

Dr.-Ing. Heiner Mählick beschreibt, warum eine optimal gestaltete „Supply Chain“ stets den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellen muss.

# Supply Chain Management oder Schnell – Clever – Miteinander

**Jeder Einzelhändler, Marktleiter und Dienstleister am POS erlebt seinen geschäftlichen Super-GAU, wenn es heißt „das Regal ist leer“. Leere Regale – das bedeutet: Wir verlieren Umsatz und müssen unsere Kunden vertrösten. Das heißt aber auch oft: Wir verteufeln unsere Lieferanten! Kurzum, wir sind mit einer Situation konfrontiert, die wir nicht haben wollen und auch nicht haben müssen.**

Wie schön wäre es, wenn es einen solchen geschäftlichen Super-GAU nicht gäbe! Mehr noch: Wie schön wäre es, wenn wir stets zufriedene Kunden hätten und alle Anforderungen unserer Kundendienstleistung aus einer Hand erfüllen könnten. Wenn

wir keine Regallücken hätten, also keine „Out-of-Stocks“, wie die Fachleute sagen, erleben müssten. Schön wäre auch, wenn wie eine eindeutige Verantwortung für unseren Kundenservice hätten und keine Nervenverschwendung infolge von Lücken im Prozess der Kundenauftragsbearbeitung erleiden müssten.

Mit der Herausforderung eines schnellen, cleveren und miteinander funktionierenden Ablaufs der Kundenauftragsbearbeitung vom Lieferanten bis zum Endkonsumenten beschäftigt sich das Warenstrommanagement (Supply Chain Management / SCM). Agieren statt auf die Kundenwünsche nur zu reagieren ist das Motto einer kreativen SCM-Arbeit

## Warum ein optimales Lieferketten-Management für den LEH so wichtig ist

- vereinfachter Warenfluss
- keine Verschwendungen mehr
- kürzere Lieferzeiten
- reduzierte Bestandswerte und Kapitalbindung
- reibungslose Marktversorgung
- größere Kundenzufriedenheit

mit Zukunftsperspektiven. Daraus leitet sich als Aufgabe des SCM das Management eines Netzwerks miteinander verbundener extern und intern agierender Betriebe ab. Diese einzelnen Betriebe sind an der Just-in-Time ausgerichteten Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen beteiligt, die vom Endkunden angefordert werden. Dass diese Lieferkette stabil funktioniert, ist das Ziel.

### 5 entscheidende Ziele

Handel und Konsumgüterindustrie beziehen das Supply Chain Management grundsätzlich auf eine optimale Organisation der Ware von

der Fabrikrampe bis ins Filial-Lager und von dort ins Regal am POS. Die Zielsetzungen eines SCM mit der Fokussierung auf den Endkunden und der Umsetzung des JiT-Prinzips sind also insbesondere diese:

- Den Warenfluss unter Vermeidung von Verschwendungen so weit wie möglich zu vereinfachen.
- Die Lieferzeiten mit den sich daraus ergebenden Reduzierungen von (Umlauf-) Bestandswerten zu verkürzen.
- Die Kundenzufriedenheit durch bedarfsorientierte Lieferungen zu erhöhen.
- Die Lagerbestände durch eine prozessorientiert gestaltete „Supply-Chain“ zu reduzieren.
- Die Anzahl von „Feuerwehr“-Aktionen zu reduzieren und statt dessen eine harmonisierte, schnelle und chaosfrei ablaufende Marktversorgung zu organisieren.

Die praxisgerechte Realisierung des SCM setzt zwischen den Prozessbeteiligten den gemeinsamen Willen zum Aufbau eines transparenten, nachvollziehbaren Netzwerkes voraus. ➤

### Die vier KO-Kriterien

Der hohe Anspruch der Just-in-Time-Bedienung (JiT) von Endkunden, nämlich das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Menge und Qualität an den richtigen Ort zu liefern, ist unter anderem von vier KO-Kriterien im SCM-Verbund abhängig, nämlich von

1. Koordination
2. Kooperation
3. Kommunikation und
4. Kompetenz.

Der Erfolg des Gesamtsystems „Supply Chain“ ergibt sich aus dem spezifischen dynamischen Zusammenwirken der beteiligten Lieferkettenglieder unter Berücksichtigung dieser vier KO-Kriterien.





## Instore-Logistik Die brisanten letzten Meter zwischen Lager und Regal

Eine besondere Bedeutung hat die sogenannte **Instore-Logistik**, also der abverkaufsgerechte Nachschub der Ware vom Filial-Lager in den Verkaufsraum. Selbst Unternehmen, die viel Geld und Aufwand in automatische Dispositionssysteme gesteckt und damit die Warenverfügbarkeit zumindest bis ins Filiallager nachweislich verbessern konnten, haben unverändert mit dem simplen Problem zu kämpfen, dass die Ware nicht allein vom Lager ins Regal marschiert, sondern auf einen dienstbaren Geist mit zwei Händen angewiesen bleibt. Das Kühne-Institut für Logistik an der Universität St. Gallen kam am Ende seiner 2004 veröffentlichten und als wegweisend geltenden internationalen Out-of-Stock-Studie zum ernüchternden Ergebnis: „Die Ursachen dafür liegen vor allem auf den letzten 50 Metern der Logistikkette, im Supermarkt selber.“ Gerade dieses Problemfeld lässt sich bei komplexen, arbeitsintensiven Sortimenten wie OTP am effektivsten durch das Outsourcing lösen.

Eine praxisgerechte Umsetzung der vier „JiT“-KO-Kriterien (siehe Kasten) ist der entscheidende Erfolgsfaktor für eine durchgängige Lieferkette zwischen den beteiligten Partnern „Lieferant – interne Lieferkette – Endkunde“. Dabei gliedert sich die interne Lieferkette in „Beschaffung – Bearbeitung – Lieferung ins Regal“. Idealerweise gibt es für die praxisgerechte Verwirklichung dieser durchgängig gestalteten Lieferkette eine verantwortliche Stelle, die die Kundendienstleistungen aus einer Hand ausführt und dafür Sorge trägt, dass die Lieferkette nicht bricht.

Diese verantwortliche Stelle wird von Dienstleistungsunternehmen ausgefüllt, die auf das SCM im Handel spezialisiert sind. Solche Dienstleister sorgen für

- sichere Geschäfte
- chaosfreie Abläufe
- materialflussoptimierte Prozesse und damit für
- zufriedene Kunden.

Eine prozesssicher gestaltete „Supply Chain“ nach den beschriebenen Prinzipien stellt stets den Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten und lässt so die Träume des Handels „Wie schön wäre es, wenn ...?“ wahr werden. Und nur so kann der Anspruch von „vollen Regalen“ und damit zufriedenen Kunden schnell, clever und miteinander – eben SCM-mäßig dauerhaft verwirklicht werden. ■



**Heiner Mählick, Dr.-Ing.**

Diplomingenieur Maschinenbau, Berufsschullehrer, Experte für die Umsetzung von PPS, TQM, Gruppenarbeitsprinzipien, ganzheitlich orientierten Innovationsprojekten, praxisgerechtem Shopfloor Management, Mitarbeit in diversen Gremien, Ausschüssen etc., Veröffentlichungen von Büchern und Fachbeiträgen im Themenspektrum zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung sowie auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung, Inhaber der Unternehmensberatung „in Bewegung“, Duisburg. [www.heiner-maehlick.de](http://www.heiner-maehlick.de)