

Leagile Supply Chains: Zwischen Flexibilität und Kosteneffizienz

logistikmarkt.ch

Das Schweizer Logistik-Portal

Wachsender Wettbewerbs- und Kostendruck sowie eine steigende Individualisierung der Kundenwünsche setzen Wertschöpfungsnetzwerke zunehmend unter Druck. Um sich diesen Herausforderungen zu stellen, wählen zahlreiche Unternehmen eine schlanke oder agile Supply Chain. Zunehmend verstärkt sich jedoch der Wunsch, physische Effizienz und Flexibilität im Wertschöpfungsnetzwerk miteinander zu vereinen. Eine Untersuchung im Rahmen der Logistikmarktstudie nimmt die Verbreitung solcher leagilen Supply Chains in der Schweiz unter die Lupe.

Supply Chains lassen sich anhand ihrer Neigung zur physischen Effizienz (Lean-Ausprägung) und zur Flexibilität (Agile-Ausprägung) klassifizieren.

Schlanke Wertschöpfungsnetzwerke verfolgen das Ziel, ein möglichst effizientes Angebot zu den geringstmöglichen Kosten bereitzustellen. Wichtige Elemente des «Lean»-Ansatzes sind ein konsequentes Qualitätsmanagement, standardisierte Aufgaben und ein flussorientiertes Layout. Die Beschaffung läuft für gewöhnlich regelkreisbasiert ab (z. B. mittels Kanban). Schlanke Supply Chains werden meist bei Standardprodukten eingesetzt, die eine relativ konstante bzw. vorhersehbare Nachfrage haben.

Der Fokus bei agilen Wertschöpfungsnetzwerken liegt auf der schnellen Reaktion auf schwer oder nicht vorhersehbare Nachfragemuster. Dies ist beispielsweise der Fall bei kundenindividuellen oder modischen Produkten. Erreicht wird die hohe Flexibilität u. a. mit kurzen Durchlaufzeiten, einem modularen Produktdesign und Pufferbeständen in der Produktion und bei Halbfertigerzeugnissen. In der Regel wird die Fertigung in agilen Supply

Chains mit dem Eintreffen eines konkreten Kundenbedarfs angestossen (Produktion «On-Demand»).

FORMEN DER LEAGILITÄT

Leagile Supply Chains versuchen, die physische Effizienz des «Lean»-Ansatzes und die Flexibilität des «Agile»-Ansatzes miteinander zu kombinieren. Dabei lassen sich zwei verschiedene Formen der Leagilität unterscheiden: Zwischenformen und Hybridformen von Lean und Agile. Bei ersteren werden der schlanke mit dem agilen Supply Chain-Ansatz verknüpft und somit die Ausprägungen dieser Leistungsmerkmale miteinander vermischt. Dies bedeutet, dass sich die daraus resultierende Supply Chain durchgängig durch mittlere Ausprägungen von «Lean» und «Agile» auszeichnet. Aus strategischer Sicht bergen solche «leagilen» Mischformen die Gefahr, zu verwässern und damit in einer «Stuck-in-the-middle»-Position ohne klare Ausrichtung zu landen.

Bei Hybridformen von «Lean» und «Agile» ist die Supply Chain in ein schlankes und ein agiles Design gegliedert, die voneinander getrennt sind. Folglich besteht das Wertschöpfungsnetzwerk aus einem physisch effizienten Teil und einem flexiblen Teil, voneinander getrennt durch den sogenannten «Entkopplungspunkt». Ein solches Supply Chain-Design hat ein deutlich vermindertes Risiko des Eintritts einer «Stuck-in-the-middle»-Position.

Wenngleich die Lean- und Agile-Ausprägung häufig verwendete Merkmale zur Klassifizierung von Supply Chains sind, existieren auch Wertschöpfungsnetzwerke mit ei-

Logistikmarktstudie Schweiz 2017

Logistik und Supply Chain Management im Zeitalter der Digitalisierung

In der Logistikmarktstudie Schweiz und den Fokusstudien 2017 stehen Supply Chain Management 4.0 und die digitale Vernetzung, Robotik, temperaturgeführte Logistik, Intralogistik und weitere Themen im Mittelpunkt. Die Studie wird jährlich aktualisiert und ist das führende Werk für Logistik, Prozess- und Supply Chain Management. Publikation: Januar 2017



Mitglieder

GS1 Schweiz

Vollversion 119.–

Fokusstudien 24.–

Nichtmitglieder

GS1 Schweiz

159.–

29.–

Bestellungen unter: www.gs1.ch/shop

ner anderen Fokussierung. So kann es sein, dass eine Supply Chain nicht auf Schlankheit oder Flexibilität ausgerichtet ist, sondern beispielsweise auf Qualitäts- oder Nachhaltigkeitsaspekte.

Im Folgenden wird anhand einer Befragung unter 29 Supply Chain-Experten die Verbreitung des Lean-, Agile- und Leagile-Ansatzes in verschiedenen Schweizer Branchen untersucht. Darüber hinaus wird die gegenseitige Vereinbarkeit der Grundprinzipien aus schlanken und flexiblen Supply Chains beleuchtet.

LEAGILITÄT BEI HANDEL UND KONSUMGÜTERBRANCHE

Die Umfrageresultate legen nahe, dass bei rund einem Drittel der Supply Chains von Schweizer Konsumgüter- und Handelsunternehmen eine Mischung aus schlanken und agilen Elementen auftritt (Bild oben). Grund für das hohe Aufkommen an leagilen Supply Chains könnte sein, dass diese Branchen hohen Nachfrageschwankungen seitens der Endkunden ausgesetzt sind, jedoch gleichzeitig einem starken Kosten- bzw. Preisdruck unterliegen. Bei Investitionsgüterherstellern, im verarbeitenden Gewerbe und in der Prozessindustrie dominieren hingegen schlanke Supply Chains. Etwa 44 % der Unternehmen aus diesen Branchen sind nach dem Lean-Ansatz aufgestellt (Bild unten). Vermutlich werden hier vornehmlich Standardprodukte mit eher geringen Nachfrageschwankungen hergestellt, weshalb sich ein Fokus der Supply Chain auf physische Effizienz besonders anbietet.

EINGESCHRÄNKTE VEREINBARKEIT

Gemäss den befragten Supply Chain-Experten ist vor allem das Grundprinzip der kontinuierlichen Verbesserung, das dem Lean-Gedanken zugrunde liegt, mit dem Agile-Ansatz kompatibel. Auch



Häufigkeit des Vorkommens verschiedener Supply Chain-Ansätze nach Branche.

die Beseitigung von Verschwendung (z. B. Überproduktion, grosse Bestände, Wartezeiten) scheint in flexiblen Supply Chains relativ gut umsetzbar zu sein. Dies steht jedoch im Widerspruch dazu, dass in agilen Supply Chains oft Pufferkapazitäten und -bestände vorgehalten werden müssen, um schnell auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können. Die insgesamt grössere Herausforderung stellt allerdings die Integration von agilen Elementen (z. B. schnelles Reagieren auf Kundenanforderungen) in schlanken Supply Chains dar. Einerseits ist für eine gewisse Flexibilität in bestehenden, schlanken Supply Chains zu sorgen, um auf veränderte Kundenbedürfnisse in angemessener Zeit reagieren zu können. Andererseits ist die Flexibilität von Supply Chains sicherzustellen. Hierzu zählt u.a. der Austausch von Wertschöpfungspartnern (Stichwort Lieferanten- oder Dienstleisterwechsel), der durch die gegenseitige Integration

und Verzahnung aufgrund von «Lock-in-Effekten» erschwert wird. Vor allem die schnelle Durchführung von Produkt- oder Prozessänderungen gestaltet sich in physisch effizienten Wertschöpfungsnetzwerken schwierig. So bringen schlanke Strukturen eine gewisse Inflexibilität mit sich, was sich in einer geringeren Anpassungsfähigkeit niederschlägt.

Insgesamt zeigt sich, dass bereits heute in verschiedenen Branchen starke Bestrebungen hin zu leagilen Supply Chains bestehen. Aufgrund der eingeschränkten Vereinbarkeit von Prinzipien der physischen Effizienz und der Flexibilität gestaltet sich die Umsetzung jedoch als Herausforderung. Eine gezielte Einbindung von Logistikdienstleistern kann verladenden Industrie- und Handelsunternehmen dabei helfen, ihren geplanten Supply Chain-Ansatz zu realisieren.

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