

Die globale Lieferkette im Griff behalten

Supply-Chain-Visibility als Grundlage einer effizienten Logistiksteuerung

Thomas Krebs

Bei zeitkritischen Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsprozessen tragen – vor allem im globalen Kontext – transparente Supply-Chain-Prozesse maßgeblich zu einer profitablen Unternehmensausrichtung bei.

Thomas Krebs ist Principal, Leiter Kompetenzfeld Informationsprozesse, bei Miebach Consulting

Vielen Unternehmen ist es nicht möglich, „auf Knopfdruck“ ein klares Bild über die eigenen aktuellen Beschaffungs- und Distributionsvorgänge zu erlangen. Doch diese Klarheit wird oftmals gefordert, um auf Schwierigkeiten oder Verzögerungen bei Warenlieferungen, vor allem aus anderen Kontinenten, flexibel und frühzeitig reagieren zu können. In der Realität mündet stattdessen die einfache Frage nach dem Status einer Bestellung häufig in zahlreiche Telefonate, Recherchen im ERP-System oder Abfragen im Internetportal des Spediteurs. Solche und ähnliche Situationen sind kein Einzelfall, denn die Supply Chains vieler Unternehmen ähneln einer „black box“: Lieferungen werden erst dann wieder „gesehen“, wenn die Ware auch physisch da ist. Fehlende und unvollständige Sendungsdaten verhindern eine zuverlässige

Logistikplanung, was zu Mehraufwand und Ineffizienz im Personal- und Ressourceneinsatz führt.

Mithilfe von „Supply-Chain-Visibility“ wollen Unternehmen die erforderliche Transparenz schaffen, um global vernetzte Lieferketten mit ihren Waren-, Informations- und Dokumentenflüssen nachverfolgen und steuern zu können. Dabei wurde in den vergangenen Jahren viel darüber diskutiert, welche Aufgaben die Strategie der transparenten Supply Chain erfüllen soll. Aus Sicht von Miebach Consulting kristallisieren sich vor allem vier Handlungsfelder heraus:

- Planen und Prognostizieren (z. B. von Terminen, Bedarfen, Beständen und Kapazitäten),
- Überwachen und Analysieren (z. B. durch Alerting und Exception Management,

Planen

Analysieren



Optimieren

Integrieren

Supply-Chain-Visibility-Kennzahlen) sowie

- Optimieren (z. B. der Frachtkonsolidierung und Containerauslastung) und
- Integrieren der Geschäftspartner (z. B. der Produzenten, Spediteure, Zoll/Broker und Agenten).

Eine gemeinsame „Sprache“ sprechen

Im Kern soll Supply-Chain-Visibility Transparenz schaffen, indem unter Einsatz einer Software global vernetzte Wertschöpfungsketten mithilfe von standardisierten, für alle Beteiligten gültigen „Tracking-Punkten“ abgebildet und alle Waren- und Informationsflüsse permanent überwacht werden. Dabei ist auf eine optimale Kosten-Nutzen-Relation der ausgewählten Punkte zu achten. Die Bündelung

der unterschiedlichen Informationen innerhalb und entlang der Supply-Chain-Prozesse ist eine maßgebliche Voraussetzung für eine KPI-basierte Messung der Supply-Chain-Performance aller beteiligten Akteure.

Die Software ersetzt die manuelle, und damit fehleranfällige, Kommunikation durch eine für alle einheitliche Informationsplattform („One Point of Truth“) und ermöglicht dadurch den zentralen Zugriff auf relevante Informationen für unterschiedliche Anwendergruppen inner- und außerhalb des Unternehmens. Auf der Plattform sind alle Referenznummern hinterlegt und miteinander vernetzt: z. B. Auftrags-, Sendungs- sowie Container- und zollrelevante Nummern. So lassen sich auch komplexe und lange Lieferketten „auf einen Blick“ darstellen und kontrollieren.



kompakt robust langlebig
Beste Qualität auch für hochkapazitive Lösungen.



Stöcklin

Hauptplatz CH info@stoedklin.com +41 (0)41 706 81 11
 Niederlassung DE info_de@stoedklin.com +49 (0)27 13 17 93 0

Stöcklin Logistik | www.stoedklin.com

Entwicklungsstufen zur transparenten Supply Chain

Bei der Implementierung von Supply-Chain-Visibility sind drei Entwicklungsstufen empfehlenswert, um die Komplexität in der Umsetzung zu verringern und mögliche Hürden und Schwierigkeiten in der Software-Implementierung leichter zu überwinden: Die erste Stufe „Tracking & Tracing“ legt die Grundlage auf dem Weg zu mehr Transparenz in der Supply Chain. Dabei werden Sendungsdaten von Transportdienstleistern verwendet und über die Lieferkette hinweg visualisiert. Neben der Vorwärts- und Rückwärtsplanung von Terminen lassen sich auch über Exception Messages bereits eingetretene oder zu erwartende Verspätungen visualisieren.

In der zweiten Entwicklungsstufe geht es um das Supplier-Collaboration-Management: Daten von Lieferanten, Produktionsnetzwerken etc. werden in das System integriert, sodass sich sowohl Aufträge als auch Produktionsvorgänge abbilden lassen. Warenversender können elektronische Packlisten inkl. der Label erstellen, und so präzise Informationen für Folgeprozesse in der Lager-, Zoll- und Akkreditivabwicklung im System verfügbar machen. Darüber hinaus lassen sich Qualitätsstandards überprüfen, Qualitätsabweichungen behandeln (z. B. Repacking, Relabelling) sowie Verpackungsvorschriften und Incoterm-Klauseln überwachen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn das IT-System in der Lage ist, auftrags- bzw. bestellungsbezogene Daten mit sendungsbezogenen Daten zu verknüpfen. Die Anforderung kann komplex sein und verlangt die datentechnische Verknüpfung unterschiedlicher Objekte wie Lieferant, Bestellung, Sendung, Packliste, Container FCL/LCL und Karton mit der Supply-Chain-Visibility-Software.

Als dritte Erweiterungsstufe ist die Optimierung der Lieferkette zu nennen. Die detaillierten und qualitativ hochwertigen Informationsangebote, die sich durch Supply-Chain-Visibility realisieren lassen, verbessern die Möglichkeit, managementgeleitete Top-down/Bottom-up-Analysen sowie Benchmarks und Forecasts durchzuführen. Auch das Abrufen von KPIs auf wöchentlicher und monatlicher Basis wird erleichtert. So lassen sich Optimierungspotenziale kurz-, mittel- und langfristig heben.

Kurzfristig können z. B. die Frachtenkonsolidierung im Herkunftsland verbessert sowie What-if-Szenarien zum Abgleich von

Kosten versus Terminplanung durchgespielt werden.

Mittel- bis langfristige Optimierungen sind die Einführung eines standardisierten Supply-Chain-Management-Strategieprozesses und das Erarbeiten von Emergency-Plänen (z. B. im Falle von Naturkatastrophen). Aber auch die Erstellung eines Rankings von Lieferanten und Dienstleistern bezüglich ihrer Performance hilft dabei, die Qualität der Zusammenarbeit mit Supply-Chain-Partnern zu überprüfen.

Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von Supply-Chain-Visibility

Bevor das eigentliche Supply-Chain-Visibility-Projekt beginnen kann und das Softwaretool zur Unterstützung ausgewählt wird, sollten u. a. folgende strategische Entscheidungen im Vorfeld getroffen werden:

- Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit Supply-Chain-Visibility?
- Sollen vornehmlich die Kosten reduziert oder der Service gesteigert werden?
- Welche Kennzahlen sind für die Entscheidungsfindung auf strategischer und auf operativer Ebene erforderlich?
- Welcher Supply-Chain-Visibility-Reife-

Supply-Chain-Visibility soll Transparenz schaffen, indem alle Waren- und Informationsflüsse permanent überwacht werden

grad soll mit dem Projekt erreicht werden?

- Welcher Umfang soll abgedeckt werden (z. B. Prozesse, Funktionalität, Integration von Supply-Chain-Partnern)?
- Was sind die weiteren kritischen Erfolgsfaktoren in einem Supply-Chain-Visibility-Projekt?

Für das zukünftige Supply-Chain-Visibility-Tool muss zunächst Klarheit über die funktionalen Anforderungen gewonnen werden. Hierzu ist ein Sollmodell der betroffenen Supply-Chain- und Logistikprozesse mit den Prozesseignern zu entwickeln. Idealerweise geschieht die Dokumentation der Prozesse mithilfe des Modellierungsstandards BPMN 2.0. Ausgehend von diesen Prozessen werden die funktionalen Anforderungen an ein zukünftiges Tool abgeleitet und in einem IT-Lastenheft zusammengefasst. Ferner ist herauszuarbeiten, was sich im Unternehmen mit Supply-Chain-Visibility in Bezug auf Organisation, Prozessen und IT verändern wird.

Charakteristisch für solche Projekte sind viele interne Akteure (Vertrieb, Einkauf, Produktion, Logistik etc.) sowie externe Beteiligte (Kunden, Lieferanten, Logistikdienstleister, sonstige Dienstleister etc.). Vor diesem Hintergrund ist das Projekt von Beginn an mit geeigneten Change-Management-Maßnahmen zu begleiten.

Kosten-Nutzen-Verhältnis kalkulieren

Um die Wirtschaftlichkeit der Investition in Supply-Chain-Visibility nachzuweisen, ist die Erstellung eines Business-Case unabdingbar. Der Nutzen aus der erhöhten Transparenz, der vor allem darin besteht, strategische, taktische und operative Entscheidungen auf aktuellen und verlässlichen Informationen treffen zu können, führt zu reduzierten Logistikkosten (z. B. reduzierte Luftfrachtanteile, niedrigere Bestände). Es gilt, diese Effekte soweit wie möglich zu quantifizieren.

Für das Supply-Chain-Visibility-Tool ist das zukünftige Softwarebetriebsmodell zu wählen. Da Supply-Chain-Visibility sowohl eine vertikale als auch eine horizontale Integration bedeutet, ist es ratsam auf webba-

sierte Lösungen zu gehen, die als Software-as-a-Service angeboten wird.

Die Inbetriebnahme des Tools erfordert neben strukturieren Funktions- und Integrationstests vor allem eine fundierte Qualifizierung der beteiligten Personen. Hier ist es sinnvoll, die Mitarbeiter in den Prozessen und in der Anwendung des Systems zu schulen. Darüber hinaus müssen auch die Supply-Chain-Partner, die das Tool verwenden, geschult werden.

Die Erfahrung zeigt, dass die Implementierung der Supply-Chain-Visibility-Software zunächst in einem Piloten gefolgt von mehreren Roll-outs vonstattengehen sollte. Vor allem in der Pilot-Implementierung werden wertvolle Erkenntnisse gesammelt, die für die nachfolgenden Realisierungsschritte von hohem Nutzen sind.

Grafik: Miebach Consulting

www.miebach.com