

Supply Chain Management und Nachhaltigkeit

Übung 1 – Lösung

Marktveränderungen in der Supply Chain und ihre Auswirkungen

Zu Frage:

1. Beschreiben / skizzieren Sie kurz die Ausgangslage mit den internen und externen Einflussgrößen. (Beteiligte, Prozess, Probleme mit Ursache und Wirkung)
 - Erhöhte Kundenanforderungen zu Bestellmenge, -termin und Preis ohne Angabe von Gründen an die Systems AG (Verkauf)
 - Anforderungen werden intern nur suboptimal behandelt (Verkauf erfasst die Aufträge, Bestellanforderungen und Produktionsaufträge werden entsprechend ausgelöst, jedoch aktuelle Termine sind terminlich kürzer als Normallieferzeit im System. Beschaffung erteilt Bestellung und an die Lieferanten mit kürzeren Lieferterminen als regulär vereinbart und setzt noch Preissenkungen durch).
 - Kein auf K-Accounts ausgerichteter Budget- und Planungsprozess seitens der Systems AG
 - Keine durchgängige IT z.B. ein ERP – vorhanden
 - Q-K-Z-Probleme vom Kunden bis zu den Lieferanten, sie werden in der Lieferkette weitergegeben.
 - Probleme in der Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV) bei Systems AG
 - Eigenmächtige Mehrbestellungen durch die Beschaffung führen zu erhöhten Lagerbeständen mit Risiko (z.B. Nichtverwendung)
 - Keine konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen *Verkauf-Dispo-Beschaffung* und ständige («Schuldfrage»)

Skizze:

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.
- *Verkauf* mit den *A-Kunden* – Verkauf hat direkten Kontakt zum Kunden, sollte die Anforderungen des Kunden bzw. des Marktes kennen und die echten Bedarfe intern weiter melden.
 - *Disposition*: ermittelt das Produktionsprogramm und folglich auch den externen Bedarf über das ERP-System (Bestellbedarf / Bedarfsanforderungen, Bestellvorschlag)
 - *Beschaffung*: ist für die termin- und mengengerechte Bestellung verantwortlich und hält direkten Kontakt zu den *Lieferanten*
 - *Optional: IT -Prozess-Betreuer* «Kundenauftrag» (aktuelle IT-Möglichkeiten nutzen)
 - *Optional: Q-Verantwortlicher (QM)* für die *Produktqualität der gelieferten Waren*
- 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.

kurzfristig:

- *Gemeinsame, regelmäßige (z.B. wöchentliche) Bedarfsplanung des Verkaufs mit den drei A-Kunden (genaue Mengen und Termine) – so kommen nur echte, abgestimmte Bedarfe in die Systems AG*
- *Evtl. Teillieferungen planen (mit Kunden, intern und Lieferanten) bis Lieferrückstände abgebaut sind.*
- *Etablieren eines neuen Teams «Auftragsabwicklung» Verkauf-Dispo-Beschaffung und tägliches Kurz-Meeting und Entscheid über die Tagesziele (Menge, Termine, Verschiebungen etc.) – die gesamte Auftragsabwicklung stimmt sich ab und kennt die Möglichkeiten und Konsequenzen von Vorziehen, Verschieben, Annullieren.*
- *Intensive Abstimmung der Beschaffung mit den betroffenen Lieferanten über die Lieferungen (Menge, Termin, Qualität) an die Systems. – die Mengen und Termine auf Machbarkeit und Feinabstimmung mit dem echten Bedarf der Systems-Kunden prüfen und Möglichkeiten klären*
- *Q-Management durch verbessern der Q-Prüfungen beim Lieferant, Audits zur Unterstützung – damit soll die Produktqualität verbessert werden.*
- *Weitere Möglichkeiten: verschärfte Eingangsprüfung bei Systems AG um Q-Probleme zu erkennen (kurzfristig höhere Kosten, soll mittelfristig wieder aufgehoben werden)*

langfristig:

- Jährliche, quartalsweise Budgetplanung mit den A-Kunden und A-Lieferanten inkl. Rahmenvereinbarungen und rollierenden Forecast – gibt Planungssicherheit, stabile Prozesse
- ERP-System evaluieren und einführen. Ziel Durchgängigkeit «Kundenauftragsprozess»
- Alternative Lieferanten evaluieren um Versorgungsrisiko zu reduzieren.
- Prozess Auftragsabwicklung in Form eines ständigen Team Verkauf-Dispo-Beschaffung fest etablieren (klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung)