

## Marktgerechte Supply-Chains

Bericht vom Impuls-Apéro 2010 (13.4.2010)

Verfasser: Dr. Peter Acél

Das diesjährige Thema des traditionellen Impuls-Apéros der Dr. Acél & Partner AG, Zürich, lautete: »Marktgerechte Supply Chains«. Doch was heisst marktgerecht? »Alles, wofür die Kunden zu zahlen bereit sind«, erklärte Dr. Peter Acél gleich zu Beginn der Vorabendveranstaltung des international tätigen Beratungsunternehmens für Logistik Management. Drei Mitarbeiter der gastgebenden Firma erläuterten daraufhin den ausserordentlich zahlreich erschienen Apéro-Teilnehmern, worauf es bei einer kundenorientierten, firmenübergreifenden Lieferkette ankommt.

### Service levels als Basis zur Prozess- und Kostenoptimierung

Den Auftakt zum Reigen der Kurzvorträge machte René Rahm. In seinen Ausführungen erläuterte er die Bedeutung von Service levels am Beispiel eines Restaurants, das sich mit der Frage auseinandersetzt, in welchem Umfang und in welcher Schnelligkeit es seine Gastro-Leistungen erbringen soll. Je zahlreicher die angebotenen Menüs, je kürzer die Bedienungszeit und je rascher und zugleich schmackhaft zubereitet die Speisen seien, desto grösser sei der Nutzen für den Gast. Umfragen würden jedoch zeigen, dass die Kunden längst nicht alle Elemente einer Lieferleistung gleich hoch gewichteten. Es könne also sein, dass der Anbieter etwas leiste und dabei Kosten verursache, die vom Kunden nicht abgegolten würden. Daraus folgte René Rahm: »Service levels sind ein Abgleich zwischen dem, was der Markt fordert oder wünscht, und dem, was man selbst anbieten kann und will.« Als differenziert gestaltete Vereinbarungen koordinieren Service levels in einer Supply-Chain-Strategie die Bedürfnisse und Leistungen zwischen den Beteiligten.

### Automobilzulieferer unter Druck

Dr. Jean Philippe Burkhalter stellte die Ergebnisse aus einem industriellen Beratungsprojekt vor. Ein Automobilzulieferer stand vor dem Problem, dass in einem seiner Betriebe die Fertigungskomplexität kaum mehr zu beherrschen war. Als Lösungen boten sich der Verkauf der Produktion an Dritte oder eine Verlagerung des Produktionsstandortes nach Osteuropa oder Asien an. Die Firmenleitung prüfte zugleich, ob sie nur die schlecht rentierenden Teile auslagern und die übrigen beibehalten sollte. Schliesslich wurde die Fertigung in Massenproduktionsprozesse mit verstärkter industrieller Automatisierung einerseits und in eine manufakturrell ausgerichtete Herstellung von Spezialprodukten andererseits segmentiert. Zugleich vereinbarten die Verantwortlichen innerbetriebliche Service levels und achteten auf die konsequente Durchsetzung der neuen Ablaufregeln. Der bisherige Standort in Europa liess sich wirtschaftlich erhalten, da die Produktivität um 45 Prozent gesteigert werden konnte.

### **Trends in der Beschaffungslogistik**

Zum Abschluss referierte Ralf Grammel, stellvertretender Geschäftsführer von Dr. Acél & Partner AG, zu Trends in der Beschaffungslogistik. Der Trend zur globalen Beschaffung werde begleitet von einem Gegentrend zur regionalen, nationalen und kontinentalen Beschaffung. Dies sei eine Gegenreaktion und als Folge von Qualitätsverlusten und zu langen Transportzeiten zu verstehen. Ralf Grammel gab auch eine Reihe von konkreten Handlungsempfehlungen. Eine professionelle Beschaffungsstrategie sei auf der Basis von Kostenanalysen und Einsparpotentialen zu definieren. Es seien klare Zuständigkeiten und Anreize zu schaffen, um die Motivation der Einkaufsmitarbeiter zu erhöhen. Der Ressourceneinsatz liesse sich erheblich reduzieren, wenn das beschaffende Unternehmen sich auf ausgewählte Regionen konzentriere. Eine langfristig ausgerichtete Zusammenarbeit mit den Lieferanten sichere in der Regel Qualität, Effizienz und ein hohes Leistungsvermögen in der Logistik.