

## FACTSHEET ZUR LOGISTIKMARKTSTUDIE SCHWEIZ, BAND 2015

# Differenzierung von CH-Unternehmen über die Supply Chain

## logistikmarkt.ch

Das Schweizer Logistik-Portal

**Zunehmender Kosten- und Leistungsdruck steigert die Notwendigkeit für Unternehmen, sich vom Kreis ihrer Wettbewerber abzuheben. Das Supply Chain Management (SCM) kann einen Beitrag zur Differenzierung leisten, beispielsweise durch effiziente Prozesse oder ein besonders hohes Servicelevel.**

Wie Schweizer Verlager (Industrie- und Handelsunternehmen) sich durch ihre Supply Chain zu differenzieren versuchen, wurde im Rahmen der Logistikmarktstudie Schweiz untersucht. Dabei wurde auch der Beitrag von Logistikdienstleistern zur Differenzierung ihrer Kunden unter die Lupe genommen.

## DAS MAGISCHE ZIELDREIECK

Erfolg zeigt sich vor allem durch die Erreichung der gesteckten Ziele; so

auch im Supply Chain Management. Hier lassen sich die relevanten Ziele in drei übergeordnete Kategorien einordnen: «Maximierung des Endkundennutzens», «Maximierung der Prozesseffizienz» und «Minimierung der Kapitalbindung» (Bild 1). In der Praxis treten dabei häufig Zielkonflikte auf. Demnach ist es meist nicht möglich, alle Zielkategorien gleichzeitig und vollumfänglich zu erreichen, weshalb sie oft als «magische» SCM-Ziele bezeichnet werden. So ist die Maximierung des vom Kunden wahrgenommenen Serviceniveaus, z.B. die Verfügbarkeit von Waren, nur möglich, wenn entweder höhere Bestände gehalten werden (was das Ziel «Minimierung der Kapitalbindung» untergräbt) oder wenn auf schnellere und folglich teurere Transportmittel zurückgegriffen wird (was gegen das Ziel der «Maximierung der Prozesseffizienz» spricht).

Optimiertes Supply Chain Management kann Unternehmen dabei helfen, sich gegenüber Mit-

wettbewerbern abzuheben. Welche SCM-Ziele für Schweizer Verlager besonders relevant sind, wurde im Zuge einer Erhebung für die Logistikmarktstudie Schweiz, Band 2015, eingehend untersucht. Ferner wurde ergründet, welchen Beitrag die Logistikdienstleister zur Erreichung der SCM-Ziele leisten. Befragt wurden 182 Unternehmen, die auf dem Schweizer Markt aktiv sind, darunter 131 Verlager und 51 Logistikdienstleister.

Um Handlungsempfehlungen aus den Umfrageergebnissen abzuleiten, wurde zusätzlich ein «Virtual Star» ermittelt. Er beschreibt den Durchschnittswert aus den Angaben von vier verlagernden Unternehmen, die sich durch eine besonders hohe Mitarbeiterproduktivität, einen hohen Zielerreichungs- und Reifegrad in Bezug auf ihre Supply Chain sowie eine hohe Rendite auf das eingesetzte Kapital (ROCE, Return on Capital Employed) auszeichnen. Analysen ergeben, dass die Unternehmen des Virtual Star im Schnitt einen ROCE von 11,3 Prozent haben. Dieser Wert ist deutlich höher als der ROCE der meisten anderen Verlager, der im Schnitt 9,2 Prozent beträgt. Eine Orientierung am Virtual Star kann sich somit finanziell als sehr lohnenswert erweisen.

## MARKTTEILNEHMER SUCHEN DAS SERVICE-NIVEAU ZU MAXIMIEREN

Verlager versuchen sich vor allem durch die Maximierung des kundenseitigen (Liefer-) Serviceniveaus

von Wettbewerbern zu differenzieren. Das zeigen die Ergebnisse der Befragung unter verlagernden Schweizer Unternehmen (Bild 2). Eine hohe Verfügbarkeit, herausragende Qualität (z.B. von Produkten) sowie eine schnelle Anpassung an lokale Marktveränderungen stehen im Fokus ihres SCM. Besonders der Virtual Star verfolgt diese Ziele sehr stark – ein weiteres Indiz dafür, dass die Orientierung am Kunden ein bedeutender Erfolgsfaktor am Markt ist.

Die Maximierung der Prozesseffizienz und die Minimierung der Kapitalbindung sind bei den Verlager hingegen weniger wichtig für die Differenzierung. Interessanterweise unterscheiden sich gerade bei diesen beiden SCM-Zielkategorien die Angaben des Virtual Star deutlich vom allgemeinen Durchschnitt der Verlager. Vor allem eine niedrige Kapitalbindung und eine hohe Mitarbeiterproduktivität werden vom Virtual Star wesentlich stärker angestrebt. Dies kann als Bestrebung interpretiert werden, den vermeintlichen Zielkonflikt im SCM bewusst adressieren und lösen zu wollen. Folglich könnte ein grösseres Augenmerk auf diese Zielkategorien besonders erfolgversprechend sein.

## BEITRAG DER LOGISTIKDIENSTLEISTER ZUR ERREICHUNG VON SCM-ZIELEN

Da Logistikdienstleister in die Supply Chain und somit auch in das SCM ihrer Kunden eingebunden sind, können sie einen echten Mehrwert leisten. Die Befragung der Schweizer Logistikunternehmen ergab, dass die Dienstleister ihre Kunden bei der Erreichung der SCM-Ziele unterstützen. Besonders beim kundenseitig wahrgenommenen Serviceniveau schätzen die Logistikdienstleister ihren Beitrag zur Differenzierung der

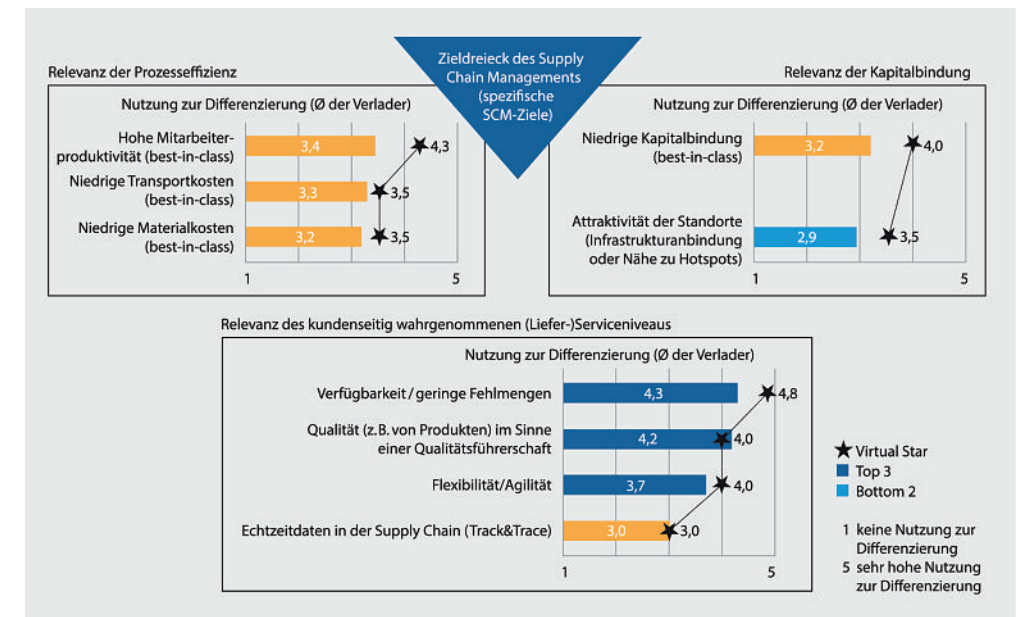


Bild 2. Differenzierung von Verlager durch ihre Supply Chain.

Verlager hoch ein. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Logistikdienstleister häufig an ihrem Lieferservicelevel gemessen werden. Folglich konzentrieren sie sich stark auf Verbesserungen in diesem Bereich.

Auch bei der Prozesseffizienz und der Kapitalbindung können die Logistikdienstleister laut Selbsteinschätzung einen relativ hohen Beitrag zur SCM-Zielerreichung leisten. Eine gezielte Einbindung

von Logistikdienstleistern in das SCM kann Verlager dabei helfen, die eigene Supply Chain gegenüber konkurrierenden Supply Chains zu differenzieren. Schliesslich findet der Wettbewerb zukünftig nicht mehr zwischen einzelnen Unternehmen, sondern zwischen ganzen Supply Chains statt.

Autoren: Prof. Dr. Wolfgang Stölzle,  
Prof. Dr. Erik Hofmann,  
M.Sc. Katrin Oettmeier

Bild 1. «Magisches» Zieldreieck des Supply Chain Managements. (Quelle: Essig, Hofmann & Stölzle [2013])



## Logistikmarktstudie Schweiz 2015

Die Studie ist das Nachschlagewerk für das Schweizer Logistik- und Supply Chain Management. Sie wird jährlich aktualisiert, überarbeitet und mit neuen Inhalten ergänzt. Das Handbuch liefert wertvolle Informationen über den Gesamtmarkt, einzelne Segmente, Standorte, Potenziale und Trends in der Schweiz.

Ausgabe: 8, Umfang: ca. 360 Seiten, kartoniert, Publikation: Januar 2015

**Mitglieder** 180.– **Partnerverbände** 300.– **Nichtmitglieder** 420.–

**Bestellungen unter:** [www.logistikmarkt.ch/de/logistikmarktstudie/katalogbestellung](http://www.logistikmarkt.ch/de/logistikmarktstudie/katalogbestellung)

