



Kernkompetenz statt Ketten-Reaktion

Das Supply Chain Management steht vor einem Umbruch: Die digitale Vernetzung ermöglicht eine nie da gewesene Transparenz in Unternehmen. Adaptive Netzwerke statt analoger Lieferketten werden zu Wettbewerbsvorteilen. Diese Entwicklung verändert auch das Verhältnis zum Einkauf.

Im Juni 2018 kündigten drei Supply-Chain-Management-Experten in einem Gastbeitrag in der Harvard Business Review den „Tod des Supply Chain Managements“ an. Digitale Technologien hätten das Zeug dazu, die traditionelle Arbeit des Supply Chain Managers über den Haufen zu werfen. Fünf, maximal aber zehn Jahre, so die Experten, dann werde die heutige Supply-Chain-Funktion durch künstliche Intelligenz, Predictive Analytics und Robotics vollständig abgelöst sein. Kann diese radikale Sicht auf die Dinge stimmen? Schließlich ist ja bekannt, dass Menschen die Auswirkung von Technologien kurzfristig eher über- und langfristig eher unterschätzen. Kurzfristig entstehen Hypes, langfristig aber läuft man Gefahr, Entwicklungen zu verpassen. Hype also oder tatsächliche Entwicklung?

Ein Blick in die Ergebnisse einer jüngsten BME-Studie „Digitalisierung in Supply Chains“ (siehe dazu auch BIP 2/2019, Seite 42), die der Einkauferverband gemeinsam mit der Hochschule Fulda im März vorgelegt hat, lässt Zweifel an dieser These aufkommen. Demnach sei der derzeitige Umsetzungsstand von digitalen Technolo-

gien in Unternehmen gering. Einzig Cloud Computing, Roboter und Automatisierung sowie – mit Abstrichen – Big Data Analytics würden umfassend eingesetzt. Alle anderen Digitalisierungstechnologien spielten derzeit kei-

„Individualisierung bedeutet, das eigene Lösungsangebot vom Endkunden her zu denken.“

Prof. Michael Henke, Fraunhofer IML

ne große Rolle. Zwar zeige der Blick in die Zukunft eine Intensivierung der Digitalisierungsbestrebungen. Doch blieben Unternehmen in den kommenden zwei Jahren bis auf die drei oben genannten Technologien zurückhaltend. Die Studienautoren fordern, dass sich Supply Chain Manager verstärkt mit Digitalisierungstechnologien auseinandersetzen sollten.

Führt aber dann ein Mehr an Beschäftigung mit digitalen Technologien zum Ende des Supply Chain Managements, wie wir es heute kennen? Die Antwort ist etwas komplexer.

Individualisierung. Um sich als Unternehmen die Frage beantworten zu können, wie sich das Internet der Dinge, das in Deutschland unter „Industrie 4.0“ bekannt wurde, auf die Lieferketten vornehmlich in produzierenden Unternehmen auswirkt, hilft es, zunächst drei wichtige, aus Forschung und Praxis abgeleitete Grundprinzipien von Industrie 4.0 etwas näher zu beleuchten: Individualisierung sowie Digitalisierung und Autonomisierung, die in der Praxis zu Transparenz und Vernetzung führen sollen. „Individualisierung bedeutet, das eigene Lösungsangebot konsequent vom Endkunden her zu denken. Das macht den Wertschöpfungsprozess automatisch komplexer“, sagt Prof. Michael Henke, Institutsleiter am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) und Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmenslogistik an der TU Dortmund. Denn im Endeffekt kann das bedeuten, dass im Extremfall für jeden Kun- »