

MAS SUPPLY CHAIN- & OPERATIONS MANAGEMENT

Spezialisten für globale Warenströme

Bei den Lebensmitteln sind wir frische Ware gewohnt. Bei den Kleidern schätzen wir Produktdeklarationen. Dahinter steckt viel Arbeit und Know-how der Supply Chain Manager. **Von Edgar Heim**

Diesen Frühling hat der Pferdefleischskandal deutlich gemacht, wie wichtig das sorgfältige Management von Lieferketten (Supply Chains) ist. Leider war der Skandal keine Ausnahme. Ähnliche Fälle erschüttern das Konsumentenvertrauen alle paar Monate. Dabei geht es längst nicht nur um Lebensmittel. Ebenso unerfreulich sind beispielsweise Kleidungsstücke aus Kinderarbeit oder giftige Inhaltstoffe in Elektronik und Spielzeug. Werden solche Verfehlungen aufgedeckt, ist der Reputationsschaden für die beteiligten Unternehmen gross. Bisweilen so gross, dass die Existenz auf dem Spiel steht. Entsprechend weitreichend ist die Verantwortung, die Spezialisten im Supply Chain- und Operations Management tragen. Sie

müssen dafür sorgen, dass in der Beschaffung keine Fehler gemacht werden.

«Rückverfolgbarkeit» heisst das Schlagwort, das in der Zukunft aktuell zu reden gibt. Debattiert wird gar über den Einsatz von Mikrochips, um Lieferketten lückenlos zu überprüfen. Das ist technisch zwar möglich, praktisch aber nicht ganz einfach. Ein Beispiel aus unserer globalisierten Wirtschaft: Die Baumwolle stammt aus Indien und wird in der Türkei zu Garn sowie in Taiwan zu Stoff verarbeitet. Dieser wird mit Farbe aus China in Frankreich eingefärbt und in Mittelamerika zusammengenäht. Die fertige Jeans wird dann per Schiffsfracht über Rotterdam in die Schweiz geliefert. All das zu überblicken ist eine Herkulesauf-

gabe. Umso mehr, als nicht nur ethische und ökologische Aspekte zu berücksichtigen sind. Auch Kosten und Termine gilt es im Griff zu haben. Volatile Treibstoffpreise und wechselnde Zollbestimmungen machen die Arbeit nicht einfacher. Schliesslich soll bei aller Kontrolle auch das Vertrauensverhältnis zu den Lieferanten keinen Schaden nehmen.

Profis verzweifelt gesucht

Leider hält die Ausbildung mit den hohen Anforderungen nicht Schritt. Derzeit herrscht grosser Mangel an Fachleuten mit Hochschulbildung, sowohl in der Beschaffung wie in der Distribution. Weltweit fehlen Zehntausende, weshalb die Karriereaus-

sichten auf diesem Gebiet ausgezeichnet sind. Das Berufsprofil hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt: Einkäufer haben sich zu Supply Chain Managern weiterentwickelt. Wo es früher reichte, den besten Preis auszuhandeln, werden heute viel umfassendere Kompetenzen vorausgesetzt: Supply Chain Manager müssen vernetzt und prozessorientiert denken, um das Optimum für die gesamte Versorgungskette zu erreichen. Analytische Fähigkeiten und hohe Problemlösungskompetenz ermöglichen die vielen Schnittstellen optimal zu gestalten. Des Weiteren sind Führungsqualitäten hilfreich, um Mitarbeiter und Partner zu motivieren. Wer zudem über interkulturelle Kompetenzen verfügt, ist ideal für die zukünftigen Herausforderungen gewappnet. Alle erwähnten Kompetenzen werden im Studiengang MAS Supply Chain- & Operations Management gelehrt bzw. vertieft. Dabei liegt uns die Praxisnähe besonders am Herzen.

Edgar Heim ist Dozent an der ZHAW School of Management and Law und Studienleiter des MAS Supply Chain- & Operations Management.



Foto: Dieter Seeger

Michelangelo La Malfa (49): Vom Carabinieri zum COO bei Elvetino

Michelangelo La Malfa absolvierte die Polizeiausbildung in Italien und war zwei Jahre als Carabinieri in Turin tätig. Anschliessend studierte er Wirtschaft in Mailand. 1986 stieg er als Liegewagenbegleiter bei der Compagnie Internationale des Wagon Lits (CWL) ins Bahngeschäft ein, wo er seine Bestimmung fand. Es folgten zehn Jahren als Leiter Betriebszentrale und Managing Director beim Nachtzugbetreiber Europäische Bahnservice AG, bevor er 2004 zur Elvetino AG wechselte. Zunächst war er als Leiter Nachtzug und anschliessend als Leiter Minibar tätig. 2009 wurde er zum Supply Chain Manager sowie zum stellvertretenden Geschäftsführer (Deputy CEO) ernannt. Seit 2010 ist er als Chief Operation Officer (COO) für das operative Geschäft verantwortlich. Berufsbegleitend absolvierte er den MAS in Supply Chain- & Operations Management, den er 2012 erfolgreich abschloss.

EINKAUF UND LOGISTIK FÜR PROFIS

Der MAS Supply Chain- & Operations Management ist ein berufsbegleitender Weiterbildungslehrgang an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur. Er ist modular aufgebaut und besteht aus vier Zertifikatslehrgängen (CAS), was eine hohe Flexibilität garantiert. Abgeschlossen wird er mit einer Masterarbeit, die meist zu einer aktuellen Herausforderung aus dem eigenen Berufsfeld verfasst wird. Der Lehrgang wird in der Regel innerhalb von zweieinhalb Jahren absolviert. Die nächste Durchführung beginnt am 23. August. Mehr Informationen unter www.sml.zhaw.ch/weiterbildung

(Fortsetzung auf Seite 12)

(Fortsetzung von Seite 11)

› NACHGEFRAGT

bei Michelangelo La Malfa
(siehe Porträt auf Seite 11)

Herr La Malfa, wie sind Sie zum Supply Chain Management gekommen?

Es hat mich immer interessiert, Prozesse und Zusammenhänge zu verstehen und zu optimieren. 2007 war ich als Projektleiter der Minibar Lavazza verantwortlich für die Einführung einer Weltneuheit auf den SBB-Zügen. Dafür mussten Lieferanten zusammengebracht, Informationen ausgetauscht und Prozesse angepasst werden. Es galt, bereichsübergreifend zu denken und zu operieren. Mit diesem Projekt wurde die Elvetino AG zum europaweiten Benchmark in der Bahngastronomie.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Fähigkeiten für einen COO?

Die Unternehmensvision im operativen Bereich zu leben und ein starkes Team zu bilden, das immer bereit ist, Neues auszuprobieren.

Elvetino hat sich verpflichtet, Produkte von höchster Qualität bereitzustellen. Wie gewährleisten Sie das?

Im April sind wir eine Kooperation mit der Schweizer Kochnationalmannschaft eingegangen. Zudem arbeiten wir eng mit unseren Hauptlieferanten zusammen. So können wir Produkte anbieten, die unseren Qualitätsanforderungen entsprechen. Wir setzen auf Swisness, z.B. mit Schweizer Fleisch und Weinen, sowie auf starke Markenprodukte.

Wie überprüfen Sie ihre Lieferanten in Bezug auf Produktqualität und Arbeitsbedingungen?

Die Elvetino AG ist ISO zertifiziert. Wir arbeiten mit Schweizer Lieferanten und besuchen deren Produktionsstätten regelmässig. Die Qualität unserer Produkte lassen wir

durch externe Firmen stetig prüfen. Wo nötig, nehmen wir Anpassungen vor.

Wie schnell kann Elvetino auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren?

Dank enger Kooperation und stetigem Informationsaustausch mit unseren Lieferanten, optimierter Lagerhaltung sowie kontinuierlicher Überprüfung des Kundenverhaltens können wir innert weniger Wochen neue Produkte und Dienstleistungen einführen. Man muss aber vorsichtig sein: Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich Kundenwünsche nicht immer mit dem decken, was im Zug tatsächlich konsumiert wird.

Was hat Ihnen der MAS Supply Chain & Operations Management gebracht?

Mein Wissensstand ist wieder up to date. Ich kann auf Augenhöhe mit verschiedenen Interessengruppen kommunizieren und mein Know-how einbringen. Für mich bedeutet

dies eine persönliche Weiterentwicklung sowie beruflicher Erfolg.

War es in Ihrer Position schwierig, Job und Weiterbildung unter einen Hut zu bringen?

Nein, im Gegenteil. Die Weiterbildung war eine ständige Überprüfung der eigenen Praxis, wobei ich Gelerntes meist direkt umsetzen konnte. Die Vorteile waren sofort spürbar.

Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen im Supply Chain Management für Elvetino in den kommenden Jahren?

Ab 2015 werden in Zürich Fernverkehrszüge den neuen Durchgangsbahnhof Löwenstrasse nutzen. Der Lokwechsel fällt weg, womit sich die zum Einladen verfügbare Zeit reduziert, von heute 15 auf höchstens 5 Minuten. Trotzdem ist weiterhin eine hohe Verfügbarkeit der Produkte in unseren rund 100 Speisewagen zu gewährleisten. Mit dieser Herausforderung habe ich mich bereits in meiner Diplomarbeit befasst.