

Gut gesteuert ist halb gewonnen

Supply Chain Days zeigen Strategien zur Organisation von Logistiknetzen



Foto: Miele

Der Hausgerätehersteller Miele sorgt mit einem zentralen SCM-System dafür, dass die richtigen Geräte verfügbar sind.

Von Thomas Wöhrle

Bei der Frage, ob Logistiknetze zentral oder dezentral gesteuert werden sollten, geht Arcandor einen Mittelweg: Das Handelsunternehmen gibt einen Rahmen vor – die beteiligten Partner können selbstständig entscheiden. Western Digital wiederum automatisiert seine Supply-Chain-Planung. Zwei Ansätze, die auf den Supply Chain Days von J&M Management Consulting in Heidelberg vorgestellt wurden.

Zentrale Vorgaben oder dezentrale Flexibilität – wie lassen sich die Logistiknetze der Zukunft effizient beherrschen und gemeinsam mit Lieferanten und Endkunden am besten umsetzen? Auf die Strategien, Steuerungs- und Kennzahlensysteme wird es ankommen, welche Unternehmen langfristig am Markt erfolgreich sind. „Wir vertrauen zur Steuerung komplexer Wertschöpfungsketten über Auftragsnetze auf eine Mischung aus zentralen und dezentralen Ansätzen“, sagt Prof. Helmut Merkel, Mitglied des Vorstands beim KarstadtQuelle-Nachfolgeunternehmen Arcandor.

„Dabei können wir nicht jedem Teilnehmer der Supply Chain genau vorgeben, was er zu tun hat.“ Arcandor gibt vielmehr zentral einen Ordnungsrahmen vor, innerhalb dessen jeder Player dezentral seine individuell optimalen Entscheidungen treffen muss. „Wenn das gelingt, ist ein solches Netzwerk leistungsstark und betriebswirtschaftlich effizient“, stellt Merkel fest. „Und die Kommunikationsstruktur entscheidet darüber, ob Engpässe vermieden und schnelle Reaktionszeiten erreicht werden können.“

Schnelle Festplatten. Der zweitgrößte Festplattenhersteller der Welt, das Unternehmen Western Digital, hat durch die Einführung einer automatisierten Supply-Chain-Planung seine Entscheidungsqualität nach eigenen Angaben ganz erheblich verbessert. Zudem reduzierte das Unternehmen die Lagerbestände deutlich.

„In einem Markt, der zwar mit rund 15 Prozent wächst, in dem in den vergangenen Jahren allerdings ein ausgesprochen starker Verdrängungswettbewerb stattgefunden hat, ist dies für uns ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor“, sagte Wolfgang Nickl, Vice President für Finanzen und Business Operations bei Western Digital in Heidelberg. Gemeinsam mit dem Karlsruher SCM-Lösungsanbieter Icon habe man

eine integrierte Planung über mehrere Werke hinweg realisiert. Diese werde in den kommenden zwölf Wochen neu aufgesetzt. Dadurch verkürzten sich die Durchlaufzeiten um zwei Tage. Die Flexibilität in der Preis- und Produktionsplanung werde wesentlich erhöht. „Was in unserem Geschäft mit einem jährlichen Preisverfall der Produkte um rund 25 Prozent bei gleichzeitiger Verdopplung der Leistungsfähigkeit zählt, ist Geschwindigkeit“, betont Nickl. „In einer immer komplexer werdenden Supply Chain geht dies nur durch ein effizientes Zusammenspiel von Managementprozessen, Kennzahlen und Systemen.“



Foto: Wöhrle

»Jährlicher Preisverfall der Produkte um 25 Prozent bei doppelter Leistung«

Wolfgang Nickl, Western Digital

Daten weltweit verfügbar. Die effektive Steuerung der logistischen Planungsprozesse ist in Zukunft ein entscheidendes Erfolgskriterium. Der Hausgerätehersteller Miele hat sein Produktions- und Distributionsnetzwerk

neu strukturiert. Das Unternehmen hat differenzierte Logistiklösungen aufgrund unterschiedlicher Anforderungen der einzelnen Gerätegrup-

»Die Struktur der Kommunikation entscheidet, ob Engpässe vermieden werden«

Prof. Helmut Merkel, Arcandor



Foto: Wöhrle

HINTERGRUND

Von China nach Vietnam

Angesichts beschleunigter Inflationsraten in China und Indiens und der immer stärkeren Angleichung der Lohnunterschiede zu Europa denken erste Hersteller arbeitsintensiver Produkte bereits jetzt über mögliche Verlagerungen nach. Dies würde erhebliche Konsequenzen für die Neugestaltung der internationalen Supply Chains mit sich bringen. „Es gibt zum Beispiel bereits mongolische Hersteller für Kaschmirprodukte, die heute in Madagaskar produzieren lassen“, sagte Arcandor-Vorstand Prof. Helmut Merkel im Rahmen der Supply Chain Days in Heidelberg.

Der Computerhersteller Fujitsu Siemens lässt Vorprodukte künftig nicht mehr nur in China, sondern verstärkt in Vietnam fertigen. Ob sich daraus allerdings wirklich ein Trend zur weiteren Verlagerung lohnintensiver Prozesse aus den asiatischen Boomländern ableiten lässt, darüber sind sich die Experten noch uneinig.

pen umgesetzt. „Auch wir setzen auf eine Mischung von zentralen und dezentralen Bausteinen“, sagte Dr. Stefan Schwinning. Er ist Geschäftsleiter Logistik bei Miele. Ein zentrales SCM-System solle dafür sorgen, dass immer die richtigen Geräte im Lager stünden, die Prozesse zuverlässig ausgestaltet seien und Durchlaufzeiten minimiert würden.

„In unserem zentralen IT-System sind sämtliche logistischen Leistungsdaten weltweit verfügbar. Denn eine optimierte Absatzplanung stellt für uns einen kritischen Erfolgsfaktor dar“, sagt Schwinning. „Kundenaufträge haben dabei absolute Priorität gegenüber Lageraufträgen aus den einzelnen Landesgesellschaften.“ Kürzest mögliche Wiederbeschaffungszeiten aus den Miele-Werken sorgen für eine maximale Flexibilität und stellen im Regelfall eine weltweite Lieferfähigkeit innerhalb von 24 Stunden sicher.

Wertstromoptimierung. Wie man eine effiziente Produktionslogistik aufbauen und gleichzeitig Material- und Informationsflüsse zielgerichtet ausgestalten kann, zeigte Johann Soder. Der Geschäftsführer für den Bereich Technik bei der SEW-Eurodrive GmbH & Co. KG resümiert: „Auf unserem Weg zum Aufbau einer wertstromorientierten Unternehmensorganisation haben wir die Konzepte schlanke Produktion und schlanke Verwaltung bereits umgesetzt.“ Künftig stehe die Leistung des gesamten Wertstroms im Vordergrund. Erreicht werden soll dies durch optische Verzahnung der Wertschöpfungskette vom Kunden zum Kunden.

SEW hat trotz einer sehr starken Logistikorientierung einen ganzheitlichen Ansatz unter Berücksichtigung der Logistik, der Informatik, der Betriebswirtschaft und des Maschinenbaus gewählt. „Etwa 40 Prozent unserer kundenspezifischen Elektronikaufträge haben mittlerweile eine Durchlaufzeit von weniger als zwei Stunden“, erklärt Soder. „Die restlichen 60 Prozent schaffen wir in ein bis zwei Tagen.“

Gegenüber 1995 bedeute dies eine signifikante Verbesserung. Damals habe die Durchlaufzeit im Schnitt bei 13 Tagen gelegen. Zugleich habe SEW im gleichen Zeitraum die Zahl der hergestellten Produkte von 2300 auf über 40 000 gesteigert. DVZ 12.6.2008 (rok)

Thomas Wöhrle, Fachjournalist, Karlsruhe.
Kontakt über kuemmerlen@dvz.de