

1

**Handelskonflikte: „Veränderungen werden dauerhaft sein“**

China habe sich bereits vor Jahren „mit Defensivmaßnahmen“ auf Handelskonflikte eingestellt, sagt Supply-Chain-Experte Wolfgang Lehmacher, beispielsweise indem Fabriken in anderen Ländern Asiens aufgebaut würden. Ferner werde in die Neue Seidenstraße investiert. „Als aufstrebende Wirtschaftsmacht verlässt sich China eben nicht darauf, in Ruhe gelassen zu werden, sondern sichert seine Handelswege ab und schafft Stützpunkte außerhalb des Landes.“ Nun bereite sich das Land darauf vor, dass seine Import- und Exportlieferketten dauerhaft negativ beeinflusst werden, sagt Lehmacher. China werde deshalb die Anstrengungen auf dem Weg zum Hochtechnikland verstärken, um weniger abhängig von zum Beispiel Mikrochips aus den USA zu werden. Auch insgesamt werden sich Supply Chains verändern. „Vietnam, Mexiko und Thailand gewinnen an Bedeutung. Beschaffung und Produktion werden diversifiziert“, sagt Lehmacher und fügt hinzu: „Und diese Veränderungen werden dauerhaft sein.“

2

**„OEMs sind bereit, die Zuliefersteuerung abzugeben“**

Der Trend bei den großen Endprodukteherstellern (OEMs) geht derzeit klar Richtung Outsourcing. Darauf macht Alen Cevra, Geschäftsführer des Supply-Chain-Dienstleisters TLT, aufmerksam. Sowohl die Zahl der Projekte als auch die Verantwortung der Dienstleister in der Wertschöpfungskette nehmen laut Cevra zu. Die OEMs seien generell zunehmend bereit, vor allem die Steuerung ihrer Lieferantenkette für die Werke an Dienstleister abzugeben. Diesen Trend bestätigte Klaus-Peter Jung, Logistikexperte von Miebach Consulting, der DVZ. Speziell bei deutschen Autobauern beobachtet er diese Bestrebungen. Die TLT Group, die kürzlich von Intime übernommen wurde, ist überwiegend für die Autobranche tätig, aber auch für andere Industriefirmen. Gerade erst habe der Dienstleister einen Zentrallager-Auftrag der Gruppe Gretsch-Unitas gewonnen, einem Anbieter von Fenster- und Türtechnik. Die Vertragslaufzeit: zehn Jahre.

3

**„Die mangelnde Transparenz in der Kette ist nach wie vor erschreckend“**

Das herkömmliche Speditionswesen bezeichnet Flexport-Manager Janis Bargsten als „Blackbox“ und „eine Art Staffellauf mit diversen Handover-Prozessen“. Es sei geprägt von veralteten Systemen und Datenschnittstellen sowie einem Papierberg, der entlang der Prozesskette immer größer werde. Die Folge seien Fehler im Service sowie Probleme in der Abwicklung. Erschreckend sei nach wie vor die mangelnde Transparenz in der Prozesskette. Dies sei in Kundengesprächen auch oft der Punkt, an dem das Interesse an Flexport steige, sagt Bargsten. Die digitale Spedition ist in Deutschland angeblich so weit, den etablierten Spediteuren größere Kunden abzufragen. „Die ersten Großkunden wechseln zu uns“, behauptet Bargsten, der die Geschäfte in der Region Deutschland, Österreich und Schweiz leitet. Namen nennt er nicht, spricht aber von Kunden mit einem Jahresumsatz von bis zu etwa 300 Mio. EUR.



# Supply Chain Eleven

Bei einer DVZ-Veranstaltung in Düsseldorf traten Top-Redner von unter anderem Bosch, Thyssenkrupp, IBM und Flexport sowie von Fraunhofer IFF und vom Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung auf. Im Fokus standen Trends und Innovationen sowie die Steuerung und Vernetzung. Dabei kristallisierten sich elf Botschaften zur künftigen Gestaltung von Lieferketten heraus. **Von Claudius Semmann**

11

**„Eine Blockchain-Plattform braucht eine hohe Akzeptanz“**

Der Hype um die Blockchain sei vorbei, aber Resignation gebe es bezüglich der Potenziale der Technik nicht, sagt IBM-Blockchain-Manager Andreas Tüffers. Die Erfahrungen müssten jetzt in konkreten Anwendungsfällen umgesetzt werden. Wesentlich seien aber die Sicherheit und das Vertrauen bei Anwendungen im Unternehmensumfeld. Bei Tradelens zum Beispiel, der mit Maersk entwickelten Plattform, könne jeder Teilnehmer bei der Weiterentwicklung mitreden. Tüffers: „Denn wer solch eine Plattform schaffen will, muss die Akzeptanz hoch halten.“ Informationen würden zudem nicht kreuz und quer fließen. „Das Geschäft, das zum Beispiel Maersk abwickelt, können andere Reedereien nicht sehen.“ Jeder habe einen eigenen Kanal und könne entscheiden, wer diese Informationen sehen kann.

4

**„Auch die Roboterflotten von Amazon sind nicht autonom“**

„Jeder will an den großen Effizienzpotenzialen der Digitalisierung partizipieren. Zugleich gibt es die Mitarbeiter, die menschenwürdige und angstfreie Arbeitsplätze verlangen – mit gutem Recht“, sagt Prof. Julia Arlinghaus, Leiterin des Fraunhofer-Instituts für Fabrikbetrieb und -automatisierung. Bei der Transformation hin zur Industrie 4.0 gebe es bisher nur Leuchttürme. Auch die Roboterflotten in den Amazon-Logistikzentren seien noch nicht autonom, sondern zentral gesteuert. Zudem seien Unternehmen noch weit davon entfernt, Prozessdaten für die Planung und Steuerung auf Supply-Chain-Ebene einzusetzen. Anwendungen auf Basis künstlicher Intelligenz (KI) müssten noch durch das „Tal der Tränen“, sagt Arlinghaus weiter. Aber bereits heute gebe es einiges zu bedenken. So werde noch zu wenig über die Ängste geredet. KI-Methoden müssten mit Bedacht eingesetzt werden. Im Bereich von Fehlerprognosen oder bei der Instandhaltung sei der KI-Einsatz relativ unkritisch. Anders sehe es schon bei der Personaleinsatzplanung oder der Lieferantenbewertung aus. „Und bei der Arbeitnehmerbewertung würde ich ein Fragezeichen machen.“

5

**„30 bis 50 Prozent des Aufwands gehen in die Integration“**

Industrie-4.0-Lösungen zu entwickeln und zu implementieren, ist das eine, sie in einen Betrieb zu integrieren das andere. „30 bis 50 Prozent des Aufwands gehen in die Integration“, sagt Marzell Bandur, der sich in leitender Funktion bei Bosch mit dem Thema vernetzte Supply Chain beschäftigt. Der Grund: Schnittstellen und Prozesse sind auf einmal wieder andere. Deshalb sei es wichtig, eine Interoperabilität sicherzustellen. Dass neue Lösungen Plug & Play funktionieren, sei in einem großen Unternehmen wie Bosch angesichts der vielen ERP-Systeme jedoch nicht einfach. Für das Rollout-Management hat Bosch ein Webportal aufgebaut, wo jedes Werk schauen kann, welche Technik es für welchen Einsatzpunkt bereits gibt. Der Konzern beschäftigt sich auch mit dem Thema Track & Trace von LKW. Die Frage dabei: „Wie kommen wir an die Daten und die richtige Qualität?“

6

**Materials as a Service - „Wir wollen die stillen Helden der Lieferkette werden“**

Die Digitalisierung von Produktinformationen und Prozessen sowie Datenintegration in der Lieferkette seien notwendig, aber nicht hinreichend. Das betont Tobias Hegmanns, Supply-Chain-Chef des Werkstoffhändlers Thyssenkrupp Materials Services. Interessant werde es erst im Bereich der Plattformmodelle. Aber auch das reiche nicht, denn eine Plattform löse nicht das Margenproblem. „Wir glauben, über die reine Verkaufstätigkeit einer Plattform hinaus noch einen Mehrwert für die Kunden schaffen und so dann auch die Marge steigern zu können.“ Thyssenkrupp nennt das Materials as a Service. Dazu gehöre zum Beispiel, das Material auch zu verräumen oder mit ans Band zu bringen sowie Expertise in der Beschaffung und im Bestandsmanagement einzubringen. „Wir wollen die stillen Helden der Lieferkette werden“, sagt Hegmanns.

7

**Dekarbonisierung: „Ich möchte Sie ermutigen, es zu tun“**

„Selbst wenn wir jetzt die stärksten Klimaschutzmaßnahmen ergreifen, müssen wir mit den Auswirkungen des Klimawandels leben“, sagt Sven Willner vom Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung. Für Lieferketten könnten vor allem Wetterextreme zum Problem werden. „Es ist damit zu rechnen, dass zum Beispiel Stürme an Intensität gewinnen“, sagt er. Je nach Region seien zudem mehr Überschwemmungen oder Dürren und Hitzewellen zu erwarten. Lieferketten müssten widerstandsfähiger gemacht werden. Fraglich sei, inwieweit bestimmte Ereignisse überhaupt noch versicherbar sind oder wer sich die hohen Prämien dann noch leisten kann. „Wir sehen auch einen Trend, dass Unternehmen angehalten werden, in Geschäftsberichten ihre Klimarisiken offenzulegen.“ Noch seien diese Reports freiwillig. „Aber vielleicht werden sie irgendwann für bestimmte Branchen vorgeschrieben.“ Hinsichtlich der Dekarbonisierung sagt Willner den Lieferketten-Akteuren: „Ich kann Ihnen nicht sagen, wie Sie das machen können, aber ich möchte Sie ermutigen, es zu tun.“

8

**„Der Fachkräftemangel ist ein Mythos“**

Der Personalmarkt im Supply-Chain-Bereich ist ein Kandidatenmarkt – und das bleibt vorerst so, meint Deniz Albayrak, Geschäftsführer der Recruiting-Beratung Multiscout. „Die Besten suchen nicht, sondern werden angesprochen“, sagt er. Der sogenannte War for Talents oder Fachkräftemangel sei ein Mythos. Unternehmen müssten einfach nur aktiver werden und dabei ein paar Dinge beachten. Wichtig seien zum Beispiel genaue Suchprofile sowie das Anlegen eines Kandidatenpools. Recruiting sei zudem nichts, was eine Personalabteilung nebenher machen sollte. Ebenso wichtig sei die Mitarbeiterbindung. Er rät auch zum Interim Management, also dem zeitlich begrenzten Einsatz von hochspezialisierten Kräften. Nicht vergessen werden sollte zudem der Transfer des Know-hows der steigenden Zahl älterer Mitarbeiter.

9

**„Von 180 Start-ups ist jedes vierte Geschäftsmodell plattformbasiert“**

Die Plattformökonomie habe das Potenzial, bestehende Märkte zu ändern und alte Spieler durch neue Lösungen zu ersetzen, sagt André Kieviet vom US-Beratungshaus Alvarez & Marsal (A&M), das 2008 die Investmentbank Lehman Brothers abgewickelt hatte. Die Idee ist eigentlich alt: Wie auf einem Marktplatz bringen Plattformen unterschiedliche Interessengruppen und verschiedene Nutzer an einem Ort zusammen. Nur durch das Digitale lässt sich nun eine viel größere Reichweite erlangen und schneller skalieren. Während die umsatzstärksten Unternehmen früher durchschnittlich 20 Jahre gebraucht hätten, um eine Milliardenbewertung zu erreichen, könnten heutige Start-ups dies binnen vier Jahren schaffen. „Für diese Verschiebung sind vor allem digitale Plattformen verantwortlich“, sagt Kieviet. A&M habe derzeit etwa 180 Logistik-Start-ups in Europa auf dem Radar. Davon seien mehr als 25 Prozent der Geschäftsmodelle plattformbasiert.

10

**„Voraussichtliche Ankunftszeiten lösen keine Probleme“**

Viele Supply Chain Manager sehen in präzisen, aktualisierten Ankunftszeiten (Estimated Time of Arrival, ETA) die Lösung vieler Probleme in ihrer Lieferkette. Nach Ansicht von Marc Schmitt, CEO und Mitgründer von Evertracker, nutzen sie allerdings nur wenig. Denn wer ETAs verschicke, löse keine Probleme. „Eine ETA sorgt höchstens dafür, dass ich mich auf den Ärger infolge einer Verzögerung einstellen kann.“ Der kritische Punkt sei zudem nicht der Transport, sondern dass überhaupt nicht, zu spät oder zu früh verladen werde. „Und dadurch ergeben sich dann viele Schwierigkeiten im Landtransport“, sagt Schmitt. Evertracker versuche deshalb, alle Dienstleister, die ein Kunde entlang einer Wertschöpfungskette nutzt, auf einer Plattform zu bündeln. Das Ergebnis ist ein Control Tower für alle externen Prozesse. „Wir erkennen Abweichungen an einem Punkt, an dem es noch möglich ist, eine Alternative zu finden, um die Ware rechtzeitig zuzustellen“, sagt er und fügt hinzu: „Logistik basiert heute noch sehr auf Vertrauen. Es wird aber künftig mehr in die Richtung der absoluten Planbarkeit gehen.“



Beim Supply Chain Summit der DVZ in Düsseldorf beleuchteten Experten aktuelle und künftige Herausforderungen beim Management von Lieferketten. Als Redner dabei waren unter anderem Deniz Albayrak (links), Geschäftsführer des Recruiting-Spezialisten Multiscout, Prof. Julia C. Arlinghaus, Leiterin des Fraunhofer IFF, sowie Sven Willner (rechts) vom Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung.