

# Digitale Logistik

- oder wieso Sie heute schon das Bottleneck im Unternehmen sind!

Die spanische Bekleidungskette Zara kann in nur 15 Tagen ein neues Kleidungsstück entwerfen, produzieren und weltweit anbieten - mit Hilfe von Supply Chain Management. Und Sie? Wie lange benötigen Sie für Produkttexte und Preislisten in allen Sprachen, diversifizierte und zentrale Kommunikationsmaterialien für alle Länder, Mediaschaltungen, Aktualisierung der Online Shopping Malls und Bereitstellung von Kommunikations-Composit-Objekten für Ihre Töchter und Märkte?

## Atomare Wertschöpfungskette

Normalerweise verbringen Designer Monate mit der Planung für die nächste Season. Hugo Boss peakt zweimal pro Jahr. Die spanische Bekleidungskette Zara ist anders als die Konkurrenz: Sie kann in nur 15 Tagen ein neues Kleidungsstück entwerfen, produzieren und weltweit in ihren Läden anbieten. Das Unternehmen erzielt 85% des vollen Verkaufspreises, der Branchendurchschnitt liegt bei 60 bis 70%. Auch bei der Nettogewinnmarge lässt das Unternehmen Konkurrenten wie Benetton, Hennes & Mauritz oder Gap hinter sich. Dank des vorausschauenden Señor Ortega, Vorstandsvorsitzender der Inditex, ihres Zeichens Mutterunternehmen der Zara, ist Zara ein Supply Chain Champion und hat rechtzeitig die logistischen Weichen in der atomaren Wertschöpfungskette auf Erfolg gestellt.

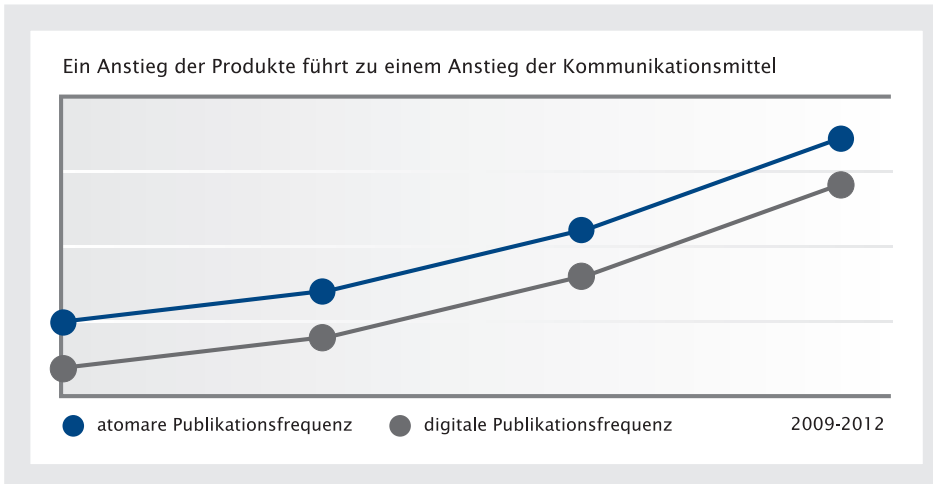
Zara beherrscht Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik wie aus dem Lehrbuch. Wir haben es hier mit erfolgskritischen Parametern zu tun, das wissen wir mittlerweile alle, auch ohne ein BWL-Studium. Aber wissen wir auch um die erfolgskritischen Parameter in der digitalen Logistik?

## Digitale Wertschöpfungskette

Bleiben wir bei der Realwirtschaft, gibt es aus Sicht der digitalen Wertschöpfungskette zwei Problemfelder: Publikationsfrequenz und Publikationsbandbreite. Die Publikationsfrequenz folgt der Verkürzung der Produktzyklen. Die Publikationsbandbreite folgt der horizontalen und lateralen

Erweiterung der Kommunikationskanäle. Dieser Herausforderungen können wir nur mit effizienten Prozessen in der digitalen Welt Herr werden.

quenz. Die digitale Wertschöpfungskette muss nun gleichziehen und in kürzeren Zeitabständen (geringere Latenz) publikationsfähig werden. Die Arbeit in der Latenz-Kommuni-



Widmet man sich dieser Effizienzsteigerung, landet man unweigerlich bei der klassischen Logistik-Lehre. Die lehrbuchmäßige Beherrschung der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik müssen wir gerade auch in der Kommunikation zu unserer Kernaufgabe machen.

Investieren Sie in die digitale Logistik. Schließen Sie den Kommunikationskreislauf und werden Sie Supply Chain Champion in der digitalen Welt. Mit dem Rücken zur Wand riskieren Sie sonst, den Fokus auf die eigentlichen Disziplinen in der Kommunikation zu verlieren und laufen Gefahr, zur Produktionsmaschine zu mutieren. Das eben würde zur Verschlechterung der Kommunikationsleistungen führen und den Unternehmenserfolg mittel- und langfristig signifikant gefährden. Aber betrachten wir die Herausforderungen im Detail:

## Latenz-Kommunikation

Zara ist in der Lage, als Konsequenz der Erfolge in der atomaren Wertschöpfungskette, schneller zu produzieren. Damit entsteht in begrenzter Stückzahl eine große Vielfalt der neuesten Modelle. Wir sprechen hier von einer Steigerung der atomaren Publikationsfre-

quenz. Die digitale Wertschöpfungskette muss nun gleichziehen und in kürzeren Zeitabständen (geringere Latenz) publikationsfähig werden. Die Arbeit in der Latenz-Kommuni-

Die Herausforderung in der Latenz-Kommunikation ist also das Schritthalten mit der atomaren Publikationsfrequenz. In der Praxis können wir uns das vereinfacht wie folgt vorstellen:

Das Unternehmen plant das Produkt und startet dann die atomare Wertschöpfungskette. Erst wenn die Kennzahlen der atomaren Wertschöpfungskette verfügbar sind, kann in der Kommunikation parallel mit entsprechender Latenz die digitale Wertschöpfungskette gestartet werden. Wenn ein Produkt noch nicht atomar existiert, kann es z.B. auch nicht fotografiert werden. Das Unternehmen Adidas Salomon bspw. lässt deshalb simplifizierte Vektorgrafiken erstellen und bindet diese in den Händlerkatalog ein, lange bevor das entsprechende Produkt atomar existiert. Würde man die Latenz bei einer realen Produktfotografie der Adidas Salomon in

## Temel Kahyaoglu

Senior Consultant der LNC, berät und betreut seit 9 Jahren Industrieunternehmen bei der Optimierung ihrer digitalen/logistischen Prozesse.



Kauf nehmen, wäre die Konsequenz ein verspäteter Markteintritt und das Unternehmen hätte weniger Zeit zur Verfügung, um seine Produkte zu verkaufen, folglich also eine signifikante Umsatzeinbuße. Hier hat die Kommunikationsabteilung das Bottleneck einfach ausgeschaltet. Dieses Vorgehen ist aber nicht für jedes Produkt angemessen. In dem vorliegenden Kontext funktioniert es; aber eben nur singular und kausalbezogen. Sie merken, wie erfolgskritisch das Thema digitale Logistik plötzlich für ein Unternehmen werden kann.

## Simultan-Kommunikation

Widmen wir uns dem Problem der Publikationsbandbreite. Es ist kein Geheimnis, dass die methodischen Möglichkeiten der Kommunikationskanäle wachsen. Sie müssen nun auf allen Hochzeiten tanzen, Media Syndication betreiben, Punch Out-Kataloge erstellen, Web-to-Print-Portale aus der Taufe heben, nach dem Golden Record à la Gartner Inc. suchen, zentralisieren, parametrisieren, lokalisieren, derivieren und so weiter und so fort. Ähnlich der Polypragmasie in der Medizin, reagieren viele Unternehmen mit einem bunten Reigen an unterschiedlichen therapeutischen Maßnahmen, um dem Leiden des Patienten Herr zu werden. Plötzlich tummeln sich um uns herum zahllose Software-Anbieter, um als Medizin zu dienen. Bleiben wir bei den Fakten: Die richtige Technologie ist zwingend notwendig, bedeutet aber singular eingenommen eine konzeptionslose Diagnostik und Behandlung.

Versuchen wir eine analytische Annäherung an das Problem. Das Produkt steht, die Kommunikation steht. Was bedeutet nun Simultan-Kommunikation? Sie übersetzen die Inhalte der Kommunikation in eine andere Sprache. Dafür müssen Sie, ähnlich dem Simultanübersetzer, diese Sprache beherrschen. Und natürlich will der Empfänger den übersetzten Inhalt zur gleichen Zeit, also simultan, konsumieren.

Die Herausforderung in der Simultan-Kommunikation ist also das zeit-

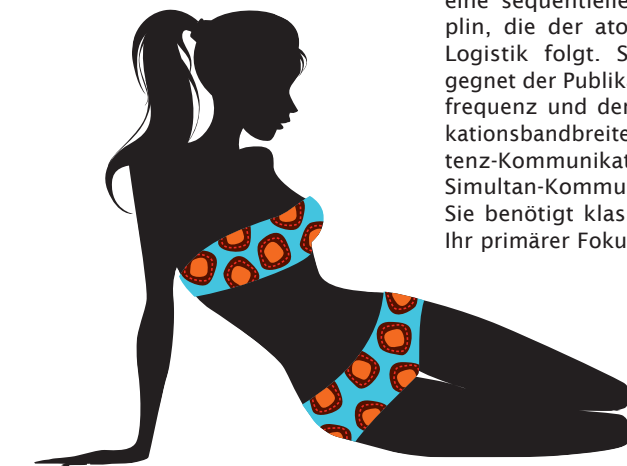
gleiche Übertragen konsolidierter Inhalte in neue Publikationskanäle. In der Praxis können wir uns das vereinfacht wie folgt vorstellen:

Die Geschäftsleitung möchte in drei Problemmärkten zeitgleich zur Einführung einer neuen Produktserie ein speziell auf diese Märkte zugeschnittenes Handelsmarketingkonzept zur Absatzsteigerung einführen: ein klassisches, nicht geplantes U-Boot-Projekt für die Kommunikation. Sie sind noch mitten in der Latenz-Kommunikation, kurz vor der Produkteinführung. Die Marketing-spezialisten haben eine Gutscheinkarte mit Warenkorbfunktion, mehreren lokalen Veranstaltungen und einer DVD, auf der alle Informationen zu dem neuen Produkt medial dargestellt sind. Das Ganze wird noch erschwert durch die Tatsache, dass die Produktserie in allen drei Problemmärkten aus unterschied-

ständigheit werden lassen, wir benötigen Dienstleister, die uns bei Engpässen, fehlendem Spezial-Know-how und beim Ausführen einfacher Tätigkeiten unterstützen. Wir benötigen also ein Erfolgsteam aus Mitarbeitern und Leistungspartnern, die mit Hilfe von IT kollaborativ den Projekterfolg beschieren. Aber, um diese „Bande“ und die vielen Systeme zu beherrschen, benötigen Sie fabelhafte Dompteurkunst oder, wissenschaftlich ausgedrückt, Prozesskontrolle. Diese ist elementarer Bestandteil der Logistik-Lehre. Und ja, sie hat genauso wenig primär mit Software zu tun, wie eine Kreativ-Agentur mit klassischer IT, wie SAP mit Druckmaschinen-Know-how oder eine Druckerei mit Stammdatenhaltung.

## Konsequenz

Die digitale Logistik ist eine sequentielle Disziplin, die der atomaren Logistik folgt. Sie begegnet der Publikationsfrequenz und der Publikationsbandbreite mit Latenz-Kommunikation und Simultan-Kommunikation. Sie benötigt klassische IT. Ihr primärer Fokus zielt auf



lichen Produkten zusammengestellt ist.

Eine perfekte Aufgabe für die digitale Logistik. In der Beschaffungslogistik besorgen Sie alle relevanten Daten. In der Produktionslogistik konfektionieren Sie die Pakete für die drei Problemmärkte und in der Distributionslogistik beliefern Sie die Kollegen vor Ort.

Die beschriebene Simplifizierung soll nicht dazu dienen, das U-Boot-Projekt zu verharmlosen, sondern es soll vielmehr deutlich machen, dass die Hauptaufgabe in der Simultan-Kommunikation die zentrale Kontrolle über den Prozess ist. Natürlich benötigen wir Systeme, die uns die Daten und Objekte liefern, wir benötigen Systeme, die vernetzt sind und beim Konfektionieren helfen, wir benötigen Plattformen, die das weltweite Bereitstellen und Derivieren von Assets zur Selbstver-

die Prozesskontrolle, also das Managen von Menschen, die in einer Wertschöpfungskette stehen.

Für die Praxis bedeutet das, die jeweils besten Spezialisten aus den verschiedenen Disziplinen zu einem Team zusammenzufassen. Achten Sie dabei darauf, das Ruder selbst zu übernehmen und es nicht an eine spezifische Disziplin abzugeben. Zara hat das Thema Supply Chain Management nicht dem Stofflieferanten überlassen, sondern hat eine Management-Aufgabe daraus gemacht und ist das Projekt ganzheitlich angegangen. Die digitale Logistik verlangt nach der gleichen Vorgehensweise.

## Temel Kahyaoglu

Senior Consultant  
Lucas-Nülle Consulting & Partner

Bildquelle: iStockphoto.com

Die Herausforderung in der Simultan-Kommunikation ist das zeitgleiche Übertragen konsolidierter Inhalte in neue Publikationskanäle.

Achten Sie darauf, das Ruder selbst zu übernehmen und es nicht an eine spezifische Disziplin abzugeben.