

„Nachsitzen“ für den Logistiker

Supply Chain Intelligence in der Handelskette

Frank Busch, Manager „Supply Chain Intelligence“ bei der Unilog Management GmbH
Kontakt: frank.busch@unilog.de

Die Gewährleistung einer Versorgungskette ist ein lange gehegtes Grundbedürfnis der Menschheit. Häufig war es nur Kraftanstrengung, List und Mut Einzelner zu verdanken, dass dieses Ziel erreicht werden konnte und eine Population am Leben blieb.

Was über Jahrtausende für das Funktionieren der Nahrungsbeschaffung existenzielle Bedeutung hatte, gilt heute ganz ähnlich für die Supply Chain im Handel. Durchsetzungsstärke, Beharrlichkeit, politische Gewandtheit und das Wissen um den adäquaten Einsatz von Methoden und Werkzeugen sind notwendig, um die Supply Chain zu beherrschen. Wer im Unternehmen bringt die besten Voraussetzungen hierzu mit? Der Kampf um die Führungsposition – das Supply Chain Management – ist längst entbrannt: Logistiker, Einkäufer, IT-Leiter und Controller buhlen um die Vorherrschaft bei der Steuerung der Kette. Zunächst ist sicherlich noch der im Vorteil, der das beste persönliche Netzwerk im Unternehmen hat. Mittel- und langfristig kann jedoch nur derjenige die SCM-Steuerung nachhaltig stabilisieren, der es versteht, logistische Erfahrung mit betriebswirtschaftlicher Steuerung zusammen zu führen. Die besten Startvoraussetzungen bringt dazu der Logistiker mit – jedoch muss er noch viel lernen. Versäumt er es beispielsweise, Controllingmethoden zu erlernen und die zugehörigen IT-Werkzeuge zu bedienen, werden schnell andere die Steuerung der Kette übernehmen.

Aktuelle Herausforderungen in der Supply Chain

Logistische Wertschöpfung unterliegt extrem dynamischen Marktveränderungen. Kaum hat sie sich an einem Ort etabliert, wird sie bereits wieder an einen neuen, kostengünstigeren, verlagert. Unterschiedlichste Einflussfaktoren bewirken diese Veränderungen. Dabei stehen nicht alleine reine Lohnkostenvorteile im Vordergrund. Auch die räumliche Veränderung der Konsumentenmärkte oder die aktuelle Akquisitions- und Fusionspolitik in Handel und Dienstleistungsgewerbe führen in vielen Fällen zu „spontanen“ Veränderungen von Lagerstrukturen oder Transportwegen. Außerdem bestimmt häufig der aktuelle Trend, ob ein Zentrallagerprinzip, ein Multi-Hub oder ein dezentrales System vom Unternehmen als das effizienteste Logistiksystem wahrgenommen wird. Egal, wie ein Unternehmen sich im Rahmen dieser Entscheidungsparameter verhält: Einfacher wird die Logistikkwelt im Handel zukünftig nicht.

Logistische Wertschöpfung findet zunehmend außerhalb Deutschlands statt und die beteiligten Partner innerhalb der Supply Chain werden immer zahlreicher. Die Komplexität der logistischen Ketten wächst exponentiell mit dem Anspruch der Kunden nach Individualisierung von Produkten und der daraus resultierenden Kleinteiligkeit von Produktions- und Transport-Losen. Der Trend zur Vermeidung relevanter Lagerbestände

bewirkt, dass diese sich tendenziell vom Handel zum Logistikdienstleister und von dort aus weiter zum Hersteller verschieben. Eine konsequente Fortführung dieser Entwicklungen könnte theoretisch darin enden, dass Händler in einigen Jahren „lediglich“ noch die Steuerung der Supply Chain innehaben und ihre eigene physische Infrastruktur stark minimiert ist.

Ziel des Logistikers sollte sein, in diesem Umfeld die steuernde Rolle in der Supply Chain einzunehmen. Damit steigt die Bedeutung seiner Rolle und damit seiner Person für das Handelsunternehmen insgesamt deutlich.

Erst der Prozess, dann das Controlling

Durch die Dynamisierung der logistischen Herausforderungen in der Handelsbranche und im Unternehmen selbst wird das Supply Chain Management in zwei seiner wesentlichen Komponenten beeinflusst: Einerseits in den logistischen Prozessen, andererseits im Logistik-Controlling.

Im Umfeld der Prozesse beschäftigt sich die Logistik der Handelsunternehmen derzeit wieder intensiv mit der Prozessanalyse. Diesem lange gemiedenen Optimierungsfeld kommt momentan enorme Aufmerksamkeit zu. Die logistischen Prozesse in Handelsunternehmen sind nur selten, und wenn, dann oft in unzureichendem Maße dokumentiert. Gerade ein Nicht-Vorhandensein einer visualisierten Prozessdokumentation erweist sich als Hemmschuh für Veränderungsprozesse: Die Nachdokumentation von Prozessen unter dem zumeist bestehenden großen Zeitdruck kann häufig nur mit externer Hilfe und großem zeitlichen Investment geleistet werden. Erst visualisierte Prozessabläufe ermöglichen gemeinsame Sprachregelungen und das Redesign von Geschäftsprozessen. Strukturanalysen und -bewertungen qualitativer Art sind der folgende Schritt, um Veränderungen und Zustände vergleichbar zu machen. Ein weiteres, derzeit gerade für mittlere und große Handelsunternehmen stark im Fokus stehendes Thema ist die Einführung eines logistischen Prozesscontrolling. Vielfach geschieht dies in Vorbereitung zur Einführung leistungsorientierter Lohnmodelle für gewerbliche Mitarbeiter, z. B. in Logistikzentren.

Prozessanalysen, quantitative Bewertungen der Logistikstruktur, Prozesscontrolling und Leistungsentlohnung – dies sind nur beispielhafte Themen, die ein Supply Chain Manager im Wesentlichen überblicken sollte, wenn er Change-Management-Prozesse in der Logistik einleiten will. Mit der klassischen Ausprägung von Tätigkeitsbereichen eines Logistikleiters hat dies nur noch wenig zu tun. Hier wird deutlich, dass sich das notwendige Know-how des Logistikers derzeit massiv wandelt – auch und gerade im Umfeld der Prozesse.

Die zweite wesentliche Komponente im Supply Chain Management, das Logistik-Controlling, lässt die Rolle des Supply Chain Managers noch weiter vom Bild des Logistikchefs traditioneller Prägung abrücken. Hierbei stehen verstärkt Themen der Planung im Vordergrund. Oftmals ist auch die Grundlage für eine Optimierung der Planungs- und Budgetierungsverfahren – das logistische Berichtswesen – nicht in ausreichender Form und Güte vorhanden, sodass zunächst eine fachliche Validierung bzw. eine technische Integration von Berichtslogiken und -systemen notwendig wird. Vielfach müssen Unternehmen nach der Bereinigung ihrer Berichtssysteme feststellen,

dass die für eine logistische Steuerung notwendigen Key Performance Indikatoren (KPI's) über Jahre hinweg auf Basis falscher Algorithmen oder auch gar nicht erhoben wurden.

Abbildung 1 verdeutlicht das umfassende Spektrum der Inhalte eines umfassenden Logistikcontrolling. Es basiert thematisch auf drei Säulen. Die erste Säule umfasst den Blick in die Vergangenheit, nämlich das Berichtswesen. Hier sind die klassischen Kennzahlen der Logistik in Bezug auf Mengen und Kosten zu finden. Als mittlere Säule werden die Controllingprozesse verstanden, die auf die Erfassung und Analyse von Daten fokussiert sind und damit also die Gegenwartsbetrachtung repräsentieren. Die dritte Säule, die Planungsprozesse, ermöglicht die quantitative Sicht in die Zukunft und sichert den vollständigen „Rundum-Blick“ für den Logistikcontroller. Nicht jeder Logistiker ist sich dieses gut gefüllten Werkzeugkastens bewusst.



Abbildung 1: Aufgabenstellungen im Logistikcontrolling

Fehlende Prioritäten

Nur eine zielgerichtete und einfache Steuerungslogik kann der heutigen Marktdynamik entsprechen. Einfache und leicht zu durchschauende Systeme und Planungstools sind in der Realität von Handel und Logistik jedoch die Ausnahme. In vielen diesbezüglichen Reorganisationsprojekten stellt man vielmehr fest, dass es erheblichen Bedarf gibt, die Berichts- und Planungswelt überschaubarer zu gestalten.

Methoden und Werkzeuge zur Steuerung von Wertschöpfungsketten finden sich in der Handels- und Logistiklandschaft in den beiden folgenden Ausprägungen:

1. Planung und Reporting findet auf Basis von sehr detaillierten und manuell befüllten Excel-Anwendungen statt, die bei Organisationsänderungen regelmäßig umgebaut oder gänzlich neu erstellt werden müssen.

Dieses Szenario ist häufig bei kleinen und mittleren Handelsunternehmen anzutreffen. Es gibt einen oder zwei Systemverantwortliche, die häufig der IT-Abteilung, seltener der Controlling-Abteilung entstammen. Logistikleiter sind zumeist nur die Abnehmer, seltener die aktiven Gestalter von Berichten und deren Layouts. Der papiermäßige Ausdruck umfangreicher und unübersichtlicher Tabellen zu täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Vergangenheitsbetrachtungen ist die Regel. Ob die Empfänger dieser Berichte auch gleichzeitig die Leser dieser Tabellen sind oder sie diese gar zur Steuerung der Supply Chain zu verwenden wissen, bleibt ungewiss. Wo die Darstellung logistischer Kennziffern und -daten einen zu hohen Detaillierungsgrad aufweist, schaltet der Berichtsempfänger schnell ab. Auch werden aufgrund der hohen Komplexitätsgrade nur selten Versuche unternommen, Logiken zu ändern. Anpassungen finden fast ausschließlich in der Form der Darstellung statt.

Ebenso verlässt man sich bei zukunftsgerichteten Planungsdaten auf allzu grobe Richtwerte. Eine IT-gestützte Steuerungskomponente fehlt daher meist völlig.

Eine zweite, häufig anzutreffende Berichtsform ist folgende:

2. Reporting, Planung und Logistiksteuerung finden auf Basis unterschiedlicher technischer Controlling-Werkzeuge in getrennter organisatorischer Verantwortung statt. Unterschiedliche Kennzahldefinitionen, fehlende Maßeinheiten und Eckdaten machen eine übergreifende Steuerung nahezu unmöglich.

In größeren Handelsunternehmen ist nicht nur das „Zuviel“ an Daten, Tools und Verantwortlichkeiten ein Problem. Hier ist die Komplexität technischer Verknüpfungen und fehlender logischer Zusammenhänge die eigentliche Herausforderung. Wo die organisatorische Zuordnungsfähigkeit eines einzigen menschlichen Gehirns überstiegen wird, kann das Gesamtergebnis einer Planung und Steuerung letztlich nie optimal sein. Einen Ausweg aus der Komplexitätsfalle bieten in dieser Situation häufig nur eigens konsolidierte Zwischenlösungen auf Excel-Basis, mit denen zumindest ein gewisser Durchblick im Datenschwungel erreicht werden kann. Diese Art der Selbsthilfe bewirkt, dass die schon komplexe Toolvielfalt nochmals um stand-alone Anwendungen ergänzt und dadurch noch komplexer wird. Organisatorische Änderungen in der Supply Chain lösen in einem solchen Berichts- und Planungsumfeld eine Fülle kaum noch beherrschbarer Deutungsvielfalt aus. Für das Unternehmen besteht die Gefahr, sich intensiver mit der Konsolidierung und Auswertung von Berichtsdaten, als mit der Lösung logistischer Problemstellungen zu beschäftigen.

Diese beiden beispielhaften und vereinfachten Darstellungen lebendiger Berichts- und Planungskultur verdeutlichen, dass enormer Handlungsbedarf zur Reduzierung von Komplexität besteht. In diesem Punkt sollte sich quer durch das Unternehmen ein breiter Konsens erzielen lassen. Ob jedoch die Maßnahmen hierzu tatsächlich eingeleitet werden, hängt im Wesentlichen von der Prioritätensetzung ab. Die Bedeutung der Vereinfachung und Individualisierung von Berichtsstrukturen wird nach wie vor, gerade

von Logistikern, nicht ausreichend erkannt. Sie sind hier oft zurückhaltend bei der Investition ihrer persönlichen Arbeitszeit.

Eine zielgerichtete Planung und Steuerung der Supply Chain erfordert einfache und daher anspruchsvolle Konzepte und Werkzeuge. Dies ist gerade in Zeiten kurzzyklischer organisatorischer Veränderungen von immenser Wichtigkeit. Letztlich können die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen von Veränderungsmaßnahmen nur dann bewertet werden, wenn eine zahlenmäßige Vergleichbarkeit kurzfristig hergestellt werden kann. Wenn die Flexibilität von Controlling-Verfahren und der zugrundeliegenden IT-Werkzeuge diese Transformation nicht ermöglicht, agiert das Unternehmen betriebswirtschaftlich betrachtet im Dunkeln: Weder die Rückschau auf alte Strukturen kann konsolidiert als Vergleichsbasis betrachtet werden, noch der Forecast in die neue Logistikwelt.

Vom Logistiker zum Supply Chain Manager

Das Management des Tagesgeschäfts in der Handelslogistik brauchte bislang den Lagerleiter und Speditionsdenker, den Disponent und Vieltelefonierer, den Wadenbeißer, den Macher. Für das Management von organisatorischen Veränderungsprozessen wie Akquisitionen oder Logistik-Outsourcing-Deals – also für das Supply Chain Management – braucht es jedoch den Mediator, den Controlling-affinen Betriebswirt, den Projektleiter und Kommunikator, den Business-Analyst und Querdenker.

Traditionell orientierte Logistiker sehen diese neuen Herausforderungen häufig eher als Randprobleme, da sie nur mittelbar mit dem operativen Geschäft und dem physischen Prozess der Lagerung, des Umschlags oder des Transportierens von Waren in Verbindung stehen. So war es bislang oft nicht nötig, sich um die Zahlen aus Vergangenheit und Zukunft in detaillierter Weise selbst Gedanken zu machen. Das Controlling stellte die betriebswirtschaftliche Logik bereit, die anschließend von der IT-Abteilung in einem System umgesetzt wurde. Diese Form der Sorglosigkeit wird sich der jetzt geforderte Supply Chain Manager nicht leisten können. Gerade in Unternehmen, in denen sich die Logistik einzig auf fachliche Kompetenzen zurückgezogen hat, muss deutlich aufgerüstet werden – das Beherrschen der Supply Chain orientiert sich immer mehr an der Fähigkeit, das Logistik-Controlling zu beherrschen. Logistiker der „alten Schule“ müssen sich im Klaren sein, dass sie Ihre vorhandenen Kenntnisse erweitern müssen, wenn sie im Wettbewerb um die Rolle des Supply Chain Managers im Rennen bleiben wollen.

Die Frage nach der Kompetenz

Aus der Perspektive eines Controllers oder IT-Leiters liegen die Prioritäten von Planung und Steuerung im logistischen Prozess völlig anders. Für Betriebswirte und auf Technologie ausgerichtete Mitarbeiter tritt der eigentliche Warenfluss im Vergleich zu den ihn begleitenden Informationsströmen schon seit geraumer Zeit immer stärker in den Hintergrund. So betrachtet spielt die aktuelle Marktentwicklung Controlling-nahen Mitarbeitern in die Karten. Es drängt sich die Frage auf, ob derjenige, der die logistisch relevanten Controlling-Werkzeuge und -Methoden der Planung und Steuerung beherrscht, nicht auch der bessere Supply Chain Manager wäre.

Realistisch betrachtet kann diese Option jedoch nicht den gewünschten Erfolg bringen. Die Entwicklung eines Controllers in Richtung logistischer Kompetenzen ist sicherlich der schwierigere in Vergleich mit der Option, dem Logistiker zu mehr Controlling-Know-how zu verhelfen. Die Frage, ob die Steuerungs-Kompetenz tatsächlich in ausreichendem Maße aufgebaut werden kann, wird in starkem Maße von dem Willen zur Veränderung im Denken des Einzelnen abhängen. Die persönliche Priorisierung des Logistikers muss deutlich steigen. Das „Annehmen“ dieser herausfordernden Aufgaben ist zwingende Voraussetzung für das Hineinwachsen in eine Steuerungsfunktion.

Der Supply Chain Manager muss also Prozessmanager und Betriebswirt gleichermaßen sein. Die Anwendung von IT sollte ihm zudem vertraut sein, denn nur mit den entsprechenden Tools kann er seine Arbeit auch einem Monitoring unterziehen, d.h. messen und bewerten.

Methode und Werkzeug – Supply Chain Intelligence

Die für den Logistiker neben seinem klassischen logistischen Know-how-Spektrum zunächst fachfremd anmutenden Anforderungen scheinen in vielen Fällen kaum durch ihn abdeckbar zu sein. Der Supply Chain Manager von morgen sollte sich daher eine intelligente Methode und unterstützende Werkzeuge zu Nutze machen, um den Anforderungen an ein zeitgerechtes Supply Chain Management gerecht zu werden. Eine Methode, welche die spezifischen Herausforderungen der Branche, die der Organisation selbst und die des Controllings in sinnvoller Weise verbindet.

„Supply Chain Intelligence“ bezeichnet eine aus der Beratungspraxis der Unilog Management GmbH heraus entwickelte Methode, die Herausforderungen für den Supply Chain Manager in den Griff zu bekommen. Change Management Prozesse im Unternehmen werden auf Basis der fachlichen Anforderungen einer logistischen Prozesssteuerung und denen eines flexiblen Logistikcontrolling zusammengeführt. Ein projektbasiertes Vorgehen mit Hilfe der Methode nutzt die technischen Möglichkeiten zeitgemäßen Controllings unter Verwendung von Business Intelligence (BI) Technologie aus (s. Abb. 2). So kann dem Logistiker auf seinem Weg zum Supply Chain Manager ein praktikables Set an notwendigen Steuerungsfähigkeiten in strukturierter Form vermittelt werden. Die deutliche Komplexitätsreduktion im Umgang mit den Werkzeugen der Business Intelligence Familie macht den Zugang zur Controllingwelt wesentlich einfacher und verstehbarer. Der Logistiker hat die Chance, seine logistische Sichtweise auf die Wertschöpfungskette in nachvollziehbarer Weise innerhalb einer Systemumgebung abzubilden und damit eine echte Unterstützung für seine Steuerungsnotwendigkeiten vorzufinden.

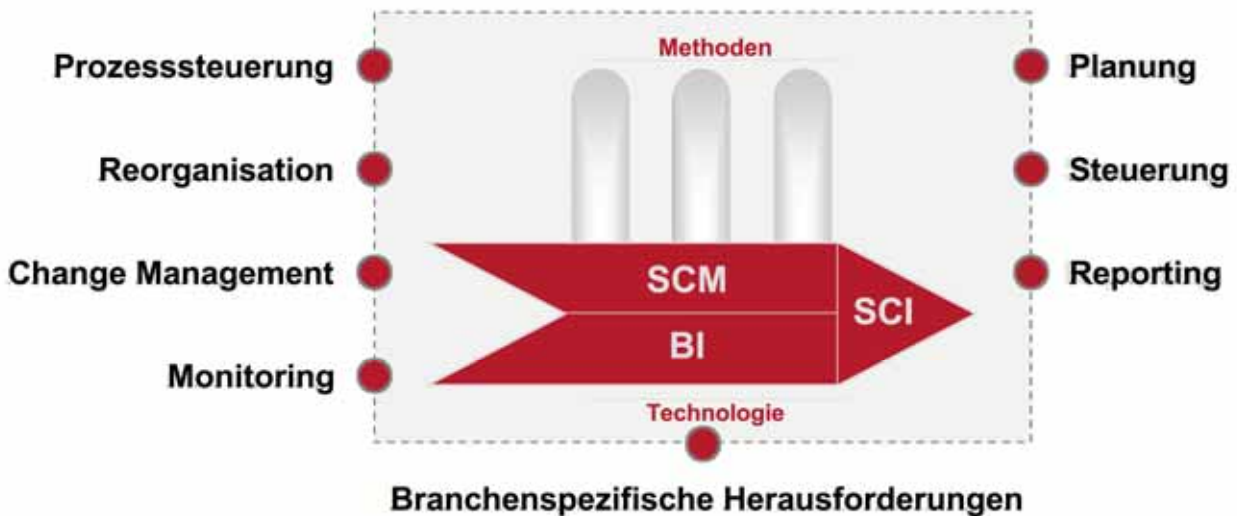


Abbildung 2: Verbindung von Supply Chain Management (SCM) und Business Intelligence (BI) zu Supply Chain Intelligence (SCI): Die Technologie der Business-Intelligence-Werkzeuge ermöglicht ein abgestimmtes Zusammenspiel zwischen den organisatorischen Herausforderungen in den Prozessen, den Controllinganforderungen und den Branchenspezifika des Handels.

Erfolgsfaktor Steuerung

Das Betreiben eines eingeschwungenen logistischen Tagesgeschäfts kann nicht die Zukunft der Logistik am Standort Deutschland sein. Hier werden nicht diejenigen Servicepotenziale freigesetzt, die ein Kunde des Handels berechtigterweise von einer Mehrwertlogistik erwartet. Gerade das Besondere, die serviceträchtige Nische, die Individuallösung wird zukünftig den guten Logistiker vom schlechten unterscheiden und damit entscheidend den Erfolg eines Handelsunternehmens bestimmen. Die Fähigkeit, genau diese Art von eher projektorientierten Logistikspezialisten zu entwickeln, einzustellen und langfristig halten ist eine der entscheidenden Erfolgskriterien. Nur solche Spezialisten besitzen das notwendige Wissen zur dynamischen Gestaltung der Wertschöpfungskette. Diese wiederum ist der Erfolgsfaktor schlechthin für die Handelslogistik und wird im Wesentlichen durch sachgerechte Steuerung ermöglicht. Dies ist nur dann wirtschaftlich möglich, wenn man die notwendigen Methoden und Werkzeuge hierzu kennt und diese adäquat einzusetzen weiß. Hiernach wird sich der Grad der Marktcompetenz bemessen. Der Logistiker muss die notwendige Trendwende annehmen, die Notwendigkeit zur eigenen Qualifizierung erkennen und sich letztlich aller adäquaten Tools bedienen, die ihm hierbei Nutzen stiften. Man muss nicht alles wissen – aber wissen sollte man, wo das Wissen liegt. Diese Kompetenz in Personen und Prozessen wird auf mittlere Sicht entscheiden, ob ein Handelshaus aus eigener Kraft erfolgreich sein kann, oder ob es irgendwann von den Großen der Branche aufgekauft wird.