

Supply Chain Collaboration

Anerkannte Definitionen für Supply Chain Collaboration (SCC) gibt es bisher nur wenige, auch wenn heute viele Supply-Chain-Management-Umsetzungen vielmehr einer SCC entsprechen. Da diese Strategie aber noch nicht annähernd den Bekanntheitsgrad von SCM erreicht hat, soll hier zumindest eine kurze Erklärung gegeben werden.

Der Ansatz des Supply Chain Managements (SCM) basiert auf der These, dass die effiziente Abwicklung einer Wertschöpfungskette nur durch eine zentrale Steuerung möglich ist, die über alle relevanten Informationen der beteiligten Akteure verfügt und auf dieser Basis sowohl die externen wie auch die jeweiligen internen Materialflüsse plant, initialisiert und deren Einhaltung kontrolliert. Dies erfordert nahezu durchgängige Transparenz innerhalb der Kette – auch über Prozesszeiten, Fertigungsparameter, Auslastungen –, um eine abgestimmte und eng verzahnte Fertigung und Logistik auch zwischen den Partnern realisieren zu können. Darin liegt auch die grösste Hürde von SCM, weil oftmals als Unternehmensgeheimnisse geltende Informationen innerhalb der Kette offengelegt werden müssen; viele Akteure befürchten dabei Nachteile aufgrund zu tiefen Einblicks in ihre Firmeninterna und stellen Daten nur teilweise, verfälscht oder gar nicht zur Verfügung. Somit kann in

vielen Fällen trotz hoher Aufwände in Steuerung und Koordination das gewünschte Gesamtoptimum im Netzwerk nicht erreicht werden.

Gemeinsam besser

Aber auch für Unternehmen, die nicht mit den Voraussetzungen für ein effektives SCM aufwarten können und insofern auf Schwierigkeiten bei der Durchsetzung dieser Strategie stossen würden, besteht trotzdem die Möglichkeit, viele Vorteile des SCM zu nutzen, wenn auch in etwas veränderter Form. Als Alternative bietet sich hier eine Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette durch die sogenannte Supply Chain Collaboration (SCC) an.

Eine Kollaboration ist eine zielgerichtete, problemlösungsorientierte Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk. Der Leitgedanke ist die unternehmensübergreifende, gemeinsame Optimierung der Prozesse und Arbeitsabläufe. Jeder Partner behält dabei seine unternehmerischen Hand-

lungsspielräume und wird nicht zentralistisch dominiert, wie es zur Realisierung eines echten Supply Chain Managements notwendig wäre.

Die Bezeichnung Kollaboration in der ursprünglichen Bedeutung des Wortes beschreibt genau die Kernaussage von Supply Chain Collaboration: eine partnerschaftliche und vor allem freiwillige Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Der Unterschied

Im Gegensatz zum SCM basiert die Strategie der Supply Chain Collaboration auf der Überlegung, dass nicht durch eine zentrale Steuerungsstelle, sondern nur durch freiwillige Kooperation der sehr unterschiedlichen Partner eine Optimierung wesentlicher Prozessparameter erreicht wird. Hier werden die Teilnehmer in Echtzeit miteinander verbunden, um Entscheidungen zeitnah und direkt zu treffen. Die Umsetzung erfolgt nicht schlagartig, sondern wird auf freiwilliger Basis und

über einen längeren Zeitraum hinweg von allen Beteiligten selbst übernommen. SCC setzt vor allem auf das Eigeninteresse und die Eigeninitiative der Prozessbeteiligten.

Der Leitgedanke ist auch hier eine unternehmensübergreifende, gemeinsame Optimierung der Prozesse und Arbeitsabläufe, die sich durch eine zielgerichtete und problemlösungsorientierte Zusammenarbeit realisieren lässt. Der Fokus liegt dabei auf der operativen Steuerung von Lieferbeziehungen. Innerhalb von vereinbarten Handlungsspielräumen agieren selbststeuernde Regelkreise vollkommen eigenverantwortlich innerhalb ihrer jeweiligen Wirkungsräume.

Die zentrale Steuerungsinstanz des SCM wird durch viele kleinere, dezentrale Instanzen ersetzt, die für die ihnen unterstellten Abläufe selbst verantwortlich zeichnen, Möglichkeiten zur Optimierung bereitstellen und nur die Daten verwalten, deren Qualität sie beurteilen können bzw. die sie selbst zur besseren Planung und Realisierung berücksichtigen müssen. Die dezentralen Regelkreise überlappen sich an ihren Schnittstellen und können somit auch bei SCC die gesamte Wertschöpfungskette darstellen.

Supply Chain Collaboration setzt vor allem auf das Eigeninteresse und die Eigeninitiative der Prozessbeteiligten.

Durch die Konzentration auf jeweils einen Regelkreis müssen auch nur die Daten bekannt gemacht bzw. von den Prozesspartnern zur Verfügung gestellt werden, die zur Planung und Steuerung des jeweiligen Kreises erforderlich sind. Eine globale Sammlung und Bereitstellung aller Daten für alle Beteiligten ist nicht mehr erforderlich, jeder Akteur konzentriert sich vielmehr auf seine eigenen Prozesse und

die jeweils direkt angrenzenden vor- und nachgelagerten Kooperationspartner.

Somit ist eine langfristige Zusammenarbeit bei SCC nicht unbedingt verpflichtend, wird aber natürlich weiterhin angestrebt. Diese Freiwilligkeit scheint insofern erfolversprechend, dass sie die Handlungsspielräume der einzelnen Akteure erhält und gleichzeitig eine weiter greifende Optimierung der eigenen Prozesse realisieren lässt. Die Implementierung und Etablierung der benötigten Systeme kann schneller bewerkstelligt werden, so dass hier eine Kooperation auch mit indirekten Lieferanten oder kleineren Netzwerkpartnern einfacher möglich ist. Diese kann sowohl vertikal entlang der Wertschöpfungskette als auch horizontal, also zwischen mehreren Lieferanten aus verschiedenen Supply Chains, erfolgen. Zwar gelingt es beim Einsatz von Supply Chain Collaboration, einige Schwierigkeiten des klassischen Supply Chain Managements zu umgehen, doch können hiermit natürlich auch nicht alle Vorteile gänzlich genutzt werden.

Der Ansatz, die gesamte Wertschöpfungskette durch eine einheitliche Koordinationsstelle zu optimieren, ent-

ist noch nicht nachgewiesen, da hierüber bis jetzt keine aussagekräftigen Studien existieren.

Einen weiteren Nachteil stellt der längere Zeitbedarf zur Einführung und Umsetzung von SCC dar. Da diese Strategie auf rein freiwilliger Kooperation und Eigeninitiative der Prozesspartner beruht, kann sie niemals in der Zeit implementiert werden wie das klassische, von oben diktierte Supply Chain Management. Profite durch die Optimierung der Prozesse kommen hier also erst später zum Tragen.

Die Ausprägungen

In der Praxis haben sich mittlerweile verschiedene Varianten der Supply Chain Collaboration ausgebildet. Zur Beurteilung und Einordnung der Zusammenarbeit sind vor allem zwei Kenngrössen ausschlaggebend.

Zum einen verwendet man die Kooperationsbreite, die die «horizontale» Ausdehnung der SCC beschreibt. Ist sie hoch, so bedeutet dies, dass die Prozesspartner in vielen Bereichen, beispielsweise sogar in der Entwicklung, bis hin zur Transport- und Absatzplanung zusammenarbeiten.

Der zweite Kennwert ist die sogenannte Kooperationstiefe, die Aussagen über die «vertikale» Ausdehnung der SCC zulässt. In einer Partnerschaft gilt sie als ausgeprägt, wenn die Beteiligten ihre Kooperation bis in Details aufeinander abstimmen, also zum Beispiel gemeinsam Spediteure aussuchen, Transportmittel festlegen, Ladehilfsmittel gestalten und Warenausgangs- und Eingangszeiten aufeinander abstimmen.

Je nach Intensität dieser beiden Parameter lassen sich vier Grundtypen der Supply Chain Collaboration bilden. Bei einer Zusammenarbeit mit niedriger Kooperationsbreite und -tiefe werden die nur geringfügig aufbereiteten Daten auf einem elektronischen Marktplatz oder Portal den übrigen Prozesspartnern zur Verfügung gestellt. Zwar werden die Formate der ausgetauschten Informationen einheitlich festgelegt, der Zugriff und die Verwendung allerdings sind absolut freiwillig. Diese Art der Kooperation eignet sich vor allem bei wenig ausgeprägten Geschäftsbeziehungen oder bei einer nur kurzfristig angelegten Kooperation.



Bei einer hohen Kooperationsbreite mit gleichzeitig geringer -tiefe werden die Daten und Informationen nicht nur bereitgestellt, sondern auch analysiert und entsprechend ausgewertet. Die Ergebnisse stehen zu einer weiteren Verbesserung des Optimierungsprozesses zur Verfügung. Die Zusammenarbeit erstreckt sich hier über mehrere Geschäftsbereiche. Die Nutzung der Daten bleibt weiter freiwillig, oft sollen Kommunikationsforen Möglichkeit zur Diskussion bieten. So können Probleme und Risiken frühzeitig erkannt und schnellstmöglich gehoben werden. Diese Form der SCC findet sich meist in der Startphase der Kooperation, wenn zuerst nur einige Einzelheiten festgelegt werden, um den Implementierungsaufwand zu Beginn geringer zu halten.

Im Gegenzug existiert eine Ausprägung mit geringer Kooperationsbreite und hoher -tiefe. Hier soll die Zusammenarbeit nur in wenigen Geschäftsbereichen erfolgen, die von Anfang an streng abgesteckt sind. Innerhalb dieser Bereiche allerdings werden klare und detaillierte Vereinbarungen getroffen, die auf eine gemeinschaftliche Prozessoptimierung ausgelegt sind. Meist verwendet man sogar zuvor festgelegte Kennwerte, um die Effizienz der Optimierungsmaßnahmen verfolgen und bewerten zu können. Ähnlich wie beim vorigen Typ kann auch diese Form eine Übergangslösung darstellen, um zuerst auf einem Gebiet zu testen, ob die Kooperation erfolgversprechend ist. Sie kann aber auch in dieser Art bestehen bleiben, wenn die Prozesspartner sich auf eine Zusammenarbeit in wenigen Bereichen beschränken wollen.

Der letzte Typ der SCC zeichnet sich durch sowohl hohe Kooperationsbreite, als auch -tiefe aus. Einheitliche Standards für sämtliche Prozesse und Daten werden hier für das gesamte Netzwerk gemeinsam festgelegt. Bei dieser engsten Form der Kooperation ist es besonders wichtig, vorab die gemeinsamen Ziele genau zu definieren, um spätere Abstimmungsprobleme zu vermeiden. So entsteht ein Verbund aus selbstständigen und vor allem selbststeuernden Regelkreisen, die dezentral und selbstverantwortlich für die ihnen zugeteilten Aufgaben Entscheidungen treffen können. Diese Art

der Kooperation eignet sich am besten für langfristige und enge Geschäftsbeziehungen, in denen Vertrauen und Akzeptanz bereits vorausgesetzt werden können.

Die Voraussetzungen

Für eine Umsetzung und Realisierung von Supply Chain Collaboration müssen eigentlich ausser gemeinsamen Daten- und Informationsstandards sowie der allseitigen Bereitschaft zur Kooperation nur wenige Voraussetzungen erfüllt sein. Entscheidend ist es hier allerdings, die wesentlichen Faktoren zu kennen, die den Optimierungserfolg bei der Implementierung entscheidend beeinflussen oder gar schmälern können:

- **Eindeutige Zieldefinitionen:** Was soll im Rahmen der Kooperation erreicht werden?
- **Klare Bereichsabgrenzung:** Wo liegt der Schwerpunkt der Kooperation?
- **Konsequente Abgleichung der Optimierungsprozesse:** Welche Verbesserungen werden in Einzelbereichen angestossen? Sind diese kompatibel?
- **Motivation durch Nutzenausgleich:** Können alle Akteure entsprechend ihrer Kooperation einen Vorteil aus der Optimierung ziehen?

Gerade weil eine Supply Chain Collaboration nicht die strengen Rahmenbedingungen des Supply Chain Managements aufweist, ist es umso wichtiger, vorab die angestrebten Ziele gemeinsam und eindeutig festzulegen, da bei einer freiwilligen Zusammenarbeit unterschiedliche Auffassungen und mangelnde Abstimmung weitaus grössere Konsequenzen nach sich ziehen können. Gerade weil hier keine zentrale Stelle die Organisation der Supply Chain übernimmt, ist ein Zusammenführen und Abgleichen der Einzelorganisationen von grosser Bedeutung.

Zudem müssen die Gebiete und Potenziale genau definiert werden, die sich besonders für Optimierungen eignen, um auch einen erreichbaren bzw. bereits erreichten Nutzen sowohl qualitativ als auch quantitativ feststellen zu können. Da sich die Wertschöpfungskette bei der SCC aus zahl-

reichen selbstständigen Regelkreisen zusammensetzt, ist es für einen reibungslosen und schnellen Ablauf der Prozesse unumgänglich, die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der einzelnen «Stationen» anzuerkennen und einzuhalten.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch eine konsistente und vor allem kontinuierliche Abstimmung aller Beteiligten, die nur mit steter Kommunikation und stetem Gedankenaustausch erreicht werden kann. Nur wenn die Kooperation als wirkliche, gleichberechtigte Zusammenarbeit verstanden wird, kann eine SCC dauerhafte und erfolgreiche Optimierungen realisieren.

Einer der entscheidendsten Faktoren für einen nachhaltigen Optimierungserfolg ist aber sicherlich der für alle erkennbare Nutzen der Kooperation. Um die Motivation und auch die Akzeptanz für SCC hoch zu halten, muss sichergestellt werden, dass alle Partner einen Vorteil aus den gemeinsamen Verbesserungen realisieren können. Beinhaltet ein Optimierungsvorschlag zwar Erleichterungen für die Kette, aber Mehraufwände für einen der Partner, so muss über angemessene Ausgleichsmodelle sichergestellt werden, dass diese Zusatzleistung entsprechend (meist finanziell) honoriert wird. Nur so kann auch eine freiwillige Kooperation auf Basis von SCC langfristig den gewünschten Erfolg bringen. ||

Julia Boppert

Weitere Informationen

Dr.-Ing. Julia Boppert
Geschäftsführerin trilogiq –
Prozesse. Wissen. Schulung
Leopoldstrasse 244
D-80807 München

Tel. +49(0) 89 20 80 39-503
julia.boppert@trilogiq.de
www.trilogiq.de

Definitionen zum Thema finden
Sie auch unter
www.logistikkompendium.de