

## **Virtual Roundtable: SCM 2010: Was wird sich in den nächsten 6 Jahren tun?**

**Teilnehmer:** Professor Dr. Wilhelm Dangelmaier

**Organisation:** Fraunhofer Anwendungszentrum für Logistikorientierte Betriebswirtschaft (ALB)

**Position:** Leiter

### **Kurzeinführung in das Thema:**

In der kurzlebigen IT- und E-Business-Welt ist Supply Chain Management (SCM) fast schon ein „alter Hut“. Trotzdem gibt es immer noch genügend Potenzial für Dynamik und vielfältige Veränderungen. So ist der SCM-Markt aktuell durch neue Spannungsfelder zwischen Konzentration und Marktbereinigung, Standardisierung und Spezialisierung gekennzeichnet. Die Unternehmenszahlen einstiger Stars der SCM-Community beunruhigen die Fachwelt bzw. sind ein Indikator für diese Dynamik. Wie positionieren sich SCM-Anbieter erfolgreich und wo positionieren sich Spezialisten erfolgreich in Nischen? Oder liegt die Zukunft in der flächendeckenden Standardisierung mit APO?

Die Markt-Dynamik ist aber nur eine Frage zu den SCM-relevanten Veränderungen bis 2010. Was wird sich sonst noch an revolutionären oder evolutionären Veränderungen in den nächsten Jahren ergeben? Wie werden sich die Organisationen in Supply-Netzwerken und die Art ihrer Zusammenarbeit verändern? Welche neuen Funktionalitäten werden wichtige Rollen spielen? Wertorientierung, Echtzeitoptimierung, Vorgaben wie Rückverfolgbarkeit oder doch noch das alte, neue Zauberwort der Collaboration: Welche dieser Perspektiven versprechen einen solchen ROI, dass neue bzw. weitere SCM-Anstrengungen wirklich gerechtfertigt sind und zukünftig auch erfolgreich umgesetzt werden?

In einem gemeinsamen Virtuellen Roundtable befragen DGfL (Logistics.de) und NetSkill (Competence Site) die Experten der SCM-Community zu diesen Themen, um bei allen wichtigen SCM-Fragen für mehr Klarheit bis 2010 zu sorgen.

**Sehr geehrter Herr Professor Dangelmaier,**

**Competence Site:**

**Veränderungen SCM-Markt und SCM-Anbieter**

Der SCM-Markt befindet sich derzeit in einer enormen Dynamik. Einstige Stars unter den SCM-Anbietern befinden sich in der Krise und neue Player drängen auf den Markt. Es stellt sich also die Frage, wie sich SCM-Player erfolgreich am Markt positionieren können, wenn die Systeme dominierender Unternehmen immer leistungsfähiger werden. Heißt es am Schluss „alles APO“ oder stehen Unternehmen wie ORACLE, PeopleSoft, SSA Global (Baan) und Wassermann auch zukünftig für die Vielfalt im SCM-Bereich?

-----

Was ist also Ihr Bild vom SCM-Anbieter-Markt und seinen Veränderungen bis 2010: Wie wird sich dieser Markt entwickeln? Welche Segmente müssen gegebenenfalls differenziert werden, und was wird diese Segmente charakterisieren? Wer werden zum Schluss die SCM-Gewinner sein, und warum werden gerade diese Erfolg haben?

**Professor Dangelmaier:**

Wenn man als Gewinner ein Unternehmen bezeichnet, das 90 % Marktanteil hat, dann steht schon heute der Gewinner fest. Aber ein Unternehmen kann auch mit 0,5 % Marktanteil erfolgreich sein, wenn es eine gezielte Nischenpolitik betreibt. Dies halte ich auch in 2010 für möglich. Viele der Systeme, die heute in der Krise stecken, waren immer mehr ein Beispiel dafür, was ein guter Vertrieb leisten kann, weniger ein Beweis für eine gute oder eine für ein Unternehmen erforderliche Funktionalität.

**Competence Site:**

**Veränderungen SCM-Netzwerke und SCM-Kooperationsformen**

Auch die Welt der SCM-Anwender lässt Raum für viele offene Fragen, zumindest dann, wenn wir noch nicht von einem eingeschwungenen SCM-Zustand ausgehen. Sind SCM und die SCM-Collaboration wirklich schon in der Breite „gereift“ oder müssen wir hierbei verschiedene SCM-Anwendungssegmente differenzieren, die sich bisher durchaus unterschiedlich entwickelt haben?

-----

Was ist also Ihr Bild vom SCM-Anwender-Markt und den Veränderungen bis 2010: Welche Potenziale sind trotz aller bisherigen Anstrengungen noch nicht „gehoben“? Was sind Ihrer Meinung nach noch wesentliche Stolpersteine auf dem Weg zu einem weitgehendem collaborativen SCM in der Breite? Wie gut sind wir z.B. methodisch und kulturell darauf vorbereitet, um in Netzwerken partnerschaftlich Werte zu schaffen, zu bestimmen und dann „gerecht“ zu verteilen? Welche SCM-Anwendersegmente würden Sie gegebenenfalls differenzieren, wie würden Sie diese charakterisieren und wie werden sich in diesen Segmenten Netzwerke und Kooperationen entwickeln?

Und auch hier zum Schluss die entscheidende Frage: Wer werden bei den SCM-Anwendern die Gewinner und Verlierer des Wandels sein?

**Professor Dangelmaier:**

„Collaboration“ wird nicht der einzuschlagende Weg sein. Zwischen Lieferant und Kunde ist eine Wiederbeschaffungs- bzw. Mindestreaktionszeit vertraglich vereinbart. Außerhalb dieser Wiederbeschaffungszeit muss sowieso jeder Kundenwunsch akzeptiert werden. Aufträge bzw. Änderungen von Kundenseite innerhalb der Wiederbeschaffungszeit sind Gegenstand einer Diskussion; der jetzt zu findende neue Plan berücksichtigt zwar die Restriktionen des Lieferanten, wird aber nicht durch ein Hin- und Herverhandeln zwischen Kunde und Lieferant erstellt werden. Bestände für mehrere Verhandlungsrunden immer wieder neu zu reservieren und wieder neu freizugeben, würde mehrere Verhandlungsrunden innerhalb eines Tages erfordern, da

die Bestände ja nicht mittelfristig für bloße „Möglichkeiten“ gebunden werden dürfen. Das kann ich mir genauso wenig vorstellen, wie dass man mit dem Betriebsrat an einem Tag die verschiedensten Schichtmodelle für die nächste Woche diskutieren möchte.

Gewinner werden also die Unternehmen sein, die ihre vertraglichen Verpflichtungen qualitativ und quantitativ am besten erfüllen. Dazu ist die Anwendung von SCM-Systemen nicht unbedingt die Schlüsselqualifikation

### **Competence Site:**

#### **Funktionale Veränderungen der SCM-Systeme**

Auch nach vielen Jahren der SCM-Innovationen werden immer wieder (mehr oder weniger) neue Themen/Funktionalitäten diskutiert bzw. neue Hoffnungsträger positioniert:

- Umfassende Wert- und Cash-Orientierung („Value Driven Planning“, „Forecast based Budgeting“, „Profitable To Promise“, ...) anstatt oder simultan zur standardmäßigen logistikorientierten Betrachtungsweise der SCM-Systeme,
- Echtzeitoptimierung und prozessnahe Steuern/Monitoring („SCEM“, „RFID“),
- regulatorische Vorgaben wie Nach- bzw. Rückverfolgbarkeit,
- verbesserte Vernetzung der Prozesse und Systeme entlang der Ketten,
- Kompetenzmanagement / Communities of Practice entlang der Supply Chain bzw. Competence Chain Management,
- ...?

-----  
Wie sieht Ihr 2010-Szenario weiterentwickelter SCM-Funktionalitäten aus? Welche Wertbeiträge können Ihrer Meinung nach diese SCM-Innovationen noch leisten?

**Professor Dangelmaier:**

Die Horizonte werden kürzer, die Frequenz der Planung höher, die Durchlaufzeiten kürzer, die Lose kleiner, eine Garantie für die Auslastung der Kapazitäten kann nicht gegeben werden. Dies führt zwangsläufig zu einer höheren Vernetzung der Prozesse und Systeme entlang der Ketten, irgendwelche Änderungen können immer weniger abgepuffert und aufgefangen werden. Damit muss die aktuelle Situation ständig bekannt sein, damit sofort mit einem neuen Plan reagiert werden kann. Hier wie bei der Rückverfolgbarkeit kann RFID helfen. Derartige Funktionalitäten würde ich aber nicht als Echtzeitoptimierung verstehen wollen.

**Competence Site:**

**Veränderungen SCM-Basistechnologien**

Neben den Innovationen bei den funktionalen SCM-Konzepten werden auch immer leistungsfähigere Basistechnologien Treiber für immer bessere SCM-Systeme sein.

-----

RFID, verbesserte Rechner- und Speicherkapazitäten, XML/Standards!, leistungsfähige Integrations-Frameworks: Inwieweit werden wir bis zum Jahr 2010 sukzessiv die immer wieder proklamierte Implementierung ganzheitlicher Systeme bekommen, mit denen die gesamte Kette in Echtzeit in beliebiger Granularität steuerbar wird? Oder werden die klassischen Schnittstellenprobleme, die mangelnde Flexibilität umfassender Systeme und Technologie-Engpässe doch dafür sorgen, dass isolierte, individualisierte Lösungen und spezialisierte Teilfunktionalitäten auch weiterhin nicht integriert werden können?

**Professor Dangelmaier:**

Flexibilität ist kein Wert an sich. Flexibilität ist immer mit erhöhtem finanziellen Aufwand verbunden, der durch irgendwelche zusätzlichen Erträge gerechtfertigt werden

muss. Wenn alle Prozesse stabil sind, welche Überraschungen außer zusätzlichen Kundenaufträgen sollen dann auftreten? In den meisten Fällen kaschiert eine überdimensionierte Informationsverarbeitung nur, dass auf Prozessseite die Hausaufgaben nicht gemacht wurden.

Dasselbe gilt für die Informationserfassung. Warum muss man zu einem beliebigen Zeitpunkt wissen, wo ein bestimmter Behälter gerade ist, wenn man sicher sein kann, dass er zum vereinbarten Zeitpunkt am vereinbarten Platz ist? Die Antwort ist einfach: Weil der Plan geändert wurde. Wenn dies durch einen zusätzlichen, gut bezahlten Kundenauftrag verursacht wurde – o.k.. Aber was macht der Kunde, dem der Behälter ursprünglich gehört hat? Und wenn eine Störung der Grund ist, dann sollte man nicht Informationen sammeln, sondern den Grund der Störung abschaffen. Derartige Denkweisen haben uns die Japaner mit KANBAN glänzend expliziert. Die Sachverhalte sind doch sehr einfach: Qualität, Menge, Termin, Ort, Prozessintegration, ...

### **Competence Site:**

#### **Eigener SCM-Erfolgsbeitrag bis 2010**

Was wird in Ihrem Wirkungsbereich Ihr Beitrag zum SCM-Fortschritt bis 2010 sein? Welche besonderen SCM-Kompetenzen können Sie dabei einbringen und an welchen SCM-Kompetenzen anderer SCM-Akteure (Anbieter, ...) wären Sie interessiert? Wie optimistisch blicken Sie SCM-spezifisch und allgemein in Richtung Jahr 2010?

### **Professor Dangelmaier:**

Wir werden unsere Arbeiten in Richtung von Planungssystemen fortsetzen, die für minimale Durchlaufzeiten und maximale Reaktionsfähigkeiten ausgelegt sind. Diese Planungswerkzeuge werden zur Laufzeit konfigurierbar sein. Desweiteren werden wir uns mit Stabilitätsfragen in der Supply Chain befassen.

Ein weiterer Schwerpunkt wird von Prognosewerkzeugen gebildet werden.

**Competence Site:**

**Alternative Ansätze zu einem „besseren SCM“**

SCM-Systeme, bspw. Advanced Planning Systeme, stehen zunehmend auch in der Kritik von Anwendern. Eine Zunahme der Komplexität, höhere Abhängigkeit von perfekten Stammdaten und Belegdaten sowie gestiegene Anforderungen an die Ausbildung und Fähigkeiten der Planer reduzieren den Nutzen von SCM-Systemen. Alternative SCM-Ansätze basieren auf einer strikten Reduktion von Komplexität, der Einführung lokaler Steuerungs- und Regelkreise und der Orientierung an den Fähigkeiten der Anwender. Welche alternativen Ansätze zu den klassischen SCM-Systemen sehen Sie gegebenenfalls bis zum Jahr 2010? Wie kann man die Komplexität im SCM reduzieren und die Systeme robust, handhabbar und ausfallsicher machen?

**Professor Dangelmaier:**

- Kompetente Mitarbeiter, fokussiert auf die Wünsche des Kunden
- Stabile Prozesse, die in der Software abgebildet werden und Abwicklung der Ausnahmen außerhalb der Software über die Mitarbeiter
- Vermeiden von Prozessketten mit übergeordneten Regelkreisen
- Ständige Elimination von echten Engpässen in der Lieferkette

**Vielen Dank, Herr Professor Dangelmaier, für die Teilnahme an diesem Virtual Roundtable!**