

Transportmanager verlassen sich auf ihr Bauchgefühl

Das bisherige Supply Chain Management zielt an der Praxis vorbei / Modellierung ist für Dienstleister meist nicht sinnvoll

Von Manfred Krüger
und Jürgen Roth*

Um die Prozesse entlang der logistischen Kette optimal steuern zu können, setzen die Logistikdienstleister in der Regel auf Supply-Chain-Management-Lösungen. Doch diese erweisen sich oft als viel zu komplex und aufwendig in der Bedienung, um das Tagesgeschäft mit der notwendigen Flexibilität abwickeln zu können. Die eigentliche logistische Aufgabe – der Transport – lässt sich jedoch mit relativ einfachen Mitteln bewältigen.

Mag der Begriff des Supply Chain Managements auch noch so modern klingen – die Idee dahinter ist so alt wie die Logistik selbst. Denn die effiziente Organisation der Lieferkette zählt zu den Kernkompetenzen des Transportwesens. Auf der Suche nach neuen Absatzmärkten haben fündige IT- und Beratungshäuser diese Tatsache schon Mitte der 90er Jahre erkannt. Seither verdienen sie kräftig daran. Und da sich das SCM unter den IT-Hypes als echter Dauerbrenner erweist, sind zahlreiche weitere Anbieter auf den fahrenden Zug aufgesprungen.

Doch stellt sich die Frage, ob denn auch die Anwenderseite vom Boom profitieren konnte. Hier lohnt es sich zu differenzieren. Der Fokus der „klassischen“ SCM-Ansätze liegt sicherlich auf der Planung und Optimierung von Liefernetzwerken. Hier haben die Anbieter ein tiefes Know-how aufgebaut, das sie in zum Teil sehr umfangreichen Software-Lösungen abgebildet haben. Wollen Anwender ihr Netzwerk umfassend optimieren, treffen sie somit auf ein breites Angebot. Ein Angebot freilich, das einen langen Atem erfordert. Denn bevor ein SCM-System wirklich produktiv arbeitet, sind Monate, nicht selten auch jahrelange Vorarbeiten zu leisten, woran häufig nicht gedacht wird.

Noch dazu ist für den Logistikdienstleister (Logistic Solution Provider LSP) die Denkrichtung der funktionalen Ansätze fragwürdig. Denn während sich der Aufwand einer Supply-Chain-Modellierung aus Verladerechnen rechnen kann, ist dieses Vorgehen für den LSP nur selten wirtschaftlich sinnvoll. Der Dienstleister kalkuliert und optimiert komplexe Tender innerhalb seiner Netzbeziehungsweise Partnerstrukturen. Hier kommt es darauf an, möglichst schnell ein attraktives Angebot machen zu können. Daher ist es im Rahmen der Angebotserstellung kaum Usus, alternative Supply Chains zu modellieren.

Auch in der Folge, wenn also eine Ausschreibung gewonnen wurde, benötigt der LSP kein komplexes Planungssystem. Jetzt ist eine Werkzeuglösung gefragt, mit der er effizient das



Verladung: Eine lieferkettenübergreifende Steuerungsplattform ist – wenn überhaupt – nur in Ansätzen vorhanden.

Foto: DVZ-Archiv

Tagesgeschäft beherrscht. Dieses Tagesgeschäft setzt sich vor allem aus den Kernkompetenzen Kommunikation und Koordination zusammen. Es geht darum, mit einfachen Mitteln eine ebenso flexible wie schnell einsetzbare Lösung zu finden.

Zwar hat die IT-Branche den prinzi-

piellen Bedarf an operativen Steuerungssystemen bereits erkannt und das Kind auch schon auf den Namen Supply Chain Execution getauft, doch hält sie sich mit der Entwicklung von einzelsatzfähigen Lösungen immer noch zurück. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich die Trans-

portmanager immer noch beinahe ausschließlich auf ihr eigenes Wissen und nicht zuletzt auch auf ihr „Bauchgefühl“ verlassen.

Um dabei nicht ganz im luftleeren Raum zu operieren, strukturieren sie ihr Know-how vorzugsweise in Excel-Sheets. Letztere werden in der Regel rein projektspezifisch aufgesetzt und weiter gepflegt. Auf diese Weise wächst ein Mosaik unterschiedlichster Anwendungen heran, welche die jeweiligen Kunden, Relationen, Verkehrsträger oder Transportgüter getrennt betrachten. Daher lassen sich die vielfältigen Prozesse nur sehr eingeschränkt optimieren, was am Beispiel der Parallelverkehre besonders deutlich wird: Denn allzu häufig laufen Transporte für unterschiedliche Kunden parallel zueinander ab, obwohl Frachtwege und Lieferzeiten (zumindest teilweise) identisch sind. Da die vorhandenen IT-Lösungen nur selten eine projektübergreifende Sicht bieten, bleiben diese möglichen Synergien im Dunkel der voneinander getrennten Datenspeicher verborgen.

Bisher konzentriert sich die Systemintegration auf unternehmensinterne kaufmännische Informationen. Hierbei stehen die handgestrickten „Steuerungssysteme“ in einem mehr oder weniger engen Austausch mit den hauseigenen betriebswirtschaftlichen Buchungssystemen, so diese bereits vorhanden sind. An diesem Punkt findet die IT-Vernetzung auch schon ihr Ende. Eine tatsächlich lieferkettenübergreifende Steuerungsplattform ist allenfalls in Ansätzen vorhanden.

Zusätzlich zur unzureichenden Aus-

schöpfung der Verbesserungspotenziale im Projektverbund hat die IT-Kleinstatelei aber auch Konsequenzen für die Performance der einzelnen Projekte selbst. Außer prozessimmanenten Mängeln wie zu hohen Übergabezeiten, geringer Transparenz und eingeschränktem Event-Management entstehen hohe Kosten in der Projektkoordination. Prozessaufnahmen zufolge belaufen sich die durchschnittlichen Kommunikationskosten auf 40 Prozent des gesamten Logistikaufwands. Kostentreiber sind vor allem die fehlende Standardisierung und Automatisierung der Abläufe. Nach wie vor verläuft fast die gesamte Kommunikation im Liefernetzwerk unstrukturiert über Telefon, Fax oder E-Mail.

Doch trotz aller Unzulänglichkeiten besteht keinerlei Anlass, den Kopf in den Sand zu stecken. Tatsächlich sind in der jüngsten Vergangenheit einige SCM-Anbieter mit speziell auf die Supply Chain Execution zugeschnittenen Lösungen auf den Markt gekommen. Da diese neuen Systeme keine architektonischen Alltlasten im Gepäck haben, konnten sie in vergleichsweise kurzer Zeit einen erheblichen Funktionsumfang aufbauen. Logistik-anwender erhalten integrierte Plattformen, auf denen sie unterschiedliche Verkehre unabhängig von Verkehrsträgern oder Transportwegen abbilden können.

Identische Frachtwege und Lieferzeiten

Doch es gibt auch Schattenseiten. Denn allzu häufig werden die Anwender mit Softwarepaketen konfrontiert, die eine enorme Bandbreite an Spezialprozessen aufweisen. Zusätzlich zu den eigentlich bereits vollkommen ausreichenden Basics findet sich eine schwer zu überschaubare Fülle an Sonderfunktionen. Diese zielen auf das Handling von Ausnahmen und haben mit dem Tagesgeschäft kaum etwas zu tun. Angesichts dieser üppigen Funktionsbreite sehen sich gerade mittelständische Unternehmen mit geringen IT-Ressourcen rasch überfordert. Da sie stark im Tagesgeschäft involviert sind, haben sie einfach nicht die Zeit, um vor jedem neuen Auftrag erst einmal in eine wochenlange Klausur zu gehen, bevor die komplexen Systeme richtig parametrisiert sind.

Praktiker brauchen einen Direktstart in das Lieferkettenmanagement. Der Time-to-market muss sich auf wenige Tage begrenzen lassen – in über-schaubaren Projekten sollte er wenige Stunden betragen. Dass diese Zielvorgabe keineswegs visionär, sondern bereits erreichbar ist, hat der Logistikdienstleister IHG (Intersepe Hamann Group) in den vergangenen drei Jahren mehrfach unter Beweis gestellt (siehe Kasten). (DVZ 08.01.2005)

CHAIN PILOT BEI IHG

(mk/jr/ben) Bei ausgewählten Projekten in den besonders zeitkritischen Branchen Automotive, Handel und Textil hat die Intersepe Hamann Group (IHG) vordefinierte Standardprozesse implementiert. Da sich der Einführungsaufwand vor allem darauf beschränkt, die konkreten Auftragsanforderungen als Stammdaten in bereits ausgearbeitete Templates zu bringen, können Projekte bei geringer Komplexität innerhalb weniger Tage angeschoben werden.

Die von IHG eingesetzten Abläufe sind Teil des Logistikleitstands Chain Pilot, den das Dinslakener Systemhaus NT Consult entwickelt hat. Die rein webgestützte Execution-Lösung bietet einen umfangreichen Katalog an branchenspezifischen Prozessen, aus denen Disponenten und Transportmanager auswählen können. Anschließend tragen die Anwender ihre projektspezifischen Stammdaten ein, so zum Beispiel Verkehrsträger, Spediteur, Lieferstatus oder Prozesszeiten. Mit jedem zusätzlichen Projekt nimmt der ohnehin schon geringe Einfüh-

rungsaufwand weiter ab, da sämtliche Projektinformationen in einen Wissensspeicher eingehen, auf den Folgeprojekte per Drag & Drop Zugriff erhalten. Gleichzeitig stehen die Informationen auch dem Controlling zur Verfügung, das mit den Analysewerkzeugen von Chain Pilot alle Prozessschritte in Echtzeit analysiert.

Um einen netzwerkweiten Einblick in die aktuellen Transportvorgänge zu erlangen, lassen sich an allen Stellen der Lieferkette Meldepunkte einrichten. Zu diesem Zweck gliedern die Transportmanager ihre Relationen bei Bedarf in beliebig viele Teilabschnitte. Die gewünschten Statusmeldungen lassen sich am kostengünstigsten via Internet in das Leitstandsportal einspeisen. Per Mobiltelefon, PDA, Notebook und anderen mobilen Zugangsgeräten wählen sich die Akteure des Transportnetzwerks ihren jeweiligen Rollen entsprechend ein. (DVZ 08.01.2005)



www.ihg-logistics.com

* Berater bei Supply Solutions, Kontakt über benneuhr@dvz.de