

Supply Chain Management und Nachhaltigkeit

Übung 1

Marktveränderungen in der Supply Chain und deren Auswirkungen

Ausgangslage

Sie sind als Einkäufer/in bei der Firma Systems AG tätig, welche elektronische Steuerungen produziert. Dort sind Sie für die Beschaffung mechanischer Komponenten sowie für Handelswaren verantwortlich.

Drei strategisch sehr wichtige (A-)Kunden der Systems AG bestellen seit etwa einem Jahr in immer kürzeren Abständen und verlangen darüber hinaus auch eine immer höhere Mengenflexibilität (kurzfristige Änderung bei bereits bestehenden Aufträgen). Auch was die Verkaufspreise betreffen musste der Verkauf der Systems AG in den letzten drei Jahren gegenüber diesen Kunden auch grosse Zugeständnisse machen und die Preise senken.

Dies wirkte sich in diesem Jahr für die Beschaffung auch in den Zielen mit Ihrem Chef aus, der vermehrt darauf Wert legt, dass Sie Ihrerseits mit einigen wichtigen (A-)Lieferanten Preisnachlässe verhandeln. Und von diesen verlangen Sie nun vermehrt neben günstigeren Einkaufspreisen auch immer kürzere Lieferzeiten und mehr Flexibilität bei kurzfristigen Termin- und Mengenänderungen.

Ihre Lieferanten kommen diesen Forderungen soweit wie möglich auch nach. Einige Lieferanten jedoch halten diesem Druck nicht mehr Stand. So leidet bei diesen hin und wieder die Qualität des gelieferten Materials, was erst in der Produktion und bei den zugekauften Handelswaren erst beim Kunden festgestellt wird. Ebenso werden wegen den Rücksendungen der Handelswaren vom Kunden an die Lieferanten interne Ressourcen gebunden, das Tagesgeschäft leidet dadurch noch mehr. Dies bedeutet höhere Kosten und längere Durchlaufzeiten in der gesamten Supply Chain.

In der Konsequenz sind daher einige Hauptkunden der Systems AG immer häufiger unzufrieden und kündigen an, sich Alternativen zu suchen.

In den verschiedenen Abteilungen der Systems AG, die für die Kundenauftragsabwicklung zuständig sind, herrscht zunehmend Hektik und so genannte «Feuerwehrübungen» werden immer häufiger. Dazu kommt noch das Problem, dass Sie – aufgrund der kurzfristigen Bestellungen – von Ihrer Disposition (Produktionsplanung) auch immer öfter Bestellanforderungen mit ungenauen Mengen erhalten.

Da Sie in den letzten Monaten dadurch Probleme mit der Warenversorgung für die Produktion und dem Verkauf hatten, bestellen Sie, um diese Lieferprobleme zu umgehen, oftmals auch etwas mehr, als der Bestellvorschlag verlangt. Eine durchgehende IT-Unterstützung, die den Kundenauftrag in Bestellvorschläge und Fertigungsaufträge auflöst und bis zur Rechnungszahlung im System aktuell hält, besteht bis heute nicht.

Die Situation ist wohl für alle Beteiligten der gesamten Supply Chain (Logistikkette) unbefriedigend und die Montagssitzung des Teams «Auftragsabwicklung» wird jede Woche zur wahren «Rechtfertigungs-Schlacht».

Fragen:

1. Beschreiben / skizzieren Sie in der Gruppe kurz die Ausgangslage mit den internen und externen Einflussgrößen. (Beteiligte, Prozess, Probleme mit Ursache und Wirkung)
2. Die Systems AG muss das Problem auf jeden Fall rasch lösen und plant nun dazu Meetings.
 - a) Welche Beteiligte (intern und / oder auch Externe) treffen sich zu einem oder mehreren Meetings? Begründen Sie Ihre Auswahl.
 - b) Mit wem besprechen Sie ganz konkret welche Maßnahmen? Treffen Sie eine logische Reihenfolge. Entwickeln Sie sowohl
 - drei sofort wirksame Lösungen (für die nächsten ca. 2 Monate), als auch
 - drei langfristige Maßnahmen und begründen Sie Ihre Antworten.