



# KRISE ALS CHANCE

## DIGITALISIERUNG DES SUPPLY-CHAIN-MANAGEMENTS MIT MEHR FOKUS?

**D**ie Schweizer Wirtschaft ist in den vergangenen gut 10 Jahren zweifelsohne stark strapaziert worden. Die Meilensteine der Herausforderungen sind indessen nicht systemimmanent, sondern wurden jeweils von aussen aufgetürmt: die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008–2009, die Euro-Schwäche mit ihrem Tiefpunkt 2015 und natürlich die Covid-19-Pandemie 2020. Eine weitere Parallele: Die Stärke der Schweiz – der Aussenhandel im Import und Export – basiert u. a. auf leistungsfähigen Supply Chains, die teilweise Ad-hoc-Veränderungen stemmen mussten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Performance. So waren 2008 bis 2009 kurzfristig massive Volumenrückgänge zu verkraften, die EURO-Schwäche 2015 ging mit schnellen Veränderungen der Wertschöpfungsstrukturen, etwa Produktionsverlagerungen, einher. Und die Politik reagierte auf die Pandemie 2020 in einem bisher nicht bekannten Ausmass: Die Restriktionen in der Schweiz und in vielen Import- sowie Exportländern führten zum verbreiteten Abriss von Lieferketten und zugleich stark erschwerten Produktionsbedingungen. Infolge der quasi explodierenden Kurzarbeits- und Arbeitslosen-



**Prof. Dr. Wolfgang Stölzle**  
Geschäftsführender Direktor  
des Instituts für Supply-  
Chain-Management an der  
Universität St. Gallen und  
Geschäftsführer der  
Logistics Advisory Experts  
GmbH, einem Spin-off  
der Universität St. Gallen.

zahlen und der starken persönlichen Beschränkungen aufgrund der Bundesratsbeschlüsse wurde so ein Klima der Angst geschaffen, das durch die starken wiederkehrenden medialen Warnungen vor der sogenannten zweite Welle permanent hochgehalten wird. Die Konsumenten reagierten schnell mit einer starken Kaufzurückhaltung. Das gleichzeitige Auftreten von Angebots- und Nachfrageschock ist wohl in der jüngeren Schweizer Wirtschaftsgeschichte einmalig. Die Zeichen für die kurzfristige wirtschaftliche Entwicklung stehen deshalb schlecht wie nie. Doch wo kann man jenseits der Politik anpacken? Lässt der Vorkrisen-Hype Digitalisierung auf Auswege aus der Krise hoffen – auch im Aussenhandel?

Zunächst ist festzuhalten: Möchte man das Wohlstandsniveau in der Schweiz nur annähernd aufrechterhalten, müssen Schweizer Wertschöpfungsnetzwerke mit dem Ausland auf Import- ebenso wie Exportseite verwoben bleiben. Globalisierung und arbeitsteilige Spezialisierung werden auch in Zukunft über wirtschaftliche Prosperität bestimmen, selbst wenn das Wirtschaften um den eigenen Kirchturm



herum auf den ersten Blick einen gewissen Charme haben mag. Grenzen setzt die Politik, indem sie Handelshemmnisse aufbaut. In diesem Sinn sind auch die politischen Reaktionen auf die so genannte COVID-19-Pandemie wie pauschal erlassene, kurzfristige Grenzschiessungen, Quarantaneanordnungen, Ladenschliessungen und De-facto-Ausgangssperren als Handelshemmnisse zu qualifizieren. Der oftmals zitierte Abriss von Lieferketten ist die Folge, insbesondere wenn die Restriktionen ohne längere Vorankündigung erlassen werden. Dann helfen übrigens auch aufgefüllte Lager nicht weiter. Der Ausweg kann nicht in eine Renaissance von Beständen münden.

Vielmehr ist deutlich mehr Transparenz in Supply Chains zu fordern, um beispielsweise möglichst früh sich abzeichnende Lieferengpässe oder auch einbrechende Nachfrage zu identifizieren und somit zumindest Reaktionszeit zu gewinnen. Sofern Nachfrageverläufe, Bestände, verfügbare Kapazitäten und Nachschubverläufe bei Lieferanten, Vorlieferanten, Kunden und deren Kunden sowie die aktuelle Leistungsfähigkeit der zwischengeschalteten Logistikdienstleister tagesgenau bekannt sind, werden Risiken durch Fakten ersetzt. Das Hochrüsten einer solchen Supply-Chain-Transparenz setzt einen hohen digitalen Reifegrad aller

einbezogenen Akteure voraus – im Import ebenso wie im Export. Ein systematisches Screening von Risiken in der Supply Chain, gestützt auf digitale Tools, könnte ein Hauptpfeiler der Digitalisierung nach dem Ramp-up werden. Dabei wurden bereits vor der so genannten Corona-Krise solche Tools, oftmals von Start-ups entwickelt und getestet. Es handelt sich dabei nicht um hochkomplexe Systeme, die sich nur für Grosskonzerne eignen. Vielmehr lassen sich viele Anwendungen modular dazuschalten, wenn bereits erste Erfahrungen gesammelt wurden. Die Zielrichtung muss also sein: nicht Digitalisierung um jeden Preis, sondern gezielt für die Risikoidentifikation und das Risikomanagement für Supply Chains einsetzen, auf denen der Aussenhandel aufsetzt.

Auf einer solchen soliden Basis lassen sich ergänzende Massnahmen des Risikomanagements aufbauen. Dazu gehören beispielsweise Notfallpläne, die zusammen mit den wichtigen Akteuren in der Supply Chain entwickelt werden. Mit intelligenten What-if-Abfragen, welche den Eintritt möglicher Risiken in der Supply Chain simulieren, können geeignete Massnahmen bereits in einer «Trockenübung» im Hinblick auf ihre Wirkungen durchgespielt werden. Dies mündet in den Anspruch eines antizipativen Supply-Chain-Risk-Managements, das im Lichte der noch sehr jungen Erinnerung an die teilweise verheerenden Effekte der Massnahmen der so genannten Covid-19-Pandemie auch für den exportorientierten Mittelstand grossen Sinn macht. Digitalisierung und damit Intelligenz vermögen die Resilienz von Supply Chains zu stärken, angelehnt an das traditionelle Motto der Logistik: «Informationen ersetzen Bestände».

Es gibt also viel zu tun – und darüber hinaus bietet die Digitalisierung weitere Potenziale für die Supply Chains der Zukunft, gerade mit Blick auf den Export: Stresstests auf digitaler Basis, intelligente Prognosen und daraus resultierend Agilität von Organisationen und Supply Chains! Die Reise kann beginnen! ■