

## Die Potenziale nutzen DEMAND & SUPPLY CHAIN Eine Studie zeigt auf, dass die Bedeutung der Demand & Supply Chain äusserst unterschiedlich interpretiert wird.

Erschienen: HandelsZeitung Nr. 44, 2. November 2005

Verfasser: Erich Deschwanden

»Demand & Supply Chain« ist Gegenstand von zahlreichen Tagungen und auch die Fachpresse schenkt dem Thema gebührende Aufmerksamkeit. Dabei ist das Verständnis, darüber, was »Demand & Supply Chain« sei, sehr unterschiedlichen. Das ist jedenfalls eines der Resultate, die eine gemeinsame Umfrage des Zürcher Beratungsunternehmens Dr. Acél & Partner AG und der GS 1 (ehemals SGL, Schweizerische Gesellschaft für Logistik) erbrachte. Die Umfrage ist Teil der »Logistik-Studie Schweiz 2004-2005« und vermittelt einen Überblick über die aktuelle Situation und Trends.

Befragt wurden Unternehmen aus den verschiedensten Branchen. Einen vollständig ausgefüllten Fragebogen sandten 31 Firmen zurück; 40 weitere gaben nur teilweise Auskunft. 46% derjenigen Unternehmen, die die gestellten Fragen vollständig beantworteten, zählen zu den Kleinbetrieben. Je 27% gehören zu den Mittel- bzw. Grossbetrieben mit über 1000 Mitarbeitern oder 1 Milliarde Franken Umsatz. Positiv zu werten ist die Tatsache, dass das Supply Chain Management offenbar Chefsache ist: Die antwortenden Personen in der Umfrage waren zu über 50 Prozent Mitglieder der Geschäftsleitung.

### Unterschiedliches Verständnis

Die Fragen betrafen unter anderem die Zusammenarbeit der verschiedenen Unternehmensbereiche im Supply Chain Management, die Voraussetzungen für das Funktionieren der Lieferkette und die daraus resultierenden Vorteile, der Anteil an elektronisch übermittelten Aufträgen sowie die interne Kontrolle der Logistikkette.

Der Begriff »Demand & Supply Chain« wird von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich interpretiert. Oft dient das Wort als Synonym für all jene Aktivitäten, die in den letzten 20 Jahren unter dem Stichwort »Logistik« verstanden wurde. Ein derartiges Verständnis greift allerdings zu kurz. Denn eine ausgereifte Demand & Supply Chain fokussiert nicht nur die bereichs-, sondern auch die standort- und unternehmensübergreifende Lieferkette. Bei der Letzteren gilt es, Optimierungen in alle Richtungen vorzunehmen.

### Komplexe Organisationsstrukturen

Zahlreiche Studien im In- und Ausland zeigen, dass die Demand & Supply Chain in der Praxis bislang nur selten über mehr als eine Stufe umgesetzt wurde. Nur die Branchen Flugzeugherstellung und der Automobilbau verfügen über umfassende Konzepte, die bereits erprobt sind und funktionieren. Grosse Anstrengungen, die Lieferanten stärker in die Lieferkette einzubinden, unternimmt derzeit der Konsumgüterhandel. Als Stichwort sei das Vendor Managed Inventory (VMI) genannt, die Übernahme der Lagerhaltungsfunktion durch den Lieferanten.

Im Demand & Supply Chain Management liege ein grosses Verbesserungs- und Kostensenkungspotenzial; darüber waren sich fast alle Teilnehmer der Umfrage einig. Allerdings lägen derzeit viele Potenziale noch brach. Der Grund für die noch nicht erfolgten Realisierungen liegt in der Komplexität der Materie und der Organisationsstrukturen. Mit Demand & Supply Chain Management werden mehrere verschiedene Kompetenzbereiche eines Unternehmens tangiert. Deren Interessen konkurrieren sich häufig. Zudem gibt es normalerweise nicht eine lineare Lieferkette, die zu vernetzen ist, sondern eine Vernetzung mehrerer z.T. abhängiger Ketten.

In der unternehmensübergreifenden Lieferkette können Partner im gleichen Netzwerk zugleich auch Konkurrenten sein. Wenn die Zusammenarbeit darin besteht, dass alle Beteiligten Zugriff auf die gleichen Informationen, Ressourcen und Kapazitäten haben, so stellt dies hohe Anforderungen an die Bereitschaft zur Offenheit sowie an das gegenseitige Vertrauen und die Fairness.

Die Optimierung einer Demand & Supply Chain setzt ferner voraus, dass Daten austauschfähig und Systeme kompatibel sind. Planung, Entscheidungsfindung, Durchführung und Kontrolle müssen in der Regel von einer zentralen Instanz koordiniert und die Verteilung der durch gemeinsame Einsparungen erzielten Gewinne im Voraus fair geregelt werden. Dies verlangt ein transparentes Demand & Supply Chain Controlling mit einem – zwar beschränkten aber dennoch notwendigen – gegenseitigen Einblick in konkurrenz sensible betriebsbuchhalterische Daten und Auswertungen. Gerade in diesen Punkten meldeten die meisten Befragten ihre grössten Vorbehalte an.