

Ein gekapertes Schiff

Flughafen-Streik oder Schnee-Chaos – so sehr diese Vorfälle für einige Tage die Medien beherrschen, sind es nicht die Naturkatastrophen oder politische Unruhen, die dem Logistik-Manager den Schlaf rauben. Viel öfter liegen die Risiken für die Supply Chain in den Nachfrageschwankungen und den Lieferschwierigkeiten sowie bei den Qualitätsproblemen der Zulieferer.

Das bestätigt jedenfalls Corinna Schaal, Produktmanagerin Logistik der AEB GmbH. Sie definiert gemeinsam mit den Kunden in Supply-Chain-Projekten die Meilensteine, die entlang der globalen Lieferkette überwacht werden sollen. „Unsere Kunden berichten von den alltäglichen Zwischenfällen, auf die sie reagieren müssen. Da geht es nicht um die Havarie eines Schiffes oder eine Lkw-Panne. Es sind viele kleine Milestones alltäglicher Art, die überwacht werden sollen wie zum Beispiel die Zollabfertigung oder eine Qualitätskontrolle durch einen Agenten, der die Ware vor Abfahrt in Asien begutachtet.“

Entspricht die Ware nicht der geforderten Qualität und wird sie nicht wie geplant auf das wartende Schiff verladen, kann dies eine Verzögerung von zwei bis vier Wochen bedeuten. Und genau diese Unwägbarkeit erschwert dem Warehouse-Manager auf der anderen Seite des Ozeans die Arbeit. Aus seiner Perspektive mag die Ursache einer Verzögerung nebensächlich sein. Er will wissen, ob er genug Personal hat, um die erwarteten Lkw auszuladen – und ob die Lkw überhaupt zum vereinbarten Zeitpunkt eintreffen.

Elementare Funktion eines SCM-System ist es, den Warehouse-Manager bei der Arbeit zu unterstützen. Hierzu ist es erforderlich, ihm die Transparenz über Bestände und Warenbewegungen möglichst in Echtzeit zu verschaffen. Noch zu viele Unternehmen kämpfen mit dem „schwarzen Loch“, stehen also tagtäglich vor dem Problem, dass sie nicht wissen, wie viele Container an einem bestimmten Tag im Umschlaglager eintreffen werden. Mit Assist 4 Monitoring & Alerting, einer webbasierten Visibility-Plattform des Stuttgarter Softwareunternehmens AEB können Unternehmen ihre Partner und Zulieferer anbinden und so informationstechnisch vernetzen. Man kann das Visibility-System mit einem Regenschirm vergleichen, der alle Partner einer Supply Chain überspannt, mit dem Unterschied, dass dieser Regenschirm nicht vor etwas abschirmt, sondern alle Informationen auffängt, die von den unterschiedlichen Akteuren stammen. Während es primär den chinesischen Lieferanten und dem Zollagenten in Hongkong obliegt, Statusinformationen zu liefern, sind es beispielsweise Filialen eines Kaufhauses oder deren Spediteur, die diese abrufen können, um auskunftsfähig zu sein und im Falle von Verzögerungen aktiv Plan B in die Wege zu leiten. Der Warehouse Manager sieht im Voraus genau, welche Lieferungen wann eintreffen werden und kann dementsprechend den Einsatz seiner Lagerarbeiter planen.

Handlungsspielraum für den Manager

Nicht immer hat eine Verzögerung oder Planabweichung dramatische Folgen. Doch um dies zu bewerten, hilft der Blick auf die in den logistischen Systemen vorgehaltenen Informationen. Auf dieser Basis kann der Logistik-Manager dann entscheiden, ob die Verzögerung von ein oder zwei Wochen dramatisch ist, weil das Lager leer ist und die Warenhäuser dringend auf Nachschub warten. Er weiß, ob eine Marketing-Kampagne ansteht, die bereits mit TV-Spots oder in lokalen Anzeigenblättern beworben wurde. Der Logistikverantwortliche muss dann abwägen: haben wir ähnliche Ware woanders auf Lager, kann diese geordert werden und wäre sie rechtzeitig zur Spielwarenmesse oder Mode-Show da? Oder kann ein Teil der Ware per Luftfracht verschickt werden?

In jedem Fall gewinnt er durch ein SCM-System, das mögliche Alternativen bewertet, Handlungsspielraum. Corinna Schaal: „Es ermöglicht beispielsweise die Berechnung, wie viel Zusatzkosten bei einem Lufttransport anfallen würden, ob Ware überhaupt an anderen Standorten verfügbar ist, oder wie schnell ein Transport von einem anderen Lager den Zielort erreichen könnte. Genau so eine Bewertung oder eine Art 'Löschplan' erwarten Logistik-Manager von ihren SCM-Systemen.“

Wie ein Staffellauf

Eine gut eingespielte Supply Chain funktioniert im Idealfall wie ein Staffellauf, in dem keiner den Stab verliert. Und wenn doch, müssen alle Läufer sofort sehen, dass ein Teammitglied ihn verloren hat. Überträgt man dieses Beispiel auf die Logistik-Welt, ist eine SCM-Plattform, die alle Partner miteinander vernetzt, das Fundament. Dabei darf der menschliche Faktor nicht unterschätzt werden, wenn ein implementiertes Event Management System funktionieren soll. Darin sind sich Logistik-Manager, die Visibility-Projekte gestemmt haben, sowie Logistik-Berater einig. Im Interview mit AEB zum Thema Supply Chain Visibility warnt Professor Bretzke davor, die Technologie überzubewerten: „Es ist ungemein wichtig, die Menschen davon zu überzeugen, nicht auf ihren Informationen sitzen zu bleiben, sonst trocknet die Software aus.“ Die große Herausforderung in einer Supply Chain besteht also mit darin, die beteiligten Parteien zur Informationsweitergabe zu bewegen. Das gilt für den sprichwörtlichen chinesischen Zulieferer, der rechtzeitig Bescheid geben muss, wenn abzusehen ist, dass ein Container das Schiff verpasst, ebenso wie für den Gabelstaplerfahrer, dem ein Packstück herunterfällt sowie für den Mitarbeiter an der Laderampe, der bemerkt, dass beim Umladen eine Palette verschollen ist; und den Lkw-Fahrer, der mitteilen muss, wenn er im Stau steckt. Die Qualität der Partner und Mitarbeiter, mit denen man zusammenarbeitet, ist demnach ein entscheidender Faktor. Der zweite besteht darin, die Informationen zu sammeln und aufzubereiten – möglichst in Echtzeit. Hierbei liegt die Herausforderung darin, die unterschiedlichen Formate und Übermittlungswege zu bündeln. Den standardisierten Tracking-Events, die Spediteure und

Kurierdienste versenden, stehen oft weniger strukturierte Daten gegenüber: Sie werden mit E-Mails, Excel-Tabellen oder vielleicht sogar nur in Telefonaten übermittelt. Ein SCM-System muss so beschaffen sein, dass es all diese unterschiedliche Daten verarbeiten und nutzbar machen kann.

Ist das Supply Chain Event Management System erfolgreich installiert, wird es zu einem echten Handlungsanweiser. Dies hat zur Folge, dass der Logistik-Manager zwar von unvorhergesehenen Ereignissen immer noch überrascht, aber nicht mehr überrumpelt wird, weil er proaktiv kompensierende Handlungen einleiten kann.

Das erfordert von den Systemen, dass man Toleranzgrenzen festlegen kann, wann beispielsweise ein Alert ausgelöst wird.

Exception Management statt Datenflut

Keinem ist mit einer E-Mail-Flut geholfen, in der die eine wichtige Nachricht über eine relevante Verspätung untergeht. Diese Erfahrung hat auch Gerd Nothdurft von murrplastik, einem mittelständischen Hersteller von Kunststoffprodukten und Kabelhalterungssystemen, gemacht. Der Leiter Materialwirtschaft und Logistik berichtet, der größte Stolperstein eines Visibility-Projekts sei es, „das rechte Maß“ zu finden und Toleranzschwellen nicht zu niedrig anzusetzen: „Eine Verzögerung von einem halben Tag interessiert niemanden und es nützt nichts, wenn ein Mitarbeiter wöchentlich 100 Alert-Mails erhält. Er kann dann eingreifen und andere Optionen ziehen, wenn er in der Woche vielleicht fünf Alerts gemeldet bekommt.“

Mittels des Tracking&Tracing-Moduls des SCM-Systems ASSIST4 werden bei murrplastik die Statusfortschritte der Lieferungen automatisiert überwacht. Erst wenn eine Störung zu einer Verzögerung führt, die eine vorab definierte Toleranzgrenze überschreitet, muss der Mensch eingreifen.

SCM-System als Planungstool

Mehr Sicherheit in konkreten Ausnahmesituationen und bei allen strategischen Entscheidungen – das ist eines der wichtigsten Ziele bei der Umsetzung einer Visibility-Strategie. Neben einer Bestandsübersicht und Statusfortschrittsanzeige, einem Exception Management bei Verzögerungen und der Möglichkeit, Ressourcen besser zu planen, dient ein SCM-System auch dazu, die Supply Chain Performance sukzessive zu verbessern, indem Schwachstellen aufgedeckt und behoben werden.

„Mittels Auswertungen und Statistiken erkennt man, welcher Spediteur am zuverlässigsten seine Lieferversprechen einhält, welcher Zulieferer regelmäßig die Ware in der zugesicherten Qualität liefert“, erläutert Corinna Schaal. Reports geben einen Überblick über Verspätungen, durchschnittliche Laufzeiten und decken auf, welche

Supplier die Ware zuverlässig entsprechend den Terminvorgaben an den Spediteur übergeben.

Neben diesen rückwärts gerichteten Auswertungen, um zukünftig die Lieferprozesse zu verbessern, haben innovative Unternehmen den Anspruch, ihr SCM-System zur vorwärtsgerichteten Planung und Steuerung ihrer globalen Supply Chain zu nutzen.

Schaal arbeitet zurzeit an einem Projekt, in der die Visibility-Lösung der AEB so eingesetzt wird, dass sie zum echten Planungstool avanciert: „Nach Auftragserteilung wird definiert, wann die Ware in welchem Warenhaus verfügbar sein muss. Das mit den Laufzeiten gefütterte System ist in der Lage, die gesamte Prozesskette zu berechnen und gibt dem Lieferanten nun vor, zu welchem Termin er die Ware an den Spediteur übergeben muss. Außerdem kann der Lieferant direkt anhand der Auftragsdaten seine Sendung beim Agenten in Hongkong avisieren, und der Kunde in Europa hat diese Statusinformation sofort verfügbar.“ In vergleichbarer Weise sind alle nachfolgenden Dienstleister entlang der Prozesskette eingebunden.

Unternehmen, die ihre globalen Beschaffungs- und Liefernetzwerke nicht nur überwachen, sondern aktiv steuern wollen, werden derartige Supply-Chain-Event-Management-Systeme einfordern und als Planungstool einsetzen.