

Supply Chain Controlling in Corona-Zeiten

Neue Anforderungen an die Controller.

VON MATTHIAS LÜTKE ENTRUP /
DENNIS GOETJES



Die Corona-Krise führt aktuell zu erheblichen Verschiebungen von Mengenströmen in den Supply Chains der Unternehmen. Neben wegbrechenden Absätzen und Umsätzen auf der einen Seite gibt es ebenso Geschäftsbereiche mit erheblichem Wachstum, Vollausslastung und Lieferengpässen. Ein Beispiel ist die Lebensmittelindustrie: Zum einen brechen ganze Geschäftsbereiche (z. B. der Foodservice oder der Export) ein, zum anderen steigen die Absätze mit bestimmten Sortimenten (z. B. Konserven, Nudeln oder Hygienepapieren) oder in bestimmten Vertriebschienen wie dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) oder auch dem e-Commerce deutlich an. Neben diesen Mengenverschiebungen kommen eine Vielzahl neuer operativer Probleme und Risiken hinzu: Infizierte Mitarbeiter und resultierende Schließungsszenarien, problembehaftete internationale Lieferketten – Inbound wie Outbound – oder finanziell in Schieflage geratene Zulieferer. In diesem Zusammenhang geben die folgenden Punkte Hinweise, welche Themen und Maßnahmen das Supply Chain Controlling in dieser herausfordernden Situation unmittelbar prüfen sollte:

Hinterfragen Sie Ihre Sales & Operations Planning Prozesse

In Krisenzeiten mit hohen Unsicherheiten und anormalen Nachfrageschwankungen mit höchst unterschiedlichen Tendenzen in einzelnen Sortimentsbereichen gilt es, im Supply Chain Management eine hohe Agilität und eine hohe Resilienz der internen sowie externen Supply Chain Prozesse zu gewährleisten. Als mächtiges Tool im SCM für eine schnelle Reaktionsfähigkeit hat sich ein strukturierter Sales & Operations Planning (S&OP) Prozess mit einem S&OP-Meeting als Kernstück bewährt.

Sollten S&OP-Prozesse und S&OP-Meeting noch nicht etabliert sein, bietet eine Krisensituation einen Anlass, dies gemeinsam mit den Key-Stakeholdern kurzfristig nachzuholen, da alle Beteiligten unmittelbare Profiteure der Einführung von S&OP sein werden. In diesem Fall können über eine zielgerichtete und pragmatische Aufbereitung bestehender Daten und Reports mit relativ kleinem Aufwand bereits ein erheblicher Effekt auf die Flexibilität und Kommunikation im Unternehmen erzielt und Optimierungspotentiale gehoben werden. Als übergeordnete Querschnittsfunktion mit hoher Datenaffinität bietet sich hier insbesondere das Supply Chain Controlling an, diesen strukturierten S&OP Prozess anzustoßen und zu gestalten.

Sind der S&OP-Prozess und das S&OP-Meeting bereits etabliert und fester Bestandteil im operativen Ablauf, sollten als Reaktion auf eine Krisensituation die bestehenden Strukturen und Zeitabläufe des S&OP-Prozesses sowie die Inhalte des S&OP-Meetings auf das Wesentliche fokussiert werden. In Bezug auf den S&OP-Prozess sollten in jedem Prozessschritt die zeitlichen Intervalle

sowie die Aufwandstreiber hinterfragt werden. Hierbei kann beispielweise zur Erhöhung der Agilität der Supply Chain ein monatlicher S&OP-Rhythmus auf einen temporär wöchentlichen Zyklus umgestellt werden, um auf besonders dynamische Entwicklungen kurzfristig zu reagieren. In Bezug auf das S&OP-Meeting sollte die Standard-Agenda kritisch gewürdigt und auf die aktuelle Situation maßgeschneidert angepasst werden. In diesem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, ein sonst durchaus sinnvolles Review von Planungsqualitäten in verschiedenen Prozessstufen und Dimensionen zu verkürzen oder gar zu streichen und andererseits das Initiieren, Umsetzen und Nachhalten von Sofortmaßnahmen als Reaktion auf die Krisensituation mit in das Programm aufzunehmen.

Das S&OP-Meeting sollte insbesondere in Zeiten von großer Unsicherheit als SCM-Plattform genutzt werden, um kurzfristige Sofortmaßnahmen am Tisch zu beschließen und über die Meeting-Struktur in kurzen Intervallen nachzuhalten und voranzutreiben. Ein Auszug möglicher Sofortmaßnahmen, welche auch im S&OP-Meeting Berücksichtigung finden können, sind in den nächsten Punkten als Gedankenanstöße beschrieben.

Stellen Sie die Ergebnisse mathematischer Absatzprognosen infrage

Viele Unternehmen haben mittlerweile IT-gestützte mathematische Prognoseverfahren im Einsatz. Diese Tools erkennen Muster, die in den Absatzverläufen einzelner Artikel oder Artikelgruppen in der Vergangenheit aufgetreten sind, z. B. einen Trend, einen Lebenszyklus oder eine Saisonalität, und schreiben diese Muster in die Zukunft fort. In Umbruchzeiten wie diesen sorgen allerdings sogenannte Strukturbrüche dafür, dass die Vergangenheit nicht mehr einfach fortgeschrieben werden kann. Mit modernen Algorithmen ist eine gute Prognosesoftware zwar durchaus in der Lage, auch mit Strukturbrüchen umzugehen, allerdings müssen diese von der Software auch als solche erkannt werden. In der Konsequenz sollten Sie daher die Ergebnisse mathematischer Prognosen in der aktuellen Situation kritisch hinterfragen und versuchen herauszubekommen, ob Strukturbrüche als solche erkannt und verarbeitet wurden. Sollte dies nicht der Fall ein, ist in den meisten Fällen eine temporär händische Absatzplanung durch den Vertrieb vorzuziehen.

Überprüfen Sie Ihr Bestandsmanagement bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen

Ein etabliertes und in der Vergangenheit wohlmöglich auch zuverlässiges und bewährtes Bestandsmanagement von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB) sollte hinsichtlich einer eingetretenen Krisensituation unmittelbar überprüft, hinterfragt und adaptiert werden. In

diesem Zusammenhang gilt es, vormals vorgenommene Klassifizierungslogiken und -ergebnisse zu überarbeiten und insbesondere hieraus abgeleitete Maßnahmen und Sicherheitsbestände kurzfristig auf den Prüfstand zu stellen.

Überarbeiten Sie die klassische ABC-Analyse nach der Verbrauchsmenge und erweitern Sie diese um eine zusätzliche sinnvolle Dimension. Bei der vielfach angewandten Dimension der Vergangenheitsverbräuche sollte eine Überprüfung stattfinden, ob vergangene Verbrauchsmengen noch zuverlässig herangezogen werden können oder ob die Klassifizierung besser auf Planverbrauchsmengen umgestellt wird. Dies ist notwendig, wenn sich die Nachfrage nicht nur prozentual, sondern auch ungleichmäßig über das Sortiment verändert. Eine zweite XYZ-Dimension kann beispielsweise nach Lieferfähigkeit der Materialien und entsprechenden Lieferanten geclustert werden, wobei ein X-Artikel sich durch eine hohe Lieferfähigkeit und ein Z-Artikel sich andererseits durch eine niedrige Lieferfähigkeit auszeichnet. Die Lieferfähigkeit sollte hierbei einmal die Termintreue sowie die Mengentreue berücksichtigen. Im Ergebnis der zweidimensionalen Bestandsklassifizierung ergeben sich neun Kategorien, für welche sich auf die Krisensituation angepasste, unterschiedliche Bestandsstrategien und Maßnahmen sowie entsprechende Sicherheitsbestände ableiten lassen.

Im Folgenden sind beispielhaft für drei der neun Kategorien Maßnahmen beschrieben:

AX-Material mit hohem Verbrauch und hoher Lieferfähigkeit

Materialien in der AX-Kategorie mit hohem Verbrauch und einer hohen Bedeutung für die Produktion der zugehörigen Fertigwaren sollten auch bei hoher Lieferfähigkeit über moderate Sicherheitsbestände abgedeckt werden. Allgemein erscheinen Materialien dieser Kategorie vorerst wenig kritisch, sodass keine unmittelbaren Sofortmaßnahmen notwendig sein müssen. Wichtig ist es jedoch, die aktuell hohe Lieferfähigkeit kontinuierlich zu beobachten und bei kleinsten Unregelmäßigkeiten auf eine Verschiebung in die AY- oder AZ-Kategorie gefasst zu sein.



**PROF. DR. MATTHIAS
LÜTKE ENTRUP**

verantwortet als Partner der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf den Bereich Supply Chain Management und ist Professor für Operations Management und Controlling an der International School of Management in Dortmund.
luetkeentrup@hoeveler-holzmann.com



Summary

COVID-19 ist ein beispielloser Einschnitt, der die Nachfrage- sowie Versorgungssituation in nahezu allen Branchen flächendeckend verändern wird. Dem Supply Chain Controlling kommt als dem Partner und Unterstützer des Supply Chain Managements eine wesentliche Funktion zu: Historisch gewachsene Prozesse und Abläufe sind zu hinterfragen, das selbe gilt für Parameter und Systemeinstellungen, die sich zwar in der Vergangenheit bewährt haben, aber in dieser Krise zu falschen Entscheidungen führen.

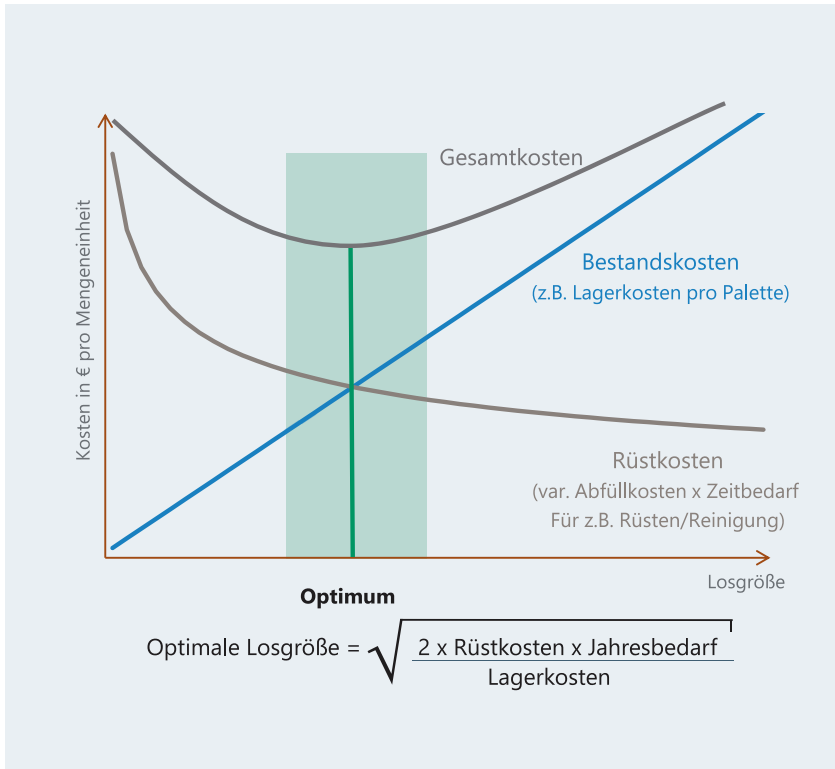


Abb. 1: Losgrößenberechnung



**DENNIS
GOETJES**

ist Principal bei der HÖVELER
HOLZMANN CONSULTING
GmbH, Düsseldorf und ist
spezialisiert auf gesamt-
hafte Optimierung im Supply
Chain Management.
dennis.goetjes@
hoeveler-holzmann.com

**AZ-Material mit hohem Verbrauch
und niedriger Lieferfähigkeit**

Materialien in der AZ-Kategorie mit hohem Verbrauch und einer hohen Bedeutung für die Produktion der zugehörigen Fertigwaren bekommen in Kombination mit einer niedrigen Lieferfähigkeit eine besondere Aufmerksamkeit. Bei diesen Materialien sollten die Sicherheitsbestände unmittelbar erhöht werden, um eine ausreichende Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Weitere Sofortmaßnahmen sind die Identifikation von alternativen Lieferquellen und im Zweifel eine umfassende Lieferantenmarktanalyse, um weitere Bezugsquellen aufschalten zu können.

**CZ-Material mit niedrigem Verbrauch
und niedriger Lieferfähigkeit**

Bei Materialien in der CZ-Kategorie mit niedrigem Verbrauch und niedriger Lieferfähigkeit ist es wichtig vorab zu differenzieren, ob der niedrige Verbrauch auch mit einer geringen Bedeutung für die Produktion der aktuell notwendigen Fertigwaren einhergeht, oder ob das betrachtete Material mit einem geringen Anteil in zahlreichen Fertigwaren von aktuell ggf. sogar steigender Nachfrage gebraucht wird. In diesem Fall werden die Sicherheitsbestände systematisch erhöht und parallel wiederum alternative Bezugsquellen identifiziert und aufgeschaltet, um die Versorgungssicherheit bestmöglich sicherzustellen.

**Kalibrieren Sie Ihre Produktions-
losgrößen kontinuierlich**

Die kontinuierliche Überarbeitung von Vorgaben zu (kosten-)optimalen Produktionslosgrößen ist ohnehin eine Notwendigkeit, um stets im Einklang zwischen Nachfragemengen, Lager- und Produktionskapazitäten, Materialverlusten und den zugehörigen Kostenpositionen sowie weiteren Einflussfaktoren zu agieren. Gerade in Zeiten von dynamischen Märkten und sich noch schneller ändernden Annahmen und Kostensätzen, welchen das Losgrößenmodell unterliegt, ist eine dynamische und ggf. sogar monatliche oder wöchentliche Überarbeitung der Produktionslosgrößen wichtig.

Ein gut aufgesetztes Losgrößenmodell ist typischerweise auf Optimierung der Gesamtkosten ausgelegt (siehe Abb. 1) und berücksichtigt hierbei alle operativen Restriktionen. In einer Krisensituation mit sich ständig ändernden Einflüssen und ggf. auch anderen Zielstellungen als Kostenoptimierung müssen alle Einflussfaktoren dynamisch angepasst und hinterfragt werden.

Rüstkosten und Lagerkosten: Im kostenoptimierten Losgrößenmodell ergeben sich die Rüstkosten vereinfacht aus den Rüstzeiten in Produktion und Qualitätssicherung (QS) sowie rüstabhängigen Materialverlusten. Die Losgrößenbestände ergeben in Verbindung mit Bewegungs- und Bestandskosten die Lagerkosten des Losgrößenmodells. Bei hohen Produktionslosgrößen reduzieren sich demnach aufgrund weniger Rüstvorgänge die Rüstkosten, wohingegen die Lagerkosten steigen und umgekehrt. In einer Krisensituation sollten nun zur reinen Kostenperspektive weitere Dimensionen im Kontext der Krise berücksichtigt werden; zwei Beispiele sind im Folgenden beschrieben.

1.) Produktionskapazitäten: Bei einer Erhöhung der Produktionslosgrößen sinken nicht nur die Rüstkosten, sondern steigen auch die Produktionskapazitäten einer Produktionsanlage. Dies kann in einer Situation mit erhöhter Nachfrage der Sortimente ausgenutzt werden. Durch die Umstellung auf höhere Produktionslosgrößen von verstärkt nachgefragten Artikeln können wertvolle Anlagenzeiten durch reduzierte Rüstvorgänge freigeräumt und genutzt werden, um in Summe eine erhöhte Ausbringungsmenge über die Anlage zu erzielen. Die erhöhten Lagerkosten durch höhere Losgrößenbestände können hierbei bewusst in Kauf genommen werden, auch wenn diese die reduzierten Rüstkosten überwiegen sollten. Für diesen Fall kann das Losgrößenmodell auch um Deckungsbeiträge der zusätzlichen Ausbringungsmengen aufgrund freier Produktionskapazitäten erweitert werden. Im Falle rückläufiger Mengen funktioniert das Modell dann genau in gegenteiliger Richtung.

	A Hoher Absatz	B Mittlerer Absatz	C Geringer Absatz
X Hoher Deckungsbeitrag			
Y Mittlerer Deckungsbeitrag			
Z Niedriger Deckungsbeitrag			

Abb. 2: ABC/XYZ-Analyse

2.) Lagerkapazitäten: Sollten Lagerkapazitäten in einer Krisensituation ein limitierender Faktor sein, z.B. aufgrund eines veränderten Bestandsmanagements mit höheren Sicherheitsbeständen und nicht zugänglichen externen Lagerungsmöglichkeiten, kann die Losgröße außerhalb des Kostenoptimums wiederum zugunsten der Lagerkapazität reduziert werden. Dieses würde kleinere Losgrößen und eine erhöhte Flexibilität in der Produktion in Bezug auf das produzierte Sortiment bedeuten. Auch dieser Fall kann im Losgrößenmodell rechnerisch über künstlich, proportional „verteuerte“ Lagerkostensätze integriert werden.

Aufgrund ihrer detaillierten Kosten- und Betriebskenntnis sind Supply Chain Controller regelmäßig prädestiniert, diese Modelle aufzubauen und zu kalibrieren. Ein professionelles Losgrößenmodell ist dabei flexibel genug aufgesetzt, um die beschriebenen Einflüsse zu verarbeiten und auf externe Veränderungen angepasst zu werden. Die Entscheidung hinsichtlich der konkreten Strategie bei Abweichen vom eigentlichen Optimum sollte abteilungsübergreifend vorgenommen werden.

Ziehen Sie alle Register, um den Materialeinsatz zu reduzieren

Eine Sofortmaßnahme in Zeiten von erhöhten Lieferunsicherheiten bei kritischen Rohwaren ist die systematische Reduktion des Materialeinsatzes unter Beachtung der gesetzlichen sowie internen (QS-) Vorgaben.

Dieses Vorgehen empfiehlt sich nicht nur zur Reduktion des Einsatzes von kritischen Rohwaren, bei welchen ggf. bereits Lieferengpässe vorliegen, sondern auch zur allgemeinen Kostenreduktion. **Im Folgenden sind beispielhaft einige Möglichkeiten zur kurzfristigen Reduktion des Materialeinsatzes skizziert.**

1.) Anpassung der Produktionslosgrößen:

Unterliegen einzelne Artikel extremen Engpässen, kann über die Erhöhung von Produktionslosgrößen (siehe oben) insbesondere der Rüstschwund des Artikels z.T. signifikant reduziert werden. Hierbei kann es eine unternehmerische Entscheidung sein, die Artikelverfügbarkeit zu maximieren und auf ein Kostenoptimum zu verzichten.

2.) Steuerung der Füllmengen mittels Einsatzes von Statistik:

In vielen Branchen wie der Lebensmittel-, der Chemie- oder der Konsumgüterindustrie bieten die Vorgaben zu Füllgewichten in Fertigwaren (Fertigpackungsverordnung) einen oftmals nicht vollständig ausgenutzten Spielraum. Statistik-affine Supply Chain Controller können hier über integrierte statistische Modelle unter Berücksichtigung von Mittelwert und Standardabweichung der Füllmengen relativ schnell Optimierungspotentiale identifizieren. Die dazugewonnene Präzision in der Auswertung der Füllgewichte birgt regelmäßig ein hohes Potential zur weiteren Reduktion des Materialeinsatzes und der entsprechenden Kosten.

3.) Steuerung der Inhaltsstoffe: Überdenken Sie Ihre Produktspezifikationen und Rezepturen und nutzen Sie gesetzliche Spielräume hinsichtlich der Produktinhaltsstoffe konsequent aus. In diesem Zuge sollten beispielsweise alle Produktanteile mit Schwankungsbreiten konsequent gemessen und gesteuert werden. Fragen Sie sich insbesondere, ob die Produktanteile von kritischen Rohwaren reduziert werden können, um kurzfristig eine höhere Ausbringungsmenge bestimmter Fertigwaren sicherzustellen. Beleuchten Sie auch, ob Substitut-Artikel mit geringeren Anteilen der kritischen Rohmaterialien temporär einen ähnlichen Artikel mit höherem Anteil kritischer Rohwaren ersetzen können.

Passen Sie Ihre Bestandsstrategien für Fertigwaren an

Auch in Bezug auf die Bestandsstrategie der Fertigwaren sollte ein bewährtes Bestandsmanagement hinsichtlich einer eingetretenen Krisensituation unmittelbar überprüft, hinterfragt und adaptiert werden. Überprüfen Sie auch hier zeitnah Klassifizierungslogiken und -ergebnisse sowie hieraus abgeleitete Maßnahmen und Sicherheitsbestände. Validieren Sie zunächst Ihre grundsätzliche, unternehmerische Zielstellung, z. B. maximale Versorgungssicherheit „um jeden Preis“ oder Reduktion der Kapitalbindung aufgrund von Unsicherheiten. Ist die Marschrichtung definiert, sollte für jede Klassifizierungskategorie und im Bedarfsfall auch für einzelne Artikel

oder Sortimente die richtige Handlungsanweisung bestimmt werden. So kann es grundsätzlich sinnvoll sein die Kapitalbindung zu reduzieren, in einzelnen Sortimenten jedoch dennoch auf maximale Versorgungssicherheit zu setzen, auch wenn dies vorerst widersprüchlich erscheint. Eine zweite Klassifizierung neben dem Absatzvolumen (ABC) könnte in der aktuellen Situation der Deckungsbeitrag (XYZ) sein, um eine Fokussierung auf margenträchtige Sortimente sicherzustellen.

Sobald die überarbeitete Klassifizierung und eine Einordnung der Fertigwaren in die neun Klassifizierungskategorien (siehe Abb. 2) vorliegen, können wiederum auf die Krisensituation angepasste Bestandsstrategien und Maßnahmen sowie die entsprechende Sicherheitsbestände abgeleitet werden. Bei dieser Aktivität ist es wichtig, im engen Austausch mit dem Vertrieb zu stehen und auf einen übermäßigen Bull-Whip-Effekt aufgrund von erhöhten Nachfrageschwankungen in allen Stufen der Supply Chain und ggf. stattfindenden Hamsterkäufen vorbereitet zu sein.

Werten Sie zu diesem Zweck für jede Kategorie der ABC/XYZ Analyse die aktuellen dynamischen Bestandsreichweiten gegen vom Vertrieb erstellte Absatzpläne aus und definieren Sie klare Zielreichweiten als Vorgabe für die Produktion. Auf diese Weise können Sie bestmöglich und frühzeitig auf Veränderungen reagieren und fortlaufend die richtigen Bestandsentscheidungen treffen.

Bauen Sie eine intelligente Auftragssteuerung auf

Wie eingangs beschrieben führen die Absatzverwerfungen dazu, dass bestimmte Produkte in bestimmten Vertriebsschienen starke Absatzzuwächse verzeichnen können. Dies kann dazu führen, dass einzelne Kunden bereits volle LKW-Ladungen von einem oder zwei Artikeln bestellen. Ein auf diese Gegebenheiten angepasster Dispositionsprozess wird dann berücksichtigen, dass Ware möglicherweise direkt vom Werk an den Kunden geliefert werden kann, sofern QS- oder Reife- bzw. Quarantänezeiten es technologisch zulassen. In diesem Fall könnte der gesamte Warenumschlag im Fertigwarenlager, ggfs. auch ein Shuttletransport, eingespart werden.

Auch die Zuordnung von Kunden zu Auslieferungslagern sollte dynamisch hinterfragt werden. Obwohl ein Kunde standardmäßig einem Auslieferungslager zugeordnet ist, kann es in Einzelfällen durchaus Sinn machen, den Kunden von einem anderen Auslieferungslager zu beliefern. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die entsprechende Artikelstruktur des Auftrags besser von dem anderen Lager geliefert werden kann, da sich die entsprechenden Produktionswerke dieser Artikel eher in der Nähe des alternativen Lagers befinden. Für eine detaillierte Prüfung, welches Auslieferungslager das günstigere ist, ist es oftmals hilfreich, eine kleine IT-gestützte Lösung zu installieren, da im Tagesgeschäft nicht jeder Auftrag umfassend geprüft werden kann.

Setzen Sie Ihre Outbound-Logistik zur Abholung bei Lieferanten ein

Nur wenige Unternehmen schaffen es bisher stringent, Ihre Inbound-Logistik mit der Outbound-Logistik zu verknüpfen; von einzelnen opportunistischen Ladungen einmal abgesehen. Einer der wesentlichen Gründe hierfür sind unterschiedliche Zuständigkeiten, da die Inbound-Logistik im Regelfall vom Einkauf und die Outbound-Logistik von der Logistik-Abteilung organisiert werden. Hinzu kommt, dass die Inbound-Transportkosten bei Frei-Haus-Preisen häufig gar nicht bekannt sind.

Eine Verknüpfung der beiden Bereiche bietet schon in normalen Zeiten eine gute Möglichkeit, Rundläufer zusammenzustellen und somit die Transportkosten insgesamt zu senken, da sehr viele Lieferanten geographisch in der Nähe eines Kunden liegen. In der aktuellen Krise mit einem sich insbesondere im internationalen Geschäft verknappenden Frachtraum wird dies umso wichtiger. Für die Verknüpfung sind in der Umsetzung zunächst einmal von den Lieferanten die reinen Materialpreise von den Logistikkosten zu trennen. In einem zweiten Schritt können dann der Einkauf und die Logistik gemeinsam und strukturiert alle Möglichkeiten der Rundläuferbildung ermitteln. Bei diesen datenintensiven Berechnungen kann der Supply Chain Controller eine gute Hilfestellung leisten.

Geben Sie Ihren Disponenten ein klares Regelwerk bei Lieferengpässen vor

Wie bereits beschrieben entstehen durch die Verschiebung der Vertriebskanäle sowie durch die hohen Absatzspitzen schnell Lieferengpässe. Sollte die Nachfrage die verfügbare Menge übersteigen, stellt sich die Frage, welche Kunden mit welchen Mengen beliefert werden sollen und welchen Kunden Lieferabsagen erteilt werden müssen. Für die Allokation der verfügbaren Mengen sind eine Vielzahl an Faktoren relevant:

- ▶ Länge und Umfang der Kundenbeziehung
- ▶ Deckungsbeiträge
- ▶ Strategische Perspektive des Kunden
- ▶ Pönalen bei Nichtlieferungen
- ▶ Möglichkeit und Kosten von Nachlieferungen
- ▶ ...

Die Entscheidung der Mengenallokation ist von hoher Relevanz für die Unternehmen, da hier langfristig Kundenbeziehungen beeinträchtigt werden können, man es aber andererseits aufgrund der nicht ausreichenden Mengen auch nicht allen Kunden recht machen kann. Wichtig ist es, die Disponenten in dieser Situation nicht allein zu lassen, sondern ein klares Regelwerk vorzugeben, wie bei Fehlmengen zu verfahren ist. So wird sichergestellt, dass die Vorgaben aus der Unternehmensstrategie auch stringent umgesetzt werden. ■