

Anforderungen an Supply Chains der Zukunft

Die Supply Chains der Zukunft sind übersichtlicher, agiler und anpassungsfähiger. Dadurch erschliessen sie die globalen Vorteile für die Unternehmen und ihre Kunden.

Viele Supply Chains genügen den stark gestiegenen Anforderungen der Zukunft nicht (mehr), weil

- zu komplex und (hoch-)verdichtet
- einseitig auf Kosteneinsparungen ausgerichtet (=> hohe Volumen/Losgrößen)
- geografisch zu wenig diversifiziert (=> stark regional oder gar noch lokal verankert)
- (zu) stark von der Technik / Konstruktion bestimmt (=> «Supply Chain Management follows Engineering»)

Christoph Wilhelm

Gemäss einer Umfrage von November 2010 durch McKinsey unter globalen Unternehmensführern glauben 68% der Befragten, dass die Supply-Chain-Risiken in den kommenden fünf Jahren zunehmen werden. Grund dafür sind die Auswirkungen der Finanzkrise (starke Wechselkursveränderungen beim Euro und dem US-Dollar), der geografischen Verschiebung

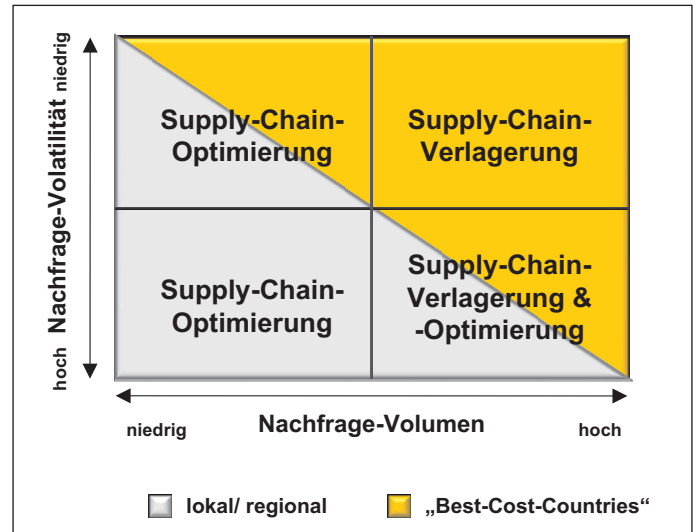
Veränderte Ansprüche und Einflüsse auf Supply Chains:

- Dynamisierung des Nachfrageverhaltens
- Geografische Nachfrageverschiebungen
- Gestiegenes Risiko-Exposure (globaler Supply Chains)
- Informationsverfügbarkeit durch das Internet
- Agilität der weltweiten Handels- und Kapitalflüsse
- Verschärfter globaler Wettbewerb um Ressourcen
- Stark gestiegene Produkte- und Variantenvielfalt

der Nachfragemärkte in Richtung der aufstrebenden Volkswirtschaften in Asien und Südamerika, dem daraus entbrannten globalen Wettbewerb um Ressourcen (das Wachstum der Schwellenländer steigert den globalen Energieverbrauch in den nächsten 10 Jahren um einen Drittel!), von politischen Ereignissen wie in Thailand und aktuell in Nordafrika (Tunesien, Ägypten, ...!). Die Welt von morgen unterscheidet sich deutlich von der Welt von heute: sie wird komplexer sein und geprägt durch grössere Unsicherheiten und Unwägbarkeiten. Dies hat Auswirkungen auf die Supply Chains von morgen. Diese Zukunft beginnt früher, als viele Unternehmen denken.

Äussere Ereignisse als Turboeffekt

Es sind aber nicht nur die «äusseren» Einflüsse, welche die SupplyChain-Gestaltung wesentlich beeinflussen. Auch unternehmensinterne Entwicklungen, allen voran die zunehmende Variation von Produkten und die daraus resultierende Variantenvielfalt, erhöhen die Komplexität und damit die Anforderungen an Supply Chains. Es entstehen immer mehr Produkte mit geringerem Volumen (so brachten z.B. Mobilfunkgerätehersteller im Jahr 2009 900 Gerätetypen mehr auf den Markt als noch im Jahr 2000). Aggressivere Marketingmethoden (Sonderaktionen, Treueprogramme u.a.m.) verstärken die Volatilität der Nachfrage. Wird diese Volatilität noch überlagert durch «äussere» (Sonder-/Einzel-)Ereignisse aus Wirtschaft, Politik und Umwelt, wirken diese dann wie ein Turboeffekt; mit entsprechenden Konsequenzen für die Supply Chains:



- die Vorherseh- und damit Planbarkeit nimmt ab
- die Anfälligkeit auf exogene Faktoren wie Wechselkursschwankungen nehmen deutlich zu
- unzureichende Kompatibilität zu anderen geografischen Beschaffungsmärkten

Die meisten Unternehmen sind nur unzureichend darauf eingestellt.

Was ist zu tun?

Die traditionellen Supply Chains müssen weniger verdichtet, agiler und flexibler werden, um besser für die zunehmende Komplexität (Produktvariationen, zunehmende regulatorische Auflagen u.a.m.) und Volatilität gewappnet zu sein. «One size fits all» reicht nicht mehr aus! Die Supply Chains werden in kleinere und dadurch flexiblere Einheiten zerlegt. Das wiederum heisst aber nicht, dass die gesamte Supply Chain «auf den Kopf» gestellt werden muss und alle Supply-Chain-Ressourcen ausgetauscht werden müssen. Der Umbau, die Anpassung gliedert sich in folgende Schritte:

- Analyse des Produktmix (hohes/tiefes Nachfragevolumen)
- Analyse des Nachfrageverhaltens (hohe Volatilität/tiefe Volatilität)
- Strategieabstimmung mit den zwei, drei TOP-Kunden: welche Weltregionen ste-

Aktuelles Beispiel aus der Praxis:

Ein (europäischer) Industriekonzern stellt fest, dass sich die Nachfrage (Wachstum) nach einem Kernprodukt über die letzten zwei, drei Jahre markant nach Asien verlagert hat. Er fragt seine Lieferanten in Europa, u.a. ein Schweizer KMU an, ob man «bitte» den Konzern innert 12 bis 15 Monaten auch in China beliefern kann. Folgende Handlungsoptionen ergeben sich für das KMU:

1. Auf die Anfrage nicht eintreten => der Industriekonzern baut seine eigene Supply Chain in Asien auf (Konzerne verfügen i.d.R. über die dazu benötigten Ressourcen eher als ein KMU!); das KMU beliefert den Konzern in Europa noch zwei, drei Jahre, bis der Konzern seine Produktionsstandorte mit der eigenen Supply Chain aus Asien beliefern kann. Der Schlüsselkunde und damit ein Umsatz- und Ertragspfeiler fällt für das KMU weg!»
2. Das KMU baut eine Supply Chain in China/Asien auf => drei Varianten stehen (prinzipiell) zur Auswahl:

Variante 1: eigener Aufbau => dies bindet enorme Ressourcen (personell/ finanziell) und ist zeitlich sehr sportlich! Es besteht die grosse (wahrscheinliche) Gefahr der Ver-

nachlässigung anderer Schlüsselkunden/-projekte. Ein erhebliches Risiko für ein KMU!

Variante 2: Rückgriff auf Partner/Produktionsdienstleister mit entsprechender Infrastruktur und Erfahrung vor Ort in Asien/China; dieser Weg schont die Ressourcen des KMU und die Zeitschiene wird machbar. Der Kunde/Konzern kann «gesichert» werden und das KMU profitiert zudem von den Vorteilen dieses Beschaffungsmarkts auch für andere Produkte und Kunden. Geringes Risiko, grosses Potenzial!

Variante 3: Das KMU und der Konzern «spannen zusammen», da der Konzern (anfänglich) auf das Wissen des KMU angewiesen ist. Das KMU nimmt auf dem «Beifahrersitz» Platz (wegen den «Ressourcen»). Die Gefahr eines (späteren) Alleingangs des Konzerns ist nicht ausgeschlossen. Die Vorteile kann das KMU aber kaum für andere Produkte und Kunden nutzen.

Das KMU entschied sich für Variante 2. GSS baute die Supply Chain in China innerhalb der geforderten Zeit auf und betreibt diese auch für das KMU. KMU und Konzern profitieren!

hen absatzmässig im Zentrum dieser Schlüsselkunden

Der erste Prozessschritt «Analyse-Ergebnisse von Produktmix und Nachfrageverhalten» führt zu den Strategieoptionen in der Grafik oben links.

Diese Handlungsoptionen sind in einem zweiten Schritt mit dem Schlüsselkunden-Strategiecheck zu kombinieren. Wir stellen immer wieder fest, dass insbesondere der Punkt «Strategieabstimmung mit Schlüsselkunden» in vielen Unternehmen/ bei vielen Zulieferern nur ungenügend (wenn überhaupt) stattfindet. Das kann schnell zu unangenehmen Überraschungen führen und mitunter vor allem KMU (kleine und mittlere Unternehmen) in sehr ernstzunehmende Bedrängnisse bringen!

Dass dieses Beispiel «europäischer Industriekunde auf dem Weg nach Asien» kein Einzelfall ist, zeigt eine aktuelle Pressemeldung aus Deutschland von VW vom 6. Februar 2011:

«Der deutsche Autoproduzent Volkswagen (VW) will 40 000 neue Arbeitsplätze schaffen. Die Mitarbeiterzahl soll von 250 000 auf 290 000 steigen.»

Was sich zunächst wie eine tolle Meldung anhört, verliert schnell an Glanz. Wie schon Porsche und Daimler will nun auch VW verstärkt in China investieren und seine Produktion nach und nach dorthin verlagern. Die 40 000 neuen Arbeitsplätze sind weltweit verstreut. Die meisten, 35 000 davon, werden in China geschaffen. Es ist also nichts mit dem «Jobwunder» in Deutschland.»

Das Ergebnis der beiden Prozessschritte führt zu der bereits erwähnten Aufteilung der traditionellen, starren und komplexen Supply Chains in kleinere, übersichtliche Einheiten. Dadurch ge-

winnen die Supply Chains vor allem an Flexibilität und Übersichtlichkeit und lassen sich nun je nach den Kunden- und Marktbedürfnissen pro Produkt oder Baugruppe/Module geografisch aufteilen:

=> für hohe Volatilitäten, schnelle Reaktionszeiten und geringe Volumen rückt die Supply Chain nahe an den Bedürfnisträger/Kunden.

=> stabile Nachfrage, höhere Nachfragemengen lassen sich in Weltregionen verlagern mit vorteilhafterer Kostenstruktur. Die europäischen Supply-Chain-Strukturen müssen dazu aber erst zwingend vereinfacht («fit») werden, da in diesen Ländern die Lieferantennetzwerke nicht denselben Entwicklungsstand aufweisen.

Das Aufteilen der Supply Chains bringt noch weitere Vorteile mit sich:

- Es vereinfacht und beschleunigt die Einführung von Lean-Management-Methoden.
- Die Verlagerung des «Customizing» gegen das Ende einer Supply Chain wird ebenfalls einfacher, damit kann über mehrere Zwischenstufen anonym produziert werden.
- Die Planbarkeit erhöht sich.
- Lagerbestände («Working Capital») entlang der gesamten Supply Chain verringern sich.

Die Supply Chain gewinnt an Effizienz und Effektivität

Internationale Konzerne verfügen über die dazu notwendigen Ressourcen (Geld, Personal, Wissen) und wenden den Ansatz des «Supply-Chain-Splinterings» seit geraumer Zeit erfolgreich an. Ihre Supply Chains folgen der Kundennachfrage. Sie nutzen globale Kostenvorteile und können lokal rasch auf Veränderungen reagieren. KMU tun sich da schon bedeutend schwerer, weil erstens die Strategie-Abstimmung mit ihren (Gross-)Kunden in den meisten Fällen nur unzureichend ist und sie i.d.R. nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, globale Supply Chains aufzubauen und zu betreiben. Damit steigt die Gefahr, Konzerne als Kunden zu verlieren und notwendige globale Kostenvorteile nicht erschliessen zu können.

Hier setzt die Unterstützung durch erfahrene, über die notwendigen Ressourcen verfügbare Produktionsdienstleister erfolgreich an.

Verfasser: Christoph Wilhelm



Geschäftsführer und Inhaber Global Sourcing Services AG, 8713 Uerikon

 www.globalsourcingservices.ch