

Die perfekte Lieferung: Neue Regeln für Existenzsicherung, Innovation und Wachstum

Von Steve Banker

Eine erfolgreiche Kundenbindung beginnt mit ausgezeichnetem Service und pünktlicher Lieferung. Dabei stehen Unternehmen heute unter dem Druck, das Käuferlebnis auf allen Kanälen zu vereinheitlichen, Bestellungen optimal zu erfassen und sie schnell und korrekt abzuwickeln.

Um den Grad der Kundenbindung zu einem Unternehmen zu messen, hat sich eine Net Promoter Score-Umfrage (NPS) bewährt. Der NPS-Wert korreliert mit dem Umsatzwachstum und wird aus den Antworten auf eine einfache Frage berechnet: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen/Produkt oder diese Dienstleistung an Freunde oder Kollegen weiterempfehlen würden?

Sinkt der NPS eines Unternehmens, wird häufig ein funktionsübergreifendes Team eingesetzt, das von einer hochrangigen Führungskraft unterstützt wird. Seine Aufgabe besteht darin, herauszufinden, weshalb der Wert gesunken ist – und dann das Problem zu beheben. Und sehr häufig ergeben diese Nachforschungen Kundenaussagen wie: „Ich möchte, dass ihr das liefert, was ich bestellt habe – und zwar zu dem angekündigten Zeitpunkt.“ Wenn das der Fall ist, beginnen Unternehmen damit, Abläufe zu optimieren, um die perfekte Bestellkennzahl zu erreichen.

Basierend auf Gesprächen mit Experten aus der Supply Chain haben wir einige Punkte zusammengestellt, die Sie dabei beachten sollten:

- Je komplexer die Supply Chain wird, desto schwieriger werden perfekte Lieferungen.
- Diese Kennzahl zu verbessern bedeutet immer, den Schwerpunkt auf Menschen und Prozesse zu legen. Doch häufig gehört dazu auch, neue und robustere Supply Chain-Anwendungen zu implementieren.
- Die falschen Kennzahlen fördern suboptimales Verhalten, denn Kennzahlen lassen sich häufig manipulieren.
- Anfänglich wird nicht selten der Logistik die Schuld für zu späte Lieferungen gegeben, steht sie doch am Ende des Prozesses. Wenn aber der Prozess zur Bestellabwicklung von Anfang bis Ende betrachtet wird, dann schneidet die Logistik häufig gar nicht so schlecht ab.

Es ergibt wenig Sinn, eine sehr hohe Performance mit der perfekten Bestellkennzahl zu erreichen, wenn das Unternehmen dabei Geld verliert. Für eine perfekte Lieferung muss der gesamte Ablauf der Supply Chain optimiert und geplant werden – das ist herausfordernd genug. Doch das so umzusetzen, dass dabei die Margen intakt bleiben, ist deutlich schwerer.

Die perfekte Auftragserfüllung wird durch die Flut an SKUs (Stock Keeping Units) und den Trend zu kleineren und häufigeren Lieferungen erschwert. Außerdem kommt es öfter zu Disruptionen. Der Klimawandel führt immer häufiger zu extremen Wetterereignissen, der freie Handel bricht zusammen, und Zölle können von heute auf morgen steigen. Und wie wir inzwischen wissen, können außerdem unerwartete Ereignisse wie Pandemien für Chaos in der Supply Chain und der Weltwirtschaft sorgen. Traditionelle Einzelhändler, die mit dem gnadenlosen Wettbewerb durch Amazon und anderen Anbietern mit breiter Produktauswahl und schneller Lieferung konfrontiert sind, haben reagiert. Man versucht, das Ladengeschäft in Lieferkapital umzuwandeln und neue Bestellabläufe für E-Commerce zu etablieren. Zu diesen Omnichannel-Abläufen gehört das Bestellen im Laden mit dem Versand nach Hause, die Online-Bestellung mit Abholung im Laden und eine Reihe von anderen Abläufen für ausgehende Waren und Retouren. Diese Einzelhändler haben gelernt, dass sie nur einen einzigen Lagerbestand für alle Kanäle brauchen und dass sie ausgefeilte Möglichkeiten zur Auftragsabwicklung benötigen.

Der Einzelhandel durchläuft also gerade eine echte Revolution der Supply Chain. Doch die Komplexität einer perfekten Auftragsabwicklung ist nicht auf Unternehmen im Business-to-Customer-Bereich (B2C) beschränkt. Business-to-Business-Unternehmen haben von Grund auf verändert, wie sie die Mehrwertkette von der Bestellung bis zur Lieferung verwalten. Viele Hersteller und Distributoren stehen vor radikalen Änderungen, die den Verkauf und Vertrieb von Waren ebenso wie die Kundenbindung betreffen.

Im Großhandel sind Disruptoren aufgetaucht. Ein Neuling, den ARC untersucht hat, verfügt mittlerweile über 70 Distributionszentren. In einigen Aspekten gleicht das Geschäftsmodell dieses Distributors dem von Amazon. Allerdings liegt der Schwerpunkt auf Geschäftskunden und nicht auf Verbrauchern.

Die Lieferstrategie baut auf drei Säulen auf: Nachfrage und Angebot in Echtzeit zusammenbringen; sicherstellen, dass das richtige Produkt an der richtigen Stelle am richtigen Standort ist; und pünktlich liefern. Alle drei Bereiche werden dabei durch Technologien ermöglicht. Die Supply Chain

dieses Unternehmens beginnt mit einem Verbraucher, der ein Ersatzprodukt benötigt. Dieser Kunde könnte zu einem Einzelhändler einer beliebigen Größe gehen, irgendwo zwischen einem Megastore und einem Tante-Emma-Laden. Diese Einzelhändler bestellen wiederum ihre Produkte bei einer Vielzahl von Distributoren. Die Distributoren führen 20 bis 30 verschiedene Marken von einer Reihe unterschiedlicher Hersteller. Aber es gibt Zehntausende von Artikelnummern. Diese Flut an SKUs macht es für Einzelhändler unmöglich, alle Produkte parat zu haben, die sie eigentlich brauchen würden. Die Lagerung vor Ort wird noch erschwert, weil viele dieser Produkte sperrig sind und viel Platz brauchen. Die Flut an SKUs macht es außerdem extrem schwierig für Distributoren, den richtigen Bestand effizient zu verwalten.

Das disruptive Unternehmen setzt hier digitale Technologien und die richtige physische Infrastruktur ein. So kann es eine Fülle von Produkten sehr schnell liefern. Diese Art von transformativer Disruption geschieht in vielen Fertigungs- und Distributionsbranchen. Und wenn das in Ihrer Branche noch nicht so ist, sollten Sie sich darauf vorbereiten – denn es wird kommen.

Digitale Technologien von der Bestellung bis zur Lieferung

Je nach Geschäftsstrategie und technologischem Reifegrad gibt es viele Technologien, die eine Rolle bei der Abwicklung der perfekten Bestellung spielen können. Es besteht jedoch kein Zweifel daran, dass die wichtigsten Anwendungen für die Wertschöpfungskette von der Bestellung bis zur Auftragsabwicklung, die Lagerverwaltung, das Transportmanagement und das globale Handelsmanagement sind.

Die perfekte Bestellung beginnt damit, dass man – in Echtzeit und mit hoher Genauigkeit – weiß, wo sich der Bestand befindet oder wann der nächste Produktionslauf geplant ist. Unternehmen müssen mindestens wissen, wo sich der Bestand der fertig produzierten Ware befindet. Das erfordert in vielen Fällen Transparenz, was den eingehenden und ausgehenden Bestand und die Produktionskapazität angeht.

Ein Lagerverwaltungssystem (Warehouse Management System – WMS) erzielt fast perfekte Genauigkeit für den Bestand – häufig 99,9 % und mehr für ruhenden Bestand. Ein Transportmanagementsystem (TMS) liefert Echtzeitdaten zu Bestand in Bewegung. Mit einem TMS werden Servicelevel aufrechterhalten, denn es ermittelt die Vorlaufzeiten für Lieferorte und kann sie als Nebenbedingung in Optimierungsläufen mit einbeziehen.

Der Hauptgrund für die Implementierung eines TMS sind allerdings Einsparungen bei Frachtkosten. Die Analysen von ARC zu den Vorteilen eines TMS zeigen, dass es zu deutlichen Kostensenkungen bei der Fracht führt. Aber Kunden erreichen damit mehr als nur Einsparungen – sie verbessern auch den Servicelevel. Interessanterweise konnte ARC die höchsten Kosteneinsparungen bei der Fracht bei TMS-Lösungen feststellen, die eine Modellierung des Transportnetzwerks enthalten.

Der nächste Schritt ist die kanal- und kundenübergreifende Koordinierung von Bestellungen. Traditionell fehlen bei veralteten Systemen für das Bestellmanagement in ERP-Lösungen Möglichkeiten, komplexe Umstände bei der Bestellabwicklung abzubilden. Das können zum Beispiel unterschiedliche Servicelevel, verschiedene Kanäle und abweichende Omnichannel-Abläufe sein. Moderne, cloud-basierte Systeme für das Distributed Order Management (DOM) haben diese Einschränkungen nicht.

Ein Global Trade Management-System (GTM) ist erforderlich für die reibungslose Auslieferung von Bestellungen über Grenzen hinweg. Wenn die Zollinformationen eines Unternehmens ungenau sind und Zolldokumente nicht korrekt eingereicht werden, können Sendungen aufgehalten werden und Strafzahlungen anfallen. Und was einmal profitabel aussah, kann schnell zur Verlustrechnung werden. Und wie mit einem TMS können Unternehmen auch mit einer GTM-Lösung auf verschiedene Art Kosten sparen.

Die perfekte Auftragsabwicklung allein reicht aber, wie bereits erwähnt, noch nicht aus. Unternehmen müssen auch Gewinne erwirtschaften. WMS, TMS, DOM und GTM tragen alle auf unterschiedliche Art zu einer Senkung der Kosten bei. Die Rendite (ROI) reicht bei diesen Anwendungen von gut bis großartig. Und der ROI kann weiter steigen, wenn die Anwendungen effektiv zusammenarbeiten.

Technologisch ist es möglich, Anwendungen vor Ort auszuführen; On-Premise mit einer unterstützenden Cloud-Infrastruktur; oder sie können in einer (mandantenfähigen) öffentlichen Cloud-Lösung laufen. Dabei sind öffentliche Cloud-Lösungen am fortschrittlichsten. Sie sind dafür gemacht, konfiguriert und nicht benutzerdefiniert angepasst zu werden. Die meisten Kunden von öffentlichen Cloud-Lösungen kaufen diese Lösungen, weil sie wissen, wie kostspielig Anpassungen sein können, die auch die Amortisierung und die operative Flexibilität erschweren.

Weitere Materialien

Wir haben aufgezeigt, warum perfekte Lieferungen immer wichtiger werden und die Kerntechnologien beleuchtet, mit denen sie sich erreichen lassen. Dieser Artikel wird durch drei weitere ergänzt, die diese Kerntechnologien detaillierter erläutern. Zu diesen Artikeln gehören: Die reibungslose Auftragserfüllung: Bestellungen optimieren und liefern; Anpassungsfähige Logistik: Disruptionen meistern und Erwartungen übertreffen; und Globale Compliance im Handel: Perfekt liefern durch minimierte Verzögerungen, Kosten und Handelsrisiken.