

Supply Chain Management

SCHWEINE, WETTER UND

RALF WÖLFLE

Absatzprognosen im Handel sind schwierig. Ein ausgeklügelter Selbststeuerungsmechanismus, Supply Chain Management, hilft als Trumpfkarte im Konkurrenzkampf.

Für Schweine war der Juli ein guter Monat. Viele von ihnen haben überlebt, obwohl das nicht geplant war. Der Grund für ihr Glück: Die Konsumenten haben nicht soviel Grillfleisch eingekauft, weil das Wetter keine rechte Grilllaune aufkommen liess. Für Futtermittelhersteller war der Juli ein guter Monat. Weil die Schweine nicht geschlachtet wurden, mussten sie weiter gefüttert werden. Diese Verkettung verdeutlicht, was eine Lieferkette oder Supply Chain bedeutet.

HERAUSFORDERUNG

Im scharfen Konsumgüterwettbewerb kann es sich niemand mehr leisten, zu wenig oder zuviel Waren zu produzieren oder zu lagern. Wer zuviel hat, muss die Kapital-

kosten und das Risiko von Verderb oder Abschriften tragen. Und wer zu wenig hat, riskiert, das teuer erschlossene Umsatzpotenzial nicht abzuschöpfen und womöglich an den Wettbewerb zu verlieren. Genau passend muss die Menge sein, das gilt für den Händler, den Hersteller, dessen Vorlieferanten und so weiter. Um dem gerecht zu werden, wurden die Bestellmengen reduziert. Mit einer ausgeklügelten Logistik werden die Waren so direkt wie möglich an den Point of Sale befördert. Der Koordinationsaufwand in der Branche ist durch diesen verkürzten Planungshorizont explodiert.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Unter dem Dachbegriff Supply Chain Management summieren

sich zahlreiche Unterbegriffe und Methoden, die sich der Steuerung der Bestell- und Lieferströme verschrieben haben, vergleiche Abbildung 1. Ein automatisierter elektronischer Datenaustausch (EDI) wird dabei vor allem von Händlerseite gefordert: Beim Handel ist die Zahl der zu koordinierenden Produkte und Lieferanten längst so gross, dass sie ohne Automatisierung gar nicht mehr zu bewältigen ist. Aber nicht nur der Informationsfluss, auch der Warenfluss wird zunehmend automatisiert. Dazu müssen die Waren mittels EAN eindeutig identifiziert werden. Da man aber nicht jede Erdbeere mit einem Barcode versehen kann, müssen auch die Transporteinheiten, also etwa Paletten, eindeutig erkannt und den laufenden Warenflüssen zugeordnet werden können – hierzu dient der SSCC. Beide zusammen machen es möglich, dass die auf einem LKW am Umschlagzentrum eingehenden Waren über Rollbahnen ohne Handarbeit direkt zum Verladeplatz für den Warenausgang ge-

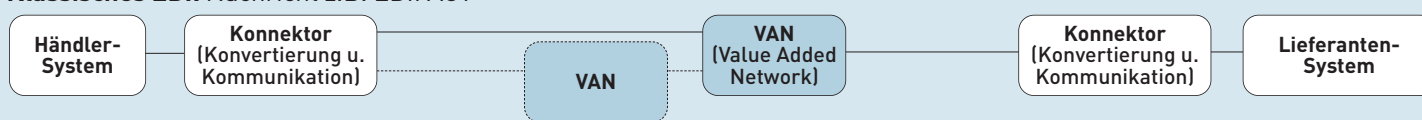
steuert werden, dieses Verfahren wird Cross Docking genannt. Aus diesen Abläufen ergibt sich für die Lieferanten die Anforderung, Produkte und Transporteinheiten entsprechend zu kennzeichnen und jede einzelne Lieferung mit diesen Angaben elektronisch an den Empfänger anzukündigen. Meistens empfängt der Verkäufer auch schon die Bestellung elektronisch. Im gleichen Zug wird der papierlose Rechnungsversand von den Bestellern vorangetrieben. Aber die Vernetzung geht in vielen Fällen noch weiter: Im Vendor Managed Inventory übernimmt der Lieferant die Verantwortung für die Warenversorgung des Kunden und entlastet diesen dadurch von seiner Disposition. Bei Vendor Managed Merchandising geht es um die Verkaufsförderung von Artikeln, die nicht dauerhaft im Sortiment geführt werden.

GESCHÄFTSVERKEHR

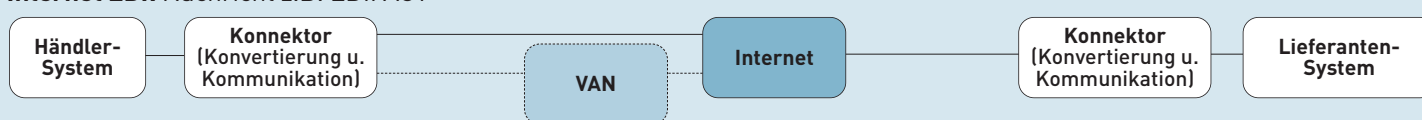
Bei all dem gibt in der Regel der Handel den Ton und die Spielregeln vor. Erfolgsentscheidend ist

ÜBERMITTLUNGSVARIANTEN KLASSISCHES EDI UND INTERNET

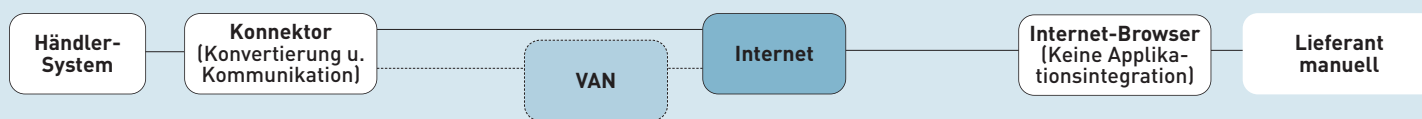
Klassisches EDI: Nachricht z.B. EDIFACT



Internet EDI: Nachricht z.B. EDIFACT



Web EDI: Nachricht z.B. EDIFACT



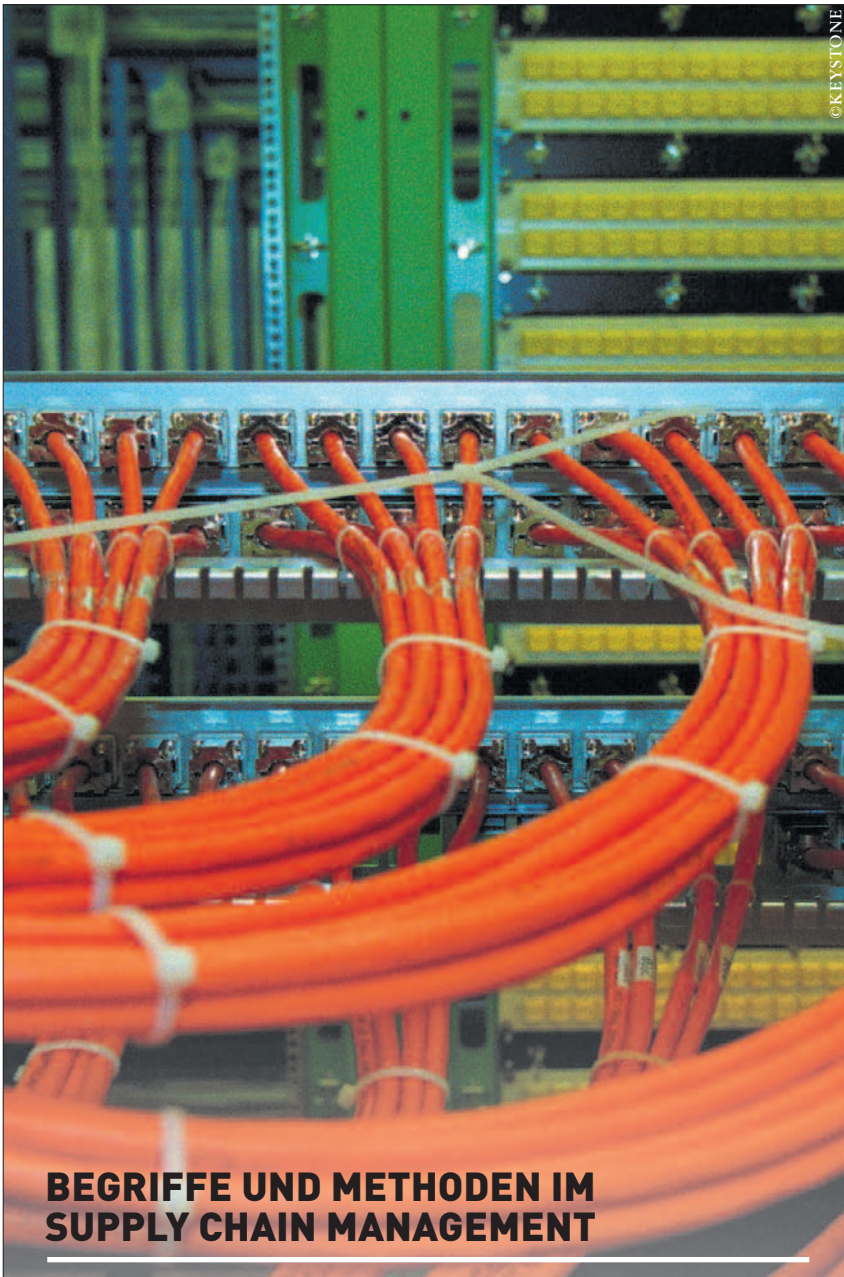
Internetbasierte B2B-Integration, direkt: Nachricht z.B. xCBL (XML Standard)



Internetbasierte B2B-Integration, indirekt: Diverse Nachrichtrichtenformate



INFORMATIK ALS TRUMPF



©KEYSTONE

BEGRIFFE UND METHODEN IM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Supply Chain Management SCM

EDI – Automatisierter elektronischer Austausch

EAN – Identifikationsnummernsystem (v.a. Artikel u. Unternehmen)

SSCC – Identifikationsnummer für Transporteinheiten

Cross Docking – Verzicht auf Zwischenlager

Tracking & Tracing – Jederzeitige Warenlokalisierung

Efficient Replenishment
Nachfragegesteuerte Versorgung
für Basisartikel

Continuous Merchandising
Angebotsgesteuerte Versorgung
für Mode-/Aktionsartikel

Vendor Managed Inventory

Vendor Managed Merchandising

jedoch, ob er mit seinen Herstellern zusammen ein effizientes Steuer- und Liefernetz realisieren kann. Nur dann hat das Netzwerk als Ganzes eine Chance, gegenüber den grösseren ausländischen Handelsketten zu bestehen. So unbequem der Druck der Händler in Bezug auf den elektronischen Geschäftsverkehr auch sein mag, er bietet für Lieferanten wichtige Chancen:

- Mehr Ertrag, unter Umständen auch mehr Umsatz dank bedarfsgerechterer Produktionssteuerung infolge aktueller Abverkaufsinformationen
- Höhere Kundenbindung durch technologische Anbindung, zumindest aber den Erhalt des Kunden statt drohendem Kundenverlust
- Mehr Ertrag durch Reduktion der Prozesskosten für die Bestellabwicklung
- Mehr Ertrag durch Vermeidung von Überbeständen, die nur über Preisnachlässe verkauft werden können

Wie kann ein Lieferant den elektronischen Geschäftsverkehr optimal realisieren? Das klassische EDI, seit über 20 Jahren verfügbar, hat bei KMU einen schlechten Ruf. Schuld sind vor allem die Kosten. Früher lief alles über EDI-FACT und die firmeneigenen Netzwerke sogenannter VANs – Value Added Network-Betreiber. EDI-FACT respektive sein Subset EANCOM basiert auf einer alten Technologie: Der Dokumentenstandard bietet zu viele Möglichkeiten, aber nicht die richtigen und zeigt sich unflexibel. VAN-Betreiber wie Swisscom oder IBM betreiben eigene Netze mit im Detail geheimen Verfahren. Das hat Vorteile bei der Sicherheit, schafft aber auch eine erzwungene Kundenbindung und führt in der Folge zu überhöhten Preisen. Heute ist EDI durch die Möglichkeiten des Internets und moderner Dokumententypen auf Basis von XML erweitert. Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten.

LÖSUNGEN FÜR KMU

Heute ist es auch für KMU möglich, mit vertretbarem Aufwand am elektronischen Geschäftsverkehr zu partizipieren. Am eXperience 2005 Event am 20. September in Basel stellen zwei Unternehmen aus der Lebensmittel-

industrie ihre Lösungen vor. Das eine, Pasta Premium, setzt klassisches EDI ein, wobei die Lösung in sein Lieferantensystem voll integriert ist. Das andere, Fresh & Frozen Food, überlässt den grössten Teil der Komplexität seinem Anbieter der Unternehmenssoftware. Dieser übernimmt für seine Kunden die Rolle eines Service-Providers gleich mit.

RALF WÖLFLE



Ralf Wölfle ist Leiter des Kompetenzzentrums für E-Business und IT-Management an der Fachhochschule beider Basel. Er ist Mitherausgeber von sechs Büchern und Autor zahlreicher Artikel und Broschüren zu E-Business. Als Initiator trägt er die Verantwortung für die vom Seco unterstützte Best-Practice Fallstudien-Datenbank eXperience und baut derzeit mit ProZoom eine weitere, über das Internet zugängliche Informationsquelle zu IT-unterstützten Geschäftsprozessen auf. Ralf Wölfle ist Vorstandsmitglied im Branchenverband Simsa und Jury-Präsident der Kategorie "Business Efficiency" beim Wettbewerb 'Best of Swiss Web'.