

FACHARTIKEL

Logistik und Supply Chain als Enabler und Wettbewerbsfaktor

Digitale Transformation wirksam umsetzen — warum Technik allein nicht reicht

Dr. Philipp Meyer | Quin Consulting GmbH & FFHS | März 2026

Viele Schweizer Unternehmen investieren Millionen in ERP-Systeme, Warehouse-Management-Software und KI-Tools — und wundern sich, warum die erhoffte Wirkung ausbleibt. Die Durchlaufzeiten bleiben gleich, Mitarbeitende arbeiten mit Workarounds, und die operative Realität hat mit der Strategie wenig zu tun. Woran liegt das? Und was können KMU konkret tun, um digitale Transformation wirklich wirksam zu gestalten?

Dieser Artikel fasst die zentralen Erkenntnisse eines Vortrags an der NextBiz@FFHS #1 zusammen — basierend auf laufender Forschung an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) und Praxiserfahrungen aus der Beratung mit Schweizer Industrie- und Handelsunternehmen.

Die verbreitete Fehlannahme: Technologie = Transformation

Ein typisches Szenario: Das Management investiert CHF 2 Mio. in ein neues ERP-System und erklärt das Unternehmen für «digital». Gleichzeitig sagt der operative Leiter: «Das System kennt unsere Abläufe nicht. Wir machen mehr Bürokratie als vorher.»

Beide haben Recht — und genau das ist das Problem. Die Strategie bleibt abstrakt, die IT wird ohne Prozessklarheit eingeführt, und die operative Realität wird unterschätzt. Wer bestehende Abläufe nur digitalisiert, automatisiert ineffiziente Strukturen.

42 % der ERP-Anwender bemängeln mangelnde Anpassbarkeit und Performance ihrer Systeme (Meyer, 2026, KMU-Magazin Nr. 1/2). Digitale Transformation scheitert selten an Technologie — sondern an Umsetzung.

These: Digitale Transformation ist keine IT-Frage — sie ist eine Organisations- und Umsetzungsfrage.

Wo Transformation wirklich entschieden wird

Zwischen Strategie und Shopfloor liegt eine Lücke — und genau dort entscheidet sich der Erfolg. In der Logistik wird diese Lücke sofort sichtbar: Prozesse sind nicht definiert, aber im System abgebildet. Mitarbeitende werden nicht eingebunden, aber Tools eingeführt. Dashboards sind vorhanden, aber niemand reagiert auf die Daten.

Drei strategische Hebel helfen, diese Lücke zu schliessen:

Hebel 1: Systeme schaffen Stabilität

Gut konfigurierte Systeme leisten viel: WMS steigern Pickleistungen um 15–20 % und senken Fehlerquoten. ERP-Systeme mit RPA reduzieren Transaktionszeiten um bis zu 24 %. ABC/XYZ-Analysen ermöglichen differenzierte Dispositionsstrategien pro Artikelklasse.

Praxisbeispiel: In einem Produktionslogistik-Unternehmen wurden Rüstvorgänge durch eine SAP-gestützte ABC-Analyse von 25 auf 21,5 pro Tag reduziert. Bei 6 Minuten Einsparung pro Vorgang ergab das einen Produktivitätsgewinn von CHF 450'000 pro Jahr — ohne neue Hardware (Meyer & Heimberg, 2025).

Aber: Systeme allein schaffen keine Reaktionsfähigkeit. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend.

Hebel 2: Arbeitsorganisation als Schlüssel

Reaktionsfähigkeit lässt sich nicht installieren. Sie lässt sich nicht kaufen und nicht per Software-Update aufspielen. Sie entsteht aus dem Zusammenspiel von Technik, Prozessen und Menschen.

Die Forschung an der FFHS (Meyer, 2026) identifiziert fünf Dimensionen reaktionsfähiger Intralogistik — empirisch belegt aus 23 Schweizer Unternehmen:

1. **Anpassungsfähigkeit** — Können Lagerlayout und Kommissionierung in 3–6 Monaten verändert werden?
2. **Flexibilität** — Lassen sich Personal und Ressourcen innerhalb von Stunden umverteilen?
3. **Agilität** — Können operative Teams eigenständig auf Störungen reagieren?
4. **Improvisationsfähigkeit** — Bleiben Teams handlungsfähig, wenn Systeme ausfallen?
5. **Resilienz** — Wird aus Störungen systematisch gelernt — oder nur «Feuer gelöscht»?

Agile Praktiken wie Shopfloor-Meetings, Kanban-Boards, Teamverantwortung und Retrospektiven lassen sich auf den Shopfloor übertragen — wenn man sie für physische Arbeit anpasst, statt sie blind aus der IT zu kopieren.

Hebel 3: Der Mensch — unterschätzt, unverzichtbar, aufgewertet

Hier zeigt sich ein Paradox: Je höher der Automatisierungsgrad, desto grösser die strategische Bedeutung menschlicher Arbeit. Implizites Erfahrungswissen, kognitive Flexibilität, Problemlösung bei Systemausfall und soziale Koordination — das sind Fähigkeiten, die keine Software ersetzen kann.

Die Rolle der Mitarbeitenden wandelt sich: vom klassischen Blue-Collar-Arbeiter zum «Grey-Collar»-Profil, das physische Aufgaben mit Tech-Kompetenz und Supply-Chain-Verständnis verbindet. KI wird dabei zum Assistenten, nicht zum Autopiloten: 29 % der KMU messen KI-Anwendungen im ERP-Umfeld bereits hohe Relevanz bei — eine Verdoppelung seit 2022 (Meyer, 2025/2026).

Fünf pragmatische Empfehlungen für KMU

Was können Unternehmen heute konkret tun, um ihre digitale Transformation operativ wirksam zu gestalten?

6. **Prozessklarheit vor Systemkomplexität:** SCOR als Landkarte nutzen. Erst Verantwortlichkeiten klären — dann im System abbilden. Ein Handelsbetrieb führte sein TMS erst nach vollständigem Prozessmapping ein — mit dem Ergebnis eines stabilen Rollouts ohne Korrekturen.

7. **Bestände und Lieferanten segmentieren:** ABC/XYZ für Bestandsstrategien, Kraljic-Matrix für Beschaffungsentscheide. A-Artikel mit stabilem Bedarf erfordern eine grundlegend andere Strategie als C-Artikel mit sporadischem Bedarf.
8. **Supply-Chain-Risiken aktiv managen:** Risiko-Matrix aufbauen, Dual-Sourcing und Notfallpläne als Resilienz-Bausteine etablieren. Make-or-Buy-Analysen helfen, den Transportpartner-Mix zu optimieren und Liefervariabilität zu reduzieren.
9. **Agile Mini-Praktiken einführen:** Daily Stand-ups, Kanban am Shopfloor, Teamverantwortung delegieren. Nicht kopieren, sondern anpassen. In der Praxis erhöhten Shopfloor-Meetings und Kanban die Reaktionsfähigkeit messbar.
10. **Lernkultur verankern:** Retrospektiven auf Teamebene einführen. Fehler als Optimierungschance begreifen. Unternehmen mit Retrospektiven reagierten schneller auf Störungen und lernten systematisch. Resilienz = Robustheit + Agilität.

Fazit: Der Dreiklang entscheidet

Digitale Transformation entfaltet ihren Nutzen erst dort, wo Strategie in operative Prozesse übersetzt wird. Es geht nicht darum, Technologie einzuführen, Prozesse zu optimieren oder Menschen zu schulen — es geht darum, alle drei Elemente zusammenzudenken.

Drei Gedanken zum Mitnehmen:

- **Digitale Transformation entscheidet sich operativ — nicht im Strategiepapier.**
- **Logistik und Supply Chain sind Enabler — keine Supportfunktionen.**
- **Wirkung entsteht durch Integration von Mensch, Prozess und Technik.**

«Transformation beginnt nicht im Strategiepapier — sondern im nächsten Arbeitstag.»

Quellen und weiterführende Literatur

- Meyer, P. (2026). Agile Arbeitsorganisation in der Intralogistik. DBA-Dissertation, FFHS.
- Meyer, P. (2026). ERP-Zufriedenheit Schweizer KMU. KMU-Magazin Nr. 1/2.
- Meyer, P. & Heimberg, P. (2025). ABC/XYZ Working Paper. Quin Consulting.
- Meyer, P. (2025/2026). Blue-Collar-Arbeit als strategischer Erfolgsfaktor. personalSCHWEIZ.

Kontakt: philipp.meyer@quinconsulting.ch | philipp.meyer1@ffhs.ch | linkedin.com/in/philipp-meyer-logistics-expert