

Optimierung muss ganzheitlich erfolgen

Digitalisierung erlaubt eine konsequente End2End-Optimierung der Liefernetzwerke – Händler sollten Inboundlogistik mit in den Fokus nehmen / Von Andreas Hartwig

Die Digitalisierung sowie ein ganzheitlicher Blick auf Inbound- und Outboundlogistik erlaubt Händlern einen neuen Grad der Logistik-Optimierung. Es geht um höhere Effizienz von einem Ende der Lieferkette zum anderen, also End2End (E2E).

Die Optimierung der Outboundlogistik hin zu Filialen und Kunden steht traditionell im Fokus der Verbesserungsbestrebungen der Handelsunternehmen. Das startete logischerweise bei den eigenen Logistikstrukturen (Lager und Cross-Docking). 100 Prozent der Kosten und Leistungen sind hier vom Händler direkt beeinflussbar und können zeitnah verändert werden.

Weniger Beachtung fand bisher meistens die Inbound-Seite, von den Lieferquellen bis hinein ins eigene Unternehmen. Die Transport- und sonstigen Kosten dieser Upstream-Seite sind weniger transparent und erscheinen weniger beeinflussbar. Die Entscheidungen werden hier mitunter geringer reflektiert im Rahmen der Einkaufsverhandlungen getroffen. Zwar ändert sich das mit dem Trend zur Beschaffungslogistik, aber meist geht es dabei nur um die Position bei Preisverhandlungen mit den Speditionen, um zu den eigenen Prozessen passende Anlieferungsstermine an der Rampe des Verteilzentrums und eine bessere Auslastung der Lkw im Interesse von CO₂- und Kostenreduzierung.

Doch eine End2-End-Optimierung kann viel mehr. Das Optimum aus Kosten- und Filial- sowie Kundenservice wird erst bei durchgängiger, simultaner Betrachtung sowohl der Inbound- als auch der Outboundlogistik erreicht. Bekannt ist das schon länger – doch die Umsetzung ist nicht trivial. Jetzt allerdings ist in diesem Bereich in vielen Handelsunternehmen eine verstärkte Aktivität zu erkennen, da die Kostenentwicklung sowie hohe Kundenerwartungen „Optimierungsdruck“ erzeugen und gleichzeitig die Digitalisierung neue Möglichkeiten zur integrierten und ständig aktuellen End2End-Verbesserung schaffen.

Es scheint, als ob die Zeit reif ist für die Verknüpfung von digitalen Zwillingen der Hersteller und Händler bis hin in die Filialen, um darauf basierend speziell die Transportkosten zu optimieren und gleichzeitig den Filialservice zu erhöhen. Möglich machen es die immer bessere Daten, die Qualität und Verfügbarkeit von Optimierungstools und häufig auch die Reduktion der komplexen Materie auf pragmatische Bausteine, die „normale Menschen“ dann sinnvoll operativ nutzen können.

Zur Optimierung der Inboundlogistik werden die folgenden vier Bausteine benötigt:

- Daten: Transportoptionen sowie -konditionen, Einkaufskonditionen und -rabattstaffeln, Informationen und Bedarfe von Lieferanten, Artikeln und Filialen

- E2E-Lieferkettenmodell: granulares Prozesskosten- und Kapazitätsmodell der relevanten Lieferwege bis ins Regal bzw. zum Endkunden.

- Optimierung: eine leistungsfähige, angepasste Optimierungslösung

- Ausführung: Prozesse und Software zum effizienten Szenarienvergleich sowie das Treffen, Umsetzen und Controlling von Lieferketten- und Transportentscheidungen

Im Zusammenspiel dieser Bausteine lässt sich heutzutage eine effiziente, laufende Optimierung erreichen, die vor allem auch mit Fokus Inboundlogistik die erreichbaren Vorteile erhöht.

Für die taktischen, mittelfristigen Entscheidungen zur Lieferanten- und Lieferkettenwahl sowie Transportorga-

nisation werden aggregierte Zukunftsdaten genutzt, die mit Hilfe detaillierter historischer Daten für die Optimierung verfeinert werden können. Und für die operativen Entscheidungen sind „realtime“ Daten erforderlich, die agile Anpassungen für jede Lieferung beziehungsweise Bestellung ermöglichen.

Das Optimierungskalkül hat als Kern ein E2E-Modell der Transport-, Lieferketten- und Prozessoptionen, der Einkaufskonditionen sowie eine „Optimierungs-Engine“, die eine simultane Entscheidung über das beste Bestellverhalten, den besten Weg sowie Transport einzelner Lieferungen ermöglicht. Neu ist hier insbesondere auch der immer stärkere Fokus auf die Transporte der Inboundseite, die auch in Kombination mit der Auslieferung durchgeführt werden können.

Entscheidend ist in jedem Fall, dass der Nutzende auf der Ausführungsseite möglichst wenig von der Komplexität der dahinterliegenden Optionen und Optimierungen mitbekommt, um sich auf die ständige, pragmatische Verbesserung der Entscheidungen und deren Umsetzung zu konzentrieren. Umso besser die „Use-Cases“ definiert und auf die essenziellen Parameter reduziert sind, umso direkter ist häufig der Nutzen, da sie umso besser angewendet werden. Idealerweise hat der Anwendende eine App, die genau zugeschnitten ist auf den einzelnen Anwendungsfall. Die Möglichkeit, das User-Interface einfacher und zielgerichteter zu gestalten, ist eine der Innovationen, die neuen Schwung in die Supply-Chain-Optimierung bringt.

Weitere Treiber der Entwicklung sind die verbesserten Möglichkeiten der „Optimierungs-Engines“ und die im Rahmen der allgemeinen Digitalisierung immer besser werdende Daten-Verfügbarkeit und -Qualität. Die Integration und Anbindung an die Unternehmensdaten beziehungsweise -systeme ist häufig ein großer Anteil der gesamten Projektaufwände. Der andere wesentliche Faktor für Aufwand und Erfolg ist die intensive Vorbereitung und Konsolidierung der Anwendungsfälle und -kalküle, so dass ohne Qualitätsverlust sehr praktische und tatsächlich optimale Entscheidungen getroffen und auch direkt umgesetzt werden können – samt Kontrolle der Ausführung. Welche Bedarfe dann in einer Lieferung sind und von welchem Lieferanten über welche Stufen, mit welchen Transporteuren sie so eintreffen, dass ein kostenoptimaler Filialliefer-

Eine „Optimierungs-Engine“ ermöglicht die simultane Entscheidung über das beste Bestellverhalten, den besten Weg sowie Transport einzelner Lieferungen

service erreicht wird, ist dann kein Zufallsprodukt mehr, sondern eine planvolle kontinuierliche Routine.

„Eigentlich wollten wir doch nur die Transportkosten optimieren“, werden Sie vielleicht denken, und es erscheint Ihnen ein durchgehender, datengetriebener Gesamtprozess zunächst aufwändig. Aber die einfachen, schnellen Potenziale haben Sie sicherlich bereits gehoben. Jetzt winken noch nachhaltige

Wettbewerbsvorteile, wenn man seine Transporte und die Supply-Chain-Struktur digital durchdringt und es gelingt, die integrierte Steuerung im Alltag zu meistern. Die gute Nachricht ist: die Möglichkeiten hierzu sind da und lassen sich durch einen strukturierten Ansatz schrittweise gut erreichen. *lz 11-24*

Andreas Hartwig ist verantwortlich für die Branche Handel bei Miebach Consulting.