

# Die sieben Grundsätze des Supply Chain Managements

Die jüngsten Ereignisse haben gezeigt, wie fragil viele Lieferketten sind. Erfahren Sie, wie Sie mithilfe der sieben Grundsätze des Supply Chain Managements mehr Resilienz schaffen.



# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung

Pipeline statt Kette .....	4
Problemverschärfung bei vorgeschalteten Akteuren ...	6
Vorsicht vor dem Rückstau effekt .....	8

## Lieferkettengrundsätze und Maßnahmen

<b>Grundsatz 1:</b> Bestandstransparenz verbessern .....	12
<b>Grundsatz 2:</b> Angebot und Nachfrage als Fluss managen .....	15
<b>Grundsatz 3:</b> Schnelles, flexibles Pipeline- Planungssystem einführen .....	18
<b>Grundsatz 4:</b> Echtzeit-Analytics zum Messen der Nachfrageschwankung einsetzen .....	19
<b>Grundsatz 5:</b> Prognosemodelle verbessern .....	21
<b>Grundsatz 6:</b> Lieferanten diversifizieren .....	23
<b>Grundsatz 7:</b> Neue Vertriebsnetzwerke und -kanäle schaffen .....	24

Lieferketten mittels Technologie resilienter gestalten .....	26
---	----

# Einleitung

Die COVID-19-Pandemie hat die Lieferkette ins Rampenlicht gerückt. Deren Anfälligkeit und die Frage, wie sie sich resilienter gestalten lässt, wird ausführlich diskutiert. Der Begriff „Supply Chain“ dient mittlerweile als Schlagwort, um einen komplexen Prozess mit vielen Zulieferteilen zu erklären. Aber wie lässt sich der Prozess robuster gestalten? Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir die Grundsätze der Lieferkette besser verstehen.

Doch zunächst möchte ich die klassische Vorstellung von einer Lieferkette infrage stellen. Der Begriff „Supply Chain Management“ lässt sich bis ins Jahre 1982 zurückverfolgen und wurde in den 1990er Jahren zunehmend populär. Seither wurden darüber viele Bücher verfasst und Theorien aufgestellt. Vielen Menschen ist die Berufsbezeichnung „Supply Chain Manager“ geläufig.

Vor kurzem kam es in vielen Ländern zu Panikkäufen, wir erlebten leer geräumte Supermarktgänge, fehlendes Toilettenpapier, Reis und Mehl. Menschen, die nie über die Lieferkette nachgedacht hatten, gerieten plötzlich in Panik und rechneten mit Versorgungsengpässen bei Grundnahrungsmitteln. Das war zum Teil auf ein mangelndes Verständnis über die Lieferkette zurückzuführen, machte aber auch deutlich, wie verwundbar und anfällig diese für äußere Einflüsse ist.

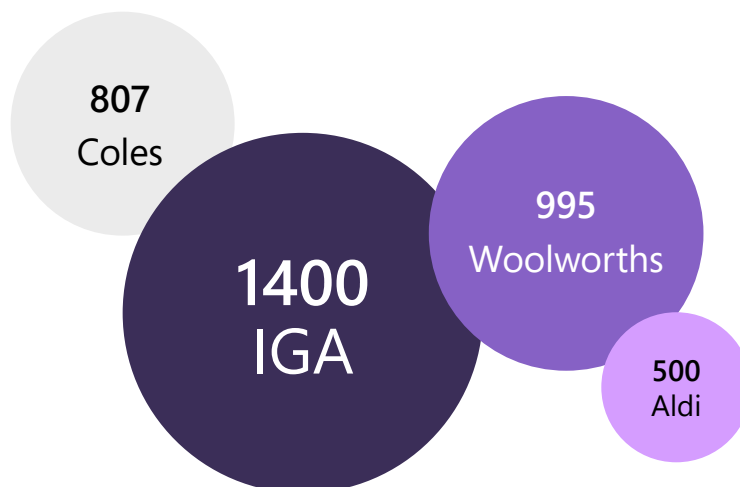
Woran denken Sie bei einer Kette? Ich habe einen großen Teil meines Lebens mit dem Segeln auf hoher See verbracht. Wenn ich an eine Kette denke, dann habe ich etwas unglaublich starkes und starres vor Augen, ja sogar unzerbrechlich – etwas, dem ich bei Stürmen mein Leben anvertrauen musste. Es ist undenkbar, dass eine Kette brechen würde. Dennoch verwenden wir den Begriff „Chain“ bzw. „Kette“, um zu beschreiben, was mit einem System passiert, das wir uns als extrem anfällig für Kräfte außerhalb unserer Kontrolle vorstellen.

## Pipeline statt Kette

Ich ziehe es vor, die Lieferkette als eine „Lieferpipeline“ zu betrachten. Zwar geht der Begriff nicht so leicht von der Zunge, aber woran denken Sie bei einer Pipeline? In einer Pipeline fließen Flüssigkeiten. Doch manchmal ist sie blockiert, oder es entstehen Lecks. Zudem kann sie versiegen, wenn das Angebot nicht mit dem Pipelinedurchfluss bzw. der Nachfrage übereinstimmt. Das klingt eher nach dem, was wir vor kurzem durch Panikkäufe erlebt haben. Aus vielerlei Gründen kauften die Menschen von einigen Produkten mehr als üblich.

Diese sehr kurze, intensive Nachfragespitze ließ die Bestände in den Regalen und Lagern der Geschäfte und Supermärkte schrumpfen. In Australien gibt es vier große Supermarktketten, die zusammen mehr als 3.700 Läden betreiben. Und in allen waren einige Produkte irgendwann, mitunter zeitgleich, in den ersten Monaten der COVID-19-Pandemie vergriffen.

**Abbildung 1: Große Supermarktketten und die Anzahl ihrer Filialen in Australien**



Quelle: Unternehmenswebsites

Laut dem Australian Bureau of Statistics (ABS) waren die Panikkäufe so massiv, dass die Einzelhandelsumsätze im März einen neuen Rekord erreichten und saisonbereinigt um 8,5 Prozent stiegen. Insbesondere verdoppelte sich der Umsatz bei Toilettenpapier, Reis, Teigwaren und Mehl.

Die Realität sieht so aus, dass die Supermarktketten ihre Nachschubalgorithmen so gestaltet haben, dass Bestände nur entsprechend des Abverkaufs in den einzelnen Geschäfte aufgefüllt werden. Als durch Panikkäufe die Bestände in allen Geschäften gleichzeitig schrumpften, leerten sich auch die wiederum von Großlieferanten abhängigen Verteilerzentren (Lagerhäuser).

Denken Sie an unsere Lieferpipeline. Stellen Sie sich einen großen Teich vor, der einen kleinen Teich auffüllt. Wenn Sie den großen Teich nicht nachfüllen, werden sowohl der große als auch der kleine Teich austrocknen. Genau das ist bildlich gesprochen passiert. Nur wenige Produzenten stellen die Produkte her, aber sie beliefern alle Supermarktketten. Das verschlimmerte die Auswirkung von Panikkäufen und ließ die Pipeline versiegen.

## Problemverschärfung bei vorgeschalteten Akteuren

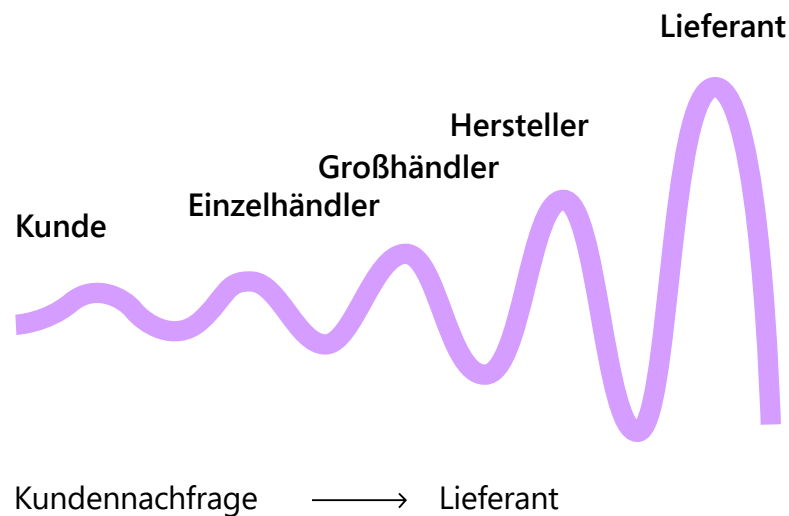
**Die Hersteller produzieren und liefern Waren anhand der Prognosen der Supermärkte, die auf den Verbrauchsraten in ihren Geschäften basieren.**

Die Hersteller kaufen lediglich die dieser Rate entsprechende Rohstoffmenge. Als die Supermärkte die Hersteller aufforderten, die Wasserhähne stärker aufzudrehen, hatten die Hersteller nicht genügend Rohstoffe, um die unerwartete Nachfrage zu befriedigen. Beispielsweise erlebten Hersteller von Handdesinfektionsmitteln gravierende Engpässe bei Rohstoffen und Verpackungsmaterialien.

Die Engpässe verschoben sich schnell in die vorgelagerten Bereiche, da die Hersteller mehr Rohstoffe nachfragten. Die Rohstofflieferanten rechneten nicht damit, mehr als die normale Liefermenge zu produzieren, woraufhin der Fluss versiegt. Aufgrund der Entfernung zwischen den (meist ausländischen) Herstellern und den Verteilerzentren und schlussendlich den Geschäften, haben sich die Probleme abermals vervielfacht. Die sogenannte Lieferkette war unterbrochen – oder, wie ich es vorziehe zu sagen, die Lieferpipeline und alle darin einspeisenden Reservoirs und Rohre waren versiegt. Darüber hinaus verschärfte sich das Problem bei den vorgeschalteten Akteuren. Dieser Effekt wurde erstmals 1961 vom US-amerikanischen Computingingenieur und Systemwissenschaftler Jay Forrester beschrieben und als Bullwhip-Effekt oder Peitscheneffekt bezeichnet. Er wird mit dem Schwingen einer Peitsche verglichen. Eine kleine Handbewegung verstärkt sich umso mehr, je weiter man sich von der Hand entfernt.

Auf die gleiche Weise erhöht sich die Auswirkung einer kleinen Nachfrageschwankung in einem Geschäft, je weiter man sich vom Geschäft entfernt und in Richtung des Herstellers und darüber hinaus blickt. Sie können sich das so vorstellen: Ein Geschäft verkauft 300-ml-Getränkedosen. Das Verteilerzentrum liefert die Dosen in Kisten. Jedoch muss das Verteilerzentrum die Dosen vom Hersteller palettenweise bestellen. Der Multiplikatoreffekt bewirkt einen aufschaukelnden Anstieg der Nachfrage in vorgelagerter Richtung der Lieferkette.

**Abbildung 2: Der Bullwhip-Effekt**



## Vorsicht vor dem Rückstau effekt

**Wenn Sie glauben, dass hier das Pipelineproblem endet, liegen Sie falsch. Nehmen Sie die Engpässe, die durch die jüngsten Panikkäufe verursacht wurden: Wie kamen die Produkte wieder in die Regale?**

Supermärkte mussten nicht nur einige Regale, sondern auch ihre Verteilerzentren wieder aufstocken. Die Hersteller mussten wiederum mehr produzieren, wofür mehr Rohstoffe nötig waren. Das alles überstieg die normalen Verbrauchswerte.

Doch der Durchschnittsmensch hat nicht plötzlich mehr konsumiert. Die Pipelineinhalte lagern einfach in den Schränken und Garagen der Menschen. Zudem besteht kein Bedarf für diese Artikel, bis die Leute ihre bereits gekauften Waren aufgebraucht haben. Supermärkte bleiben also auf vollen Regalen sitzen, die Verteilerzentren bleiben voll, und die Hersteller müssen die Produktion einstellen – das Gegenteil von dem, was vorher geschah. Die Pipeline ist voll, und die Wasserhähne sind praktisch zugedreht. Supermärkte schrauben ihre Bestellungen zurück, woraufhin ein Rückstau in der Lieferpipeline entsteht.



Dieser Effekt zeigte sich im April, als der australische Einzelhandelsumsatz laut ABS nach der Spitze im März um 17,7 Prozent einbrach. Wie können wir vor diesem Hintergrund ein derartiges Problem angehen und sicherstellen, dass wir einen ungewöhnlichen Nachfrageanstieg besser bewältigen können? Bedenken Sie, dass es in der modernen Ära noch nie eine so intensive Nachfragespitze gegeben hat. Blicken wir zum Beispiel in die Zeit des Ersten und Zweiten Weltkriegs und der Spanischen Grippe zurück. Die naheliegendste Antwort lautet, mehr Vorräte zu halten, aber das ist keine Lösung. Mehr Vorräte erfordern mehr Platz, verbrauchen Liquidität und führen häufig zu Verschwendung durch den Verfall von Produkten mit kurzer Lebensdauer.

Um die Lieferpipeline an diese heftigen Nachfragespitzen anpassen zu können, müssen wir eine Reihe von Grundsätzen von Angebot und Nachfrage berücksichtigen. Diese Grundsätze sind seit mehr als 250 Jahren unverändert und werden sich wahrscheinlich auch nie ändern. Auf der Suche nach Patentlösungen übersehen wir jedoch häufig das Offensichtliche.



**Bei Breville konzentrieren wir uns auf ein Konzept rund um Agilität. Wir entwickeln unsere Informationssysteme so, dass unsere Führungskräfte genaue Daten darüber haben, was in unserer Lieferkette passiert. Das gibt uns die Möglichkeit, das Geschäft zu steuern, je nachdem, was aufseiten der Verbraucherinnen und Verbraucher oder der Hersteller passiert.“**

Nathan O'Donnell

Dynamics 365 Global Program Leader

Breville

# Lieferkettengrundsätze und Maßnahmen

Die Lösung liegt in den sieben Grundsätzen eines effektiven und effizienten Supply Chain Managements.





## Grundsatz 1: Bestandstransparenz verbessern

**Der erste und wichtigste Punkt ist die Bestandstransparenz. Laut Futurist und Autor John Naisbitt „besteht die zuverlässigste Methode, die Zukunft vorherzusagen, darin, die Gegenwart zu verstehen.“**

Ohne integrierte Echtzeiteinblicke in die Bestände innerhalb der gesamten Lieferkette, riskieren wir, die Kontrolle zu verlieren. Doch zwischen Beschaffung und Verkauf existieren bei zu vielen Unternehmen „blinde Flecken“, die zu Lücken und Verzögerungen beim Einblick in den Bestand führen. Das sorgt für echte Herausforderungen.

Nehmen wir den Fall eines Haute-Couture-Modehändlers, mit dem ich zusammengearbeitet habe. Dieser hatte großartige Systeme für die Entwicklung und den Vertrieb neuer Produkte, verfolgte aber seine Lieferkette mithilfe von Tabellenkalkulationen. In einigen Fällen dauerte es 12 Wochen von der Bestellung bis zur Lieferung der Modeartikel, weshalb der Händler anfällig für Nachfrageschwankungen war. Darüber hinaus hatte niemand eine Vorstellung davon, welche Artikel wann oder wo erhältlich waren. Deswegen konnte der Händler bei Kundenbestellungen keine Lieferversprechen abgeben und war somit in der schnelllebigen Modewelt nicht konkurrenzfähig. Folglich gingen Umsatz und Marktanteil zurück. Im Branchenjargon sagt man, der Händler verpasst Modetrends. Es folgten der Niedergang und die Übernahme durch eine andere Marke.

Im Gegensatz dazu hat das in Perth ansässige Unternehmen Marubeni-Itochu Tubulars Oceania sein Finanz- und Betriebssystem in die Cloud verlagert und so eine lückenlose Transparenz bei seinen Öl- und Gas-Pipeline-Lieferungen erreicht. Mitarbeitende können mittlerweile in Echtzeit Bestände und Bestandsveränderungen einsehen und so Kundinnen und Kunden ein deutlich besseres Erlebnis bieten.



## Maßnahme

Installieren Sie Systeme, die Echtzeiteinblicke in den Bestand Ihres gesamten Vertriebsnetzwerks ermöglichen, vom Lieferanten bis zum Kunden. Alle Mitarbeitenden müssen zudem wissen, wie sie Informationen über Unternehmensgrenzen hinweg transparent und schnell austauschen können. Ihre Mitarbeitenden müssen außerdem verstehen, wie wichtig eine genaue Bestandsaufnahme ist. Der Bestand muss bei jeder Transaktion prioritär aktualisiert werden, Ein- und Ausgänge sind sofort zu verbuchen und zu verarbeiten.



**Bei uns stehen Verbraucherinnen und Verbraucher im Mittelpunkt unseres Handelns. Wir betrachten Resilienz und Agilität in Bezug auf ein Ergebnis: Wir möchten, dass unsere Kundschaft unsere Produkte überall und jederzeit kaufen kann.“**

**Nathan O'Donnell**

Dynamics 365 Global Program Leader

Breville



Grundsatz 2:

# Angebot und Nachfrage als Fluss managen

**Das Angebot lässt sich nicht einfach ein- und ausschalten, je mehr die Nachfrage schwankt, desto schwieriger wird die Beschaffung. Daher müssen wir den Produktfluss in der gesamten Lieferpipeline managen.**

Im Idealfall gibt es einen ausgewogenen Produktfluss vom Lieferanten zum Kunden. Das Geschäft hält die Menge der konsumierten Produkte vorrätig. Sie entspricht der Menge in den Pipelines vom Verteilerzentrum zum Geschäft, vom Lieferanten zum Händler und so weiter bis hin zu den Rohstoffen. Diese Theorie wird von Dr. Eli Goldratt, dem Guru der Betriebswirtschaft, in seinem Bestseller-Roman „Das Ziel“ perfekt veranschaulicht. Darin zeigt er, dass es entscheidend ist, den Fluss anstatt der Kapazität auszugleichen.

Der in Auckland ansässige Haushaltswarenhändler Citta nutzt beispielsweise Business Intelligence, um den Produktfluss in seiner Lieferkette zu perfektionieren. So stellt das Unternehmen sicher, dass es ausreichend Produkte vorrätig hält, um die Nachfrage befriedigen zu können, ohne am Ende einer Saison auf unverkäuflichen Lagerbeständen sitzen zu bleiben.



## Maßnahme

Streben Sie im Rahmen des Produktbeschaffungsmanagements häufigere, dafür aber kleinere Lieferungen an. Das ist besser als sporadische, umfangreiche Großlieferungen und hält den Transportfluss in der gesamten Lieferkette im Gleichgewicht. Wir müssen das Konzept der Mindestbestellmenge überdenken, um große, unregelmäßige Lieferungen zu unterbinden. Es sind also neue Absprachen mit Lieferanten und potenziellen Logistikanbietern erforderlich. Wegen der Frachtkosten bestellen Einzelhändler oft mehr, um die Frachtkosten pro Stück zu senken. Bei Produkten mit schwankender Nachfrage (siehe Grundsatz 4) verschärft das jedoch die Angebotsproblematik, wenn sich die Nachfrage ändert.





**Mit Power Apps konnten wir einen standardisierten Workflow und Genehmigungsprozess schaffen und so die Effizienz in unserer Lieferkette steigern.“**

John Khoury  
Chief Information Officer  
Allied Pinnacle



## Grundsatz 3:

# Schnelles, flexibles Pipeline-Planungssystem einführen

Die Reaktionszeit der Lieferkette erstreckt sich über den Zeitraum von der Herstellung bis zum Kauf eines Produkts durch Kundinnen oder Kunden. Es versteht sich fast von selbst, dass die Gefahr des Versiegens der Pipeline, bevor sie ein „Nachschubsignal“ sendet, umso größer ist, je länger es dauert, bis das Signal (ungewöhnliche Absatzmenge) die Akteure der Lieferpipeline erreicht.

Beispielsweise gestatten die Systeme eines großen Textilunternehmens aufgrund der benötigten Rechenzeit einen vollständigen Regenerationsplan nur über das Wochenende. Zuzüglich waren nochmals weitere 2 bis 3 Tage für die Analyse nötig. Infolgedessen konnte eine große Änderung der Nachfrage bis zu 10 Tage in Anspruch nehmen, bevor Änderungen bei vorgelagerten Akteuren in Kraft traten.



## Maßnahme

Das Lieferkettenplanungssystem muss sich jederzeit ausführen lassen. Veraltete Systeme verursachen Verzögerungen bei der Signalverarbeitung. Das ist häufig darauf zurückzuführen, dass Planungsprozesse wegen ihrer langen Laufzeiten nur über Nacht oder an Wochenenden ausführbar sind und sich aufgrund von Ausfallzeiten auf das System auswirken. Ein System, das innerhalb von Minuten und jederzeit ausführbar ist, eliminiert Verzögerungen und verbessert die Fähigkeit, Probleme in der Lieferkette zu erkennen und zügig zu lösen.



## Grundsatz 4:

# Echtzeit-Analytics zum Messen der Nachfrageschwankung einsetzen

**Nicht alle Produkte werden im selben Tempo oder zur selben Zeit konsumiert; einige werden pauschal verbraucht. Nehmen wir noch einmal Mehl als Beispiel. Der Durchschnittsmensch hat sich während der Pandemie nicht verändert.**

Zu verschiedenen Zeitpunkten im Leben kann eine Person mehr konsumieren, doch der Konsum ist weitgehend vorhersehbar. Vergleichen Sie das mit Mode, die äußerst unbeständig ist. Mode basiert auf Trends, Stilen, Personen, die über Social Media Einfluss ausüben, oder auf Prominenten. Außerdem kann die Nachfrage von Geschäft zu Geschäft, von Region zu Region und von Kultur zu Kultur stark schwanken.



## Maßnahme

Installieren Sie Echtzeit-Analytics in der gesamten Lieferpipeline. Das ist eine Grundvoraussetzung für das Managen von Angebot und Nachfrage. Identifizieren und gruppieren Sie Produkte nach deren Schwankungsanfälligkeit, und nutzen Sie besonders transparente Analysen zur Überwachung und Echtzeitalarmierung, um schwankende Lagerbestände straff zu verwalten. Binden Sie bei Produkten mit stark schwankender Nachfrage selbige sehr eng an Angebotssignale, und automatisieren Sie Warnmeldungen, für den Fall, dass die Signale sich außerhalb des Toleranzbereichs bewegen. Gehen Sie bei weniger schwankungsanfälligen Produkten lockerer vor, indem Sie Mindest- und Höchstmengen festlegen und Punkte für die Wiederauffüllung der Bestände neu ordnen.



**Die COVID-19-Pandemie führte aus zwei Gründen zum Zusammenbruch der lokalen, standortgebundenen Silos. Wir mussten uns von den traditionellen standortbasierten Produktionslinien verabschieden. Unser System für die Absatz- und Vertriebsplanung und die BI-Berichterstellung sind nunmehr eingebettet, um effektive Geschäftstätigkeiten durch Technologie und Systeme zu gewährleisten.“**

John Khoury  
Chief Information Officer  
Allied Pinnacle



## Grundsatz 5:

# Prognosemodelle verbessern

**Viele wundern sich darüber, warum ihre Prognosen (oder die Prognosen anderer) in der COVID-19-Pandemie versagen. Fakt ist, dass wir 2020 noch nie so starke Nachfrageschwankungen bei Lieferanten erlebt haben.**

Dafür müssen wir in die Zeit des Ersten Weltkriegs (1914–1918), des Zweiten Weltkriegs (1939–1945) oder der Spanischen Grippe (1918) zurückblicken. Die meisten Einzelhandels- und Vertriebsorganisationen auf der ganzen Welt verwenden jedoch heutzutage Prognosemodelle, die sich nur auf historische Daten der letzten zwei bis drei Jahre stützen.

Ganz gleich, wie gut die für diese Modelle genutzte Datenwissenschaft ist, sie konnte die Auswirkungen von COVID-19 nicht vorhersagen. Kundinnen und Kunden haben aus einem der folgenden beiden Gründen die Regale von Supermärkten geleert: aus Angst, dass die Geschäfte schließen würden und das Nötigste nicht mehr erhältlich sein könnte, oder aus Gier, die einige Menschen zu Großeinkäufen veranlasste, um Artikel zu deutlich höheren Preisen mit Gewinn weiterzuverkaufen.

Der australische Knabbergebackhersteller Majans hat beispielsweise seine Lieferkette digitalisiert und konnte so die für jeden Prozess nötige Zeitdauer drastisch reduzieren. Zudem nutzt das Unternehmen das Internet der Dinge, um Trends frühzeitig zu erkennen. So können Line- und Werksmanager sowie Führungskräfte fundiertere Entscheidungen treffen, Prozesse optimieren sowie Kosten und Risiken senken.

Bei der Entwicklung dieser Systeme müssen Firmen auch Unternehmensgrenzen überschreiten, um Prognosen an Lieferanten weiterzugeben und in Echtzeit zusammenzuarbeiten. Für die Entwicklung von Sanierungsstrategien ist ein einziges gemeinsames Modell hilfreich, an dem alle Akteure mitwirken, um Nachfragespitzen und -einbrüche zu identifizieren und zu bestimmen, ob es sich um einmalige oder anhaltende Ereignisse handelt.

Toyota macht das seit Jahren, nicht nur mit Prognosen, sondern auch mit visuellen Kanban-Ansichten seiner Lieferketten. Toyotas Systeme sind fest bei den Zulieferern integriert – und zwar so sehr, dass im Falle des Stillstands einer Toyota-Produktionslinie auch die Produktionslinien der betreffenden Zulieferer angehalten werden.



## Maßnahme

Erweitern Sie die Menge der verfügbaren Daten, um außergewöhnliche Ereignisse, wie sie im Rahmen der Pandemie stattfanden, genau vorhersagen können. Betrachten Sie dazu die aktuellen Prognosemodelle und deren Einbindung in Ihre Planungssysteme, und entwickeln Sie Signale, um die unvorhergesehene Nachfrage in Echtzeit zu ermitteln. Zudem müssen Sie Beschaffungsmethoden mit kurzfristigen Reaktionszeiten entwickeln.



Grundsatz 6:

# Lieferanten diversifizieren

**Ein Faktor, der die Engpässe während der COVID-19-Pandemie verschärfte, ist, dass es für bestimmte Produkte nur sehr wenige Lieferanten gibt, und diese beliefern wiederum viele Groß- und Einzelhändler. Das bedeutet, dass die für die Versorgung ganzer Supermarktketten und Verteilerzentren benötigten Warenmengen massive Auswirkungen auf die Hersteller haben.**

Lieferanten konnten die Nachfrage in einer so kurzen Zeitspanne einfach nicht befriedigen, da sie ganze Lager aufstocken und den normalen Konsum decken mussten.



## Maßnahme

Diversifizieren Sie die Zulieferung. Verteilen Sie das Risiko auf mehrere Lieferanten, sowohl im In- als auch im Ausland. Wir haben viel darüber gehört, dass die Fertigung aufgrund günstigerer Preise ins Ausland verlagert wurde. Die Kehrseite der Medaille ist, dass wir in vielen Fällen auf Lieferungen aus dem Ausland angewiesen sind, was oft zu langen Lieferzeiten und einem erhöhten Risiko führt. Um den Fluss auszugleichen, braucht es jedoch unbedingt Lieferanten mit kurzen und langen Lieferzeiten und sogar mit unterschiedlichen Kostenmodellen.



Grundsatz 7:

# Neue Vertriebsnetzwerke und -kanäle schaffen

In der modernen Gesellschaft nehmen wir viele Dinge als gegeben hin, auch wenn sie sich ändern lassen. Wir hatten uns an die Vorstellung gewöhnt, dass sich Lebensmittel und andere Dinge des täglichen Bedarfs am einfachsten in Supermärkten besorgen ließen. Doch dank Technologie und Logistik können wir auch über andere Kanäle einkaufen.

Die COVID-19-Pandemie hat viele Leute, die Onlineshopping bislang nicht erwogen hatten, zum Einkaufen im Internet veranlasst. Während der Pandemie erwies sich Onlineshopping als äußerst populär. Zeitweise waren Lebensmittelhändler aufgrund mangelnden Nachschubs gezwungen, ihre Onlinedienste zu pausieren. Zum Beispiel haben Uber und Uber Eats unsere Denkweise in Bezug auf den Personennahverkehr und den Verzehr von Restaurantspeisen verändert. Wir blicken in eine neue Zukunft, nicht nur für den Einkauf von Lebensmitteln und Dingen des täglichen Bedarfs, sondern auch für viele andere Alltagsgegenstände.



## Maßnahme



### Transport und Logistik

Wir könnten einen Uber-ähnlichen Dienst nutzen, um Abholbestellungen nach Hause zu liefern. Ein solcher Dienst würde die Verfügbarkeit lokaler Liefernetzwerke erweitern, insbesondere für schwächere, ältere und schutzbedürftige Menschen. Dieser Dienst könnte für alle leicht zu transportierenden Produkte angeboten werden, z. B. Lebensmittel und verderbliche Waren, bei denen die Lieferpünktlichkeit für die Produktqualität entscheidend ist.



### Shoppingparty

Das alte Konzept der Tupperparty könnte für Produkte, die nicht in die Kategorie „Lebensmittel und Waren des täglichen Bedarfs“ passen, wiederbelebt werden. Zur Erläuterung für Jüngere: Solche Verkaufspartys waren in den 70er und 80er Jahren extrem angesagt. Die einzige Möglichkeit, den Absatz zu steigern, war der Massenverkauf – in den Häusern der Leute.

Tupperware war ein angesagtes Produkt und wurde in Privathaushalten verkauft. Dazu wurde privat zu einem gesellschaftlichen Anlass eingeladen, bei dem zufällig eine Person zu Gast war, die ein höchst begehrtes Produkt verkaufte. Auf Social Media übertragen: Stellen Sie sich vor, dass Sie bei einer Teams-Besprechung zu einem virtuellen Treffen einladen, bei dem jemand ein Produkt vorführt, es erläutert, Fragen dazu beantwortet, Angebotspreise unterbreitet und sogar Bestellungen entgegennimmt, die zu Ihnen nach Hause geliefert werden. Das wäre z. B. für die Kosmetik-, Mode- und Technikgerätebranche geeignet, bei der Produktkenntnisse eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung spielen.



### Drive-in-Abholung

Stellen Sie sich vor, Sie könnten online bestellen und anschließend ein Geschäft oder Warenlager ansteuern, wo Ihre Bestellung in den Kofferraum geladen wird, ohne dass Sie aussteigen müssen. Fast-Food-Ketten verfügen über Drive-ins, und sogar einige Einzelhändler von Haushalts- und Büroartikeln bieten einen derartigen Service an. Warum also sollte das Konzept nicht auf Lebensmittel und andere Artikel ausgeweitet werden?

# Lieferketten mittels Technologie resilienter gestalten

**Ebenso wie eine Kette für die Sicherheit eines Boots im Sturm wichtig ist, ist es unerlässlich, die Grundsätze einer resilienten Lieferkette zu befolgen, um die hochkomplexen Prozesse, die eine kontinuierliche Versorgung sicherstellen, verwalten zu können.**

Zwar hat die COVID-19-Pandemie die Lieferkette ins Rampenlicht gerückt, aber wenn wir sie in Grundsätze aufgliedern und diese befolgen, können wir uns besser darauf konzentrieren, sie resilienter zu gestalten.

Resilienz bedeutet nicht unbedingt, dass wir alle unsere Systeme verwerfen und neu anfangen müssen. Stattdessen müssen bestehende Systeme neu bewertet werden, um sicherzustellen, dass sie hinsichtlich Resilienz optimiert sind. Unter Umständen müssen bestehende Systeme und Infrastruktur um neue oder weitere Workloads ergänzt oder der Umfang von Geschäftsanwendungen erweitert werden.

Mit der Fähigkeit, moderne Geschäftsanwendungen als einzelne Workloads oder als Ganzes bereitzustellen, geht ein anderes Agilitätsmodell einher, das eine schnelle Prototypentwicklung und ständige Innovationen ermöglicht.

Integration ist eine der großen Herausforderungen bei modernen Systemen. Hierbei werden Unternehmen von ERP-Systemen (Enterprise-Resource-Planning) unterstützt. Sie dienen dazu, vollständig integrierte Transaktionen zwischen Unternehmen, nicht nur innerhalb der Lieferkette, zu ermöglichen und so das richtige Maß an Datentransparenz für verschiedene Stakeholder zu schaffen.

Diese Transparenz und Agilität können oft einen Mangel an Funktionen ausgleichen. Wenn man beispielsweise in Echtzeit weiß, wie viele Stücke eines Produkts an jedem Ort vorrätig sind, überwiegt das bei Weitem fehlende Felder für detaillierte Produktberichte

Darüber hinaus lässt sich mit cloudbasierten ERP-Systemen ein bisher unerreichtes Maß an Agilität und Skalierbarkeit erzielen. Ferner bieten die Systeme eine neue, erschwinglichere Möglichkeit, fortschrittliche Technologien wie Analytics und künstliche Intelligenz (KI) einzusetzen.

Wenn wir aus der aktuellen Pandemie etwas gelernt haben, dann, dass Geschäftssysteme die Transparenz und Agilität bieten müssen, damit Unternehmen widerstands- und anpassungsfähiger gegenüber plötzlichen Veränderungen werden können. Jedoch müssen sie auch gute Geschäftsgrundlagen unterstützen, z. B. die Grundsätze der Lieferkette.

## Microsoft Dynamics 365

Microsoft Dynamics 365 unterstützt diese Grundsätze mit einer integrierten Supply Chain Management-Produktfamilie. Durch die Microsoft Power Platform bietet Dynamics 365 die Möglichkeit, mit Low-Code, Automatisierung und KI-Technologien für den „letzten Lieferkilometer“ Innovationen zügig voranzutreiben. Dynamics 365 beinhaltet außerdem vorgefertigte Business Accelerator für die Automobilbranche, den Gesundheitssektor und andere Branchen. Darüber hinaus werden diese Technologien auf sichere Weise und skalierbar auf der Azure-Cloudplattform bereitgestellt.

[Demo anfordern](#)

