die „6 bis 10 KPI“ (13 von 14) bzw. „11 bis 15 KPI“ einsetzen, verdreifacht sich dieser Anteil bei der Fertigungstiefe von 40% bis 59.9%. In diesem Segment setzen 28 Unternehmen 6 bis 10 KPI und weitere 14 Unternehmen 11 bis 15 KPI ein!

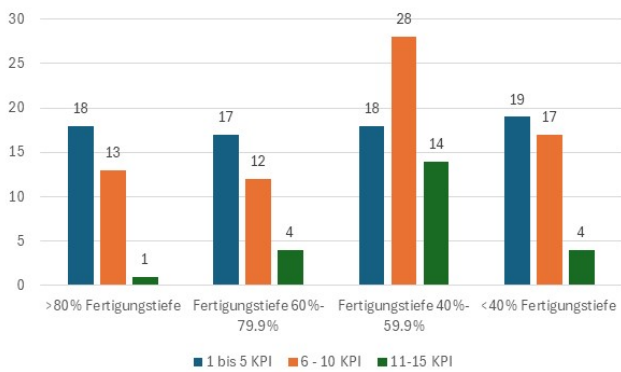


Abb. 10: Anzahl der Lieferketten-KPI gem. Fertigungstiefe

Dies könnte u.U. derart erklärt werden, dass bei einem Outsourcinganteil von 40% bis 60% eine doch höhere Notwendigkeit zu einem breiteren Controlling besteht. Dem entgegen steht allerdings, dass bei Firmen mit einer Fertigungstiefe von weniger als 40% überwiegend nur 1 bis 5 KPI verwendet werden.

5.2 Die Top10 Kennzahlen für den CEO

In den letzten Jahren rückten Lieferketten immer mehr in den Fokus von Top Management und CEO, und sind quasi „Chefsache“ geworden. In der vorliegenden Studie wurde daher auch der Frage nachgegangen, welche Kennzahlen denn (von wem) an das Top Management reported werden, wie viele KPI das sind und ob bzw. welche Veränderungen es hier in den letzten fünf Jahren gegeben hat.

Knapp 49% der Befragten (101 von 207) reporten lediglich ein bis drei Kennzahlen an die Geschäftsführung, bei weiteren 36% (75 von 207) der Befragten erhält der

CPO immerhin vier bis sechs KPI zum Thema Lieferkette.

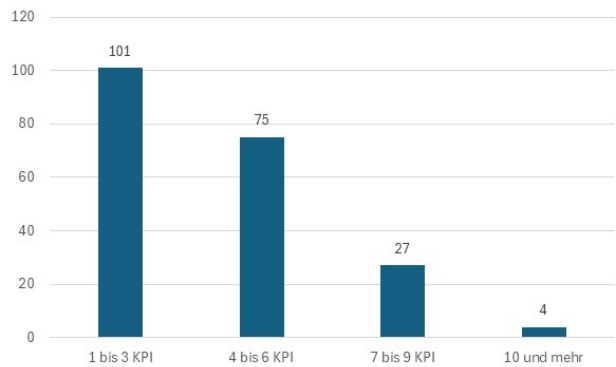


Abb. 11: Anzahl der Lieferketten-KPI im Reporting an das Top Management

Dementsprechend stellt sich die Frage, welche Kennzahlen genau an das Top Management reported werden. Hier zeigte sich aus der Studie das folgende, in Abb. 12 dargestellte Ergebnis.

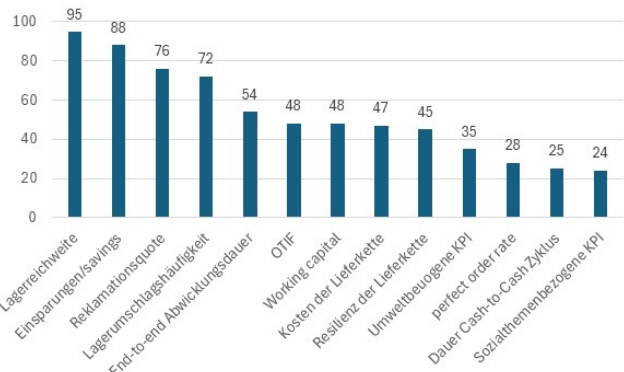


Abb. 12: Top10-Lieferkettenkennzahlen im CEO Reporting (n = 207)

Im Ergebnis dominieren beim CEO-Reporting noch immer die klassischen Kennzahlen wie Lagerreichweite, Einsparungen oder Lagerumschlaghäufigkeit. Mit der Lieferkettenresilienz hat es aber immerhin schon eine der „neueren“ KPI in die Top10 geschafft. In jedem fünften Unternehmen wird diese Kennzahl an das Top Management reported. Dies ist mit Blick auf die vergangenen und aktuellen Unsicherheiten und Turbulenzen im geopolitischen und wirtschaftlichen Lieferkettensystem mehr als verständlich bzw. erklärbar.

³ Schober, H./Gleich, R., S. 16

Was die Top3 Kennzahlen angeht, zeigen sich bei einer Detailanalyse doch einige Unterschiede.

(1) Lagerreichweite

Die Lagerreichweite gibt den Zeitraum an, in dem der Lagerbestand noch ausreicht, um bestehende Kundenaufträge erfüllen zu können. Üblicherweise berechnet sich dies aus dem Lagerbestand, geteilt durch den durchschnittlichen Verbrauch pro Tag. Aus funktionaler Sicht wird diese Kennzahl herangezogen, um den sog. Wiederbestellzeitpunkt und -menge zu ermitteln. Aus strategischer bzw. CEO Sicht lässt sich dagegen absehen, wie lange man mit dem bestehenden Lager die Kundenaufträge noch bedienen kann (allgemein und v.a. im Falle eines weiteren Lieferengpasses). Daher findet sich diese KPI bei 48.7% (95 der 207) der befragten Firmen an erster Stelle im CEO Reporting.

Mit Blick auf die Branche fällt dabei auf, dass diese Kennzahl doch deutlich relevanter für die Geschäftsführung von Unternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe (57.5%) ist als für Firmen aus Handel (44.2%) bzw. Transport (41.7%). Dies könnte man eventuell so erklären, dass Industrieunternehmen oft mehr Wert auf Sicherheit legen und daher eine höhere Reichweite anstreben. Bei der Betrachtung der Position im Wertschöpfungsprozess fiel auf, dass diese KPI wohl etwas relevanter für OEM (50.8%) als für Tier1-Lieferanten (43.2%) und Tier2-Lieferanten (46.5%) zu sein scheint. Ebenso schauen Firmen mit einem Eigenproduktionsanteil von 60% und mehr auf diese Kennzahl.

(2) Einsparungen

Einsparungen (sog. „savings“) sind für jedes Unternehmen ein wirksamer Hebel mit direkter Wirkung auf die Bottom-Line, im Allgemeinen und insbesondere in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Von daher kein Wunder, dass 45.1% (88 von 207) der Firmen diese KPI an das Top Management berichten. Dabei stehen unterschiedliche Methoden der Ermittlung der Einsparungen zur Verfügung. Einige Firmen fokussieren nur auf die tatsächlichen Einsparungen, während andere noch die sog. cost avoidance mit ins Kalkül ziehen. Und bei den tatsächlichen Einsparungen wird i.d.R. zwischen verschiedenen Härtegraden unterschieden.

Im Branchenvergleich zeigte sich, dass diese Kennzahl v.a. beim Produzierenden Gewerbe am relevantesten ist, fast dreimal mehr relevant als bei den anderen Branchen. Dies ist insofern interessant, als dass der Spruch

„Im Einkauf liegt der (halbe) Gewinn“ eigentlich aus der Welt des Handels kommt. Mit Blick auf die weiteren Kontextfaktoren fiel auf, dass Einsparungen wohl insbesondere für Unternehmen zwischen 500 bis unter 3000 MAB am wichtigsten sind (54.4%), eben so wie für Tier1-Lieferanten (47.3%) und OEM (42.4%). Ein Erklärungsansatz hierfür könnte sein, dass gerade mittelgroße Tier1-Lieferanten sich einem hohen Einspardruck der OEM gegenübersehen und dies daher im CEO Reporting auch unbedingt erscheinen muss. Bei dem OEM dagegen könnte man vermuten, dass die Einsparungen v.a. als Nachweis der Leistungsfähigkeit gegenüber dem Kapitalmarkt herangezogen werden.

(3) Reklamationsquote

Diese Kennzahl wird zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit und der Reputation einer Firma verwendet. Eine zu hohe Reklamationsquote führt zu verärgerten Kunden, evtl. schlechter Presse und zu hohen Kosten in der Bearbeitung durch Ersatzlieferungen, Kundenkompensationen oder durch zusätzliche Marketingausgaben, um den Ruf wieder aufzubessern. Berechnet wird diese KPI aus der Anzahl der Reklamationen im Verhältnis zu den ausgeführten Aufträgen bzw. verkauften Produkten. Kein Wunder also, dass diese KPI bei 76 (39.0%) der 207 Unternehmen eine zentrale Rolle spielt.

Und wie bei den Einsparungen sind es mehrheitlich wieder Firmen aus Produzierenden Gewerbe, die zwischen 500 bis unter 3000 MAB beschäftigen und sich entweder Tier1-Lieferanten (43.2%) oder als OEM (35.6%) klassifizieren. Und dies v.a. für Befragte mit einer Fertigungstiefe von 60%-80%! Man könnte vermuten, dass mit steigendem Anteil der Eigenfertigung das Interesse der Geschäftsführung wächst, die Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation kontinuierlich zu monitoren.

Insgesamt analysierte das CPMC-Team alle Top10 Lieferkettenkennzahlen im Detail, d.h. unter Bezug auf die verschiedenen Kontextfaktoren. Die Ergebnisse⁴ geben einen guten Einblick, welche Typen von Unternehmen welche KPI im CEO Reporting aufgenommen haben (bzw. aufnehmen sollten).

5.3 Messung der Lieferkettenresilienz

In den letzten Jahren nahm die Diskussion um die Resilienz eine immer höhere Bedeutung ein, und das aus gutem Grunde. Manche Autoren stellen sogar die Frage, ob es sich um eine Modeerscheinung handelt oder man gerade einen fundamentalen Wandel im Supply Chain Management durchläuft.⁵ Grundsätzlich zeigt die Resilienz

⁴ Schober, H./Gleich, R./Kowatz, U. (2025), S.24ff.

⁵ Schneider, J./Spiekermann, K. (2024)

die Reaktions-, Widerstands- und Wiederherstellungsfähigkeit einer Lieferkette bei plötzlich auftretenden, unerwarteten Engpässen auf. Dabei wird zwischen verschiedenen Phasen unterschieden:

- (1) Der sog. Readiness, d.h. der Grad der Fitness eines Unternehmens für eine kommende Krise bzw. Engpass.
- (2) Die Response Time, d.h. die Zeit, die das Unternehmen benötigt, um die entsprechenden Informationen eines unerwarteten Ereignisses an die richtigen Stellen zu leiten.
- (3) Die Recovery Time, d.h. die Dauer, bis das Unternehmen wieder den Leistungsstatus wie vor der Krise erreicht hat.
- (4) Die Growth Phase, in der das Unternehmen ggfs. zusätzliches Wachstumspotential (z.B. aus einer kürzeren Recovery Time als die Konkurrenz) generieren kann.

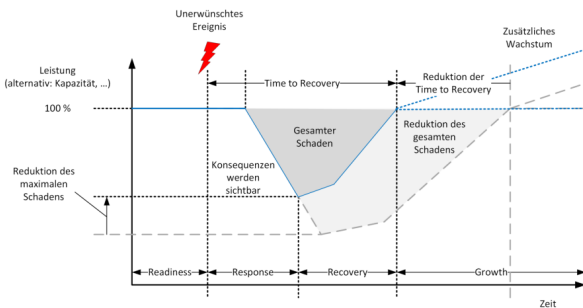


Abb. 13: Phasen der Lieferkettenresilienz (Quelle: Huth, M. (2024))

Mit Blick auf die Versorgungssicherheit und „Readiness“ wurden die 207 Unternehmen befragt, in welchem Ausmaß sich die Messung im Vergleich zu 2019 verändert habe. Mehr als 25% der Unternehmen gaben an, deutliche bzw. signifikante Verbesserungen durchlaufen zu haben (und daher deutlich besser für die nächste Krise aufgestellt zu sein). Konzentriert man sich auf die 195 Unternehmen, die einer Branche zuordbar waren, sieht die Situation wie folgt aus.

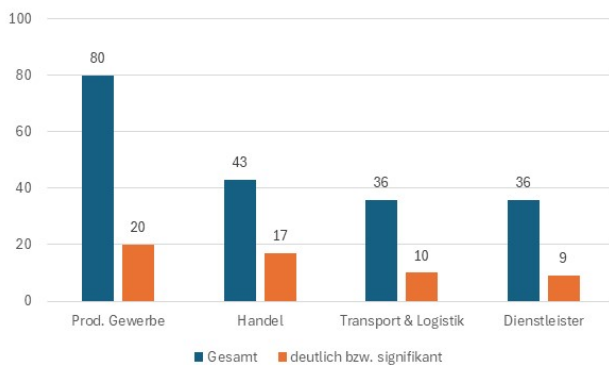


Abb. 14: Branchenmäßige Verteilung der Firmen, die eine deutliche bzw. signifikante Verbesserung der Messung der Versorgungssicherheit sehen (n = 195)

Demzufolge sehen fast 40% (17 von 43) der Unternehmen aus dem Handel bei sich intern eine deutliche (32.6%) bzw. signifikante (7.0%) Änderung der Messung von Versorgungssicherheit und Resilienz. Deutlich mehr als bei allen anderen Branchen, bei denen dieser Anteil bei 25% (Produzierendes Gewerbe sowie Dienstleister) sowie 27.8% (Transport & Logistik) liegt.

Mit Blick auf den Kontextfaktor Unternehmensgröße (gemessen in der Anzahl der Mitarbeiter) bietet sich aus statistischen Gründen wieder an, die Gesamtheit der 207 Firmen in drei Cluster zusammenzufassen.

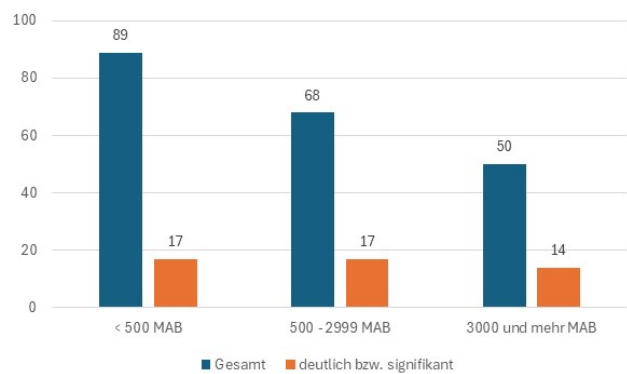


Abb. 15: Anteil der Firmen, die eine deutliche bzw. signifikante Verbesserung der Messung der Versorgungssicherheit sehen, anhand der Unternehmensgröße (n = 207)

Hier scheint die Unternehmensgröße eine gewisse Rolle zu spielen. Sind es bei Firmen mit weniger als 500 MAB nur 19%, die eine deutliche bzw. signifikante Verbesserung der Messung sehen, sind es bei größeren Firmen mit 3000 MAB und mehr sogar 28%. Wie in einem der vorigen Kapitel beschrieben, ist davon auszugehen, dass mit steigender Größe schlicht mehr Ressourcen und damit Möglichkeiten zur Verbesserung der Readiness zur Verfügung stehen.

Desweiteren wurde in der Studie gefragt, wieviele Unternehmen im Jahr 2019 und in 2024 über eine eigene Kennzahl zur Messung der Resilienz verfügen.

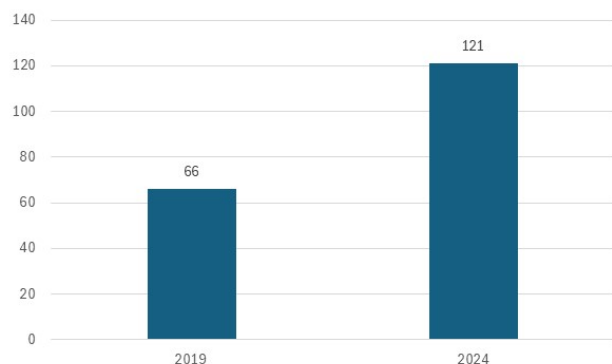


Abb. 16: Anzahl der Unternehmen, die eine eigene KPI zur Lieferkettenresilienz haben (n = 207)

In 2019 hatten gerade mal knapp 32% der Firmen (66 von 207) eine solch spezifische KPI im Dashboard. Zur Erinnerung: dies waren noch die Zeiten einer relativ stabilen Umwelt mit vergleichsweise weniger Disruptionen als heute. Da sich die globale Umwelt drastisch geändert hat, erstaunt nicht, dass heute knapp 60% der Unternehmen angeben, eine solche Resilienz Kennzahl im Einsatz zu haben. In den letzten fünf Jahren haben also weitere 55 Unternehmen (der 207 Befragten) eine solche Kennzahl integriert.

Bei genauerem Hinsehen und dem Rückgriff auf die bekannten Kontextfaktoren stellte sich folgendes heraus:

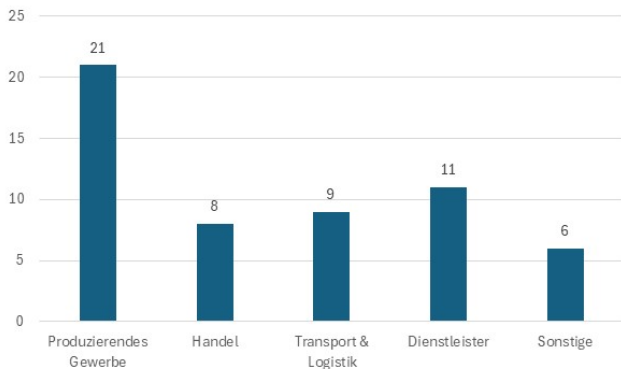


Abb. 17: Verteilung der Unternehmen nach Branchen, die seit 2019 eine eigene Resilienz-KPI eingeführt haben (n = 55 von 207)

Mehr als 38% (21 von 55 Firmen) dieser Firmen lassen sich dem Produzierendem Gewerbe zu ordnen, d.h. Industriebetriebe sahen und sehen hier wohl den größten Handlungsbedarf. Darunter scheinen wohl OEM und auch 1st tier Unternehmen den größten Anteil innezuhaben.

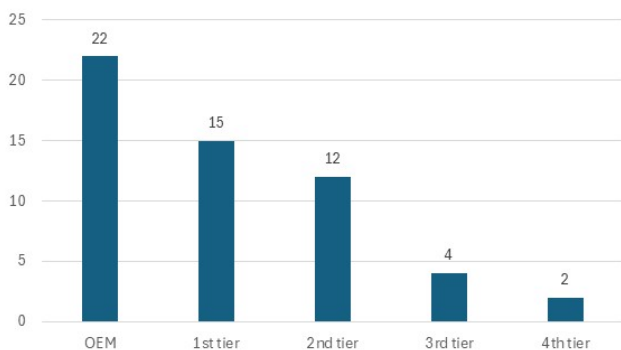


Abb. 18: Verteilung der Unternehmen nach Wertschöpfungsstufe, die seit 2019 eine eigene Resilienz-KPI eingeführt haben (n = 55 von 207)

Konkret waren bzw. sind es 40% der OEM (22 von 55) und 27.3% der 1st tier Unternehmen (15 von 55), die eine solche Resilienz Kennzahl nun im Dashboard haben. Weitere 21.8% entfallen auf 2nd tier Firmen, so dass die Gruppe von OEM bis 2nd tier knapp 90% der Grundgesamtheit (hier 55 Unternehmen) ausmachen.

Beim Kontextfaktor der Unternehmensgröße zeigt sich ein interessantes Bild. Demnach haben fast 50% der 55 Firmen, die seit 2019 eine eigene Kennzahl zur Resilienz eingeführt haben, nur bis zu 500 MAB!

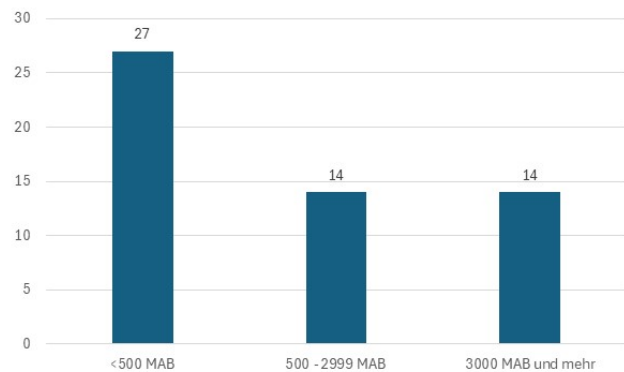


Abb. 19: Verteilung der Unternehmen nach Unternehmensgröße, die seit 2019 eine eigene Resilienz-KPI eingeführt haben (n = 55 von 207)

Ein Erklärungsansatz hierfür könnte sein, dass größere Unternehmen hier wohl schon im Jahr 2018 teilweise gut aufgestellt waren und die kleinen Firmen nun den Nachholbedarf erkannt und aufgearbeitet haben. Bei dem Kriterium der Fertigungstiefe schließlich lassen sich keine deutlichen Unterschiede feststellen.

Im Ergebnis scheinen es sich bei der Mehrheit der 55 Firmen, die seit 2019 eine eigene Resilienz-KPI eingeführt haben, um eher kleine OEM und 1st tier Unternehmen aus dem Produzierendem Gewerbe zu handeln.

5.4 Abweichungen und Gegenmaßnahmen: Wie gut Unternehmen aufgestellt sind

Nun erweckt das vorige Kapitel den Eindruck, dass mehr und mehr Unternehmen gut aufgestellt sind bzw. sich besser vorbereitet fühlen als im Jahr 2019. Um das auch mit entsprechenden Fakten zu hinterlegen, wurde in der Studie auch nach Indikatoren gefragt, mit einer eventuellen Disruption schneller und anders umzugehen. So wurden die 207 Unternehmen etwa gefragt, wieviel Prozent der eingesetzten Kennzahlen Engpässe frühzeitig anzeigen (unter der Annahme, dass dies die sog. Response Time erheblich reduzieren hilft).

Mehr als 38% der Befragten (79 von 207) gaben an, dass maximal 20% der Kennzahlen und meist weniger auf

eine solch frühzeitige Erkennung von Krisen ausgerichtet sind. Wenn aber 80% oder mehr der Lieferkettenkennzahlen eher vergangenheitsorientiert und deskriptiv sind, ist ein proaktives Management bzw. Umgang mit zukünftigen Krisen deutlich herausfordernder.

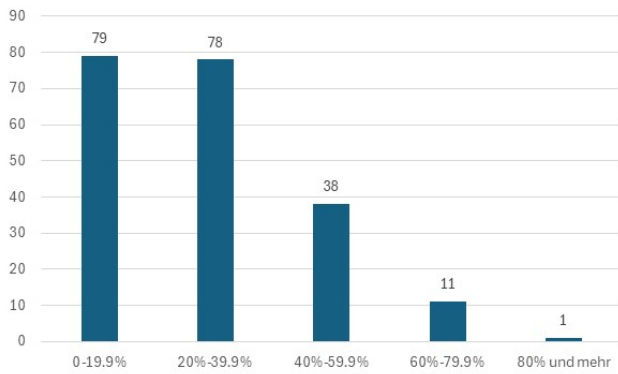


Abb. 20: Verteilung der Unternehmen anhand der Prozent der KPI, die auf frühzeitige Erkennung von Engpässen ausgerichtet sind (n = 207)

An dieser Stelle sei nochmal an das Ergebnis aus dem vorigen Kapitel erinnert: Mehr als 40% der Unternehmen hatten im Jahr 2024 keine eigene Kennzahl zur Messung der Lieferkettenresilienz. Nun gibt es neben einer eigenen KPI sicherlich noch andere Optionen, die interne Resilienz zu stärken bzw. um besser mit zukünftigen Engpasssituationen umzugehen. Ein eher pragmatischer, aber wirksamer Ansatz ist die Durchführung von proaktiven Simulationen von Krisen. Ziel einer solchen Simulation ist das Training von Mitarbeitern, Teams und auch von Routinen für diverse Nofallszenarien.

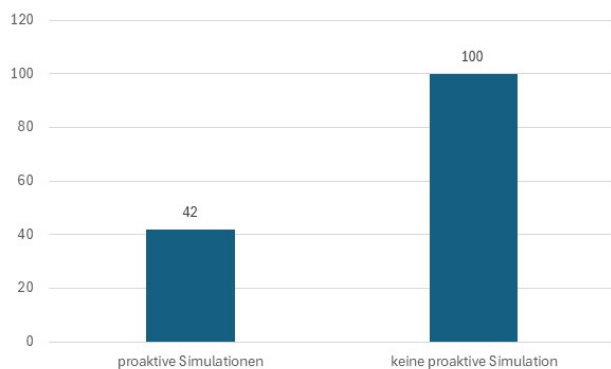


Abb. 21: Anzahl der Unternehmen, die Krisen (nicht) proaktiv simulieren (n = 142)

Von den 207 Unternehmen antworteten 142 auf diese Frage, wobei 70.4% (100 von 142) angaben, solche Initiativen nicht durchzuführen. Von diesen 100 Unternehmen hatten 68% auch keine eigene Kennzahl zur Lieferkettenresilienz! Eine nicht so optimale Vorbereitung aufkommende Krisen....

Zur Abrundung dieses Themas wurden die 207 Teilnehmer noch nach dem Zusammenhang zwischen KPI-Abweichungen und den entsprechenden Gegenmaßnahmen gefragt. Konkret ging es um die Erfassung des Status Quo, ob es denn in irgendeiner Form standardisierte und automatisierte Listen mit Aktionsplänen für eventuelle Lieferkrisen gibt (oder ob das Team solche Maßnahmen eher erfahrungsbasiert, immer wieder aufs Neue erarbeiten muss).

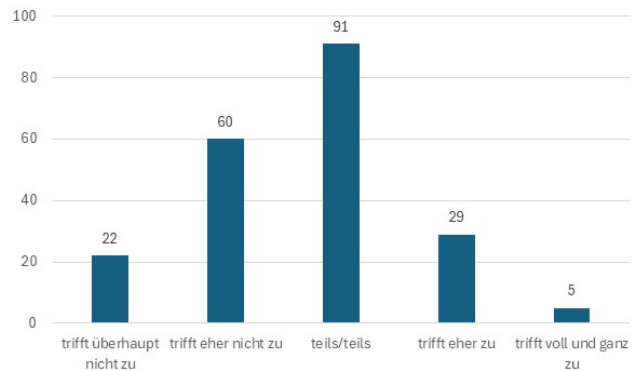


Abb. 21: Verteilung der Unternehmen, inwieweit automatisierte Aktionspläne verfügbar sind (n = 207)

Gerade mal 16.5% der Befragten (29+5 = 34 von 207) geben an, dass ihr Unternehmen den Mitarbeitern und Krisenmanagern solche standardisierten Aktionspläne automatisch zur Verfügung stellt. Dem gegenüber stehen 42.5% der Unternehmen (60+22), die angeben, dass dies in ihrem Betrieb eher nicht oder überhaupt nicht zutrifft!

Die vorliegenden Studienergebnisse lassen in Summe vermuten, dass bei weitem noch nicht alle Unternehmen für zukünftige Krisen gut oder solide aufgestellt sind. Wer ohne spezifische Resilienzkennzahl, ohne ein proaktives Training der Mitarbeiter und ohne weitgehend standardisierte Aktionspläne in dieser turbulenten Umwelt agiert, riskiert im nächsten Ernst- und Krisenfall wieder ein eher reaktives, operatives „fire fighting“ mit entsprechend hohem Ressourcenaufwand und Ausfallrisiken.

5.5 Hohe Dynamik beim Thema Kennzahlen und Dashboard

In der Studie wurde weiter untersucht, wieviele Kennzahlen seit 2019 in das Lieferkettencontrolling aufgenommen wurden, und was die Teilnehmer in den kommenden Jahren bis 2030 erwarten. Bei den befragten 207 Unternehmen scheint in den vergangenen fünf Jahren nicht wenige neue Kennzahlen in das Dashboard aufgenommen worden zu sein.

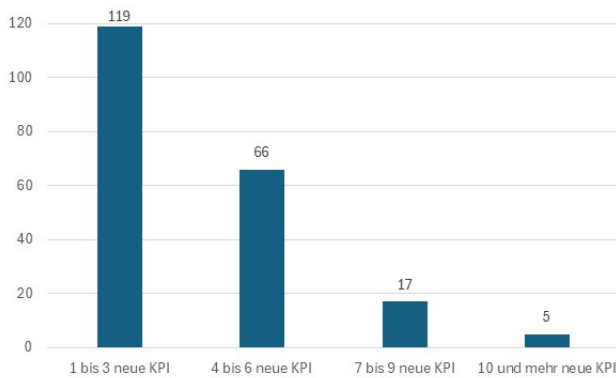


Abb. 22: Anzahl der Unternehmen mit neuen KPI seit 2019 (n = 207)

Demnach haben 42.5% der Unternehmen mindestens vier neue Lieferkettenkennzahlen in ihr Monitoring integriert, bei 10.6% der Firmen waren es sogar sieben oder mehr KPI!

Die sehr hohe Dynamik in dem Thema wird deutlich, wenn man diese Zahlen mit der allgemeinen Anzahl an Lieferkettenkennzahlen referenziert (siehe Abbildung 7 oben). 86 der 207 Unternehmen setzten auf nur ein bis fünf KPI im Lieferkettencontrolling. Anscheinend haben davon mehr als 80% (!) mindestens eine bzw. bis zu drei KPI neu aufgenommen. Und auch bei den 74 Unternehmen, die mit sechs bis zehn Kennzahlen ihre Lieferketten steuern, hatten mehr als 50% mindestens ein bis drei neue KPI integriert.

Welche Art von Unternehmen waren besonders aktiv, d.h. haben mehr als ein bis drei KPI gewechselt? Mit Blick auf die Unternehmensgröße stellte sich heraus, dass es vor allem größere Firmen mit 3000 MAB und mehr waren, die vier bis sechs Kennzahlen aus dem Dashboard entfernt haben. Eine mögliche Erklärung hierfür könnten die vorhandenen Ressourcen und/oder auch der Druck von (Kapital)Märkten sowie der Öffentlichkeit sein, sich hier anders und breiter aufzustellen. Weiter fiel auf, dass v.a. Tier2-Lieferanten auf mindestens vier oder mehr neue KPI setzen. Dies könnte man auf den bereits oben erwähnten „Nachholbedarf“ dieser Firmen im Vergleich zu OEM und 1st Tier Unternehmen zurückführen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wo bzw. in welchen Bereichen denn genau die oben beschriebene Dynamik herrscht und was sich im Vergleich zu 2019 konkret geändert hat. In der Studie wurde dies anhand einer 5-stufigen Likert Skala abgefragt mit den Ausprägungen „deutliche Änderungen (4)“ bzw. „sehr deutliche Änderungen (5)“ am rechten Ende der Skala.



Abb. 23: Bereiche, in denen (sehr) deutliche Veränderungen bei der Messung der Lieferkettenperformance (n = 207)

Zwischen 23% bis fast 30% der Befragten sehen eine deutliche bzw. sehr deutliche Veränderung, wenn es um Kennzahlen und die Messung der Performance in Lieferketten geht.

Mit der Quantität ist die absolute Anzahl der KPI gemeint. Bei einem Viertel (25.6%) der Firmen scheinen heute also mehr Kennzahlen im Einsatz im Vergleich zu 2019. Am meisten trifft dies zu auf Unternehmen aus dem Produzierenden Gewerbe und Dienstleister.

Die Struktur der KPI bezieht sich auf die Frage, ob es immer noch die gleichen Kennzahlen wie im Jahr 2019 sind oder es eine Art „Auffrischung“ gab und andere Kennzahlen die bestehenden ersetzt haben. Letzteres scheint bei 23% der Befragten der Fall zu sein, da nach deren Einschätzung auch hier deutliche bzw. sehr deutliche Änderungen stattgefunden haben. Diese Angaben machten insbesondere Unternehmen aus dem Produzierendem Gewerbe sowie Dienstleister.

25.6% der 207 Teilnehmer geben an, dass sich die Messmethodik in den letzten fünf Jahren deutlich bzw. sehr deutlich geändert habe. Scheinbar genügten die bisherigen Methoden nicht mehr den Anforderungen einer turbulenten Umwelt, gerade für Unternehmen aus dem Produzierendem Gewerbe und aus dem Handel.

Und bei knapp 30% der Befragten gab es auch bei der Ausrichtung, dem Themenfokus deutliche bzw. sehr deutliche Veränderungen. Neue Themen wie ESG und vereinzelt auch Digitalisierung kamen in das KPI-Dashboard hinzu. Dies vor allem bei Transport & Logistik-Firmen sowie Dienstleistern.

Da die Studie eine reine Momentaufnahme ist, wurde zuletzt auch abgefragt, ob und welche Änderungen die 207 Unternehmen in den kommenden Jahren bis 2030 bei Kennzahlen und Lieferkettencontrolling erwarten. Waren die Veränderungen der letzten fünf Jahre

eine Reaktion auf die sich ändernde Umwelt und sind diese nun abgeschlossen? Oder sollten sich Unternehmen auf eine weiter hohe Dynamik in dem Thema einstellen?

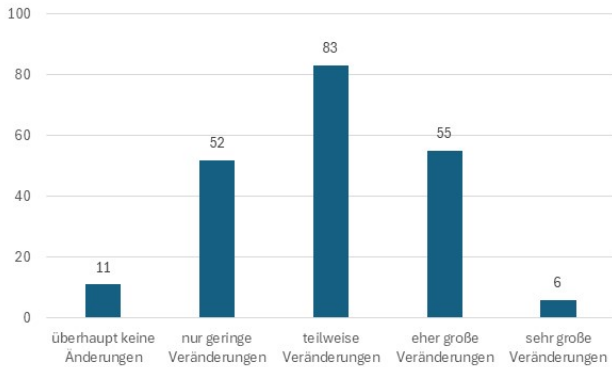


Abb. 24: Anzahl der Unternehmen, die keine bis zu sehr große Änderungen beim Lieferkettencontrolling erwarten (n = 207)

Fast 30% der Unternehmen (61 von 207) erwarten, dass sich diese Dynamik weiter fortsetzt und es zu großen bzw. sehr großen Änderungen bei den Kennzahlen rund um das Thema Lieferkette kommen wird. Und nimmt man noch das Segment der „teilweisen Veränderung“ mit hinzu (n = 83), sind es fast 70% der Unternehmen, die mindestens eine teilweise Veränderung erwarten. Dies vor allem bei der Messmethodik und auch der Komplexität des Themas insgesamt.

6 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Aus den Studienergebnissen lassen sich eine Reihe von Empfehlungen für Unternehmen und das Management ableiten, um eine weiter hohe Performance der Lieferkette zu halten bzw. zu erreichen

(1) Review des eigenen Kennzahlen-Dashboards

Im ersten Schritt geht es bei jedem Unternehmen um die Aufnahme des Status Quo der aktuell verwendeten Kennzahlen im Lieferkettencontrolling. Welche KPI werden (warum) verwendet, wie sieht es mit der Anzahl oder der Struktur aus, welche Messmethodik liegt den einzelnen Kennzahlen zugrunde (und ist diese Methodik für die heutige, eher turbulente Umwelt noch geeignet), etc.? Wie sieht es mit dem Reporting an das Top Management aus?

Um diesen Status Quo dann (besser) bewerten zu können, bietet sich der „Blick über den Tellerrand an“, d.h.

der Vergleich mit anderen Unternehmen. Aus den Daten der vorliegenden Studie konnte das CPMC-Team eine Unterstützung in Form eines morphologischen Kastens entwickeln. Dieser Kasten kann von Unternehmen als eine Art „Kompass für das Kennzahlen-Dashboard“ herangezogen werden, sowohl allgemein als auch unternehmensspezifisch auf Basis der einzelnen Kontextfaktoren!

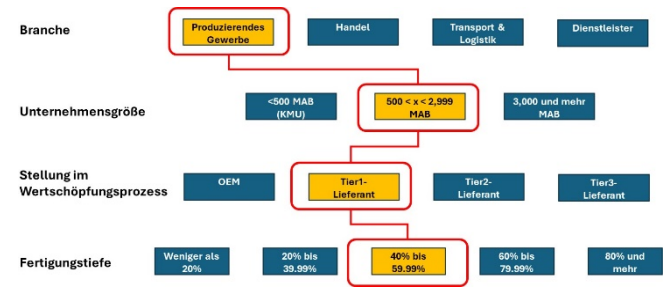


Abb. 25: Der CPMC Kompass für das Lieferketten-KPI Dashboard

Vor dem Hintergrund der hohen Dynamik in diesem Thema, die bis 2030 voraussichtlich weiter anhalten wird, sei davor gewarnt, eine solche Analyse oder Review als lediglich einmalige Aufgabe oder Projekt abzutun. Das CPMC-Team geht davon aus, dass mit der aktuell so häufig beschriebenen Transformation von Lieferketten auch die KPI-Thematik noch lange nicht abgeschlossen ist, im Gegenteil. Bei neueren Themen wie Digitalisierung oder auch Innovation stehen viele oft noch am Anfang der ganzen Diskussion.

(2) Nach der Krise ist vor der (nächsten) Krise

Diese an eine alte Fußballweisheit angelegte Aussage hat sich in den letzten fünf Jahren leider allzu oft bewahrheitet. Und es ist davon auszugehen, dass sich das in naher Zukunft auch nicht ändern wird. Umso erstaunlicher ist es, dass ein doch relativ hoher Anteil der (teilnehmenden) Unternehmen eher „auf Sicht“ agieren, anstatt sich proaktiv auf kommende Engpässe und Krisen vorzubereiten.

Auf Basis dieser Studie ist allen Entscheidungsträgern angeraten, sich intern kritisch mit dem Thema Resilienz und dem Risikomanagement auseinander zu setzen. Die Frage ist doch, wie gut das Unternehmen und v.a. die einzelnen Teams und Player in der Lieferkette wirklich für einen kommenden Engpass aufgestellt sind. Um das nicht bei einer „Papierübung“ verkommen zu lassen, bietet es sich an, verschiedene Szenarien einfach mal zu simulieren. Das erhöht nicht nur die sog. Awareness bei Mitarbeitern, Lieferanten und Supply Chain Partnern, sondern zeigt auch die oft verdeckten Schwachpunkte

auf eher spielerische Art auf. Um mal einen Vergleich zu wagen: ein Feueralarm wird immer wieder mal simuliert und trainiert. Warum? U.a. um sich Routinen anzutrainieren, die im Ernstfall helfen. Solche Routinen könnten auch Lieferketten zu mehr Robustheit verhelfen.

(3) Vom Performance Measurement zu einem effektiven Performance Management

Wenn es um das Thema Controlling geht, gewinnt man oft den Eindruck, dass es hier vor allem um Kennzahlen geht, allgemein wie auch beim Lieferkettencontrolling. Das Controlling hat aber auch die Aufgabe, Unternehmen sicher durch eine turbulente und unsichere Umwelt zu steuern⁶, d.h. bei Abweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Beim Thema Lieferketten drängt sich aber der Eindruck auf, dass diese Facette des Controllings noch nicht voll ausgeschöpft ist. Wenn bei mehr als 80% der Unternehmen keine oder kaum standardisierte Aktionspläne für unterschiedliche Szenarien zur Verfügung stehen, besteht hier durch aus „room for improvement“.

Um den Aufwand etwas zu reduzieren, könnten Unternehmen erstmal gemäß der 80:20 Pareto-Regel solche Aktionspläne für immer wieder auftretende Engpässe zusammen- und bereitstellen. So fallen immer wieder mal Lieferanten und Lieferungen aus aufgrund von Totalschäden (z.B. Brand beim Lieferanten) oder Naturkatastrophen wie Überschwemmungen etc. Wenn solche Szenarien abgedeckt sind, bleibt dann immer noch genug Raum für die Erarbeitung von Maßnahmen z.B. bei einer globalen Pandemie (z.B. M-Pox oder Vogelgrippe, sollten diese weiter mutieren) oder Kriegsszenarien, sei es in Fernost (China und Taiwan) oder auch in Europa.

Eine solche schrittweise Erarbeitung von standardisierten Aktionsplänen dürfte auch den Neben- bzw. Synergieeffekt haben, dass die daran teilnehmenden Teams und Mitarbeiter ein bißchen geschult und auf solche Szenarien (teilweise) vorbereitet werden.

(4) Kontinuierlicher Erfahrungsaustausch mit anderen

Last but not least empfiehlt es sich immer, sich mit anderen Entscheidungsträgern zum Thema auszutauschen. Dies kann erfolgen z.B. durch die Teilnahme an Formaten wie (Jahres)Konferenzen von Einkaufsverbänden, der Teilnahme an Studien (zum Beispiel des

CPMC) oder dem Austausch in fokussierten Expertenrunden wie dem Managementkreis Lieferkette an der Frankfurt School. Denn das Thema Kennzahlen, Controlling und Aktionspläne wird auch in den kommenden Jahren interessant und dynamisch bleiben.

⁶ In Anlehnung an Horvath, P./Gleich, R./Seiter, M. (2020)

Literaturverzeichnis

- Gleich, R., Kowatz, U., Möbus, S., Schober, H., Schlecht, L. (2023), Lieferkettencontrolling in Krisenzeiten, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 35 (2023) 1, S. 53-61
- Gleich, R., Kowatz, U., Schlecht, L., Schober, H. (2023), Lieferkettencontrolling: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen, in: BC (2023) 6, S. 282-287
- Gleich, R., Kowatz, U., Schober, H. (2023), Auf dem Weg zu einem modernen Lieferkettencontrolling, in: Praxishandbuch Logistik, August 2023, 13.2.12, S. 1-10
- Horvath, P./Gleich, R./Seiter, M. (2020): Controlling, 14. Aufl. 2020.
- Huth, M. (2024): Lieferkettenresilienz in deutschen Unternehmen, Vortrag im Managementkreis Lieferketten-Performance, Frankfurt School of Finance & Management, 05. November 2024.
- Schneider, J./Spiekermann, K. (2024): Lieferkettenresilienz: Modeerscheinung oder fundamentaler Wandel im Supply Chain Management?, in: Logistik Heute, 24.04.2024, <https://logistik-heute.de/fachmagazin/fachartikel/expertenbeitrag-lieferkettenresilienz-modeerscheinung-oder-fundamentaler-wandel-im-supply-chain-management-102357.html>.
- Schober, H./Gleich, R. (2024): Die Lieferkette wird zur Chefsache, in FAZ Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 16, Nr. 144, 24.06.2024.
- Schober, H./Gleich, R./Kowatz, U. (2025): Die 10 wichtigsten Lieferketten-Kennzahlen für das Top-Management, in: Controller Magazin, 44. Aufl., Heft 01/2025, S. 24-28.
- Schober, H., Gleich, R., Möbus, S., Kowatz, U., Schlecht, L. (2022), Lieferkettencontrolling: Potenziale nicht ausgeschöpft, in: Controller Magazin 47 (2022) 4, S. 16-17.

Imprint/Kontakt

Publisher
Frankfurt School of Finance & Management gGmbH
Centre for Performance Management & Controlling
Adickesallee 32-34
60322 Frankfurt am Main

cpmc@fs.de

Centre for Performance Management & Controlling

For companies from different industries, the Centre for Performance Management & Controlling (CPMC) is a central point of contact for fundamental and application-oriented research - geared to current issues that are company- or industry-specific or industry-independent. We see ourselves as an incubator of innovation and expertise. Through a unique network of scientists, experts and practitioners from various industries, the CPMC acts as a trendsetter and innovation incubator for the sector and helps to train excellent experts, especially in master programs. The CPMC also acts as a community builder.

For the controlling community, the CPMC offers an opportunity to establish and maintain topic-oriented and effectively moderated expert and executive networks together with strong partners. The various activities of the Centre are rounded off with publications, lectures and interviews of our experts, thus bringing further visibility to our controlling community.

Study authors



Prof. Dr. Ronald Gleich
Research Director at the Centre
for Performance Management
& Controlling
r.gleich@fs.de



Dr. Holger Schober
Senior Research Fellow Supply
Chain at the Centre for Perfor-
mance Management & Control-
ling,
VP Sales at Hiteco Limited
holger.schober@hiteco.com.cn

Frankfurt School of Finance & Management
Centre for Performance Management & Controlling
Adickesallee 32-34
60322 Frankfurt am Main
cpmc@fs.de

Accreditation:

