

wirtschafts magazin

N° 6 Globalisierung und effizientes Logistikmanagement





WISSENSCHAFT	<p>Supply Chain Management 4 Prof. Dr. Wolfgang Stötzle, Universität St. Gallen</p> <p>Global Sourcing 8 Dr. Robert Alard, ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI)</p> <p>Werkzeuge für die Praxis 10 Nicolas Florin, GS1 Schweiz</p>
PRAXIS	<p>Just in time 12 Claudia Moerker, Verband swiss export</p> <p>Alles unter Kontrolle 14 Marcel Schär, Kaba AG</p> <p>Baumanagement der besonderen Art 16 Loris Landolt, DESIGNFUNKTION AG</p> <p>Materialflüsse optimieren 18 Diego Lechmann, IE Industrial Engineering</p> <p>Erfolgsfaktor Mensch 21 Francis Meier, Swisslog AG</p> <p>Verpackung in der Supply Chain 24 Matthias Hess, Model AG</p> <p>Logistik ohne Grenzen 26 Dr. Christian Kubik, PostLogistics</p>
DIENSTLEISTUNG	<p>Indien und die ganze Welt 28 Samuel Haller, Gondrand AG</p> <p>Strategisches Outsourcing 30 Helmuth Zimmermann, TSG the sourcing group AG</p> <p>Wo Ihr Kapital gebunden ist 32 Edo Gerdes und Markus Koch, PricewaterhouseCoopers AG</p> <p>Die optimale Logistik 35 Christian Sieber, Sieber-Gruppe</p>
SEMINAR	<p>Logistikmanagementseminar bei der PostLogistics 38 Informationen, Programm</p> <p>Rückblick 40 Seminar Die Marke im Brennpunkt: Unternehmer zu Gast bei IKEA</p> <p>Ansprechpartner, Ausblick 43</p>



Die Logistik als kritischer Erfolgsfaktor der Globalisierung

Globalisierung gibt es schon seit den Zeiten der Entdecker, denen umgehend Händler folgten. Ein neues Phänomen ist die stetig steigende Geschwindigkeit der Globalisierung. Der technologische Fortschritt, insbesondere bei der Kommunikation und der Digitalisierung von Inhalten, hat die Welt zum globalen Dorf gemacht.

Die Globalisierung erfasst heute viel grössere Kreise der Wirtschaft, als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Durch die global integrierten Supply Chains werden sogar Firmen von der Globalisierung betroffen, die selbst nicht im Ausland tätig sind. Zum Beispiel wenn Kunden oder Lieferanten ins Ausland abwandern und die eigene Unternehmung diesen Kunden folgen resp. den Lieferanten behalten will.

Um die Chancen der Globalisierung wahrzunehmen, lassen sich Führung, Marketing, Kommunikation etc. mit traditionellen Mitteln meist skalieren. Es ist die Logistik, in der sich Firmen erfahrungsgemäss mit den grössten Herausforderungen konfrontiert sehen. Durch die Globalisierung ist die Komplexität exponential gestiegen. Wo es früher wenige, oft unabhängige Produktionsstätten gab, müssen heute über die Welt verstreute, miteinander integrierte Produktionsstätten vertikal und horizontal koordiniert werden. Wo es früher wenige Produktvarianten gab, müssen heute immer mehr lokale Adaptionen mit immer kürzerem Produktlebenszyklus bewältigt werden. Zudem entstehen laufend neue Kombinationsmöglichkeiten, insbesondere seit der Phase von Open-Source-Entwicklungen.

Ohne eine Logistik, die sicherstellt, dass die richtigen Produkte oder Komponenten – in physischer oder digitaler Form – innert nützlicher Frist am richtigen Ort sind, ohne dass zu viel (Risiko-)Kapital in den Warenvorräten gebunden wird, findet die Globalisierung nicht statt.

Dr. Markus R. Neuhaus
CEO/Territory Senior Partner Schweiz
und Eurofirms Senior Partner
PricewaterhouseCoopers AG

Netzwerkpartner



Verlegerin/Redaktionsleitung

Manuela Stier
manuela.stier@stier.ch

Gestaltung/Inserate

Stier Communications AG
Grossächerstrasse 25
8104 Weiningen
T +41 44 752 52 52
stier@stier.ch
www.stier.ch

Korrektorat

Syntax Übersetzungen AG, Zürich
www.syntax.ch

Druck

Goetz Offsetdruck AG, Geroldswil
www.goetz-ag.ch

Auflage

18 000 Expl. deutsch

Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

Copyright

Weiterverwendung des Inhalts
nur mit Genehmigung der
Redaktion/Autoren gestattet.

Fotos

© Peter Ruggle, St. Gallen

Titelbild

Claudia Moerker,
Geschäftsleiterin Verband swiss export
© Peter Ruggle, St. Gallen

LOGISTIK- UND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – ENTWICKLUNGSPFAD ODER SPANNUNGSFELD? Nachdem das Management der Logistik einen etablierten Platz in den Geschäftsleitungsetagen ebenso wie in den Hochschulen gefunden hat, wird ihm dieser bereits durch das so genannte Supply-Chain-Management-Konzept streitig gemacht. Dies verdeutlicht auch die lebhafteste Diskussion über den Anspruch des Supply Chain Managements einerseits und dessen Umsetzbarkeit andererseits.



Supply



Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen bildet eine der führenden europäischen Plattformen für Forschungs-, Lehr-, Weiterbildungs- und Transferaktivitäten im Bereich des Logistik- und Supply Chain Managements. Unter der Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Stölzle wird mit einem Team bestehend aus drei Projektleitern, acht wissenschaftlichen und zwei nicht-wissenschaftlichen Mitarbeitenden ein breites Spektrum hochaktueller Themen initiiert. Alle Aktivitäten beziehen Entscheidungsträger aus der Praxis ein und orientieren sich gleichermaßen an dem neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisstand.

www.logistik.unisg.ch

5

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle | Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St. Gallen

Chain Management

Der Verfasser zeigt, dass mit dem Logistikmanagement die Umsetzung einzelner Bereiche des Supply Chain Managements zu beflügeln ist und sich insofern beide Konzepte sinnvoll ergänzen lassen.

Logistik als Kristallisationskern des Supply-Chain-Management-Konzepts

Die Logistikkonzeption wurde in den siebziger Jahren entwickelt und nach und nach in der industriellen Praxis angewandt. Hierzu gehörte insbesondere die durchgängige Sichtweise von Transport-, Umschlags- und Lagerprozessen, womit den traditionellen funktionalen Barrieren zwischen diesen Bereichen ein Ende bereitet wurde. Der Anspruch lag darin, prozessorientiertes Denken durchzusetzen, um die Versorgung sicherzustellen, Lieferzeiten zu verkürzen, Fehlmengen bei den Kunden möglichst zu vermeiden und die Gesamtkosten über die logistische Prozesskette zu reduzieren. In einer zweiten Phase wurde der Koordinationsanspruch der Logistikkonzeption stärker betont. So standen in den achtziger Jahren unternehmensübergreifende Logistikkonzepte in einer intensiven Diskussion. Beispielhaft sei auf die Einführung und Verbreitung des Just-in-time-Konzepts verwiesen, das zunächst in der Automobilindustrie zusammen mit Zulieferern pilotiert und anschliessend bei nahezu allen Herstellern eingeführt wurde. Mittlerweile hat dieses Konzept in vielen anderen Branchen Anwendung gefunden. Als weiteres Beispiel kann auf das ECR-Konzept (Efficient Consumer Response) verwiesen werden, das in der Konsumgüterindustrie zwischen Herstellern und Handelsunternehmen mit der Komponente Replenishment eine Optimierung der Warenflüsse bis zum Point of Sale zum Gegenstand hat. In einer dritten Phase rückte verstärkt die Integration zwischen den Partnern in einer Logistikkette in den Vordergrund. Dies markiert den Übergang vom Logistik- zum Supply Chain Management.

Das Management von Supply Chains versteht sich als eine integrierte, an den Bedürfnissen der Endkunden ausgerichtete, unternehmensübergreifend angelegte Steuerung von Unternehmensnetzwerken. Im Unterschied zu linear angelegten Logistikketten adressiert das Supply Chain Management Unternehmensnetzwerke. Dies bedeutet, dass auf den verschiedenen Wertschöpfungsstufen durchaus Akteure mit vergleichbaren Leistungsprofilen vertreten sind. Die strikte Orientierung an den Endkunden und deren Nutzenstiftung gilt als eines der Kernmerkmale des Supply Chain Managements. Insofern kann die Bezeichnung Supply Chain Management als etwas irreführend charakterisiert werden, denn im Kern wird der Anspruch verfolgt, Unternehmensnetzwerke nach Massgabe der Endkunden-Nachfrage zu steuern. Der passende Begriff wäre demnach in Demand Network Management zu sehen.

Supply Chains binden damit Lieferanten, Vorlieferanten sowie deren Vorlieferanten ein. Ebenso sind auf der Distributionsseite Grosshandels-, Einzelhandelsunternehmen und Endverbraucher vertreten. Selbstverständlich passen sich logistische Dienstleistungsunternehmen in die Leistungsprofile solcher Supply Chains ein. Häufig findet man in der Praxis den Typ des strategischen Netzwerks vor, bei dem ein sogenanntes fokales Unternehmen die wesentlichen Entscheidungen in einer Supply Chain dominiert. In einer solchen Konstellation gelingt es leichter, die unternehmensbezogen bereits integrierten Prozesse auch auf den unternehmensübergreifenden Kontext auszudehnen. Neben den Kernlogistikprozessen wie beispielsweise der Bedarfsermittlung, der Auftragsabwicklung oder auch der Kapazitätsbelegung werden ergänzende logistische ebenso wie nichtlogistische Prozesse vom Supply-Chain-Management-Konzept angesprochen. Dies wird etwa durch die Berücksichtigung von Prozessen wie Kundenbetreuung, Beziehungsmanagement oder Produktentwicklung zum Ausdruck gebracht. In der Konsequenz liegen damit die Wurzeln des Supply Chain Managements

Sie denken an
Handel.

**Wir auch an
«Best Trade
Finance Bank».**



Global Finance hat die Credit Suisse
dieses Jahr zum sechsten Mal in
Folge zur besten Handelsfinanzierungs-
bank in der Schweiz erkoren.

Die Credit Suisse ist dieses Jahr vom renommierten Finanzmagazin Global Finance zum sechsten Mal in Folge als beste Bank für Handelsfinanzierungen in der Schweiz ausgezeichnet worden. Wir danken unseren Kunden und Geschäftspartnern für ihr Vertrauen. Erfahren Sie mehr, kontaktieren Sie uns unter 0800 880 885.

www.credit-suisse.com/firmenkunden

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE 

Seit 1993 Hauptsponsor der Fussball-Nationalmannschaft.

nicht nur in der Logistikkonzeption, sondern ebenso in der Beschaffungs-, Marketing- und Netzwerkkonzeption.

Im Zuge der Einführung des Supply Chain Managements gilt es, die Geschäftsprozesse unternehmensintern zu harmonisieren und im nächsten Schritt auch die externen Geschäftspartner auf der Lieferanten- ebenso wie auf der Kundenseite einzubinden. Hierzu bedarf es eines relativ grossen Sets an Managementinstrumenten. Dazu gehören beispielsweise spezifisch adaptierte Führungskonzepte, Anreizsysteme ebenso wie Controllinginstrumente oder auch Logistikkösungen, die eine Harmonisierung des Material-, Waren- und Informationsflusses bewirken. Vor diesem Hintergrund reklamiert das Supply Chain Management die unternehmensinterne und -übergreifende Integration von Material-, Waren- und Informationsflüssen über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg bis zum Endkunden. Schliesslich gilt es, die organisatorischen Fragen im Management von Supply Chains aufzugreifen. Hierfür stehen verschiedene Lösungen zur Verfügung. Beispielsweise ist nicht nur an den Aufbau von unternehmensübergreifenden Teams zu denken. Ebenso kommt die Weiterentwicklung bestehender Partnerschaftsbeziehungen einschliesslich deren schrittweiser Ausdehnung in Frage.

Barrieren für das Supply Chain Management

Einblicke in die Unternehmenspraxis zeigen, dass es bisher relativ wenige Beispiele zur Realisierung von Supply Chain Management gibt. Ursächlich hierfür können verschiedene Barrieren sein. Beispielsweise sind Unternehmen häufig Mitglieder in mehreren Supply Chains, woraus entsprechende Interessenkonflikte resultieren. Weiterhin ist eine umfassende Integration mit allen verfügbaren Geschäftspartnern wirtschaftlich oft nicht sinnvoll. Schwer wiegen Macht- und Misstrauensaspekte, die engen Kooperationen im Allgemeinen und der Integration von Supply Chains im Besonderen entgegenstehen. Auch haben viele Unternehmen bereits Mühe, dyadische Kooperationsbeziehungen, also solche mit genau zwei Partnern, professionell zu steuern. Schliesslich gelten die Zeiten einer netzwerkweiten Totalplanung und -Steuerung als überholt. Denn eine zentrale Planungsinstanz für die gesamte Supply Chain wäre nicht nur extrem aufwendig hinsichtlich der Koordination,

sondern stösst auch an ihre Grenzen bei der Bewertung des faktischen Integrationsnutzens. Das Supply Chain Management hat vor diesem Hintergrund die Aufgabe, mögliche Economy-Effekte eines Engagements in Supply Chains zu berechnen. Hierbei gilt es, den Zugang zu knappen Ressourcen ebenso zu sichern wie zu etablierten Absatzmärkten. Abschliessend ist als Zwischenfazit festzuhalten: Logistik- und Supply Chain Management sind jeweils umfassend theoretisch verankert. Das Supply Chain Management lässt sich aber aufgrund der begrenzten Umsetzungsfähigkeit in der Praxis durchaus stellenweise als Mythos bezeichnen.

Logistik- und Supply Chain Management im Einklang

Die Spannungsfelder, die sich zwischen beiden Managementbereichen ergeben, lösen sich zumindest teilweise auf, indem die Supply-Chain-Strategie systematisch aus der Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens abgeleitet wird. Daraus ergibt sich für Unternehmen die Fixierung einer eigenen Rolle in einer Supply Chain. Die zielorientierte Auswahl der wichtigsten Kooperationspartner im Unternehmensnetzwerk sowie die Bestimmung geeigneter Koordinationsinstrumente zwischen den Supply-Chain-Partnern gehen aus dem Wirkungsbereich des Logistikmanagements hervor. Das Management von Supply Chains beginnt nicht auf der grünen Wiese, sondern entwickelt sich aus dem Ausbau bestehender strategischer Partnerschaften mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern. Insofern ist die Entstehung von Supply Chains als evolutionärer Prozess zu interpretieren. Eine ausgeprägte vertikale Integration bietet sich nur dort an, wo dem einzelnen Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile entstehen. Insofern gilt Supply Chain Management nicht als das allheilbringende neue Managementkonzept zur Lösung bestehender Probleme, sondern viel mehr als die systematische Entwicklung und Ausdehnung des Wirkungsbereichs des Logistikmanagements über die Unternehmensgrenzen hinaus. Dies kann so weit reichen, dass die Performance von Supply Chains Gegenstand von Management-Entscheidungen in Unternehmensnetzwerken wird. Damit wird die Vision eines Supply Chain Performance Managements zur Realität.

DIE BESCHAFFUNG INDUSTRIELLER GÜTER hat in den letzten Jahren einen deutlichen Wandel erlebt. Galt die Beschaffung vor einigen Jahrzehnten noch in vielen Unternehmen als eine Abteilung mit untergeordneter Bedeutung, deren Aufgabe mehr oder weniger im Auslösen und der Kontrolle von Bestellungen lag, so hat sich dies inzwischen massgeblich geändert.

Global Sourcing

Die Abnahme der Fertigungstiefe und Konzentration auf die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens haben dazu geführt, dass das von Lieferanten bezogene Artikelspektrum sowie das Beschaffungsvolumen immer grösser und die Abhängigkeiten von den Lieferanten immer stärker werden. Der Beschaffung kommt somit eine immer grössere Bedeutung zu, da die Beschaffung im Sinne des Supply Chain Managements dafür zu sorgen hat, dass die unternehmensübergreifenden Prozesse zwischen dem Abnehmer und dem Lieferanten reibungslos ablaufen. Die Aufgaben der Beschaffung werden durch den Trend hin zum Global Sourcing, also der weltweiten Beschaffung, zunehmend noch anspruchsvoller. Hatte man es früher mehrheitlich mit lokalen oder regionalen Lieferanten zu tun (lokale/regionale Beschaffung), so wird heute aus Gründen der Kostenoptimierung, der Erschliessung neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte oder auch aus technologischer Notwendigkeit global beschafft. Dies stellt die Beschaffung vor weitere Herausforderungen; es müssen im globalen Kontext die richtigen Lieferanten gefunden, die damit verbundenen Risiken korrekt eingeschätzt werden, und diese Lieferanten müssen operativ in die Supply Chain des Unternehmens nachhaltig integriert werden. China gilt dabei aufgrund des niedrigen Kostenniveaus und seines gewaltigen Marktpotenzials inzwischen für viele europäische Unternehmen als wichtige Destination für die Beschaffung und die Produktion industrieller Güter. Im Hinblick auf die Beschaffung aus China sind jedoch viele Herausforderungen zu beachten. Grundsätzlich gilt es, die globalen Beschaffungsüberlegungen im strategischen Kontext der Unternehmung zu sehen. Die Entscheidung zugunsten einer globalen Beschaffung (z.B. aus China) sollte daher im Hinblick auf diverse Aspekte sorgfältig geprüft werden. Dies können Aspekte wie die Akzeptanz eines solchen Beschaffungsvorhabens durch Kunden oder durch bestehende Lieferanten, die dadurch möglicherweise mit einem geringeren Beschaffungsvolumen konfrontiert sind, die Folgen der veränderten Lieferantenstruktur auf Durchlaufzeiten, Qualitätsniveaus, Liefertreue oder z.B. auch Garantieleistungen sein.

Herausforderungen der Beschaffung in China

Eine der grössten Herausforderungen für die industrielle Beschaffung in China besteht erfahrungsgemäss darin, den richtigen Lieferanten oder Partner ausfindig zu machen. Neben den sprachlichen und kulturellen Schwierigkeiten hat man es in China mit einem inhomogenen Beschaffungsmarkt zu tun, dies sowohl aus Sicht der Art der Unternehmen als auch deren lokaler Positionierung. Typischerweise wird letztere in die verschiedenen Grossräume wie die Greater Bohai Bay, das Yangtze River Delta, das Pearl River Delta sowie das Hinterland eingeteilt, die jeweils verschiedene Charakteristiken und Strukturen aufweisen. Hier gilt es, in einer ersten Phase die für das jeweilige Beschaffungsvorhaben richtige Region ausfindig zu machen; Kriterien können dabei z.B. die Clusterstrukturen, also die Ansiedelung gewisser Branchen (z.B. Feinmechanik, Elektronik) in einer Region, die Infrastruktur, die Nähe zu Häfen oder zu Transportanbindungen, der Ausbildungsstand, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften oder, falls angestrebt, die Nähe zu gewissen Absatzmärkten in China sein. Im Rahmen der Evaluation chinesischer Lieferanten ist die Informationsbeschaffung dabei sorgfältig vorzunehmen. Es geht hierbei darum, verlässliche Daten z.B. zur finanziellen Situation des Lieferanten (z.B. Umsatz, Verschuldung, Beteiligungsverhältnisse), zu vorhandenen Produktionskapazitäten oder zu den technischen Fähigkeiten zusammenzutragen. Meist sind diese Informationsbeschaffung und die Einschätzung der Verlässlichkeit dieser Informationen mit gewissen Schwierigkeiten oder Unsicherheiten verbunden. Ist der Lieferant einmal gefunden und als Lieferant evaluiert resp. qualifiziert worden, geht es darum, den Lieferanten operativ in die Supply Chain zu integrieren. Typische Herausforderungen sind hierbei z.B. die Gestaltung der organisatorischen Einbindung des chinesischen Lieferanten (soll dies durch die europäische Beschaffungsabteilung oder durch ein Beschaffungsbüro in China geschehen), das Auffahren der Produktion (Ramp-up), das nachhaltige Aufrechterhalten der Supplier Performance (Qualität, Lieferzeiten etc.), transport-, zoll- und mehrwertsteuerrechtliche Fragestellungen, die Einhaltung ökologischer oder sozialer Standards, die Sicherung der Intellectual Property Rights (IPR) aus Abnehmersicht oder das nachhaltige Aufbau-



ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI)

ETH Zürich
ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI)
Kreuzplatz 5
CH-8032 Zürich

Supply Chain Management

www.bwi.ethz.ch



9

Dr. Robert Alard ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI), Zürich

en und Weiterbilden des Lieferanten (Supplier Development) sowie möglicherweise die spezifische Anpassung des Designs an die produktionstechnischen Fähigkeiten des Lieferanten.

Erweiterte Beschaffungsaufgaben im Rahmen der Beschaffung aus China

Das Global Sourcing und die Beschaffung in China stellen die Beschaffung vor zahlreiche neue Herausforderungen. Diese Herausforderungen und kritischen Aspekte sollten im Rahmen eines Beschaffungsvorhabens in die Überlegungen systematisch im Rahmen der strategischen Beschaffung einbezogen werden. Hierbei gilt es, insbesondere die folgenden Aspekte zu beachten:

- Definition und Festlegung der globalen Produktions- und Beschaffungsstrategie, bei der unter Berücksichtigung diverser Aspekte (z.B. Kosten, Durchlaufzeiten, Netzwerküberlegungen – z.B. Hub-/Verteilstrukturen – oder beispielsweise die Notwendigkeit der Einbindung lokaler Lieferanten bedingt durch rechtliche Gegebenheiten) eine für das beschaffende Unternehmen optimale Produktions- und Beschaffungsnetzwerkstruktur festgelegt wird. Hieraus ergibt sich ein langfristiger strategischer Plan, welche Beschaffungsobjekte aus welchen Regionen beschafft werden sollen oder in welchen Regionen (global betrachtet) produziert werden sollen.
- Erweiterung der Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenevaluation: aufbauend auf bestehenden Methoden der Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenevaluation gilt es hierbei, beschaffungsmarkttypische Herausforderungen (in diesem Fall die China-spezifischen Herausforderungen) systematisch einzubeziehen. Dies kann z.B. durch den Einbezug spezieller Kriterien in die Beschaffungsmarktforschung und Lieferantenevaluation geschehen.
- Festlegung der organisatorischen Einbindung des Lieferanten. Hierbei soll bestimmt werden, wie der chinesische Lieferant an das abnehmende Unternehmen angebunden

werden soll. Dies kann beispielsweise über die Beschaffungsabteilung im Heimatland oder im Rahmen von lokalen Beschaffungsorganisationen oder Beschaffungsdienstleistern geschehen. Hierbei sollte beachtet werden, dass die Leistungsfähigkeit des Lieferanten durch eine möglichst enge Zusammenarbeit und Kontrolle nachhaltig sichergestellt werden kann.

- Designanpassungen: hierbei geht es darum, zusammen mit Fachleuten aus dem Bereich der Konstruktion und Arbeitsvorbereitung eine Bestimmung vorzunehmen, wie Komponenten oder Bauteile im Rahmen eines Redesigns ggf. technisch angepasst werden sollen, um die produktionstechnischen Möglichkeiten des Lieferanten optimal auszuschöpfen (z.B. durch einen erhöhten manuellen Fertigungsanteil).
- Prototypenfertigung und Anfahren der Produktion: bei der lokalen oder regionalen Beschaffung erfolgt die Koordination dieses Prozesses meist durch die Konstruktionsabteilung; im globalen Kontext muss die Beschaffung hier verstärkt einbezogen und auch entsprechend ausgebildet werden.
- Risikomanagement: das Risikomanagement sollte als übergeordneter Prozess zu verstehen sein, der die Risiken der strategischen und operativen Beschaffung in China systematisch und kontinuierlich beleuchtet.

Die genannten Erweiterungen der Aufgaben führen zu einem gewissen Mehraufwand in der Beschaffung. Insbesondere die strategischen Abklärungen sind zeitintensiv und sollten darüber hinaus auch abteilungsübergreifend im Sinne des Materialgruppenmanagements durchgeführt werden. Der Nutzen, der sich aus dem systematischen Einbezug dieser Überlegungen und Abklärungen ergibt, dürfte den Aufwand jedoch rechtfertigen. Gerade im Hinblick auf die Beschaffung aus risikobehafteten Beschaffungsmärkten – und als solcher ist China derzeit noch anzusehen – gilt es, den erweiterten Aufgabenumfang in der Beschaffung zu systematisieren und die Risiken des Beschaffungsvorhabens bereits im Vorfeld sorgfältig zu beleuchten, um einen nachhaltigen Nutzen aus Abnehmersicht erzielen zu können.

STANDARDS, PROZESSE UND METHODEN. Ein Jahr nach der grossen Bestandesaufnahme durch GS1 Schweiz und Accenture, die im Rahmen der Publikation GS1 Report 2006 dokumentiert wurde, lässt sich feststellen, dass Hersteller, Logistikdienstleister und Händler nach wie vor der festen Überzeugung sind, dass die Zukunft den kollaborativen Modellen gehört. Auch der Wille, entsprechende Ideen aufzugreifen und in der Praxis umzusetzen, ist grundsätzlich vorhanden. Wo die konkreten Ansatzpunkte sind und wo die Chancen auf Wachstum und Effizienzgewinne am grössten sind, ist dagegen immer noch unklar und teilweise auch umstritten.

Werkzeuge für die Praxis



Zusammenarbeit verbessern

Hersteller, Logistikdienstleister und Händler erkennen durchaus, dass sie durch eine engere Zusammenarbeit ihre Wertschöpfung verbessern können. Die Vorteile der Kollaboration werden aber in der Schweiz bei weitem nicht voll ausgeschöpft. Der Konsumgüterindustrie, dem Logistikdienstleister und dem Detailhandel entgehen, gemäss eigenen Angaben, über die gesamte Supply Chain hinweg rund 6 Mrd. Schweizer Franken an potenziellen Kosteneinsparungen und Zusatzverkäufen.

Trotz dieser eindeutigen Einschätzung fürchten die Akteure die notwendigen Investitionen und Prozessanpassungen. Dabei wären die technischen Voraussetzungen dank den GS1-Standards und kollaborativen Supply- und Demand-Modellen von ECR (Efficient Consumer Response) vorhanden und bräuchten nur noch umgesetzt werden. Vielfach bremsen wirtschaftliche, technologische und vor allem psychologische Gründe jedoch die Umsetzung und somit die Realisierung der Einsparungspotenziale.

Neben dieser «schweizerischen» Betrachtung darf nicht vergessen werden, dass egal wie gross ein Unternehmen ist, ob multinational oder KMU, inzwischen jedes Unternehmen direkt, sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite von der Globalisierung der Märkte betroffen ist. Aufgrund dieser komplexen, zusätzlichen Dimension, wäre hier der kollaborative Ansatz besonders geboten.

GS1-Standards kennen keine Grenzen

GS1 ist ein weltweites System, mit dem eindeutige Identifikationen vorgenommen werden können. Mit den GS1-Nummerierungsstrukturen können Produkte, logistische Einheiten und Adressen unverwechselbar gekennzeichnet und somit identifiziert werden. In strichcodierter Form kann die Nummer als GS1-Symbol (Datenträger) von einem Scanner optisch gelesen werden. Die GS1-Nummer bildet die Grundlage für eine effiziente und kostengünstige Warenflusskontrolle vom Hersteller in Taiwan bis zum Endverbraucher in Romanshorn.

Erst die weltweite Überschneidungsfreiheit der Nummernsysteme erschliesst die weltoffene Anwendung für jedermann. In seinem Kern besteht der «GS1-Standard» aus drei Standardnummerierungsstrukturen:

- der Adressidentifikation (GLN = Global Location Number)
- der Internationalen Artikelnummer (GTIN = Global Trade Item Number)
- der Identifikation für logistische Einheiten (SSCC = Serial Shipping Container Code)

Zurzeit werden im GS1-System vorwiegend Strichcodes als Datenträger verwendet (EAN-13, GS1-128, GS1 DataBar und GS1 DataMatrix). Die Nutzung anderer Arten von Datenträgern ist jedoch schon heute in Vorbereitung, beispielsweise die Radiofrequenztechnik (RFID).

GS1-Philosophie

Die im GS1-System verwendeten Identifikationsnummern werden auch zur elektronischen Datenübertragung (EDI – Electronic Data Interchange) verwendet. Der internationale Standard für den elektronischen Datenaustausch (EDIFACT) bildet einen integrierenden Bestandteil des GS1-Systems. Denn das ist die



GS1 Schweiz bietet seinen Mitgliedern das notwendige Wissen und ergänzende Instrumente an, um entlang der Wertschöpfungskette effizient zu arbeiten. Es sind dies insbesondere globale Standards für die Identifikation, den Datenaustausch, standardisierte Prozesse, unterstützende Systeme, Fachinformationen, anwendungsorientierte nationale und internationale Netzwerke zwischen Handel und Industrie, eine Fülle von Veranstaltungen und nicht zuletzt ein Aus- und Weiterbildungsprogramm für alle heutigen und zukünftigen Themen.

www.gs1.ch

Nicolas Florin CEO GS1 Schweiz, Bern

GS1-Philosophie: Scanning an vielen Stellen in der Supply Chain/logistischen Kette und elektronische Kommunikation (EDI) gehören zusammen und bilden die Basis für die Optimierung der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette.

Weltweit nutzen über 1,3 Millionen Unternehmen das GS1-System und tauschen tagtäglich über 5 Milliarden elektronische Nachrichten miteinander aus. Dies ist nur dank der gemeinsamen Sprache möglich.

Umsetzung in der Schweiz

Die Umsetzung des klassischen Identifikationsstandards (EAN-13) für die Erfassung der Konsumgüter am POS kann in der Schweiz als flächendeckend bezeichnet werden. Auch andere Branchen (Pharma, Do it yourself, Unterhaltungselektronik etc.) setzen die GS1-Standards erfolgreich ein.

Hingegen liegt der Auszeichnungsgrad bei Transport- und Handelseinheiten (Einsatz von GS1-128) hinter den Erwartungen. Hier weist die Schweizer Wirtschaft im Vergleich mit dem benachbarten Ausland entsprechendes Umsetzungspotenzial auf.

Bei der Nutzung des Kommunikationsstandards (EANCOM) werden in der Schweiz zwischen Handel und Industrie vorwiegend die Nachrichtentypen ORDES, ORDRSP, DESADV und INVOIC eingesetzt. Ziel ist es, dass bis Ende 2007 3000 Unternehmen ihre Daten elektronisch austauschen. Bereits per Ende März 2007 wurde für den Nachrichtentyp «Bestellung» ORDERS das Soll erfüllt.

Probleme erkennen – Entwicklungen verfolgen

Bei der Nutzung der GS1-Kommunikationsstandards bestehen nach wie vor Probleme bei der Übertragung und Verarbeitung der Daten. Mangelnde IT-Fähigkeit, ungenügende Systemtechnik und Dateninkompatibilität sind im Bereich der Technik die

wesentlichen Hemmnisse. Ein weiteres Hindernis bei der Einführung der GS1-Standards und -Prozessmodelle liegt wohl auch in der Organisationsstruktur – eine vertikale Organisationsstruktur erschwert das Umsetzen von bereichs- und abteilungsübergreifenden Prozessstrukturen.

GS1 Schweiz ist dahingehend gefordert, die Anwenderbasis in der Schweiz zu vergrössern um den Gesamtnutzen der GS1-Standards für jeden Systemteilnehmer zu steigern. Technologische Neuentwicklungen im Bereich der Identifikation wie GS1 DataBar, GS1 DataMatrix und RFID/EPC sind aufzugreifen und deren Umsetzung in der Schweiz aktiv zu begleiten und neue Branchen zu erschliessen.

Da sich XML als Kommunikationsstandard für die Anbindung der Vorstufenindustrie an die Lieferanten der Konsumgüterbranche (GUSI-Initiative) etabliert hat und sich XML langfristig als Standard im E-Business durchsetzen wird, verfolgt GS1 Schweiz aktiv die XML-Entwicklung.

Auch der Austausch der Stammdaten über GDSN resp. über GDSN-zertifizierte Datenpools (Datenpool Schweiz) wird von GS1 Schweiz aktiv gefördert. Denn synchronisierte Artikelstammdaten sind ein weiterer Erfolgsfaktor für die Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle.

Keine Insellösungen

GS1 setzt bewusst auf Flexibilität und Offenheit der Anwendung, die nur auf der Basis der Systemphilosophie zu erreichen ist. GS1 grenzt sich damit von Versuchen ab, die Identifikation selbst mit weiteren Informationen zu befrachten, die letztlich zu Hemmnissen und Begrenzungen (Insellösungen) führen.

Die GS1-Standards bilden die grundlegenden Bausteine der Zusammenarbeit zwischen Handel, Industrie und Logistkdienstleistern entlang der Wertschöpfungskette ohne branchenspezifische und nationale Scheuklappen.

Just in time

swiss export: Der Schweizer Exportverband

Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Rahmenbedingungen für international tätige Unternehmen steht im Zentrum unseres Handelns. Wir bieten eine breite Palette von Seminaren und Fachveranstaltungen an, um die effiziente Abwicklung internationaler Geschäfte langfristig erfolgreich abzusichern. Über das weltweit tätige swiss-export-Korrespondentennetzwerk beraten und betreuen wir Unternehmen beim Aus- und Aufbau von Exportmärkten.

«It's time» – werden Sie jetzt Mitglied und profitieren Sie von den vielfältigen Vorteilen und Vorzugskonditionen auf allen unseren Dienstleistungen!

www.swiss-export.com



12

Foto: © Peter Ruggle, St. Gallen

Claudia Moerker, Geschäftsleiterin Verband swiss export, Zürich



DIE KOSTEN FÜR BESCHAFFUNG UND PRODUKTION IM RAHMEN PERMANENTER PROZESSOPTIMIERUNGEN senken sowie vertrieblich just in time und zur vollen Kundenzufriedenheit zu agieren – das ist ein fortwährender Drahtseilakt und doch das einzig verlässliche Erfolgskonzept für alle weltweit agierenden Unternehmen. Wer im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Rentabilität das richtige Mass finden und nutzen will, benötigt eine agile Supply-Chain-Strategie, die sich der Dynamik variierender Marktvorgaben beständig anpasst.

Die Herausforderungen der Globalisierung zu meistern, bedeutete für zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahren die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen. Durch die damit einhergehende Ausgliederung oder Fremdvergabe einzelner Glieder der Wertschöpfungskette gelang in der Regel eine beträchtliche Kostenreduzierung. Doch gleichzeitig wuchs die Komplexität der Wertschöpfungskette und mit ihr die Anforderungen an das Management höchst differenzierter Supply Chains. Je mehr externe Partner und Dienstleister in Prozessketten von Logistik und Informationsmanagement, aber zunehmend auch in die Produktionsabläufe integriert wurden, desto anfälliger reagierte das Qualitätsmanagement. Viele der im Wandel begriffenen Unternehmen steuerten mit enormen Investitionen in Planungs-, Steuerungs- und Informationsinstrumente gegen, doch nur selten deckten sich die ehrgeizigen Erwartungen mit den erzielten Ergebnissen. Warum der gewünschte Erfolg so häufig ausbleibt, wird zunehmend mit dem Fehlen der «Visibility» (Sichtbarkeit) von Informationen, Gütern und Ressourcen entlang der gesamten Prozesskette erklärt. In der Regel operiert jeder Supply-Chain-Partner mit unterschiedlichen Informations- und Gütereinheiten und liefert so nur partikularisierte Statusinformationen.

Die Wertigkeit von Supply Chain Management (SCM)

Nicht für jedes Unternehmen ist ein massiv steuerndes Eingreifen in die Supply Chain von gleicher Bedeutung. Start-ups, die den Faktoren Zuverlässigkeit, Produktqualität und Kostenführerschaft zunächst eine eher zweitrangige Rolle beimessen, werden ein Supply Chain Management (SCM) nicht mit gleicher Dringlichkeit vorantreiben wie Unternehmen, deren wirtschaftlicher Erfolg sich in erster Linie über den Preis ihrer Produkte und Dienstleistungen definiert.

Die Bedeutung von Supply Chain Management wächst für Unternehmen im internationalen Preiswettbewerb proportional zur allgemeinen Verringerung der vertikalen Fertigungstiefe, zur «Virtualisierung» der Prozesse und zur Notwendigkeit der Steuerung wachsender Partnernetzwerke. Gleichzeitig zeigt die Analyse zahlreicher erfolgreicher Unternehmen, dass erst ein «massgeschneidertes» strategisches Steuerungsinstrument SCM die anvisierten Ergebnisse ermöglicht. Dabei kann der weitgehende Verzicht auf Lagerhaltung und die Transformation von Fixkosten in variable Kosten ebenso ein Ziel sein, wie die Steigerung von Flexibilität und Variantenvielfalt der Produktlinien oder die Generierung neuer, den Kundenmehrwert maximierende Service- und Supportstrukturen. Die Liste liesse sich beliebig fortsetzen.

Immer gilt: Ein individuelles «Value-Netzwerk» zu etablieren und als Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb erfolgreich zu steuern, setzt in der Regel einen allmählichen Transformationsprozess im Unternehmen voraus, dessen Gestaltung vom Reifegrad der internen Prozesse abhängig ist.

Steuerung von komplexen Supply Chains

Grundsätzlich gilt: Je mehr Unternehmen an einer Supply Chain beteiligt sind, desto grösser wird das Risiko ungeplanter Zwischenfälle oder Störungen. Unter organisatorischen Gesichtspunkten bieten sich zwei wesentliche Massnahmen zur Risiko-

minimierung an: 1. Steigerung von (Prozess-) Transparenz und 2. Verbesserung von Flexibilität und Agilität. Allerdings impliziert die Forderung nach mehr Flexibilität immer auch ein deutliches Reagieren auf der physischen Seite: Störungen (Ausfälle, Verspätungen etc.) oder dynamische Schwankungen der Nachfrage (Aktionen, Sonderaufträge etc.) erfordern eine unternehmensübergreifende Materialflussplanung und -kontrolle. Nur so können die Lagerkosten innerhalb der gesamten Supply Chain wettbewerbsfähig gehalten werden.

Das grundlegende Prinzip zur Steuerung von Supply Chains ist die Erzeugung von Statusmeldungen entlang der Prozesskette. Im einfachsten Fall wird der Status bis zum Abruf durch interessierte Prozessbeteiligte festgehalten. Im E-Business kann der Käufer eines Produktes so den Order-/Delivery-Status via Internet jederzeit einsehen. Das gleiche Prinzip kommt im Transportgeschäft zum Tragen: Mittels «Track & Trace» werden Shipments auf Sendungs- oder Artikelebene oder der Umlauf von Containern oder Verkehrsträgern nachvollziehbar. Aus den gesammelten Informationen entstehen KPIs – Kritische Performance-Indikatoren – (z.B. Lead Time). In dieser verhältnismässig simplen Anwendung hilft «Track & Trace» zur Absicherung von Standards in Sachen Servicequalität und unterstützt das Reporting von Service-Vereinbarungen im kommerziellen Umfeld. Allerdings sind die Grenzen dieses Verfahrens bereits heute erkennbar.

Supply Chain Event Management (SCEM)

Dafür muss das Konzept der Statusmeldungen verändert und angereichert werden. Ziel ist es, nicht nur die geplanten, sondern auch die ungeplanten Ereignisse (Exceptions) effizient verarbeiten zu können. Denn die in ca. 5 % der Abläufe auftretenden Unregelmässigkeiten verursachen in der Regel einen Mehraufwand von rund 80%. Darüber hinaus muss der Status konzeptionell als Wissen über den jeweiligen Prozessfortschritt betrachtet und aus seiner bis dato nur passiven Funktion heraus gelöst werden.

Exceptions können, sofern sie häufiger auftreten, immer auch ein Indiz für Schwächen im Design der Wertschöpfungsprozesse sein. Um in ein Verfahren zur kontinuierlichen Verbesserung der Supply Chain eintreten zu können, bedarf es daher zwingend einer Adaption des SCEM-Ansatzes. Bei der Auswahl der geeigneten Informationstechnologie darf der Integrationsaufwand nicht unterschätzt werden. SCEM ist immer als ein Add-on zu bewerten und muss mit Entscheidungen bezüglich vorhandener ERP- und Datawarehouse-Systeme gekoppelt werden. Zudem müssen die Aufwände zur Realtime-Integration (EDI, RFID, Mobilgeräte) präzise geplant und kalkuliert werden.

Gelingt die Beherrschung und konsequente Steuerung komplexer Wertschöpfungsketten als agiler Bestandteil einer permanenten Prozessoptimierung, kann sich ein Unternehmen in aller Regel erfolgreich im internationalen Wettbewerb behaupten. Und kein Argument zählt schliesslich mehr.

FÜR DIE SCHWEIZERISCHE POST ist der Schutz ihrer Infrastrukturen vor unberechtigtem Zutritt und Zugriff von existenzieller Bedeutung. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung von Verlusten materieller Natur, sondern auch um das Image der Post als zuverlässige Logistikpartnerin. Die Kaba AG unterstützt die Post mit einer umfassenden Sicherheitslösung, die sich perfekt in die Prozesse integriert.

Alles unter Kontrolle

14



Foto: Peter Ruggie, St. Gallen

Kaba AG Schweiz

Die Kaba AG gehört zur internationalen Kaba-Gruppe, die mit rund 8000 Mitarbeitenden zu den weltweit führenden Unternehmen der Sicherheitsindustrie zählt.

Im Rahmen der «Total Access»-Strategie stellt Kaba gesamtheitliche Lösungen in den Bereichen Sicherheitstechnik, Schliess-technik, Schliessanlagen und Zutrittskontrollen bereit, die auf spezifische Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind.

www.kaba.ch

Marcel Schär Key Account Manager Kaba AG, Rümlang/Wetzikon



Gabelstaplerfahrer Ralf hat aufgedreht. Mit voller Ladung ist er vom Bahnwagen unterwegs zum Wareneingang und fährt ungebremst auf das verschlossene Tor zu. Knapp zehn Meter vor dem Tor tippt er mit dem Finger auf seinen multifunktionellen Mitarbeiterausweis, der in einem im Fahrzeug montierten Lesegerät steckt. Das Tor geht auf. Ralf fährt ein. Das Tor schliesst sich hinter ihm und bleibt für Unberechtigte verschlossen.

Ein Zutrittsmedium für alle und alles

Ralfs «Sesam, öffne dich!» im neuen Briefzentrum Mülligen von PostMail ist ein Mosaikstein eines umfassenden Sicherheitskonzepts, das Kaba für die Schweizerische Post realisiert. Ein Schlüsselement im wahrsten Sinne des Wortes bildet der Mitarbeiterausweis, den Ralf als Türöffner einsetzt, mit dem er

aber auch seine Arbeitszeiten erfasst und in den Arbeitspausen am Getränkeautomat eine Cola bezieht. Dieser multifunktionale Mitarbeiterausweis stand für die Schweizerische Post als Vision im Vordergrund einer zukünftigen Sicherheitslösung, die erstmals mit Pilot- und Teilprojekten bei PostMail (Rema) und PostLogistics konkretisiert wurde und laufend auf weitere Bereiche wie PostFinance, Document Services etc. ausgedehnt wird. Sämtliche Personen, firmeninterne wie -externe, so die zentrale Anforderung der Post, sollten mit nur einem einzigen Medium berechtigten Zutritt und Zugriff erhalten. Ein weiterer wichtiger Anspruch des Kunden bestand darin, dass das Sicherheits- und Zutrittskonzept mit dem bestehenden System für die Personaldatenverwaltung verknüpft werden musste. Gefragt war also ein voll integrierter Lösungsansatz, der Sicherheit, Kontrolle und die Verarbeitung der anfallenden Personaldaten unterschiedlichster Art abdecken würde.



Intelligente Sicherheitstechnik als Grundlage

Mit der umfassenden Zutrittskontrolle Kaba exos® 9300 verfügt Kaba über die technische Basis, um solch komplexen Anforderungen gerecht zu werden. Das System vereinigt auf einer einzigen Plattform die Zutrittskontrolle sowie das Durchgangsmanagement. Die Kommunikationsschnittstellen der Zeit- und Betriebsdatenerfassung Kaba B-COMM® ERP zu mySAP ermöglichen ausserdem eine optimale Anpassung an die betrieblichen Gegebenheiten. Die Verwaltung der Zutrittsrechte kann je nach Kundenbedürfnis zentral oder durch den zuständigen Sicherheitsverantwortlichen des Verwaltungsbereichs lokal erfolgen.

Kundenbedürfnisse spüren und darauf eingehen

Doch die Technik ist nur eine Seite einer zufriedenstellenden Zusammenarbeit. «Sicherheitslösungen, die anspruchsvollen Anforderungsprofilen entsprechen müssen, sind nicht in erster Linie eine Frage der Technik, und sie entstehen nicht von einem Tag auf den anderen», meint der Kaba Key Account Manager Marcel Schär. «Es geht primär darum, Verständnis für den Kunden zu entwickeln, zu spüren, was er will und wohin er will.» Kaba erhielt den Zuschlag für die Planung und Umsetzung der Sicherheitslösung der Schweizerischen Post im Rahmen einer WTO-Ausschreibung. Seit Beginn der Zusammenarbeit wurden in unverbindlichem Rahmen Gedanken und Ideen ausgetauscht, Bedürfnisse und Möglichkeiten gegeneinander abgewogen und Lösungsszenarien diskutiert. Dieser offene, von gegenseitigem Respekt geprägte Umgang miteinander wurde zu einem charakteristischen Element der Zusammenarbeit. Insbesondere in kritischen Projektphasen bewährten sich der gegenseitige Wissensaufbau, die konstruktive Kritik und die permanente Lernbereitschaft.

Flexibilität und rasche Handlungsfähigkeit dank eigenen Entwicklungskapazitäten

Der gute Geist der Zusammenarbeit sorgte zum Beispiel bei der Umsetzung des Pilotprojekts für die Implementierung von Kaba CardLink™ am Logistikstandort Dintikon für eine hohe Motivation aller Beteiligten. Kaba CardLink™ ist eine von Kaba entwickelte Technologie für den gemeinsamen Betrieb von

Standalone- und Online-Komponenten innerhalb eines integrierten Zutrittsystems. Die Applikation von Kaba CardLink™ in Dintikon erwies sich vor allem deshalb als anspruchsvoll, weil es galt, bestehende Installationen in das neue Konzept einzu beziehen. Ausserdem stand das Projekt unter enormem Zeitdruck, was allen Beteiligten eine hohe Leistungsbereitschaft abverlangte. Positiv wirkte sich in diesem Zusammenhang aus, dass Kaba die Systementwicklung unabhängig von Drittlieferanten in eigener Regie betreibt und somit schnell und unkompliziert auf spezielle Kundenwünsche eingehen kann.

Eine tragfähige Sicherheitslösung für heute und morgen

Kaba sieht ihre Funktion in erster Linie darin, die Prozesse des Kunden wirkungsvoll zu unterstützen. Im Rahmen der neuen Sicherheitslösung für die Schweizerische Post benutzen bis heute rund 15 000 Mitarbeitende und externe Personen einen einzigen Badge als Berechtigungsmedium, was den Verwaltungsaufwand für die Zutrittsmedien erheblich reduziert. Die bisher handschriftlich erstellte Besucherverwaltung hat einem kostengünstigen Kartonbadge-System Platz gemacht und wurde durch eine Logbuch-Funktion ergänzt. Die Steuerung der Zutrittsrechte erfolgt schweizweit über ein einziges, integriertes System. Parallel dazu werden die anfallenden Zugriffs- und Zeiterfassungsdaten dem internen Personaldatenverwaltungssystem Persy zugeführt. Neben der deutlichen Effizienzsteigerung sorgt das neue Sicherheitskonzept für eine Verringerung der Inventarverluste und ermöglicht eine bessere Planung der personellen Kapazitäten. Sozusagen ein Nebenschauplatz, wenn auch ein wichtiger, bildet die Sicherung der neuen Briefeinwürfe von PostMail: In absehbarer Zeit werden die über 20 000 gelben Kästen in der ganzen Schweiz mit Kaba-Schliesssystemen versehen sein.

Gabelstaplerfahrer Ralf macht Feierabend. Er meldet sich mit seinem Mitarbeiterausweis ab. Ruhig schlafen können auch die Sicherheits- und IT-Verantwortlichen der Schweizerischen Post. Dank dem gemeinsam mit Kaba umgesetzten Sicherheitskonzept haben sie den Personen- wie auch den Personendatenfluss im Griff.



EIN (FAST) PERFEKTER BAUPROZESS. Wie nach ersten Gesprächen, 22 Monate später, hochmoderne Lebensräume sowie prozessorientierte Verwaltungs- und Produktionsarbeitsplätze übergeben wurden. Eine Reportage der DESIGNFUNKTION AG (Gesellschaft für Architektur, Generalplanung & Baumanagement).

Baumanagement

16



Fotos: © Peter Ruggli, St. Gallen

Im Sommer 2005 erfolgten die ersten Gespräche zwischen der Bauherrschaft Früh Verpackungstechnik AG und der DESIGNFUNKTION AG. Ziel war es, möglichst effizient und kurzfristig einen hochmodernen, flexiblen und prozessorientierten Neubau in Fehraltorf ZH zu erstellen. Bald stellte sich heraus, dass die Kerngeschäfte mit sehr kurzfristigen Durchlaufzeiten auch im Schadenfall (Gebäude oder Maschinen) eingehalten werden müssen. Eine redundante Bauweise (zusätzliches Vorhandensein funktional gleicher Ressourcen) drängte sich auf. Der neue Sitz sollte ferner die Verwaltung, Produktion, Reinräume, Lager und Rampen an einem einzigen Standort vereinen.

Im Sinne des straff geführten Projektmanagements entstanden zwei Gruppen mit klar formulierten Aufgaben und Schnittstellen. In wöchentlichen Jour-Fix-Sitzungen wurden in der Bauherrengruppe die Bedürfnisse und internen Arbeitsabläufe detailliert ermittelt, welche anschliessend in die Planungsgruppe eingeflossen sind. Basierend auf diesen Vorgaben wurden die

bautechnischen Aspekte zugeführt und zu Beginn konzeptionell, später baulich umgesetzt.

Ein wesentlicher Meilenstein war u.a. die Zusammenkunft im September 2005. Die Geschäftsleitung, Bereichs- und Abteilungsleiter – rund zwei dutzend Personen – trafen sich an einem Wochenende in einem Panorama-Hotel. Mit Weitblick wurden die gewünschten Erkenntnisse und ersten Teilresultate unter Moderation der DESIGNFUNKTION AG gewonnen und ausgearbeitet. Die Mitarbeiter der Bauherrschaft konnten so bereits zu Beginn in den Prozess mit einbezogen werden. Wichtige Informationen kamen zu Tage, was die Geschäftsleitung in derselben Zeit und Tiefe alleine nicht zustande gebracht hätte.

Die Wissenskombination der Mitarbeitenden der DESIGNFUNKTION AG bildete die fachliche Basis für das Durchleuchten und Realisieren der komplexen Anforderungen. Im Verlaufe der Vorprojektphase wurden die betriebswirtschaftlich relevanten Be-

Die wichtigsten Punkte:

- Interne und externe Projektgruppen mit klar formulierten Schnittstellen
- Jour-Fix-Sitzungen welche einen gezielten und maximalen Informationsaustausch gewähren
- Miteinbezug der «Schlüsselpersonen» der Gesellschaft, möglichst zu Beginn der Vorprojektphase
- Hohe Wissenskombination mit Weit- und Scharfsicht des Baumanagements, Architekten und Generalplaner
- Interne Prozessabläufe und betriebswirtschaftliche Bedürfnisse unterteilen und wieder zusammenlegen
- Frühzeitiger Einbezug der Unternehmenskultur, Strategie, Struktur und Instrumente der Bauherrschaft
- Planung von innen nach aussen als auch von aussen nach innen; Design und Funktion im Gleichgewicht
- Intensive Zusammenarbeit im Kernteam bestehend aus (hoch) qualifizierten und assoziierten «Partnern»
- Freude und Leidenschaft – die treibenden Faktoren, um vermeintlich Unmögliches möglich zu machen

www.designfunktion.ch.



Loris Landolt Inhaber DESIGNFUNKTION AG, Weiningen ZH

prozessorientierte Abläufe am Arbeitsplatz, transparente Strukturen sowie lebenswerte Begegnungszonen bildeten die wesentlichen Inhalte. Ein Konzept, das sowohl den Weg von innen nach aussen – als auch von aussen nach innen vollzog.

Zu Beginn der Konzeptphase stiess das Generalunternehmen Alfred Müller AG für die bauliche Umsetzung dazu. Gemeinsam wurden die vorliegenden Aufgabenstellungen schrittweise in die Entwicklungsphase eingeschlossen und laufend optimiert. So konnte bereits vor Weihnachten 2005 die Baueingabe erfolgen. Nach der Baubewilligung erfolgten rund 270 Pfählungen über die gesamte Gebäudefläche. Die schwierigen Bodenverhältnisse erforderten diesen Eingriff. Eine langfristige Sicherheit zur Gebäudestabilisierung ist damit gewährleistet.

Um effektive, wirtschaftliche Lösungen zu realisieren, arbeitete das Kernteam intensiv mit qualifizierten Partnern zusammen. Dieses Vorgehen vereinte die relevanten Kompetenzen und bildete die strategische Erfolgsposition. Die Netzwerkpartner wurden mandatbezogen involviert und gaben der Bauherrschaft die Sicherheit, für Ihre Aufgabenstellung die optimale Lösung zu erhalten.

Im April 2006 konnte der Tiefbau begonnen werden. Rund 14 Monate später, sprich im Mai 2007, wurde ein stolzer Gebäudekomplex der Früh Verpackungstechnik AG übergeben.

Einige Zahlen zu den beeindruckenden Dimensionen, welche in dieser sehr kurzen Bauzeit realisiert wurden: Das Bauwerk verfügt über eine Gesamtlänge von 174 Meter und eine Nutzfläche von rund 15 000 Quadratmeter. Für den Rohbau wurden über 26 000 Tonnen Beton benötigt, was 1400 Lastwagenladungen entspricht. Im Gebäude sind 12 800 Laufmeter Installationsrohre verlegt und knapp 700 Heizkörper installiert worden. Der Wasserinhalt der Heizungsanlage umfasst über 22 000 Liter. Die Elektroleitungen lassen sich nur noch in dutzende von Kilometer langen Kabelleitungen beziffern.

Diese Leistung ist kaum zu überbieten und konnte nur dank einem mustergültigen Bauprozess und vorbildlich engagierten und interessierten Bauherren erreicht werden.

DESIGNFUNKTION®
Architektur + Interior Design

dürfnisse architektonisch umgesetzt. Als Ergebnis resultierte ein ganzheitlicher Auftritt mit einem hohen Anspruch an die Raumatmosphäre und an die funktionalen Abläufe. Das Konzept stützte sich auf die Corporate Identity und diente der zukünftigen Corporate Architecture.

Die gewonnenen Informationen dienten als Regiebuch für die weiteren Prozesse. Die aus der Analyse resultierenden Vorgaben wurden in Prozessabläufe und wirtschaftliche Bedürfnisse unterteilt und während der Entwurfsphase wieder zusammengelegt.

Basierend auf der Analyse sowie durch Einbeziehen der Unternehmenskultur, Strategie, Struktur und deren Instrumente entstand das Basiskonzept. Dieses bildete die Grundlage für die zukünftige Planung des Gebäude- und Raumkonzeptes. Dabei wurde aufgezeigt, wie die Prozesse agil und profund im neuen Umfeld gestaltet werden können. Kurze Kommunikationswege,

ERWEITERUNG DER LAGERKAPAZITÄT MITTEN IN ZÜRICH. Swissmill, die grösste Mühle der Schweiz, hat ihren Produktionsstandort in der Stadt Zürich ausgebaut. Der Neubau eines Hochregallagers stellt eines von mehreren strategischen Projekten dar. Der neue Gebäudekörper am Swissmill-Hauptsitz/Produktionsstandort in Zürich bildet eine Fortsetzung der gewachsenen Arealstruktur.

Materialflüsse optimieren

18



Raimund Eigenmann Produktionsleiter Swissmill, Zürich
Diego Lechmann Geschäftsleiter IE Industrial Engineering, Zürich

Betriebliche Anforderungen/Verbesserungsmöglichkeiten im Vordergrund

Um dieses Projekt so umzusetzen, dass die Lösung primär die Erwartungen an die Betriebsoptimierung, aber auch den hohen städtebaulichen Anforderungen genügen konnte, wurde die IE Industrial Engineering mit der Ausarbeitung einer Konzeptplanung für die Logistik, wie auch für den Neubau eines Hochregallagers beauftragt. Die betrieblichen Anforderungen umfassten:

- optimierte Materialflüsse: zunächst sollte eine Anpassung der innerbetrieblichen logistischen Abläufe durch verbesserte Prozesse erreicht werden, im Wesentlichen durch die Entflechtung und Auflösung von Kreuzungen in den Materialflüssen
- Einhaltung der Rückverfolgbarkeit der Produkte
- Bereitstellung von Logistikflächen für Zwischenlagerung, Umschlag, Kommissionierung und Auslieferung
- optimale Hochregal-Lagerkapazität für den Entwicklungshorizont der nächsten 5 bis 8 Jahre
- Schliesslich sollte innerhalb der zur Verfügung stehenden Platzverhältnisse die Produktion direkt an das Hochregallager angebunden sein, um einen rationellen Warenfluss sicherzustellen.

Die Konzeptplanung zeigte, dass auf dem zur Verfügung stehenden Grundstück – das Teil des privaten Gestaltungsplanes «Löwenbräuareal» ist – ein Hochregallager mit ca. 2500 Palet-

tenplätzen und einem Bereitstellungsgeschoss für die auszuliefernden Produkte für ca. 500 Palettenplätze erstellt werden könnten. Als Folge der Neuausrichtung der Logistik konnten verschiedene weitere Massnahmen umgesetzt werden:

- Auflösung eines externen Palettenlagers
- Schaffung freier Flächen in den angrenzenden Obergeschossen als Reservefläche für Aktionen und Kommissionierung
- Verbesserter Hygienestandard (IFS), die Materialflüsse sind dank EAN-Tauglichkeit rückverfolgbar
- Verladekapazität von Fertigprodukten wurde um drei Rampen für Lkw und eine Rampe für Bahnverladungen erweitert; dadurch reduzieren sich die Standzeiten beim Lkw-Verlad.

Umsetzung des Projektes

Im Anschluss an die Konzeptplanung erhielt die IE den Auftrag, unverzüglich die Baueingabe einzureichen und das Projekt – inkl. der Logistik – als gesamtverantwortlicher Generalplaner und Generalunternehmer auszuführen. Damit übernahm die IE Industrial Engineering auch die Garantien für das Einhalten der spezifischen Logistikfunktionen, Qualitätsstandards, Termine und Kosten.

Zahlen und Fakten**Gebäude/Palettenplätze**

Gebäudehöhe: 24 m
 Gebäudeinhalt: 15 955 m³
 Neue Palettenplätze: 2500
 Total Palettenplätze: 3750

Photovoltaikanlage

8 Reihen zu 21 Modulen: 168 Module
 aktive Fläche: 136 m²
 Nennleistung: 19,8 kWp
 erwarteter Jahresertrag: 18 000 kWh

Termine

Baueingabe: 15.07.03
 Baubeginn (Rühlwand): 05.02.04
 Beginn Inbetriebnahme/
 Testphase Hochregallager: ab 20.09.04
 Nutzungsbeginn: 03.01.05

Gesamtkosten: CHF 7,5 Mio.

www.ie-group.com

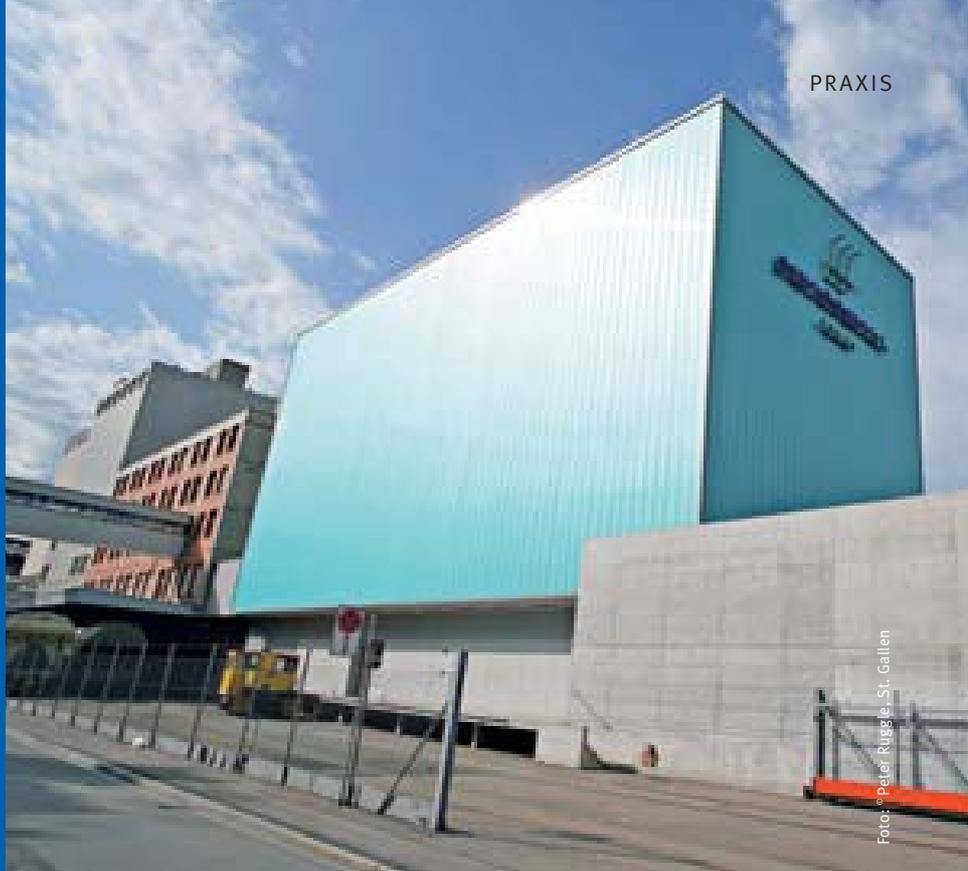


Foto: © Peter Rügge, St. Gallen

Gebäude-/Lagerkonzept

Aus den Planungen und den Randbedingungen des Grundstückes ging ein Anbau an das bestehende Lagergebäude hervor mit den Abmessungen von rund (L x B x H) 35,4 x 16,4 x 24,0 Metern. Der Anbau ist soweit wie möglich an das bestehende Bahngleis gebaut worden, sodass Bahnwaggons direkt über eine Aussenrampe be- und auch entladen werden können. Aus diesem Grund liegt der Boden des Bereitstellungsgeschosses, in dem die auf Europaletten gestapelten Müllereiprodukte für den Abtransport bereitgestellt werden, ca. 1,20 m über dem das Gebäude umgebende Areal. Für den Direktverlad der Produkte auf Lastwagen sind an der kurzen Fassade drei Lastwagandockstellen mit Anpassrampen installiert worden. Unter dem Bereitstellungsgeschoss wurde ein Untergeschoss erstellt, das ebenfalls als Lager genutzt wird. Hier werden primär sog. Big-Bags mit einem Gewicht von 800–1000 kg zwischengelagert. Das eigentliche Hochregallager ist auf der Decke über dem Erdgeschoss installiert und wurde in einer gebäudeträgenden Konstruktion erbaut, der sogenannten Silobauweise. D.h. die Fassade ist an die Stahlstruktur des Hochregallagers angebaut und das Dach darauf aufgebaut. Dieses Kernstück des Vorhabens setzt, mittels der türkisfarbenen Fassade aus Polycarbonatelementen, den städtebaulichen Akzent des Anbaus.

Das darunter liegende Erdgeschoss – in dem die Bereitstellung der Ware zum Lkw- und/oder Bahnabtransport erfolgt – sowie das Untergeschoss sind in Stahlbetonbauweise erstellt. Das Finish dieses Teils besteht aus einer Aussendämmung und aufgebrachtem, eingefärbtem Verputz bzw. vormontierten Concretelementen. Das Dach musste mit einer extensiven Begrünung versehen werden. Im Verlaufe der Ausführung wurde von der Bauherrschaft festgelegt, dass auf dem Dach eine Photovoltaikanlage installiert wird. Alles in allem konnte das neue Hochregallager in einem ästhetischen städtebaulichen Gebäudekomplex integriert werden, welcher die Forderungen sowohl seitens der Swissmill wie auch der Behörden vollumfänglich erfüllt und als «Swissmill-Monolith» ein Wahrzeichen am Sihlquai setzt.

Flexibles Satelliten-Kompaktlager

Kernpunkt des Logistikprojekts war der Einbau eines Satelliten-Kompaktlagers. Dieser Lagertyp vereint Kriterien wie optimale Volumenausnutzung bei hoher Umschlagsleistung und Flexibilität. Das Palettenlager weist eine Gasse in Längsrichtung mit einem Regalbediengerät auf. Dadurch entstehen zwei Lagerblöcke, in deren Kanäle drei respektive sieben Paletten hintereinander Platz finden. Da das Regalbediengerät mit seinem «Satelliten» jeweils nur die vorderste Palette ohne Umlagerung erreicht, wird in einem Kanal möglichst nur eine Art von Ware gelagert. Grundsätzlich ist die Lagerung verschiedener Waren im gleichen Kanal möglich, allerdings wird durch die dann erforderlichen Umlagerungen die Effizienz eingeschränkt. Da Swissmill vergleichsweise eine eher kleinere Produktvielfalt, dafür umso grössere Mengen herstellt, entspricht dieses Lagersystem am besten den Anforderungen. Denn durch einen einzigen Gang mit Regalbediengerät wurde die Lagerkapazität optimiert. Auf neun Ebenen konnten so im neuen Hochregallager auf einer Grundfläche von nur 570 m² rund 2500 Palettenplätze installiert werden. Dies entspricht einer theoretischen Lagerkapazität von ca. 2 Millionen 1-kg-Paketen. Die Ein- bzw. Auslagerung erfolgt über eine so genannte Kopfanbindung, d.h. die Paletten werden mittels der horizontalen und vertikalen Fördertechnik auf der Lagerstirnseite zu- und abgeführt. Das Hochregallager ist auf den drei Ebenen Untergeschoss, Bereitstellungsebene (EG) und Verpackungsebene (1. OG) mit den bestehenden Produktions- und Lagerebenen verbunden. Neben dem Regalgestell und dem Regalfahrzeug lieferte Westfalia auch die entsprechende Fördertechnik sowie die Lagerverwaltungssoftware, welche SAP-zertifiziert ist und so an die entsprechenden Schnittstellen angebunden wurde.



Logistik ist, wenn es mehr als eine Lösung gibt.

Dringende Sendungen, Pakete, Paletten oder ganze Wagenladungen? Vom einfachen Versand oder Transport bis zur umfassenden Lösung mit vielen Extras überzeugen wir mit der richtigen Dienstleistung. Und wenn es schneller oder noch bequemer gehen soll, haben wir passende Alternativen. **Was immer Sie wünschen, vertrauen Sie auf PostLogistics: 0848 888 888.**

www.postlogistics.ch

PostLogistics
DIE POST 

LOGISTISCHE VERÄNDERUNGEN GREIFEN OFT TIEF IN DIE UNTERNEHMENS-PROZESSE EIN und erfordern daher ein konsequentes Change Management. Ein Grossprojekt beim Automobilimporteur AMAG zeigt, dass es dabei vor allem darum geht, Mitarbeiter zu koordinieren, zu qualifizieren und zu motivieren.

Erfolgsfaktor Mensch

21

Swisslog

Swisslog ist eine weltweite Anbieterin von Logistiklösungen für Lager, Verteilzentren und Spitäler. Mit den Lösungen von Swisslog werden Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und Serviceleistungen der Unternehmen erhöht sowie Logistikkosten minimiert.

www.swisslog.com

Foto: © Peter Ruggle, St. Gallen

Die AMAG Automobil- und Motoren AG gehört mit den Marken VW, Seat, Skoda, Audi und Porsche zu den erfolgreichsten Automobilimporteuren der Schweiz. Eine der wichtigsten Aufgaben für das Unternehmen ist, seine Partner in der gesamten Schweiz schnell und lückenlos mit den benötigten Originalersatzteilen, Reifen und Verbrauchsmaterialien zu versorgen. AMAG betreibt dazu in Buchs bei Zürich ein zentrales Ersatzteillager und versendet von dort aus täglich mehr als 14 000 Positionen. In der Regel werden alle Bestellungen zweimal täglich an die Händler und Werkstätten ausgeliefert.

Die Anzahl der in Buchs vorgehaltenen Ersatzteile ist in den vergangenen Jahren enorm gestiegen – zum einen aufgrund der Weiterentwicklung der Automobiltechnologie, zum anderen wegen der immer grösseren Modellvielfalt. Insgesamt sind in Buchs mittlerweile rund 150 000 verschiedene Artikel abrufbar. Bereits Anfang des Jahres 2000 war abzusehen, dass das kontinuierliche Wachstum mit den vorhandenen Lagerkapazitäten nicht mehr lange zu bewältigen sein wird. AMAG beauftragte daher Swisslog, ein neues Logistikkonzept zu entwickeln. Zwei grundsätzliche Ziele waren dabei vorgegeben: Zum einen wollte AMAG die räumliche Erweiterung auf dem vorhandenen Areal durchführen, zum anderen sollte sich das gestiegene Auftragsvolumen auch in Zukunft ohne zusätzliches Personal abwickeln lassen.

Die Grundlagen für den Veränderungsprozess legten die Projektpartner bei der gemeinsamen Planung fest. Das Konzept von Swisslog sah ein dreistufiges Vorgehen vor: Zunächst sollten moderne, automatische Förderanlagen errichtet werden, die die einzelnen Bereiche der Anlage verbinden. Die zweite Projektphase umfasste den Bau eines neuen Kleinteilelagers sowie die Einführung eines neuen Lagerverwaltungssystems mit einer Anbindung an die hochgradig individualisierte SAP-Umgebung von AMAG. Im dritten Schritt plante man schliesslich, innerhalb des vorhandenen Gebäudes aufzustocken und ein 30 Meter hohes, vollautomatisiertes Hochregallager mit sechs Gassen zu installieren.

Zusammenhänge erkennen und Überzeugungsarbeit leisten

Ganz entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung eines derart komplexen Projekts ist eine enge Abstimmung der beteiligten Personen. Da alle Anpassungen im laufenden Betrieb erfolgen, müssen bei jedem Teilschritt die möglichen Auswirkungen auf die produktiven Prozesse berücksichtigt werden. Swisslog übernahm hier als Generalunternehmer die Steuerung und koordinierte nicht nur die Implementierung der logistischen Anlagen, sondern auch die notwendigen baulichen Massnahmen. Gleichzeitig musste Rücksicht auf parallel laufende Modernisierungsprojekte genommen werden: Die AMAG nutzte die Umbruchsphase, um auch in anderen Bereichen der Infrastruktur – wie zum Beispiel im IT-Bereich – Neuerungen einzuführen. Dies machte eine umfassende Kommunikation zwischen den verschiedenen Ansprechpartnern umso notwendiger.

Wie bei jedem Veränderungsprozess, gab es auch bei diesem Projekt Widerstände zu überwinden. Swisslog hatte der AMAG empfohlen, ein aktives Brandvermeidungssystem einzuführen, das auf Sauerstoffreduzierung basiert: Durch Zuführung von Stickstoff wird dabei der Sauerstoffgehalt in den Lagerräumen

auf 13,5 % reduziert, sodass kein Feuer mehr ausbrechen kann. Die innovative Lösung wird bereits von einigen Unternehmen erfolgreich genutzt, im Kanton Zürich war allerdings bisher noch kein Lagergebäude mit dieser Technologie ausgerüstet. Swisslog musste daher zunächst zusammen mit AMAG Überzeugungsarbeit bei den Brandschutzbehörden leisten. Heute sind bei der AMAG sowohl das Hochregallager als auch das Kleinteilelager sauerstoffreduziert – der benötigte Stickstoff wird dabei durch Kompressoren erzeugt. AMAG konnte somit sowohl auf den Einbau von Sprinkleranlagen als auch auf Brandschutzwände verzichten. Für Mitarbeiter, die zum Beispiel Wartungsarbeiten im Lager durchführen müssen, bedeutet die Sauerstoffreduzierung kein Risiko: Die Atmosphäre entspricht den Bedingungen auf einem 4000 Meter hohen Berg. Gesunde Personen können also unter Einhaltung entsprechender Sicherheitsbestimmungen gefahrlos im Lager arbeiten.

Know-how und Motivation der Mitarbeiter als Schlüsselfaktoren

Häufig die kritischste Phase bei der Umsetzung eines Intralogistikprojekts ist der sogenannte Stabilisierungsbetrieb, also der Zeitraum kurz nach der Inbetriebnahme einer Anlage. Für die Anwender ist die Bedienung noch neu und ungewohnt, gleichzeitig ist das Projektteam des Lieferanten noch mit der Feinabstimmung beschäftigt. In dieser Phase kommt es ganz besonders darauf an, die Mitarbeiter des Betreibers professionell zu unterstützen. Qualifikations- und Informationsdefizite wirken sich sonst sehr schnell negativ auf die Motivation und Produktivität aus. Im Beispiel von AMAG führte Swisslog rechtzeitig sorgfältige Schulungen für alle Anwender durch, die vom jeweiligen Teilprojekt betroffen waren, und stellte damit einen zügigen Know-how-Transfer sicher. Darüber hinaus begleiteten und beobachteten die Swisslog-Mitarbeiter die produktiven Abläufe in den ersten Tagen und sammelten so wichtige Erfahrungswerte für die weitere Prozessoptimierung.

Um den eigenen Mitarbeitern die Umstellung zu vereinfachen, investierte AMAG zusätzlich ganz bewusst in eine möglichst ergonomische Arbeitsplatzgestaltung: Die Bedeutung von benutzerfreundlichen Mensch-Maschine-Schnittstellen oder einer angenehmen Raumgestaltung für das Change Management darf nicht unterschätzt werden: Oft sorgen gerade diese Details dafür, dass Mitarbeiter aufgeschlossener gegenüber Veränderungen sind und sich neue Prozesse schneller aneignen.

Ende des Jahres soll das Erweiterungsprojekt komplett abgeschlossen sein – und Rudolf Bernhard, Geschäftsführer des Bereiches Teile und Zubehör bei AMAG Automobil- und Motoren AG, ist zuversichtlich, dass die anfangs gesteckten Ziele tatsächlich erreicht werden: «Entscheidend ist, dass wir nicht nur die räumlichen und logistischen Voraussetzungen für weiteres Wachstum geschaffen haben, sondern auch alles dafür tun, dass unsere Mitarbeiter den Wandel engagiert mittragen.»



KABA[®]

Gesamtlösungen aus einer Hand

Kaba bietet Gesamtlösungen, die Ihren Bedürfnissen nach Sicherheit, Komfort und Organisation an allen physischen Ein- und Ausgängen entsprechen und die auch Ihre Ansprüche an die Zeit- und Betriebsdatenerfassung sowie an die Identifikation mit einschliessen.

Sie als Kunde bestimmen die Komplexität des Gesamtsystems, wir realisieren Ihre Anforderungen im Rahmen unserer Total Access Strategie. Alles kompatibel, alles integriert, alles aus einer Hand. Damit bieten wir Ihnen eine zukunftsorientierte Technologieplattform mit hohem Investitionsschutz.

Kaba AG
Total Access Schweiz
Wetzikon - Rümlang - Crissier
Telefon 0848 85 86 87
www.kaba.ch

Verpackung

Matthias Hess Leiter Produktion, Model AG, Weinfelden



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – EIN MODEWORT, WELCHES JEDOCH BEI SACHLICHER BETRACHTUNG ENORM WICHTIG IST. Im Fokus guter Logistik steht für uns als Verpackungshersteller ein einfacher, ganzheitlicher Ansatz: Kosten pro abgepackte Einheit reduzieren und gleichzeitig Kundenservice und Effizienz kontinuierlich verbessern, was uns zu einem verlässlichen Partner für unsere Kunden macht. Wie sehen unser Beitrag dazu und unsere Aufgabe aus? Wie setzen wir diese um?

Bereits vor einigen Jahren hat sich ein erheblicher Wandel vollzogen, von dem nahezu alle Unternehmen betroffen sind, und der uns vor neue Herausforderungen stellt: ein verstärkter Kosten- und Wettbewerbsdruck, die Globalisierung der Märkte bei gleichzeitig rezessiven Tendenzen im Inland, welche jedoch in der Zwischenzeit einem aktuellen wirtschaftlichen Wachstum gewichen sind. Umfangreiche gesetzliche Vorschriften, kürzere Innovations- und Produktionszyklen, steigende Kundenerwartungen, hohe Qualitätsanforderungen und kurze Lieferzeiten sind nur einige Parameter, die zu beachten sind. Diese Entwicklung beeinflusst auch die Verpackung. Die Frage der Verbesserung der Effizienz des logistischen Systems ist dabei von zentraler Bedeutung. Die Gedanken eines Verpackungslieferanten und – somit uns – drehen sich darum permanent um die gesamte Supply Chain, insbesondere um die Optimierung derselben.

Die Model-Gruppe

Die Model-Gruppe umfasst – unter dem Dach der Model Holding AG – europaweit 13 Produktionswerke und ist führender Anbieter von Verpackungen aus Wellkarton und Vollkarton. Ebenso zur Gruppe gehören zehn Pack Shops und fünf Verkaufsniederlassungen. Gruppenweit werden rund 2800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, welche im Jahr 2006 einen konsolidierten Jahresumsatz von 597 Mio. CHF erwirtschaftet haben. Der Sitz der Model Holding AG befindet sich in Weinfelden/Thurgau, wo die Wellkartonroh papier- sowie eine Wellkartonverpackungsproduktion beheimatet ist. Die Model-Gruppe, welche in vierter Generation in Familienbesitz steht, feiert dieses Jahr ihr 125-jähriges Bestehen.

in der Supply Chain

25

Die drei wichtigsten Punkte

- Supply Chain Management heisst für uns: Kostenreduktion pro abgepackte Einheit unter Berücksichtigung des gesamten Abpack- und Logistikprozesses
- Logistik bedeutet für uns: Innovation, Effizienz und Qualität
- Wir setzen modernste IT ein, um neue Konzepte individuell für jeden Kunden effizient und effektiv umsetzen zu können

www.modelgroup.com

Unsere Stichworte zur Logistik heissen Innovation, Effizienz und Qualität

Unter Innovation verstehen wir nicht nur neue Verpackungslösungen, sondern auch die aktive Unterstützung unserer Kunden in deren gesamter Supply Chain. Die Verpackung begleitet das Produkt des Kunden auf seinem gesamten Weg vom Abpackprozess bis zum Endverbraucher. Ideen in der Optimierung dieser Kette sind dabei gefragt, und unsere Verkaufsberater begleiten die Kunden über den gesamten Verpackungs- und Logistikprozess. Jeder Beteiligte innerhalb der Lieferkette ist stetig bemüht, optimale Lösungen zu bieten und Kosten einzusparen. Efficient Unit Loads (EUL) ist dabei von hoher Relevanz, da sie auf jeder Stufe der Versorgungskette die Effizienz der Lagerung, des Handlings und des Transports beeinflusst. Ausschlaggebend ist hierfür die Verwendung des richtigen Verpackungssystems, weshalb wir da zur optimalen Effizienz einen Beitrag leisten können. Und nicht zuletzt aufgrund der steigenden Effizienz und der dahinter steckenden Automatisierung vieler Abpack- und Produktionsanlagen ist die Qualität der Verpackung ein entscheidendes Kriterium für die Effektivität aller oben genannten Punkte. Zudem werden Verpackungen, insbesondere vermehrt auch Transportverpackungen, am POS (Point of Sale) zur Verkaufsförderung eingesetzt. Weshalb dann Qualität nicht nur drin, sondern auch drumherum sein soll.

Jeder Kunde erhält seine individuelle, auf seine Bedürfnisse konzipierte SCM-Lösung in der Logistik

Für uns existiert nicht DIE Model-Lösung, welche wir unseren Kunden aufs Auge drücken. Jeder Kunde hat eigene Prozesse, spezifische Produkte und eigene Bedürfnisse. Diese spezielle Herausforderung für die Supply Chain – erhöht durch wechselnde Konsumgewohnheiten der Endverbraucher, Saisonalitäten und kurze Vorlaufzeiten für Aktionen – bedingen eine schnelle, direkte Kommunikation entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Von allen involvierten Partnern wird ein hohes Mass an Flexibilität und enger Zusammenarbeit gefordert, denn meist ist für unsere Kunden die Geschwindigkeit (Time to Market) das entscheidende Kriterium. Flexibilität ist für uns kein Schlagwort, es ist für uns oberstes Gebot. Nicht zuletzt deshalb betreiben wir einen eigenen Fuhrpark, um unsere Verpackungen schnell und falls notwendig auch just in time bis zu den Kunden begleiten und damit die Qualität selbst sicherstellen zu können. Zudem schaffen wir mit unseren Chauffeuren an der Rampe bei unseren Kunden eine zusätzliche Begegnungsstätte. Um all dies sicherzustellen, verwenden wir modernste Informationstechnologie vor allem auch, um mit der Vernetzung alle Tätigkeiten effizient und effektiv ausführen können. Durch die richtige Information am richtigen Ort soll sich der Kunde um sein Kerngeschäft und nicht um die Verpackung kümmern müssen (VMI). Um auch zukünftig erfolgreichen Verpackungsservice unseren Kunden bieten zu können, entwickeln wir mit unseren Partnern kontinuierlich neue Konzepte unter Berücksichtigung der modernsten Hilfsmittel und neuer Erkenntnisse von Marktstudien oder Technologien wie RFID (Radio Frequency Identification).

Wir freuen uns auf die Zukunft, da sie immer wieder Neues bringt und uns auf Trab hält. Wir sind überzeugt, dass unsere Marktleistungen, nämlich – intelligente, innovative und effizient hergestellte Verpackungen aus Voll- und Wellkarton, begleitet von einem umfassenden Dienstleistungspaket – zukunftssträhig sind. Denn sie schaffen beim Kunden maximalen Nutzen als Produkteschutz, in der Logistik, in der Verkaufsförderung und als Schlüssel zur Effizienzsteigerung auf der ganzen Wertschöpfungskette.



Logistik ohne Grenzen

MODERNE LOGISTIK KENNT KEINE GRENZEN – im wörtlichen wie im übertragenen Sinn. Die Warenflüsse werden internationaler, die Bedürfnisse der Kunden individueller, die Lieferzeiten immer kürzer. PostLogistics – die führende Logistikanbieterin der Schweiz – überzeugt in diesem Umfeld mit massgeschneiderten Lösungen.

Als Folge der Globalisierung schreitet die internationale Arbeitsteilung voran. Immer mehr Güter werden rund um den Erdball verschoben. Das stellt die internationalen Transportsysteme vor gewaltige Herausforderungen und beschert der Logistikbranche seit Jahren stolze Wachstumsraten. Neben der Internationalisierung und der Zunahme der Warenströme lassen sich in der Logistik aber noch andere Entwicklungen erkennen: so der Trend, logistische Prozesse auszulagern oder der Trend, Waren auf Abruf zu bestellen.

Logistikanbieter sind gefordert

Die Auslagerung von Unternehmensleistungen (Outsourcing) reduziert die Komplexität im eigenen Unternehmen und führt zu Effizienzgewinnen. Kein Wunder also, dass viele Unternehmen ihre Logistik einem externen Partner anvertrauen. Dabei geht es nicht nur um Transportdienstleistungen, sondern um ganze logistische Ketten und Prozesse – von der Distribution über die Lagerbewirtschaftung bis hin zum Informationsmanagement. Der steigende Wettbewerbsdruck führt aber auch dazu, dass Waren immer öfter «on demand» geliefert werden. Regionale Lager verschwinden, die Versorgung ganzer Wirtschaftsräume erfolgt ab einem Zentrallager. Damit wird die Zeit zum entscheidenden Faktor in der Logistik.

Was bedeutet dies für Logistikanbieter, die sich in diesem Umfeld behaupten wollen? Sie müssen sich international ausrichten, logistische Leistungen aus einer Hand anbieten und kurze Reaktions- und Lieferzeiten gewährleisten. Die Logistikanbieter sind also gefordert.

PostLogistics ist die führende Logistik-anbieterin der Schweiz und transportiert Kleinpakete ebenso wie ganze Wagenladungen. Darüber hinaus konzipiert und erstellt das Unternehmen individuelle und branchenspezifische Logistiklösungen – von der Beschaffung über die Lagerung bis zur Informationslogistik. PostLogistics ist in der Schweiz und im Ausland tätig.

www.postlogistics.ch



Massgeschneiderte Lösungen

Die führende Logistikanbieterin der Schweiz heisst PostLogistics, ein Konzernbereich der Schweizerischen Post. Egal ob Pakete, Expresssendungen, Kuriersendungen, Transport von Stückgut, ganze Wagenladungen oder Lagerlogistik: PostLogistics verfügt für jedes Logistikbedürfnis über das geeignete Angebot. Die eigentliche Stärke von PostLogistics liegt in der Kombination der verschiedenen Dienstleistungen und in der Fähigkeit – quasi im Baukastensystem – massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Der Kunde bestimmt, welche Teile er wie zusammensetzen will. Welche Vorteile dies dem Kunden bringt, illustriert die Zusammenarbeit mit Siemens Schweiz AG, Medical Solutions.

Siemens Schweiz setzt auf PostLogistics

Der Bereich Medical Solutions steht für wegweisende medizinische Technologien und Informationssysteme. Dazu gehört die bildgebende Diagnostik (Röntgen, Magnetresonanz, Computertomografie). Die entsprechenden Apparaturen spielen in der modernen Medizin eine zentrale Rolle. Das heisst: Technische Störungen sind raschestmöglich zu beseitigen. Dies gilt auch dann, wenn die Hardware betroffen ist und einzelne Teile ersetzt werden müssen. Siemens und PostLogistics haben dazu eine Logistik aufgebaut, die innerhalb weniger Stunden das erforderliche Ersatzteil vom Siemens-Zentrallager in der Nähe von Frankfurt (D) an jeden gewünschten Ort der Schweiz bringt.

Die «Mechanik» hinter dieser Lösung ist komplex, aber höchst effizient. Im Störfall erstellen die Siemens-Techniker via Internet oder vor Ort eine Diagnose und eruieren das fehlerhafte Teil. Dieses wird umgehend im Zentrallager bestellt. Letzter Termin für Bestellungen, die das Lager noch am gleichen Tag verlassen, ist 16.30 Uhr. Eine Stunde später werden die Waren abgeholt und per Lieferwagen in die Schweiz gebracht, wo sie gegen 22 Uhr eintreffen. Im Hub der PostLogistics Innight AG in Oftringen erfolgt die Triage auf die einzelnen Distributionskanäle. Siemens kann auf drei Zustellvarianten zugreifen.

Dr. Christian Kubik Mitglied der Geschäftsleitung, PostLogistics, Bern

- Das Ersatzteil wird über Nacht in das betreffende Spital oder in das Fahrzeug des zuständigen Servicetechnikers geliefert. Spätester Zustellzeitpunkt: 6.00 Uhr.
- Das Ersatzteil wird über Nacht ins zuständige Expresszentrum gebracht und am nächsten Morgen per Kurier ins Spital oder in die Arztpraxis geliefert. Spätester Zustellzeitpunkt: 9.00 Uhr.
- Das Ersatzteil wird am Folgetag auf dem Postweg an die gewünschte postalische Adresse geliefert. Spätester Zustellzeitpunkt hier: 14.00 Uhr.

PostLogistics leistet aber noch mehr. So beinhaltet die Lösung auch das Retourenmanagement zurück ins Siemens-Europalager. Auch die Verzollung ist Sache von PostLogistics. Dank der sogenannten Transitverzollung kann der Lieferwagen die Grenze ungehindert passieren. Damit die Lösung reibungslos funktioniert, braucht es im Hintergrund eine durchgängige Informationskette, die keinen Medienbruch erfährt und sowohl den Kunden als auch den Techniker jederzeit über den Status einer Sendung informiert.

Silber am «Swiss Logistics Award»

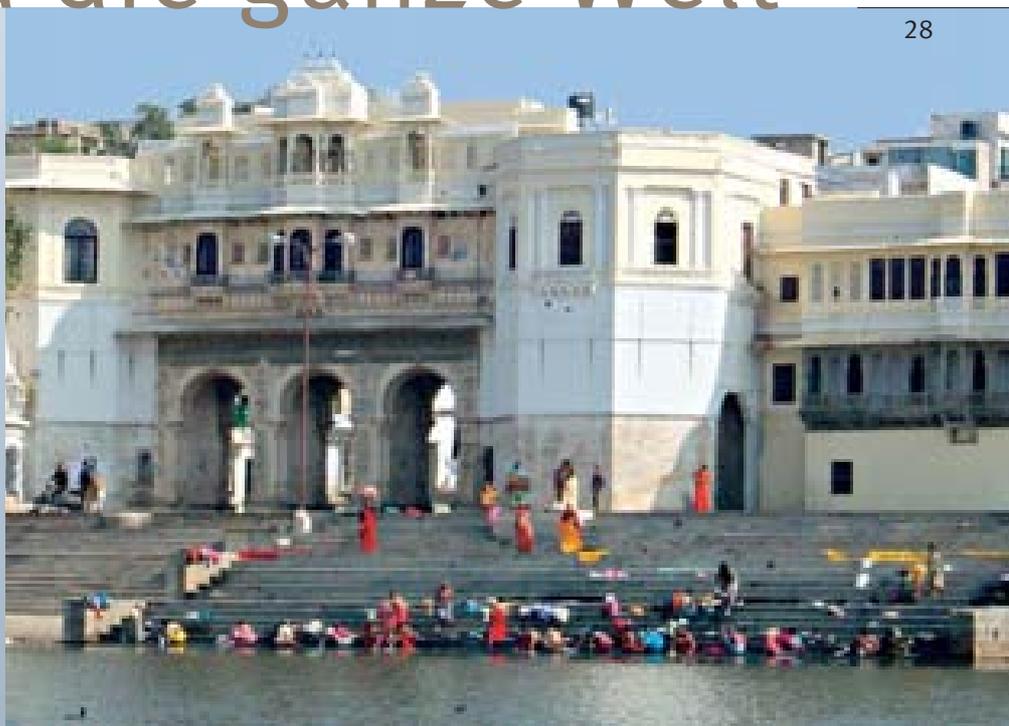
Parallel zur Implementierung der neuen Distributionslösung hat Siemens für ihre Servicetechniker eine mobile Applikation für den Datenfluss entwickelt (Mobile Service Solution) sowie die SAP-gestützten Bestell- und Lieferprozesse optimiert. Als Gesamtpaket gewann die Lösung am Swiss Logistics Award 2006 den zweiten Preis. Doch nicht nur die offizielle Anerkennung dürfte Siemens freuen, sondern auch die handfesten Resultate: Die Einhaltung der Laufzeiten konnte von 88,5 auf 97,5% gesteigert und die jährlichen Kosten um 150 000 Euro gesenkt werden.

Der «Fall» Siemens zeigt exemplarisch, was zeitgemässe Logistik leisten muss und kann: Sie kennt keine Grenzen, geht auf individuelle Bedürfnisse ein, bietet maximale Flexibilität und überzeugt durch Zuverlässigkeit und Tempo.

GONDRAND AG IST EIN TRADITIONSREICHES SPEDITIONS- UND LOGISTIK-UNTERNEHMEN, DAS VORWIEGEND KMU BEDIENT. Mit erstklassigen Dienstleistungen und umfassenden weltweiten Services. Eine interessante Alternative zu den Big Playern im weltweiten Speditions- und Logistikmarkt. Gerade auch, wenn es um Güterströme zwischen der Schweiz und Indien geht.

Indien und die ganze Welt

28



Samuel Haller COO Gondrand AG, Basel



Internationale Netzwerk-Anbindung

Gondrand Schweiz AG ist eingebunden in das weltweite Netzwerk der Gondrand-Gruppe. Mit Fokus auf den erweiterten EU-Raum, insbesondere auch Osteuropa, sowie auf den asiatischen Kontinent unterhält die Gruppe 70 Filialen. Eine internationale Präsenz, die Gondrand Schweiz und letztendlich den Schweizer Kunden für weltweite, effiziente Transport- und Logistikservices alle Türen öffnet. In Wirtschaftsregionen, in denen Gondrand nicht mit eigenen Niederlassungen vor Ort ist, vertreten erstklassige, lokal stark verankerte Partnerfirmen unsere Interessen.

Neben China ist Indien die zweite aufstrebende Wirtschaftsgrossmacht im asiatischen Raum. Mittlerweile steht das Land mit seinen rund 1 Mrd. Einwohnern dem Wirtschaftswachstum von China in nichts nach. Anlässlich des Aussenwirtschaftsforums im März in Zürich zeigte der indische Wirtschafts- und Industrieminister Kamal Nath in einer äusserst informativen Rede auf, wie Indien im Schatten von China seine eigene Wirtschaftsreform erfolgreich vorantreibt. Auf die Frage, warum Schweizer KMU besser in Indien als in China investieren sollten, meinte Nath: «In Indien sprechen mehr Leute englisch als in den Vereinigten Staaten.» Eine Replik, die nicht nur auf die erleichterte Kommunikation anspielt, sondern selbstbewusst auch auf die Grösse des Marktes verweist.

Umfassende, weltweite Services

Egal, ob neue Märkte wie China und Indien oder die bestehenden Märkte wie Europa und USA erschlossen werden sollen, Gondrand als namhafter Logistiker für KMU kann Sie immer begleiten. Sei es als Importlogistiker mit einer starken Zollkompetenz, als Anbieter internationaler Transporte per See, Luft und Strasse oder als bewährter Partner der ganzen Supply Chain.

www.gondrand.ch

29

Starke Netzwerkpartner in Indien

Gondrand zählt auf jahrzehntelange Erfahrung im Transport- und Logistikmarkt mit Indien. Unsere Partner Balmer Lawrie + Co. Ltd. Logistics Services und Haytrans (India) Ltd. sind in allen wichtigen Handelszentren wie Mumbai/Bombay, Delhi, Chennai, Madras, Tutticorin, Cochin, Hayderabat und Bangalore mit Niederlassungen präsent – sie kennen die Bedürfnisse der indischen Empfänger und Produzenten. Als Folge dieser langjährigen Partnerschaften gehört Gondrand in der Schweiz zu den führenden Logistikfirmen für Transporte von und nach Indien.

Am Puls der internationalen Handelsbeziehungen

Gondrand wird sein Engagement in Indien und im asiatischen Markt zukünftig weiter verstärken und den Bedürfnissen der internationalen Handelsbeziehungen der Schweiz somit noch besser gerecht werden. Nach wie vor sind die USA nach Deutschland zweitwichtigster Exportpartner unseres Landes mit einem Anteil von über 10% am gesamten Schweizer Exportvolumen. Zu den wichtigsten Gütern, die in die Vereinigten Staaten exportiert werden, zählen Maschinen, Industrieprodukte, Pharmazeutika und Chemikalien sowie Lebensmittel. Die Hauptwarenflüsse gehen vor allem an die Ostküste, aber auch in den mittleren Westen und an die Westküste. Die Auswirkungen des 11. September 2001 haben zu einschneidenden Veränderungen für die Transportlogistik in die USA geführt. Innerhalb des Homeland Security Program wurden durch das US Bureau of Customs and Border Protection (BCBP) verschiedene neue Regelungen und Einfuhrbestimmungen implementiert.

Kompetenz im weltweiten Gütertausch

Viele Vorschriften und neue Gesetze komplizieren die Arbeit der Verlager und Logistikfirmen, machen sie gleichzeitig aber auch spannender. Die Herausforderung für die Anbieter der Transportlogistik, bereits im Vorfeld die Transportprozesse punktgenau aufzugleisen und die spezifische Dokumentation bereitzustellen, ist enorm. Transparente Information für die Kunden, regelmässige Schulung der Mitarbeiter und stete Anpassung an neue gesetzliche Vorschriften sind die wichtigsten Schritte zur kompeten-

ten und korrekten Abwicklung des Warenflusses. Die Intensivierung der Waren- und Dienstleistungsflüsse zwischen der Schweiz und Amerika erhöht auch den Bedarf an Transport- und Logistikservices zwischen Europa und Amerika.

Verschärfte Gesetze in den USA

Das Kernstück des Programms Container Security Initiative (CSI) ist eine 24-Stunden-Regelung, welche die Übermittlung der Manifestdaten 24 Stunden vor Beladung des Seeschiffes im Ladehafen an den amerikanischen Zoll vorschreibt. Die Manifestdaten beinhalten Angaben über Versender/Empfänger, Stückzahl und Art der Verpackung, genaue Warenbezeichnung inklusive Angaben über den HS-Code, Frachtgewicht, Container-Plombennummern bei FCL-Containern, Informationen über Gefahrgutsendungen sowie weitere Informationen. Sofern innerhalb dieser 24 Stunden der Container vom US-Zoll nicht blockiert wird, kann er verladen werden. Die Übermittlung erfolgt elektronisch per AMS (Automated Manifest System). Für die Überprüfung ist der US-Zoll bereits in den wichtigsten europäischen Verladehäfen mit eigenen Offices präsent. Die Übermittlung der Daten per AMS ist inzwischen auch in der Luftfracht Standard. Hier müssen die Daten spätestens vier Stunden vor Ankunft des Flugzeuges an den US-Bestimmungs-Airport übermittelt worden sein. Neben dem CSI haben die USA auch das Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) initiiert, das eine sichere und transparente Transportkette gewährleistet. Das C-TPAT betrifft alle am Transport beteiligten Parteien wie Importeure, Verlager, Hersteller, Transport- und Logistikunternehmen, Umschlag- und Lagerbetriebe, Trucker, Bahnen, Reedereien, Airlines und Agenten. Alle müssen gemäss den Richtlinien des US-Zolls einen umfassenden Report über die Sicherheit abliefern, der US-Zoll stellt hierzu einen ausführlichen Fragebogen zur Verfügung. Mit diesem Report verpflichten sich alle betroffenen Parteien, gezielte Programme und Massnahmen zur Erhöhung der Transportsicherheit zu etablieren.

Erstklassige Logistik in der Schweiz

Gondrands Möglichkeiten in der Lagerlogistik sind beeindruckend. In der Schweiz stehen insgesamt über 15 000 m² Lagerfläche mit insgesamt 4500 Palettenplätzen im Hochregallager bereit. Ausserdem verfügt man für den gesamten Lagerbereich über OZL-Status (Offenes Zolllager), was die Kompetenz von Gondrand im Bereich Verzollung unterstreicht. Das Unternehmen ist an allen wichtigen Grenzübergängen der Schweiz mit eigenen Zolldeklaranten präsent. Beim Import und Export von verderblichen Waren profitieren Kunden von speziellem Fachwissen und in den drei Deklarationsbüros in Basel, Genf und Stabio (TI) von vorteilhaften Öffnungszeiten. Gondrand Schweiz AG mit Hauptsitz in Basel ist in der Schweiz in allen verkehrstechnisch und geografisch wichtigen Regionen vertreten. In insgesamt acht Filialen widmen sich mehr als 350 Spezialisten den unterschiedlichsten Transport- und Logistikbedürfnissen der Kunden. Zu den Kernkompetenzen zählen traditionellerweise weltweite Transportabwicklungen über den Land-, Luft- oder Seeweg. Längst hat sich Gondrand aber auch auf die Lösung komplexer Logistikaufgaben spezialisiert. Beispielsweise auf Logistikservices für die Maschinenindustrie. Seien es massgeschneiderte, spezifische Beschaffungslogistik-Konzepte für Industrieunternehmen oder andere Services entlang der Logistikkette.

KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN (KMU) SEHEN SICH AKTUELL MIT EINER VIELZAHL VON VERÄNDERUNGEN KONFRONTIERT. Um der vielfach kostengünstigeren internationalen Konkurrenz gegenüber wettbewerbsfähig zu bleiben, sind die Unternehmen gezwungen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und Supportfunktionen im Rahmen eines Outsourcings auszulagern.

Strategisches Outsourcing



Wie aber kann das in Grossunternehmen schon jahrelang etablierte Auslagern von IT-Services und Geschäftsprozessen auch für KMU attraktiv gemacht werden? Die TSG the sourcing group AG hat sich mit diesem Thema nicht nur in Hinblick auf mögliche Szenarien intensiv auseinandergesetzt, sondern bereits ein Betreibermodell entwickelt, das KMU in Zukunft einen einfachen und effizienten Zugang zu ICT (Information & Communication Technology) und Business Process Services verschaffen kann.

Um unsere Entscheidung, ein solches Betreibermodell zu entwickeln, fundiert treffen zu können, galt es im Vorfeld, einige Fragen zu beantworten. Die meisten dieser Fragen stellen sich auch für die Entscheidungsträger der KMU, die sich mit dem Thema Outsourcing beschäftigen, weshalb sie unsere Antworten darauf durchaus interessieren werden.

Besteht überhaupt ein Bedürfnis nach Outsourcing Services auf Seiten der KMU?

Das Outsourcing-Geschäft ist ein seit 20 Jahren etabliertes Geschäft in der Schweiz und wird in Zukunft vor allem auch für die KMU sehr interessant. Diese Meinung wird in einer bereits 2005 von IBM unterstützten und der Universität St. Gallen (HSG) durchgeführten Studie untermauert. Insgesamt wurden 107 CEOs und CFOs von Schweizer KMU befragt. Die Hälfte aller Umfrageteilnehmer plant, Teile ihrer ICT, ein Drittel sogar ganze Geschäftsprozesse auszulagern.

Ist aber ein Outsourcing der ICT oder anderer Supportprozesse für KMU überhaupt machbar und sinnvoll?

Ja, die Machbarkeit kam mit der Entwicklung der Informationstechnologie und insbesondere der Internettechnologie, die eine Bereitstellung von ICT-Leistungen nach dem Versorgermodell und die damit verbundenen Lösungsangebote von «Services on Demand» ermöglicht haben. Und damit kann auch der zweite Teil dieser Frage mit einem klaren Ja beantwortet werden. Outsourcing im Rahmen eines «Service on Demand»-Angebotes macht durchaus Sinn für KMU. Das On-Demand-Prinzip kommt gerade kleinen und mittleren Unternehmen entgegen, indem es ihre Agilität, Flexibilität und Innovationsbereitschaft unterstützt und ihre Kosten auf Basis einer analog dem Swatch-Modell verfolgten Preisbildung bis zu 50 % reduzieren kann.

Welche Services können KMU im Rahmen eines Outsourcings angeboten werden?

Wir sind davon überzeugt, dass das Bedürfnis der KMU weit über das nach ICT-Infrastruktur-Services oder -Applikationen hinausgeht. Gefragt ist ein «Rundum-Wohlfühlpaket», das den Betrieb von ICT-Infrastrukturen, die Nutzung von Applikationen als auch die Abwicklung von ganzen Supportprozessen wie beispielsweise die Personalabwicklung, Lohnbuchhaltung, das Debitoren-Management oder die Beschaffung beinhaltet. Wir haben die Dienstleistungen in Service Bundles aufgeteilt, aus denen je nach Bedarf einzelne Module als Services ausgewählt werden können.

Ebenso haben wir den unterschiedlichen Anspruch an die Qualität der Services berücksichtigt, indem wir diese in die drei Qualitäts- und Preiskategorien «Budget, Standard und Selection» aufgeteilt haben. Am Beispiel eines PC-Arbeitsplatzes lässt sich dies wohl am besten verdeutlichen. Die Ansprüche an die Qualität unterscheiden sich hier je nach Aufgabengebiet.

TSG the sourcing group AG

Im Bereich Sourcing und Service Management kann die TSG the sourcing group AG auf das in der Schweiz grösste und umfassendste Erfahrungspotenzial zurückgreifen. Unsere Mitarbeiter haben bei nahezu jedem grösseren Sourcing-Projekt mitgewirkt. Mit der Entwicklung des KMU-Serviceportals «goVeBS» gehen wir einen revolutionären Schritt weiter und bieten uns als der erfahrene Service Broker für KMU an.

www.tsgag.com



Foto: © Peter Ruggle, St. Gallen

Helmut Zimmermann Managing Director TSG the sourcing group AG, Zug

Wie können KMU die Services effizient und einfach zur Verfügung gestellt werden?

Es steht wohl ausser Frage, dass die Services über das Internet zugänglich gemacht werden müssen. Sie sollen einfach zu bestellen, schnell verfügbar, preisgünstig und flexibel zu kündigen sein. Hohe Investitionen in Softwarepakete und neue Hardware und langwierige Implementierungsprojekte dürfen nicht anfallen, ansonsten ist das Angebot für KMU nicht attraktiv. Wir haben die Entwicklung des Betreibermodells deshalb an vier Schlüsselkriterien ausgerichtet:

- Easy Access: einfacher Zugriff
- Easy Plug: einfache Implementierung
- Easy Play: einfache Handhabung
- Easy Pay: einfache Bezahlung

Der Zugriff ist wie bereits gesagt über ein Internet-Portal geplant, dessen Entwicklung bereits weit fortgeschritten ist. Die gewünschten Services werden im Rahmen eines Service-on-Demand-Modells bereitgestellt. Einzige Voraussetzungen sind ein browserfähiges Endgerät und ein Internetzugang. KMU erhalten damit die Möglichkeit, die gewünschten Services zu beziehen, ohne sich mit Installations- und Administrationsproblemen beschäftigen zu müssen.

Der Zugriff erfolgt unabhängig von Ort, Zeit und Endgerät. Auf einer übersichtlichen Portal-Plattform erhält der Anwender aus einer Hand alle ausgewählten Services. Die dabei ausgetauschten und erzeugten Daten werden zentral in einem hochverfügbaren und sicheren Rechenzentrum nach den geltenden strengen Vorgaben für Finanzdienstleister gespeichert. Einen weiteren wichtigen Vorteil bietet das Preismodell, das auf einem «Pay-per-Use»-Ansatz bzw. einem Preis/Unit-Modell aufbaut, wie wir es schon lange aus der Telefonie kennen. Der Kunde zahlt wirklich nur das, was er effektiv auch nutzt, nicht mehr und nicht weniger.

Wer betreibt das Portal und stellt die Dienstleistungen zur Verfügung?

Wir sind bereits in Verhandlung mit namhaften Service-Anbietern, die den KMU-Markt in Zukunft aktiv angehen wollen. Dabei handelt es sich um ICT-Dienstleister, die das gesamte Spektrum der geplanten ICT-Services anbieten, um Finanzdienstleister, die ihre Services bereits auf das KMU-Segment ausgerichtet haben und um weitere Dienstleister, die andere für KMU wichtige Geschäftsprozesse abdecken.

Bei der Auswahl der Anbieter legen wir den Fokus auf «Best in Breed & Price». Nur wer die mit den Services verbundenen Service Level Agreements und den günstigsten Preis einzuhalten bereit ist, kann sich als Anbieter im KMU-Portal «goVeBS» etablieren. Unsere Rolle ist die des Service Brokers, der die Gesamtverantwortung für die Einbindung der Anbieter und die Bereitstellung der Services übernimmt.

Und hier die Vorteile nochmals zusammengefasst:

- Vereinfachte Abwicklung von Geschäftsprozessen und -abläufen
- Kostengünstige Dienstleistungen
- Transparente und verursachergerechte Verrechnung der Dienstleistungen
- Minimierung von Investitionen und Fixkosten
- Erhöhte Flexibilität durch geringen Overhead und minimale Bindung in Ressourcen und Infrastrukturen

DIE BEHERRSCHUNG DES WARENFLUSSES IST NUR EINER DER ERFOLGSFAKTOREN BEIM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Von ebenso grosser Bedeutung ist das Management des Flusses von Informationen und Finanzen. Bei Letzterem stehen Themen wie Transfer Pricing, Cash Management und Working Capital Management (WCM) im Vordergrund. WCM kann bei konsequentem Vorgehen massgeblich zur Wertgenerierung beitragen.

Wo Ihr Kapital gebunden ist



32

Foto: © Peter Ruggie, St. Gallen



Edo Gerdes Senior Consultant und
Markus Koch Partner, Strategy & Operations, PricewaterhouseCoopers AG, Zürich

Working Capital, das ungenutzte Potenzial

Das effiziente Management von Debitoren, Kreditoren und Vorräten ist bei den meisten Firmen ein Ziel. Das Potenzial zur Reduktion von gebundenem Kapital durch effizientere Prozesse wird jedoch oft nur ungenügend ausgenutzt. Entweder ist das volle Potenzial nicht bekannt oder die Herausforderungen bei der Umsetzung eines Working-Capital-Projektes werden unterschätzt.

Benchmarking zur Ermittlung von Ausgangslage und Definition des Fokus

Mittels Benchmarking wird am Anfang eines WCM-Projektes eruiert, wie sich die Working Capital Performance der eigenen Unternehmung verglichen mit ähnlich positionierten Firmen verhält oder wie sich die verschiedenen Gruppengesellschaften untereinander vergleichen (unter Berücksichtigung der lokalen Unterschiede). Dies erlaubt, sich eine erste Vorstellung davon zu machen, ob es ein Verbesserungspotenzial gibt. Die Resultate des Benchmarkings sind wertvoll, bedürfen jedoch der sorgfältigen Interpretation. Benchmarking kann nur Fragen stellen, keine Antworten geben.

PricewaterhouseCoopers AG

Mit dem vernetzten Know-how und der Erfahrung von mehr als 140 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 149 Ländern bietet PricewaterhouseCoopers ein umfassendes Angebot von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen für internationale und lokal führende Unternehmen sowie für den öffentlichen Sektor.

www.pwc.ch

33

Das Benchmarking ist zweifellos von grossem Nutzen, wenn es darum geht, den Fokus eines WCM-Projektes zu definieren. Das Working Capital als Ganzes zu optimieren, ist meist eine zu grosse Aufgabe. Je nach Grösse der Firma kann es schon eine Herausforderung sein, eine gruppenweite, zeitlich nach Altersstruktur sortierte Liste der Debitorenüberfälligkeiten zu erstellen.

Debitoren-Management ist mehr als nur konsequenteres Mahnen

Viele WCM-Projekte fokussieren auf die verbesserte Einbringung der Debitorenausstände, zum Beispiel durch konsequenteres Mahnen. Die Einkassierung der Guthaben ist jedoch nur eine der Phasen im Order-to-Cash-Prozess: 1. Auftrags-Entgegennahme, 2. Prüfung Bonität, 3. Fakturierung, 4. Debitorenbuchung, 5. Einkassierung.

Jede dieser Stufen muss konsequent geführt werden. Zum Beispiel sollten bei der Auftrags-Entgegennahme klare Richtlinien bezüglich Zahlungszielen bestehen: Was sind die Standards? In welchen Situationen kann – autorisiert durch wen – von den Standards abgewichen werden? Dass WCM eine Optimierungsaufgabe ist, wird spätestens hier deutlich (z.B. Working-Capital-Reduktion durch kurze Zahlungsfristen vs. Absatzförderung durch lange Zahlungsziele).

Kreditoren-Management: die umgekehrte Perspektive

Alle Massnahmen zur Zahlungsverzögerung, die man bei den eigenen Kunden verhindern will, möchte man bei seinen Lieferanten anwenden. Eine wichtige Entscheidung ist dabei, ob man Skonti beanspruchen will oder nicht. Die Ziehung von Skonti verbunden mit einer schnelleren Zahlung erhöht das gebundene Kapital, ist aber mit Blick auf die Profitabilität meist attraktiv. Aus «2 % Skonto innerhalb von 10 Tagen, 30 Tage netto» ergibt sich hochgerechnet ein Jahreszins von 36 %. Solange genügend Geld für die Schnellzahlung vorhanden ist, lohnt sich also das Ziehen von Skonti.

Die Zahlungsfrist ist nur eines der Elemente des Lieferanten-Pakets (Preis, Qualität, Lieferfrist, Flexibilität etc.). In einer perfekten Welt wäre Working Capital Management ein Null-Summen-Spiel, d.h. Kapitalkosten, die man durch lange Zahlungsfristen spart, werden durch den Lieferanten beim Preis oder beim Service wieder hereingeholt. Wie eingangs erwähnt, ist die Welt aber bezüglich WCM alles andere als perfekt, so dass auch das Kreditoren-Management in der Regel Spielraum bietet.

Die Komplexität des Lager-Managements ist wesentlich durch die Beschleunigung der Globalisierung getrieben

Lagerbestände bilden einen entscheidenden Anteil am Umlaufvermögen, und ihre Optimierung ist seit langem ein wichtiges Ziel der meisten Unternehmen. Verschiedene Faktoren machen die Reduktion von Lagerbeständen zu einer besonderen Herausforderung.

Zum einen herrscht die Ansicht vor, dass kleine Lagerbestände zwangsweise zu einer reduzierten Lieferfähigkeit führen und somit teilweise Kunden verärgern. Zum anderen sorgen globale Trends für ungewollte Effekte in der Lagerbewirtschaftung: Rasant verkürzte Produktlebenszyklen lassen Lagerbestände schnell veralten und obsolet werden. Eine stark steigende Anzahl von Varianten zur Befriedigung von «individuellen» Kundenwünschen lässt Auslieferungslager anschwellen. Vermutete Rohstoffengpässe verleiten dazu, grössere Materiallager in der Produktion aufzubauen. Aber es gibt innovativere Wege, als auf grössere Lager zu setzen, dadurch Kapital unproduktiv zu binden und sich die Kosten und Risiken der Bewirtschaftung von physischen Lagern aufzulasten.

Statt isolierte Lagerbestände auf einzelnen Stufen zu reduzieren, muss die Lagersituation über die gesamte Supply Chain optimiert werden. Die Komplexität kann meist nur noch mit erprobten Analyse-Instrumenten beherrscht werden. Ziel ist, die globale Lieferfähigkeit aufgrund von zentral gesteuerten aber dezentral lokalisierten Lagern zu gewährleisten.

Erfolgsfaktoren des WCM

WCM bietet grosses Potenzial für Wertgenerierung durch geringere Kapital- und Prozesskosten. Nicht quantifizierbar, aber ebenfalls wichtig sind die Vorteile durch einen bewussteren Umgang mit dem Geld. Was gibt es wichtigeres in einer Firma, als zu verstehen, woher das Geld kommt, wo es «gelagert» wird und wohin es geht? «Cash is king» gilt unverändert.

Um diese Erfolge zu erreichen, ist die Involvierung der obersten Geschäftsleitung gefordert, um die divergierenden Ziele der einzelnen Funktionsbereiche anzugleichen, einen multidisziplinären Ansatz sicherzustellen, die Fortschritte zielgerichtet zu überwachen und nicht zuletzt die richtigen Anreize zu schaffen.

Ihre Druckerei für Prepaid-Karten- und Offsetdruck in Geroldswil ZH

REZEPTE FÜR ERFOLGREICHE PRINTAUFTRITTE



VOM KLASSISCHEN TRANSPORTUNTERNEHMEN ZUM MODERNEN LOGISTIK-DIENSTLEISTER. Preisdruck, Kostendruck, schärfere gesetzliche Rahmenbedingungen und steigende Anforderungen der Kunden: Speditions- und Transportunternehmen müssen neue Wege gehen, damit sie im wachsenden Wettbewerb nicht auf der Strecke bleiben. Der reine Transport von Gütern zwischen A und B steht dabei immer weniger im Zentrum. Vielmehr geht es um die Optimierung von Transportketten und dazugehörigen Informationsflüssen.

Die optimale Logistik

35



Foto: © Peter Ruggie, St. Gallen



Christian Sieber Mitglied der Geschäftsleitung der Sieber-Gruppe, Berneck

Wie viele andere Logistikdienstleister auch, haben die Unternehmen der Sieber-Gruppe ihren Ursprung im klassischen Transportgewerbe. Heute geht der Anspruch an die Logistik aber viel weiter. In unserer modernen und zunehmend arbeitsteiligen Wirtschaft gehört es zu den Grundvoraussetzungen, dass Rohstoffe, Halbfabrikate und Endprodukte zeitgerecht, sicher und kostengünstig an ihre jeweiligen Bestimmungsorte transportiert werden können. Damit werden moderne Logistikdienstleister zunehmend zu einem Teil der Wertschöpfungskette ihrer Kunden und übernehmen Leistungen, welche weit über den reinen Transport von Waren hinausgehen. Dies schafft erhebliche Mehrwerte für die Kunden, bedingt aber neue und intensivere Formen der Zusammenarbeit zwischen Kunde und Logistikpartner. Eine gegenseitige Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Logistikpartner und langfristig angelegte Kooperationen gewinnen vor diesem Hintergrund an Bedeutung.

Optimierungspotenzial nutzen

Durch die Globalisierung und andere Rahmenbedingungen ausgelöste Strukturbereinigungen und Konzentrationsprozesse führen in zahlreichen Branchen zu harten Preiskämpfen. Die Frage nach Kostensenkungspotenzialen macht deshalb auch vor der Logistik nicht Halt. In der Vergangenheit konzentrierten sich die meisten Unternehmen in der Hauptsache darauf, ihre Einkaufskonditionen wie Frachtraten oder Lagerraum-Mieten zu optimieren. Erst nach und nach setzt sich bei vielen Betrieben die Erkenntnis durch, dass ein deutlich grösseres Sparpotenzial in der ganzheitlichen Überprüfung und Optimierung der Warenströme liegt. Deshalb setzen moderne Logistikdienstleister wie die Sieber-Gruppe mit ihrer Arbeit vermehrt genau an diesem Punkt an. So kann die Sieber-Gruppe dank spezialisiertem Know-how beispielsweise bereits in der Steuerung der beschaffungsseitigen Warenströme behilflich sein. Fragen zu Optimierungsmöglichkeiten stellen sich aber auch in der innerbetrieblichen und der distributionsseitigen Logistik. Dank

Die Sieber-Gruppe

Die Sieber-Gruppe ist ein global tätiges Logistikunternehmen mit Hauptsitz im St. Galler Rheintal und acht weiteren Standorten in der Schweiz und in Österreich. In den rund 30 Jahren ihres Bestehens hat sich die Sieber-Gruppe vom klassischen Strassen-Transportunternehmen zu einem global tätigen Logistikdienstleister entwickelt, welcher sich als wichtiges Glied in der Wertschöpfungskette seiner Kunden versteht. Rund 320 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versorgen ihre Kunden täglich mit innovativen Logistikleistungen in hoher Qualität.

www.sieber.ch



36

durchdachten, aufeinander abgestimmten Beschaffungs- und Lieferkonzepten können auf Kundenseite namhafte Einsparungen realisiert werden. Der moderne Logistikdienstleister wird damit vom rein ausführenden Organ immer mehr auch zum Berater in der Planung und Organisation der Logistik auf Kundenseite. Selbstverständlich können hier keine Konzepte ab Stange geliefert werden, sondern es sind vielmehr auf den Kunden massgeschneiderte Logistiklösungen gefragt.

Mehr als nur Transportlogistik

Modernes Logistikmanagement geht über die reine nationale und internationale Transportlogistik hinaus und kombiniert diese auf Wunsch des Kunden mit einer ausgeklügelten Lagerlogistik. Diesen Trend hat auch die Sieber-Gruppe frühzeitig erkannt: Um stets nahe bei ihren Kunden zu sein, investierte sie erhebliche Summen in die Qualität und Kapazität ihrer Logistikplattformen an verschiedenen Standorten in der Schweiz und in Österreich. Dank grosser Lagerflächen können nun verschiedenste Güter – ob Gefahrgut, Langware, Paletten oder Kleinteile – gelagert werden. Lagerstandorte in Grenznähe sind zudem prädestiniert für Importanlieferungen grosser Ladungen zur Feinverteilung im Inland. In Ergänzung zur Lagerkapazität setzt die Sieber-Gruppe vermehrt auf ausgebauten Dienstleistungen, welche dem Kunden die gesamte Lagerbewirtschaftung abnehmen. Dezentrale Strukturen kombiniert mit Angeboten in den Bereichen Kommissionierung, Konfektionierung und Auszeichnung machen moderne Logistikdienstleister für viele Kunden zu einer professionellen, flexiblen und kostengünstigen Alternative zur eigenen Lagerhaltung.

Vom Logistiker zum Informationstechnologen

Durch die enge Verzahnung mit dem Kunden werden moderne Logistikdienstleister je länger je mehr Bestandteil ganzer Informationsketten. Netzwerkfähige Informatiklösungen, welche einen möglichst nahtlosen Datenaustausch zwischen Kunden und Logistikpartner ermöglichen, werden deshalb immer wichtiger.

Aber auch intern sind die Anforderungen an die elektronische Unterstützung der Logistikprozesse gewachsen: So verlangten die grösser werdende Flotte der Sieber-Gruppe und Standorte in der ganzen Schweiz und in Vorarlberg nach einem ausgeklügelten, effizienten und leistungsfähigen Transport- und Flottenmanagement. Mit einem integrierten Kommunikationssystem konnte die Sieber-Gruppe diese vielfältigen Ansprüche unter einen Hut bringen. Kunden haben dank eines lückenlosen Datenflusses volle Transparenz über den Transport ihrer Ware. Der jeweils aktuelle Status kann direkt ins System des Kunden übermittelt werden. Im Bestreben, die Logistiknetzwerke zu steuern und Prozesse transparenter zu machen, sind solche Dienstleistungen sehr gefragt. Das im Einsatz stehende Kommunikationssystem erlaubt der Sieber-Gruppe zudem die optimale Disposition der Fahrzeuge, entlastet die Chauffeure von (allzu) viel Papierkrieg und liefert sogar technische Daten der einzelnen Fahrzeuge an die Zentrale. So können ökonomisches und ökologisches Fahren gefördert und damit ein kleiner Beitrag zur Umwelt geleistet werden. Der immer stärkere Einsatz von Informatiksystemen in der Logistik erfordert neue Kompetenzen in den Unternehmen und das Bewusstsein, dass nicht nur in den Fuhrpark, sondern auch in Informationstechnologien investiert werden muss. Die Sieber-Gruppe steht in diesem Bereich exemplarisch für die ganze Branche.

Netzwerke werden wichtiger

Viele Kunden, auch mittelständische, sind heute entweder an mehreren Standorten rund um den Globus tätig oder beliefern mit ihren Produkten die Weltmärkte. Diesen Entwicklungen muss auch der Logistikpartner folgen können. Dazu müssen Logistiker nicht auf dem ganzen Globus mit eigenen Standorten vertreten sein. Viel wichtiger ist, dass diesen ein Partner-Netzwerk zur Verfügung steht, welches sämtliche Kundenanforderungen abdecken kann und die Erbringung von Dienstleistungen in hoher Qualität und mit adäquaten Kosten ermöglicht. Nur so ist es einem mittelständischen Familienunternehmen möglich, im globalen Wettbewerb zu bestehen und die Stärken und seine Individualität ausspielen zu können.

Corporate Identity

Kommunikation trägt entscheidend zum Geschäftserfolg bei: Sie sorgt dafür, dass Ihr Unternehmen bei wichtigen, für den Geschäftserfolg entscheidenden Bezugsgruppen bekannt wird und diese sich ein klares Vorstellungsbild (Image) vom Unternehmen machen können – seien es Mitarbeitende, Kunden, Geldgeber, Stellensuchende oder Journalisten.



SUPPLY CHAIN MANAGEMENT – seit Jahren in aller Munde. Im Fokus guter Logistik steht ein einfacher, ganzheitlicher Ansatz: Kosten pro Einheit reduzieren und gleichzeitig Kundenservice und Effizienz kontinuierlich verbessern. Wie sieht diese Aufgabe aus? Wie wird es in der Praxis bei Firmen umgesetzt? Experten zeigen, wie Sie dieses hochgesteckte Ziel erreichen können.

Logistikmanagementseminar

38



Informationen und Anmeldung unter www.wirtschaftsmagazin.ch



39

Seminar vom 8. November 2007 bei PostLogistics in Härkingen

Dieses Seminar wendet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer, die erkannt haben, dass eine durchdachte Logistikhösung eine effektive Wertsteigerung des Unternehmens ermöglicht.

Gastgeber

PostLogistics
Altgraben 5
CH-4620 Härkingen



Veranstalter

wirtschafts
magazin

Stier Communications AG
Grosssächerstrasse 25
8104 Weiningen
+41 44 752 52 52
www.wirtschaftsmagazin.ch
manuela.stier@stier.ch

Programm vom 8. November 2007

15.00	Kaffee und Kuchen
15.30	Begrüssung Manuela Stier , Verlegerin Wirtschaftsmagazin und Dr. Christian Kubik , Marketingleiter, PostLogistics
15.45	«Standards, Prozesse und Methoden – Werkzeuge für die Praxis» Nicolas Florin , CEO GS1 Schweiz
16.15	«Moderne Logistik kennt keine Grenzen» Dr. Christian Kubik , Marketingleiter, PostLogistics
17.00	Kaffeepause und Weindegustation
17.30	Betriebsbesichtigung PostLogistics Paketzentrum Härkingen
18.30	«Sicherheitslösung eines modernen Logistikunternehmens» Marcel Schär , Kaba AG
19.00	«Im Wandel der Globalisierung: Ist die steigende Komplexität unbeherrschbar?» Serge Niederkorn , Director, Strategy & Operations, PricewaterhouseCoopers AG
19.30	Kleine Häppchen und Weindegustation Ernst und Esther Gasser-Bircher, Hallau
DATUM	8. November 2007 , 15.00 bis ca. 21.00 Uhr
KOSTEN	CHF 300.– plus MwSt.
TEILNEHMER	45 Unternehmerinnen und Unternehmer
ORT	PostLogistics , Altgraben 5, CH-4620 Härkingen
ANMELDUNG	Bis 1. November 2007 unter www.wirtschaftsmagazin.ch

DIE MARKE IM BRENNPUNKT: UNTERNEHMER ZU GAST BEI IKEA. Wie führt man Marken zum Erfolg? Was kann Unternehmenskommunikation bewirken? Wie bekommen Industrieunternehmen eine eigenständige Identität? Was geht ab im Cyberspace? Diese und viele weitere spannende Fragen rund um Branding und Marketing standen im Zentrum des vom Wirtschaftsmagazin organisierten Unternehmerseminars bei Ikea. (Text Walter Kern)



Wirtschaftsmagazin N° 5
«Unternehmensidentität – die Wirkung von innen nach aussen»

Mittelständische Unternehmen mögen in anderen Kategorien denken als global ausgerichtete Weltkonzerne. Aber die Herausforderung bleibt dieselbe. Auch sie werden nur dann wahrgenommen, wenn es ihnen gelingt, eine unverwechselbare Corporate Identity zu kreieren und in ihrem Markt ein starkes, einprägsames Image aufzubauen. Dazu braucht es nicht zwingend Kommunikationsbudgets in Millionenhöhe. Aber die Bereitschaft, den Aufbau der Corporate Identity methodisch und professionell anzugehen. Einige Anregungen dazu finden Sie im PDF des Wirtschaftsmagazins N° 5 unter

www.wirtschaftsmagazin.ch





Fotos: © Peter Ruggle, St. Gallen

41



Der Ort hätte passender nicht gewählt werden können: Gegen 40 Führungskräfte aus Management und Marketing fanden sich am 26. Juni 2007 bei Ikea in Spreitenbach ein, wo professionelles Branding und Marketing nicht nur praktiziert, sondern auch gelebt werden. Das zweite Unternehmerseminar des Wirtschaftsmagazins in diesem Jahr fand in einer Atmosphäre statt, in der nicht Prestige dominiert, sondern Praxis in all ihren bunten Facetten.

Ein klarer Praxisbezug war auch der gemeinsame Nenner, der die Vorträge der Referentin und der Referenten miteinander verband. Den Auftakt machte der Kommunikationsexperte Prof. Dr. Dieter Herbst: Mit dem Understatement des wahren Profis, der auf der Basis der neuesten Erkenntnisse der Gehirnforschung und der Kommunikationswissenschaften argumentiert, legte er überzeugend dar, dass Kommunikation einen entscheidenden Beitrag zum Geschäftserfolg leistet.

Manuela Stier, Verlegerin des Wirtschaftsmagazins, Inhaberin von Stier Communications und Initiatorin des Unternehmerseminars nahm den Faden auf und spannte den Bogen zur Bedeutung der Unternehmensidentität von KMU: Führende und innovative Technologieunternehmen, so das Credo der Referentin, hätten Besseres verdient, als in der Kommunikation als graue Mäuse aufzutreten.

Mit Sicherheit keine graue Maus ist das führende Möbelhaus der Schweiz namens Ikea. Warum das so ist, und was Ikea tut, um als Marke «top of mind» zu sein und es zu bleiben, erläuterte der Co-Gastgeber des Unternehmerseminars, Carlos Friedrich, Marketing-Manager von Ikea Schweiz. Nicht was ein

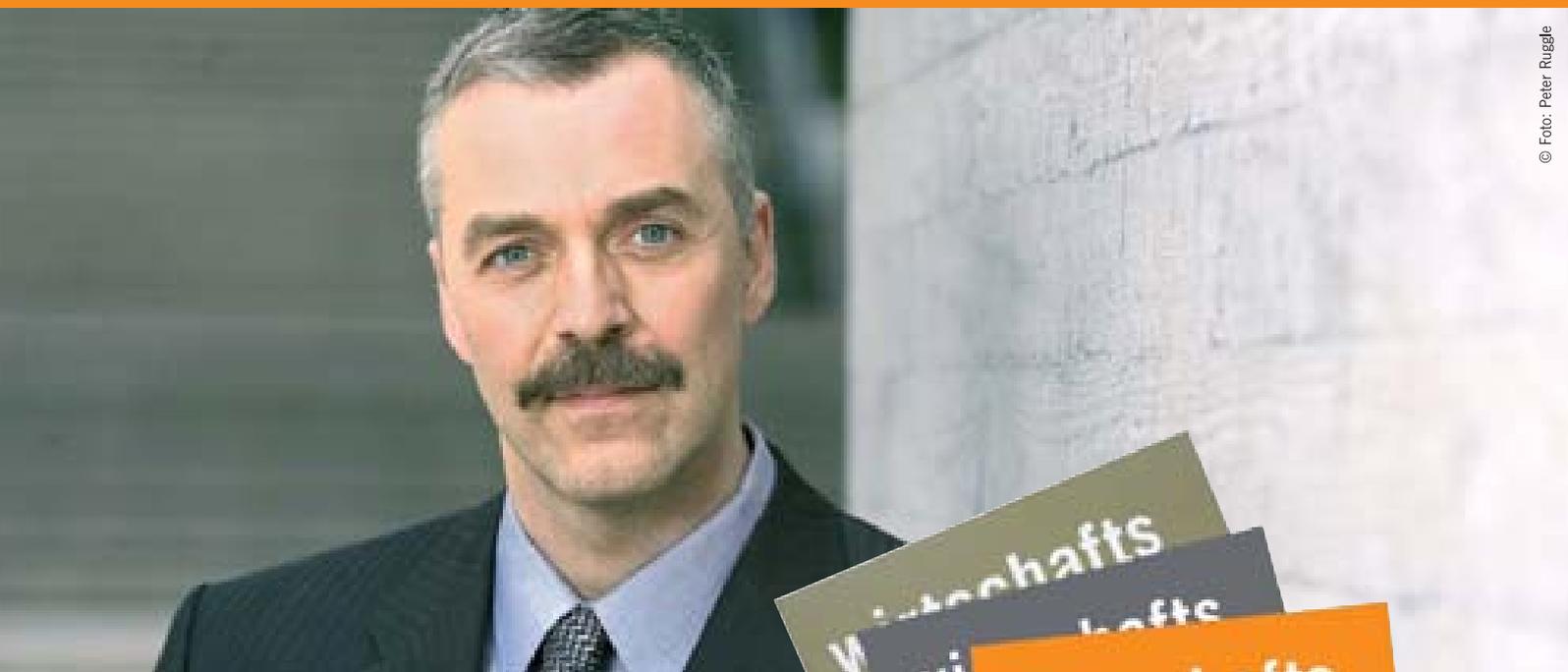
Anbieter will, ist relevant, sondern was Kunden wollen. Ikea bietet ihnen rund 10 000 Konsummöglichkeiten. Und sorgt mit kreativem Marketing, das auch vor Guerilla-Aktionen nicht zurückschreckt, dafür, dass diese von Konsumentinnen und Konsumenten auch genutzt werden.

Der vierte Referent, Dr. Cary Steinmann, Dozent und Leiter Branding & Communications an der Zürcher Hochschule Winterthur ZHW, entführte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schliesslich in die faszinierende Welt des E-Marketing. Mit einem fulminanten Vortrag zeigte er auf, dass Kommunikation im Cyberspace genau gleich funktioniert wie in der realen Welt. Nur ganz anders.

Cary Steinmanns Ausführungen und die vielen weiteren Thesen, Impulse und Denkanstösse, die im Rahmen der Fachreferate vermittelt wurden, sorgten für ausreichenden Diskussionsstoff beim anschliessenden Apéro. Bei erlesenen Häppchen aus der Ikea-Küche, die von den feinen Tropfen des Baselbieter Winzers Pascal Stocker würdig begleitet wurden, war aber auch Networking angesagt. Ganz im Einklang mit der uralten und bis in alle Zukunft gültigen Erkenntnis, dass Marketing im Grunde nichts anderes ist als Beziehungspflege.

Unternehmensidentität – die Wirkung von innen nach aussen

Grossunternehmen haben die Chancen professioneller Unternehmenskommunikation längst entdeckt. Klein- und mittelständische Unternehmen dagegen nutzen die Chancen professioneller Kommunikation viel zu wenig. In dieser Ausgabe finden Sie viele Beiträge rund um die Themen Corporate Identity, Markenführung und Unternehmenskommunikation, die aktuelle Herausforderungen, aber auch Lösungen beschreiben. Prof. Dr. Dieter Herbst, Universität St. Gallen und Universität der Künste Berlin



© Foto: Peter Ruggle



- Ja, ich bestelle das Wirtschaftsmagazin (drei Ausgaben pro Jahr) zu CHF 77.– plus MwSt. (Ausland plus Portokosten).
- Bitte senden Sie mir kostenlos die Ausgabe N° 5 «Unternehmensidentität – die Wirkung von innen nach aussen».

Vorname / Name _____

Funktion _____

Firma _____

Strasse / Nr. _____

PLZ / Ort _____

E-Mail _____

Unterschrift _____

Fax an 044 750 42 24

Stier Communications AG

Wirtschaftsmagazin
Grossächerstr. 25
CH-8104 Weiningen

T +41 44 752 52 52
manuela.stier@stier.ch
www.wirtschaftsmagazin.ch

IHRE ANSPRECHPARTNER ZUM FOKUSTHEMA LOGISTIKMANAGEMENT

Online-Portale

Logistikmarkt.ch

Das Schweizer Logistikportal als umfassende Informationsquelle für Fach- und Führungsspezialisten aus den Logistikbereichen Einkauf, Produktion, Transport und Verkehr, Handel, Dienstleistung und Informatik.
www.logistikmarkt.ch

GS1 – Schweizerische Gesellschaft für Logistik

Als bedeutendste und grösste schweizerische Logistikvereinigung befasst sich die GS1 branchenübergreifend im Rahmen eines gesamtheitlichen Ansatzes mit sämtlichen Aspekten der «Logistik». Mit über 1000 Firmenmitgliedern aus Industrie, Handel und Dienstleistung setzt sie wichtige Impulse für zukunftsweisende, logistische Lösungen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.
www.gs1.ch

Dienstleister

Internationale Unternehmensberatung

Dr. Acél & Partner AG ist als offizielles Nachfolgeunternehmen der Stiftung BWI/ETH spezialisiert in der Beratung für Logistikmanagement. Seit mehr als zehn Jahren berät sie national und international Gross- und Kleinunternehmen.
www.acel.ch

Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen

Der Lehrstuhl für Logistikmanagement verbindet umfassende Aus- und Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte, für Wissenschafts- und Managementnachwuchs mit angewandter Forschung zur Entwicklung und Umsetzung von Zukunftsstrategien für die Logistik.
www.logistik.unisg.ch

Weiterbildung

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Hochschule für Technik
MAS Internationales Logistikmanagement
ILM
www.fhnw.ch

Forum SCM (MBA-Ausbildungs- und Kontaktstätte an der ETH für SCM)

Das Forum Supply Chain Management (Forum SCM) wurde (gemäss ZGB) als eine Gesellschaft gegründet mit dem Ziel, das SCM in der Wirtschaft und in der Ausbildung zu fördern.
www.mba-scm.org

ZHW Schule für Management

Master of Advanced Studies in Supply Chain & Operations Management
Dieser Weiterbildungsmaster wurde für Mitarbeiter konzipiert, welche sich mit der Gestaltung und Führung der Wertschöpfungsprozesse befassen.
www.ifu.zhwin.ch

Die Schweizerische Normen-Vereinigung SNV

ist die direkte Vertreterin der weltweiten Normung (über ISO) und der europäischen Normung (über CEN) in der Schweiz und fungiert als Drehscheibe in zahlreichen weiteren nationalen und internationalen Normennetzwerken.
www.snv.ch

Publikationen

Unternehmensübergreifendes Logistikmanagement

Das Logistikmanagement hat sich in den letzten Jahren als strategischer Erfolgsfaktor entwickelt. In diesem Lehrbuch werden die paradigmrelevanten Logistikmanagement-Inhalte zusammen mit den vorhandenen Logistikstrategien ausführlich behandelt, und zwar mit Bezug auf den Paradigmenwechsel von der Funktionsorientierung (erstes industrielles Paradigma) zur Prozessorientierung (zweites industrielles Paradigma).
Das Buch von Hartmut F. Binner ist 2001 im Verlag Carl Hanser unter der ISBN-Nr. 3446216758 erschienen.

Logistikmanagement «Erfahrungsberichte und Konzepte zum (Re-)Design der Wertschöpfungskette»

Herausgeber Manfred Gronalt ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Produktion und Logistik der Universität Wien. Die weiteren Autoren des Buches sind anerkannte Wissenschaftler und Praktiker aus namhaften Unternehmen wie DaimlerChrysler, VW, BMW, AT&S und Philips.
www.getAbstract.com
Kategorie: IT, Produktion & Logistik

getAbstract

Die weltweit grösste Online-Bibliothek von Buchzusammenfassungen mit mehr als 4000 Titeln online!
www.getAbstract.com

Fokus

Wirtschaftsmagazin N° 7 «Kreativitäts- und Innovationsmanagement»

Innovation als Treiber für Wachstum und Profitabilität ist ein aktuelles Thema. Für die westlichen Industrienationen sehen wir auch langfristige Vorteile im Wettbewerb mit den sich schnell entwickelnden neuen Märkten, insbesondere in Asien. Nur wer seinen Kunden neuartige Produkte mit Zusatznutzen zur Verfügung stellen kann, bleibt als Anbieter attraktiv.

Damit wir als Unternehmen Innovationen entwickeln können, brauchen wir sicher kreative Ideen, doch diese reichen bei Weitem nicht aus. Eine Neuerung ist erst erfolgreich, wenn sie im Markt eingeführt ist und die gewünschte Rendite erzielt. Dazu braucht es die Fähigkeit, die richtigen Ideen auszuwählen, die neuen Produkte schnell marktreif zu entwickeln und erfolgreich zu verkaufen.

Innovationsmanagement umfasst den gesamten Prozess, vom Generieren neuer Ideen über die zielgerichtete Entwicklung bis zur erfolgreichen Markteinführung. Nur in einer offenen Unternehmenskultur entstehen durch kreative Ideen nachhaltige Produktinnovationen. Deren Umsetzung bedingt langfristig orientierte unternehmerische Risikobereitschaft – den Mut zur Innovation.

Philipp Sutter
CEO Zühlke Engineering AG,
Schlieren

Das nächste Wirtschaftsmagazin erscheint im November 2007.

Braucht eine Lösung immer erst ein Problem?*

Nicolas Chanton, PricewaterhouseCoopers Genf



Neue Wettbewerber, innovative Konkurrenzprodukte, steigende Ertragserwartungen – der Markt stellt immer höhere Anforderungen an Unternehmen, verzeiht aber kaum Fehler. Effiziente interne und externe Prozesse sind essenziell für die Wettbewerbsfähigkeit. Durch die Optimierung der Geschäftsabläufe schafft PricewaterhouseCoopers gemeinsam mit Ihnen die Voraussetzungen für proaktives Denken. Und erfolgreiches Handeln. Welche Frage bewegt Sie? www.pwc.ch

*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 