

eLogistik: Quo vadis?

eBusiness hat die Logistikbranche umgewälzt, in Fahrt gebracht, aber auch in Unsicherheit versetzt. Was ist geblieben von der Euphorie? Wo geht die Reise hin?

Ein Fachbeitrag von Prof. Dr. Klaus Schmidt

Nachdem zuerst eCommerce, dann eBusiness zur Chefsache erklärt, Millionen investiert, Pilotprojekt über Pilotprojekt initiiert, und erste Ergebnisse weltweit als das Non-plus-ultra und als Gewinn des Wettbewerbs um innovative Informations- und Prozesskonzepte propagiert wurden, ist nun Ernüchterung eingeleitet. Der zurückgekehrte Realitätssinn lässt erkennen, was unter dem enormen Druck der ursprünglichen Euphorie eines durchgängigen Supply-Chain-Managements mit Hilfe des eBusiness tatsächlich umsetzbar ist.

Zu einem Zeitpunkt, an dem sich die Logistik gerade mit den Möglichkeiten für eine neue Arbeitsteilung mit neuen Wertschöpfungspartnerschaften und einer stärkeren Vernetzung zwischen Kunden und Lieferanten auseinandersetzt, wurde auch das Internet und dessen Möglichkeiten von den Logistikern entdeckt. Damit kam ein Medium und gleichzeitig eine Vision hinzu, die informationstechnisch neue Prozesse, Strukturen und Verantwortlichkeiten möglich machen sollte. Die bis dahin bekannten Konzepte wurden in Frage gestellt und neu aufgebaut. Einige Chancen wurden genutzt, die meisten jedoch durch falsch geleitete Erwartungen oder durch eine zu individuelle und zu technologisch orientierte Prozessausrichtung verspielt.

Quantensprünge sind jedoch nur erreichbar, wenn die Megatrends eBusiness, Supply-Chain-Management und Full-Service-Providing nicht nur einzeln akzeptiert und genutzt, sondern in ihrem Zusammenhang und im gesamten Logistikumfeld umgesetzt werden. Hierzu gehört auch die Berücksichtigung der Hindernisse, die mit dem Zwang verbunden sind, auch bestehende Infrastrukturen zu nutzen – ein noch zu wenig beachteter Grundsatz. Denn es wird kaum gelingen, die noch vorhandenen klassischen Prozess- und Informationsstrukturen in den nächsten 3 Jahren sicher und ohne Schaden zu ersetzen. Hier ist Augenmaß einmal mehr gefordert.

Mix-it ! Dezentral gesteuerte Prozesskette versus zentrale Gesamtsteuerung

Das aktuelle Verständnis des Supply-Chain-Management geht davon aus, dass es möglich ist, alle Stufen vom Endkunden bis zum Lieferan-

ten der n-ten Stufe ohne Hindernisse zu vernetzen. Das heißt: Ausgehend von einem erkennbaren oder prognostizierten konkreten Kundenwunsch, werden hieraus für alle Liefer- und Herstellstufen die notwendigen Konsequenzen für jede Stufe abgeleitet, das jeweilige Kunden-Lieferanten-Verhältnis wird optimal bedient.

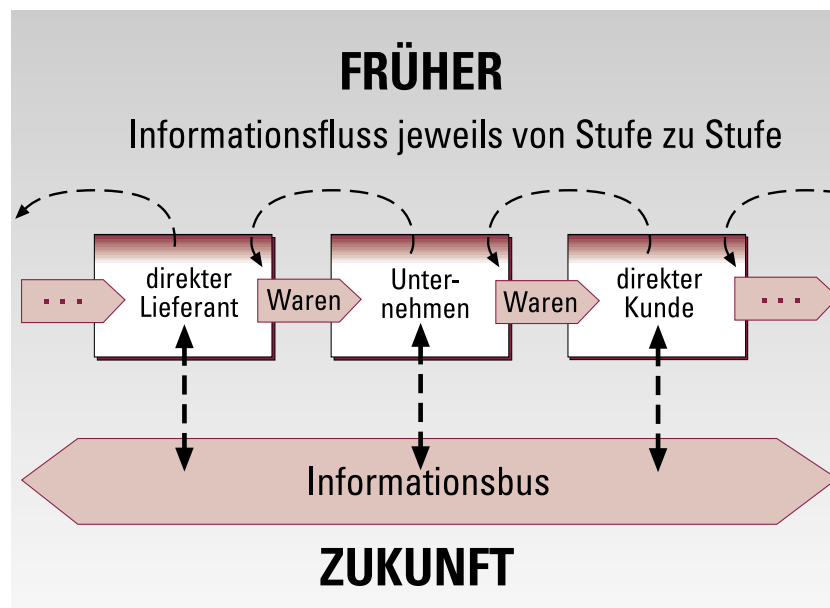


Foto M.5.1

Titelseite: Quo Vadis "e", Bild: creativ collection

Foto M.5.2

SCM-Struktur-/Prozess-Vision (Grafik: Kunz/AWIWA)

Dass dies durchaus möglich ist, wurde an einzelnen Beispielen bewiesen. Bei den großen Automobilherstellern lautet die aktuelle Strategie, Zugriff zu haben auf alle Bedarfs- und Kapazitätsinformationen: In der Prozesskette vom Endkunden beim Händler oder im Bestellportal und über die Leistungseinheiten in den verschiedenen Produktionsstandorten sowie über die 1tier-Lieferanten bis hin zu ntier-Lieferanten der letzten Stufe. Hier kann exemplarisch das Beispiel von DaimlerChrysler angeführt werden, wo über die Teilegruppe „Lederausstattungen“ die Prozesskette bis zur Rohstoffherstellung geschlossen werden konnte. Dass dieser Ansatz auch in der Breite - zumindest über zwei Stufen - durchsetzbar ist, beweist auch das aktuelle Roll-Out des Volkswagen-Konzeptes eCAP. Mittel- und kurzfristige Kapazitätsengpässe oder Kapazitätsüberhänge können so intelligent an die entsprechenden Nachfrageschwankungen angepasst werden. Ob dies künftig so gewünscht ist, oder über noch mehr Stufen realisiert werden soll, muss jedoch mit etwas Skepsis bewertet werden. Es ist nicht einzusehen, dass jetzt nach mehreren Jahren der Entwicklung zu eher dezentral gesteuerten Prozessketten, nun wieder eine Ära mehrheitlich zentral ausgerichteter Gesamtsteuerung Platz greift. Der richtige Mix macht den Erfolg.