

Schnelle Reaktion gefordert

Supply Chain Management

Wie ein effizientes Management der Wertschöpfungskette zum Erfolg einer Firma beiträgt und welche Herausforderungen zu meistern sind.

KURT BAHNMÜLLER

Supply Chain Management ist Chefsache – unter diesem Slogan stand der diesjährige 14. Logistiktag der Kühne-Stiftung an der ETH Zürich unter der Federführung von Professor Stephan M. Wagner. Dass Supply Chain Management (SCM) in den letzten Jahren einen deutlich höheren Stellenwert auf der obersten Managementebene vieler Unternehmen erreichte, ist evident. Mit einem effizienten SCM kann noch immer die Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens verbessert werden. Mit einer aktiven Gestaltung der Wertschöpfungskette sowie deren Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und der Firmenstrategie ist es möglich, Synergiepotenziale zugunsten der Wettbewerbsfähigkeit zu erschliessen.

Nicht zuletzt – dies ist ebenso wichtig – trägt eine optimierte Supply Chain dazu bei, Kosten zu sparen. Allerdings setzt dies eine ganze Reihe von Rahmenbedingungen voraus. Gleichzeitig beeinflussen zahlreiche Faktoren die Supply Chain. Dazu zählen unterschiedliche Entwicklungen einzelner Märkte und neue nationale und internationale Abkommen und Vereinbarungen (Beispiel TTIP). Aber auch der Mangel an Rohstoffen oder Klimaveränderungen (Überschwemmungen, Erdbeben, Wirbelstürme) können eine Supply Chain kräftig durcheinanderbringen.

Unterschiedliche Einflussfaktoren

Innerhalb der Supply Chain subsumieren sich zahlreiche höchst unterschiedliche Anforderungen. Zu den wichtigsten zählt eine hohe Lieferbereitschaft oder anders formuliert eine rasche Reaktion auf sich kurzfristig verändernde Kundenanforderungen. Gleichzeitig soll eine möglichst geringe Lagerhaltung erreicht werden. Wie stark sich verändernde Rahmenbedingungen auf die Supply Chain auswirken können, zeigte am ETH-Logistiktag Andreas Münch, Mitglied der Generaldirektion des Migros-Genossenschaftsbundes und Leiter des Departements Logistik und Informatik auf. Politische Wirren in der Elfenbeinküste beeinflussen die Beschaffung der Kakaobohnen massiv,

kommt doch mehr als die Hälfte aller von der Migros in die Schweiz importierten Kakaobohnen von dort. Ebenso können Korruption, Konflikte (Ukraine) und Epidemien die Versorgung mit Rohstoffen empfindlich stören.

Demografische Einflüsse

Aber auch die Entwicklung der Gesellschaft beeinflusst die Supply Chain von Unternehmen im Detailhandel, müssen doch immer mehr Produkte in immer kleineren Mengen lieferbar sein. Dazu kommen die veränderten Einkaufsgewohnheiten: Man will vermehrt kurz nach Arbeitsschluss noch Einkäufe tätigen oder man lässt sich die im Internet bestellten Produkte gleich nach Hause liefern (siehe auch Kasten).

In jedem Fall muss der Lieferant heute in der Lage sein, die von den Kundinnen und Kunden bestellten Güter kurzfristig bereitzustellen, dies bei tendenziell immer längeren Öffnungszeiten. «Es gibt planbare und nicht planbare Kriterien bei der Gestaltung der Supply Chain», betont Andreas Münch, «und die Herausforderung der Unternehmen besteht darin, Alternativen zu schaffen für nicht planbare Events.» Ohne eine laufende Abstimmung der operativen und strategischen Herausforderungen kann eine Supply Chain nicht optimal betrieben werden.

Globalisierung als Knacknuss

Bei komplexen Erzeugnissen wie beispielsweise Komponenten im Fahrzeugbau müssen die Lieferungen einer oft grossen Anzahl von Unterlieferanten koordiniert werden. Da diese Lieferanten oft global verteilt sind, kommt einer integrierten Steuerung der Wertschöpfungskette eine hohe Bedeutung zu. Wichtig ist bei der Entwicklung neuer Produkte der möglichst frühzeitige Einbezug der Supply Chain in den Produktentwicklungsprozess. Viele Produkte werden heute nicht mehr auf Lager produziert, sondern kurzfristig auf die Bedürfnisse der Kunden konfektioniert und erst dann hergestellt (Make to Order). Dazu müssen die einzelnen Herstellungsprozesse in das SCM integriert werden.

Es gibt – das zeigte der ETH-Logistiktag auf – sehr unterschiedliche Wege in der Konzeption einer schlagkräftigen Supply Chain. Unternehmen, die alle Einflussfaktoren innerhalb der Wertschöpfungskette in den Griff bekommen, können von einer effizienten Supply Chain profitieren. Voraussetzung für eine effiziente Gestaltung der Wertschöpfungskette ist die Digitalisierung und Vernetzung im Produktionsbereich, aber auch im Produkte- und Serviceangebot.



Warenaufzug: Der Transport ins Logistikzentrum ZUGgate erfolgt automatisch über einen Warenaufzug.

LIEFERMETHODE

«Same day delivery» ist passé

SpeedyShop Heute bestellt und heute geliefert ist nach Ansicht von Andreas Münch, Mitglied der Generaldirektion der Migros, bereits passé. En vogue ist heute «SpeedyShop», ein Gemeinschaftsprojekt der Migros, der Schweizerischen Post und der Schweizerischen Bundesbahnen.

Funktionsweise Ein Beispiel dazu: Hans Schweizer ist auf dem Heimweg und sitzt im Zug von Bern nach Zürich.

Nach zehn Minuten fällt ihm ein, dass er noch nichts für das Abendessen eingekauft hat. Über sein Handy bestellt er verschiedene Nahrungsmittel und lässt sich diese an den Päckliautomaten der Post im Zürcher Hauptbahnhof liefern. 40 Minuten später steigt er in Zürich aus, holt das Paket am Automaten ab und geht mit seinem Nachessen nach Hause. Derzeit gibt es diesen Dienst erst am Hauptbahnhof Zürich.