

— Global Trade Management Agenda 2016

Supply Chain Collaboration in der Unternehmenspraxis. Und die wichtigsten Aufgaben beim Management internationaler Lieferketten.



Inhalt

Executive Summary	03
Teil I: Global Trade Management 2016	06
1. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen	06
2. Die wichtigsten GTM-Aufgaben im nächsten Jahr: vor allem schneller werden	06
3. Status-Quo im GTM: Personalmanagement mit Defiziten	09
Teil II: Kollaboration in der Supply Chain	11
1. Trendthema	11
2. Begriff und Bedeutung von Kollaboration	11
2.1 Zum Auftakt: eine gemeinsame Arbeitsdefinition	11
2.2 Generelle Einschätzung: Kollaboration schafft Wettbewerbsvorteile	13
2.3 Chancen und Risiken	14
3. Anwendung von Kollaboration im Unternehmen	18
3.1 Kollaborationspartner	18
3.2 Bereiche für Kollaboration	20
4. Methoden und Werkzeuge zur Kollaboration	21
4.1 Bekanntheit und Nutzen	21
4.2 IT-Plattformen	24
4.3 Kollaboratives Stammdatenmanagement	26
5. Erfolg und Wirkung von Kollaboration	28
5.1 Erfolgsfaktoren	28
5.2 Erfolgsmessung	29
5.3 Effekte	31
6. Empfehlungen der Teilnehmer für erfolgreiche Kollaboration	32
Teilnehmer der Studie	35
Impressum	37

Executive Summary

Kollaboration in der Supply Chain – mit diesem Schwerpunkt blickt die diesjährige „Global Trade Management Agenda“ auf eine sehr intensive Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, für die es zwar bereits viele Beispiele in der betrieblichen Praxis, aber (bisher) keine Standardrezepte gibt. Die Ergebnisse der Befragung von 319 Logistik- und Außenhandelsexperten im Sommer 2015 zeigen, dass das Thema sehr positiv besetzt ist und zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Auf der anderen Seite haben die Unternehmen auch die Risiken dieser Strategie im Blick. Wie jedes Jahr wurden die Experten auch nach den aus ihrer Sicht dringendsten Aufgaben im Global Trade Management im nächsten Jahr befragt.

Die Studie ist ein Kooperationsprojekt der AEB Gesellschaft zur Entwicklung von Branchen-Software mbH und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart.

Global Trade Management – die wichtigsten Themen 2016

Schnelligkeit ist am wichtigsten

Kürzere Liefer- und Durchlaufzeiten – dieses Ziel steht bei den Unternehmen auf Platz eins der Agenda für das Jahr 2016. Für knapp 75 % der Befragten hat das Thema eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung. Damit löst es das Top-Thema der Vorgängerstudie „Einhaltung von Embargovorschriften“ ab. Diese Aufgabe findet sich nur noch im Mittelfeld des Rankings wieder. Auch andere Aufgaben mit erhöhter Dringlichkeit schieben sich auf die vordersten Plätze, beispielsweise die „Risikominimierung in der Lieferkette“ und die „Umsetzung von zollrechtlichen Änderungen“.

Personalmanagement gewinnt an Bedeutung

Die Studie analysiert auch, wie die Unternehmen bei den einzelnen Aufgaben aufgestellt sind. So sehen knapp 42 % der Befragten Verbesserungspotenzial oder große Defizite bei den Durchlaufzeiten – das Thema landet damit im Mittelfeld. Mehr Handlungsbedarf besteht bei der Senkung der GTM-Gesamtkosten, bei der Erschließung neuer Länder und der Optimierung der Supply Chain unter Abgaben-Aspekten. Im Personalmanagement zeigen sich mit knapp 51 % die größten Defizite. Hier gilt es für die Unternehmen, die zunehmende Professionalisierung in der Außenwirtschaft trotz eines steigenden Fachkräftemangels in der Logistik zu sichern.

Kollaboration in der Supply Chain

Definition ist überwiegend konsensfähig

„Eine Kollaboration ist eine zielgerichtete, problemlösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Ziel ist die gemeinsame und unternehmensübergreifende Optimierung der Prozesse und Arbeitsabläufe. Dabei behält jeder Partner seine unternehmerischen Handlungsspielräume.“

Diese Arbeitsdefinition wurde den Teilnehmern zu Beginn der Befragung präsentiert und zur Diskussion gestellt. Im englischsprachigen Raum wird „collaboration“ in der Praxis bereits allgemein ähnlich verstanden und benutzt. Aber auch in Deutschland haben inzwischen die meisten Unternehmen eine klare Vorstellung davon, die größtenteils von der o.g. Arbeitsdefinition abgedeckt wird. Zusätzlich ist ihnen wichtig, dass der Nutzen bei jedem der Kollaborationspartner liegt und dazu auf allen Seiten Kompromisse notwendig sind.

Kollaboration schafft Wettbewerbsvorteile

Wer in der Supply Chain eng mit anderen Unternehmen zusammenarbeitet und mit ihnen gemeinsam Abläufe optimiert, verschafft sich entscheidende Wettbewerbsvorteile. Diese Ansicht teilen vier von fünf Außenhandels- und Logistikexperten. Die Experten erwarten als Ergebnis einer Kollaboration in erster Linie optimierte Prozesse – 87,3 % der Befragten nannten diese Vorteile sehr oder eher wahrscheinlich. Eine große Mehrheit rechnet zudem mit einem Gewinn an Know-how und beschleunigten Abläufen entlang der Supply Chain.

In der Praxis:

Noch ungenützte Potenziale

Welche zeitlichen und finanziellen Vorteile Kollaboration den Unternehmen tatsächlich bringt, zeigt die Studie ebenfalls: Am häufigsten können die Befragten durch Supply Chain Collaboration Transportkosten senken (31,7 %), außerdem reduzieren Unternehmen dadurch Durchlaufzeiten und Verzögerungen bei Kundenbelieferungen. An den Ergebnissen werden zum Beispiel beim Faktor Geschwindigkeit noch deutliche Differenzen zwischen erwarteten und tatsächlich erzielten Vorteilen durch Kollaboration sichtbar. Die Unternehmen erkennen also die Vorteile von Kollaboration in der Supply Chain. Viele schöpfen aber das Potenzial noch nicht voll aus.

Datenschutz als Hemmnis – vor allem bei Deutschen Unternehmen

Gleichzeitig sehen die Unternehmen aber auch Risiken darin, sich anderen im Zuge einer Kollaboration zu öffnen. Am häufigsten befürchten die Befragten den Kontrollverlust über Daten (71,1 %) und unklare Zuständigkeiten (70,6 %). Jeder Vierte hält solche Probleme sogar für sehr wahrscheinlich. Besonders ausgeprägt sind diese Bedenken bei den Teilnehmern aus

Deutschland, wo die rechtlichen Anforderungen an den Datenschutz sehr hoch sind. Ein weiterer häufig genannter Einwand gegenüber Kollaboration sind Bedenken wegen möglicher kultureller Differenzen, die zwischen den Beteiligten zu Problemen führen können (58,9 %). Gut die Hälfte der Befragten fürchtet zudem, dass die enge Zusammenarbeit nicht für beide Seiten gleichermaßen Gewinn abwirft.

Erster Schritt: Kollaboration mit Kunden und Lieferanten

Für mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer ist Kollaboration mit Kunden (57 %) und Lieferanten (55,4 %) in ihren Unternehmen mittlerweile Realität. Zudem findet eine derartige Zusammenarbeit auch häufig mit Spediteuren und Logistikdienstleistern statt – und zum Teil sogar mit Wettbewerbern. Letzteres ist vor allem die Strategie von kleineren Unternehmen, die sich auf diese Weise horizontal verstärken, während größere Unternehmen in erster Linie ihre Lieferketten optimieren und über vertikale Kooperation Wettbewerbsvorteile schaffen.

Kollaboration vor allem im Bereich Transport

Der Transport ist der wichtigste Bereich für Kollaboration. 45 % der Befragten arbeiten hier schon eng mit Partnern zusammen, 26 % planen dies. Auch bei Beständen, Forecasting sowie Order- und Kapazitätsmanagement kollaborieren 30 bis 40 % der Befragten mit anderen Firmen. Kollaboration im Bereich Stammdaten geht vielen noch zu weit, aber vor allem in größeren Unternehmen ist das häufig ebenfalls geplant.

Nutzung gemeinsamer IT-Plattformen und Einigung auf Standards

Geeignete Werkzeuge, die die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit

ermöglichen und unterstützen, sind den meisten Experten bekannt. Allerdings werden diese bisher nicht flächendeckend genutzt. So einigen sich lediglich 56,9 % auf Branchenstandards, nur 58,5 % nutzen IT-Plattformen. Gerade beim Thema IT gibt es deutliche Unterschiede je nach Unternehmensgröße: Firmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten setzen IT-Werkzeuge teils deutlich häufiger ein als kleinere. Insgesamt dürfte sich der Einsatz solcher Tools mit zunehmender Nutzung von Kollaboration weiter verbreiten.

Kollaboratives Stammdatenmanagement: Nutzen übersteigt das Risiko

Daten austauschen, Informationen teilen – in diesem sensiblen Bereich haben die Unternehmen zwar noch relativ wenig Erfahrung, aber eine grundsätzlich positive Haltung. Transparenz erscheint den Experten dann sinnvoll, wenn die Gegenleistung stimmt und ein konkreter Nutzen für die Unternehmen entsteht. Besonders interessiert an Stammdaten-Kollaboration sind Kunden, die auf ihre Lieferanten zugehen.

IT ist wichtig. Noch wichtiger: Gespräche zwischen den Beteiligten. Kommunikation ist das A und O für eine

gelingene Zusammenarbeit. Informationsasymmetrie und nicht-etablierte Kommunikationsregeln sind eine große Hürde auf dem Weg zur Kollaboration. Wenn Unternehmen derart eng zusammenarbeiten, muss die Kommunikation nicht nur regelmäßig stattfinden, sondern auch auf Augenhöhe und sehr offen sein. Nur so lässt sich das notwendige Vertrauensverhältnis schaffen und bewahren. Besonders wichtig finden die Experten die Gespräche zu Beginn einer Zusammenarbeit, damit Kollaborationen gut geplant sind und gemeinsame Ziele klar abgesprochen werden.

Kollaboration minimiert Transportkosten und Durchlaufzeiten

Um zu überprüfen, ob eine Kollaboration die erwarteten Effekte bringt, muss der Erfolg an den gemeinsam festgelegten Zielen gemessen werden. Eine solche Erfolgsmessung wird jedoch noch lange nicht überall durchgeführt. Wenn, dann ist es eher Chefsache – die Mitarbeiter in den unteren Führungsebenen wissen oft nicht, ob die Kollaboration gemessen wird. Messgrößen sind vor allem logistische Kunden- oder Lieferantenkennzahlen, Transportkosten und Durchlaufzeiten. Für die letzten beiden Größen können die meisten positiven Effekte von Kollaboration festgestellt werden.

— Teil I: Global Trade Management 2016

1. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Die Globalisierung nimmt laut aktuellen Studien Fahrt auf.¹ Die weltweite Vernetzung, gemessen am globalen Austausch von Waren und Dienstleistungen, Kapital, Informationen und Personen, hat sich von den Einbußen während der Finanzkrise größtenteils erholt. Es ist also nicht verwunderlich, dass die deutschen Importe und Exporte im Jahr 2015 nahezu kontinuierlich von einem Rekord zum nächsten kletterten und deutlich über dem Vorjahr liegen.

Angesichts dieser Entwicklungen gewinnt ein effizientes, zielorientiertes Global Trade Management in den Unternehmen an Bedeutung. Dazu zählen alle Aufgaben zur Planung und Steuerung von internationalen Lieferketten und Handelsbeziehungen. Es

geht darum, den gesamten Prozess von der Beschaffung über die Produktentwicklung bis hin zur Warenauslieferung nicht nur wirtschaftlich zu gestalten, sondern auch reibungslos und rechtssicher abzuwickeln.

Aber welche Aufgaben werden in naher Zukunft besonders wichtig für die Unternehmen, die in internationalen Märkten agieren? Seit 2013 befragen wir für unsere Global Trade Management Agenda jährlich Experten aus der Praxis, um zu erfahren, wo sie die größten Herausforderungen im GTM für ihr Unternehmen im nächsten Jahr sehen. Wie wichtig sind beispielsweise die Ziele Kostensenkung, Rechtssicherheit oder Risikomanagement? Und wie sehen sich die Unternehmen hier derzeit aufgestellt?

2. Die wichtigsten GTM-Aufgaben im nächsten Jahr: vor allem schneller werden

Die Verkürzung von Lieferzeiten ist derzeit ein heißes Thema im Kampf um Wettbewerbsvorteile. Auch populäre Medien sind voll mit Artikeln zum Thema und Meldungen über neue Ideen, wie Waren und Güter noch schneller an ihren Zielort gebracht werden können, z.B. Paketauslieferung mit Drohnen,

mit flexiblen privaten Lieferdiensten (Uber) oder sogar bereits vor der Bestellung (anticipatory Shipping).

So ist auch nicht erstaunlich, dass in diesem Jahr die Verringerung von Durchlauf- und Lieferzeiten auf Platz eins der GTM-Agenda steht (vgl. Abb. 1).

¹ ALTMAN, Steven A.; GHEMAWAT, Pankaj: DHL Global Connectedness Index 2014: Analyzing global flows and their power to increase prosperity: URL http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/logistik_populaer/zukunftsstudien/gci_2014/dhl-gci-2014-high-res.pdf Stand: 11.11.2015

Die Top-Themen im Global Trade Management in 2016

Wie viele Unternehmen räumen den folgenden Aufgaben eine hohe oder sehr hohe Bedeutung ein?



74,1 %

VERRINGERUNG VON
DURCHLAUF-/LIEFERZEITEN



70,0 %

RISIKOMINIMIERUNG
IN DER LIEFERKETTE



69,4 %

UMSETZUNG VON
ZOLLRECHTLICHEN ÄNDERUNGEN



68,2 %

GEWINNUNG VON MITARBEITERN,
AUS-/WEITERBILDUNG



67,6 %

SENKUNG DER
GTM GESAMTKOSTEN



66,5 %

GEWÄHRLEISTUNG
VON RECHTSSICHERHEIT



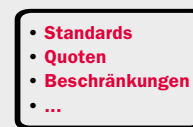
61,7 %

INANSPRUCH-
NAHME VON VERFAHRENS-
VEREINFACHUNGEN



60,0 %

EINHALTUNG VON
EMBARGO-VORSCHRIFTEN



56,5 %

BEWÄLTIGUNG
NICHT-TARIFÄRER HANDELS-
BESCHRÄNKUNGEN



55,3 %

BEWÄLTIGUNG VERÄNDERTER
EXPORTMENGEN



52,3 %

SUPPLY-CHAIN-
OPTIMIERUNG UNTER
ABGABEN-ASPEKTEN



39,4 %

ERSCHLIESSUNG
NEUER LÄNDER

Drei Viertel der Befragten haben dieses Thema aktuell im Fokus, rund 27 % messen ihm sogar eine sehr hohe Bedeutung zu (vgl. Abb. 2), deutlich mehr als in der Untersuchung des Vorjahres. Im Sommer 2014 war das wichtigste Thema die „Einhaltung von Embargo-Vorschriften“, vermutlich auch beeinflusst durch die damals starke mediale Präsenz der Russlandkrise. Hier scheinen die Unternehmen inzwischen die wichtigsten Fragen geklärt und die Situation im Griff zu haben, denn diese Aufgabe ist zwar immer noch wichtig, aber mit 60 % ins Mittelfeld gerutscht.

Das große Thema „Gewährleistung von Rechtssicherheit“ wird zwar so wichtig

genommen wie im letzten Jahr (66,5 %), aber es schieben sich eine Reihe von anderen Aufgaben mit erhöhter Dringlichkeit auf die vordersten Plätze der Liste: „Risikominimierung in der Lieferkette“, „Umsetzung von zollrechtlichen Änderungen“ und das Thema „Gewinnung und Ausbildung von Mitarbeitern“. Letzteres ist sicher ein Hinweis auf die zunehmende Professionalisierung im Außenwirtschaftsbereich, bei dem ein Engpass an gut ausgebildetem und erfahrenem Personal typische Begleitscheinung ist. Das Thema zollrechtliche Änderungen wird 2016 ganz konkret – mit dem neuen Unionszollkodex ab Mai.

Bedeutung von GTM-Aufgaben im Unternehmen – Verringerung von Durchlaufzeiten –

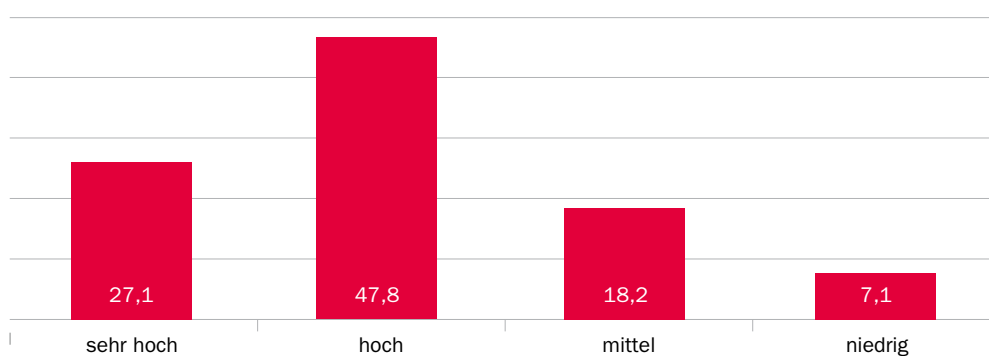


Abb. 2: Bedeutung der Aufgabe „Verringerung von Durchlaufzeiten“ (Angaben in Prozent)

Die „Senkung der Gesamtkosten“ hat ebenfalls an Bedeutung gewonnen. Das betrifft vor allem die Unternehmen in der Größenordnung zwischen 200 und 2.000 Mitarbeitern (vgl. Abb. 3). Kosteneinsparungen sind damit insbesondere bei größeren

mittelständischen Unternehmen stärker in den Fokus gerückt, während Großunternehmen und Konzerne hier möglicherweise bereits in der Vergangenheit entsprechende Optimierungen vorgenommen haben.

Bedeutung von GTM-Aufgaben im Unternehmen
 – Senkung der Gesamtkosten nach Unternehmensgröße –

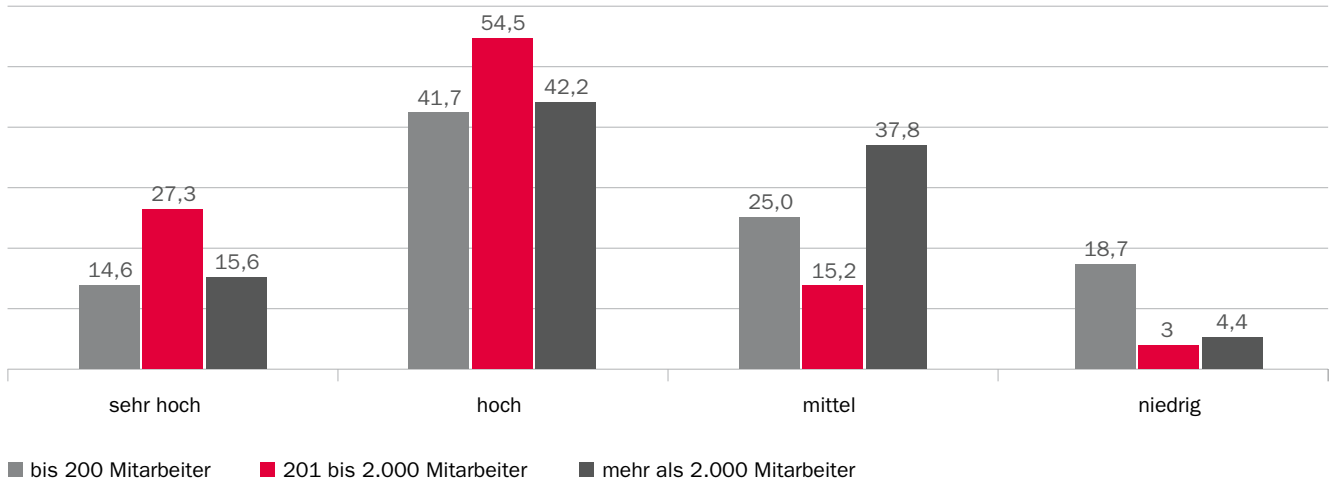


Abb. 3: Bedeutung der Aufgabe „Senkung der Gesamtkosten“ (Angaben in Prozent)

3. Status-Quo im GTM: Personalmanagement mit Defiziten

Wie gut sind die Unternehmen in ihrem Global Trade Management aufgestellt, um den Herausforderungen in naher Zukunft zu begegnen? In einigen Bereichen sehen die Befragten durchaus Verbesserungspotenzial,

in anderen schätzen sie ihre Effizienz bereits sehr gut ein. Interessant ist vor allem, ob Defizite bei denjenigen Aufgaben bestehen, die zuvor als besonders wichtig bezeichnet wurden.

Status quo der Unternehmen im GTM - Aufgaben mit Verbesserungsbedarf oder großen Defiziten

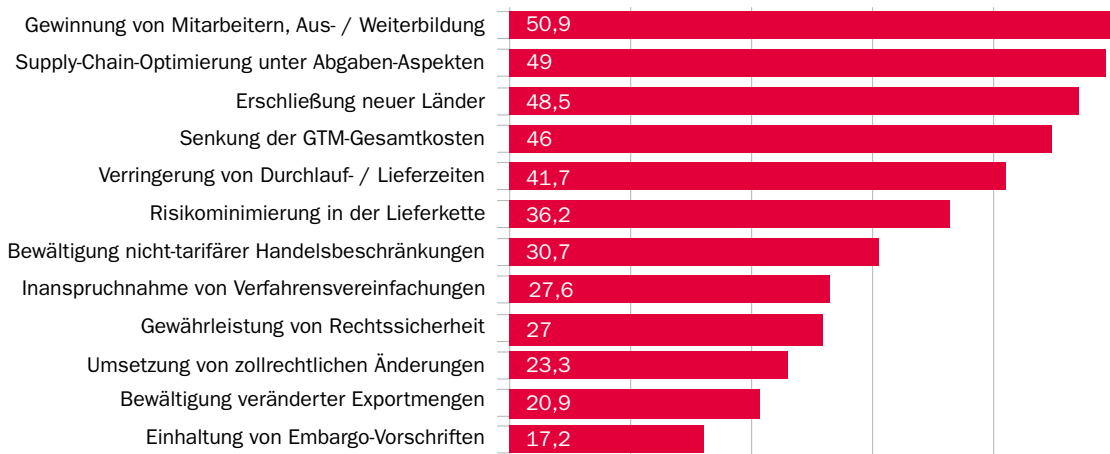


Abb. 4: Aktuelle Effizienz bei GTM-Aufgaben: Bei diesen Themen sehen die Unternehmen große Defizite bzw. halten Verbesserungen für notwendig (Angaben in Prozent)

Insgesamt sind die Unternehmen gut gerüstet für die kommenden Aufgaben. So sehen zwar bei der Verringerung von Durchlauf- und Lieferzeiten 38,6 % der Befragten Verbesserungspotenziale in ihrem Unternehmen, aber nur 3,1 % räumen „große Defizite“ ein (vgl. Abb. 5). Die meisten wissen, wie sie die Risiken in ihrer Lieferkette in den Griff bekommen. Zollrechtliche Änderungen sind für die Unternehmen in der Regel kein Problem. Mehr als drei Viertel der Befragten bescheini-

gen sich hier eine gute oder sogar sehr gute Effizienz. Wenn es um das Personalmanagement im Sinne von „Mitarbeitergewinnung sowie Aus- und Weiterbildung“ geht, besteht dagegen Handlungsbedarf bei über 50 % der Unternehmen, davon bescheinigen sich sogar 8,6 % „große Defizite“ (vgl. Abb. 6). Hier ist sicher eine wichtige Aufgabe für die Unternehmen, passende Antworten auf den zunehmenden Fachkräftemangel in der Logistik zu finden.

**Effizienz bei GTM-Aufgaben im Unternehmen
– Verringerung der Durchlauf- und Lieferzeiten –**

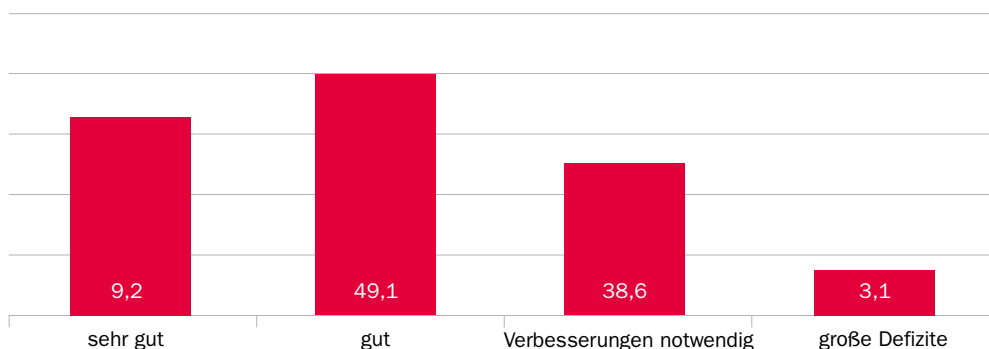


Abb. 5: In Sachen "Verringerung von Durchlauf- und Lieferzeiten" sehen die meisten Befragten ihr Unternehmen gut aufgestellt (Angaben in Prozent)

**Effizienz bei GTM-Aufgaben im Unternehmen
– Gewinnung von Mitarbeitern/ Aus- und Weiterbildung –**

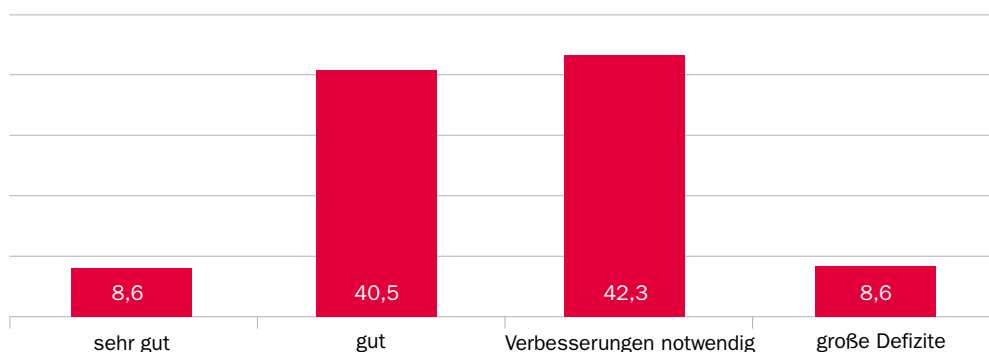


Abb. 6: Hohes Verbesserungspotenzial: So schätzen die Teilnehmer ihr Unternehmen beim Thema Mitarbeitermanagement ein (Angaben in Prozent)

— Teil II: Kollaboration in der Supply Chain

1. Kollaboation: Trendthema mit zwei Gesichtern

Die seit Jahren (und teilweise Jahrzehnten) zu beobachtende Spezialisierung und Arbeitsteilung sowie die immer umfassenderen, komplexeren Supply-Chain-Netzwerke machen deren Organisation zu einer Herausforderung. Ein Lösungsansatz sind neue, intensivere Formen der Zusammenarbeit – beispielsweise in Form von Supply Chain Collaboration. Auf Veranstaltungen und in den Fachmedien werden entsprechende Konzepte und Ansätze intensiv diskutiert – und immer mehr Beispiele sind auch in der betrieblichen Praxis zu finden.

Doch Kollaboration in der Lieferkette ist ein ambivalentes Thema. Während eine erfolg-

reiche Umsetzung Wettbewerbsvorteile wie Zeitersparnis und Kostensenkung verspricht, birgt es gleichzeitig nicht zu vernachlässigende Risiken, etwa Kontroll- oder Know-how-Verlust. Wie gehen Unternehmen weltweit mit dieser Spannung um und wie sieht Kollaboration in Außenwirtschaft und Logistik derzeit in der Unternehmenspraxis aus?

Eine Frage, die es vorab zu klären gilt: Was verstehen die Unternehmen überhaupt unter Supply Chain Collaboration und was unterscheidet diese von einer herkömmlichen Zusammenarbeit?

2. Begriff und Bedeutung von Kollaboration

2.1 Zum Auftakt: eine gemeinsame Arbeitsdefinition

Ein Begriff wie „Kollaboration“ ist zunächst nur ein Wort, das seine spezielle Bedeutung durch eine gemeinsame Verwendung bekommt. Direkt aus dem Lateinischen übersetzt, heißt es nichts anderes als „Zusammenarbeit“. Im deutschen Sprachraum stand dieses Wort historisch ganz konkret für die „Zusammenarbeit mit dem Feind“. Inzwischen wird der Begriff jedoch auch in Deutschland zunehmend in der unternehmerischen Praxis verwendet, um verschiedene Formen der Zusammenarbeit zu beschreiben – insbesondere im Projektmanagement und in der IT-Branche. Denn erfolgreiche Zusammenarbeit benötigt unterstützende Tools und Methoden. Aber was ist im Einzelnen damit gemeint? Was umfasst Kollaboration und wie ist es von anderen Strategien abzugrenzen? Da für „Kollaboration“ im betriebswirtschaftlichen

Zusammenhang bisher keine eindeutige, allgemeingültige Definition vorliegt, wurde genau diese Begriffsklärung als erstes Thema in den Fragebogen zur vorliegenden Studie aufgenommen:

„Wie stehen Sie zur folgenden Definition des Begriffes ‚Kollaboration‘?“

Eine Kollaboration ist eine zielgerichtete, problemlösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Ziel ist die gemeinsame und unternehmensübergreifende Optimierung der Prozesse und Arbeitsabläufe. Dabei behält jeder Partner seine unternehmerischen Handlungsspielräume.

Diese Eröffnung hatte zwei Funktionen. Zum einen sollte damit eine gemeinsame Arbeitsdefinition für die Studie vorangestellt werden, um Interpretationsspielräume zu minimieren (vermittelnd). Zum anderen konnten hier

wertvolle Hinweise über die Durchdringung des Konzeptes bei den befragten Experten gewonnen werden (ermittelnd). Über die Hälfte der Befragten sind mit der vorgeschlagenen Definition umfänglich einverstanden und wählen die Antwort

„beschreibt genau, was ich unter Kollaboration verstehe“ (vgl. Abb. 7). Fast ein Viertel stimmt zumindest teilweise zu. Für 17,2 % sind diese Überlegungen neu – sie hatten bisher noch keine klare Vorstellung, was mit dem Begriff gemeint sein könnte.

Wie stehen Sie zu der hier vorgestellten Definition des Begriffes „Kollaboration“?

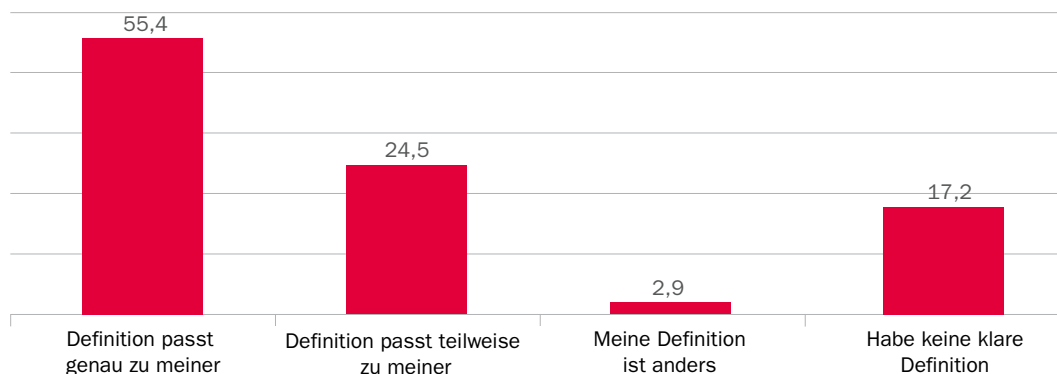


Abb. 7: Trifft unsere Definition auf Zustimmung? (Angaben in Prozent)

Diejenigen Personen, deren Definition sich ganz oder teilweise von der vorgestellten unterschied, wurden zusätzlich offen gefragt, was sie aus ihrer Sicht ändern oder ergänzen würden. Einige beurteilten insbesondere den Satzteil „Dabei behält jeder Partner seine unternehmerischen Handlungsspielräume.“ kritisch. So merkten mehrere Befragte in unterschiedlichen Formulierungen an, dass die Handlungsspielräume der Partner bei einer Kollaboration in der Regel zumindest teilweise eingeschränkt würden und Kompromisse erforderlich wären.

Eine weitere wichtige Ergänzung war der wiederholte Hinweis, dass der Definition das Streben nach einer Win-win-Situation fehle, die Betonung darauf, dass die Partner einen konkreten Nutzen aus der Kollaboration ziehen können sollten. Andere Beiträge erweiterten den Begriff um zusätzliche Partner (Behörden, Institutionen, interne Gruppen), um andere Anwendungsfelder (mehr als Prozesse und

Arbeitsabläufe) oder um das Thema gesetzliche Rahmenbedingungen und Grenzen der Kollaboration.

Zum Teil gab es auch Hinweise, was für eine gelungene Kollaboration erforderlich ist, z.B. Kommunikation, Informationsverfügbarkeit, Offenheit, Vertrauen und eine gemeinsame Zielsetzung. Nur drei Personen assoziierten die historische Bedeutung.

Sehr interessant: Unternehmen mit Sitz außerhalb des deutschsprachigen Raumes haben fast alle eine klare Definition von „Kollaboration“. Dagegen gibt mehr als ein Fünftel der deutschen Teilnehmer an, dass sie sich darüber noch keine abschließenden Gedanken gemacht haben. Die Ergebnisse verdeutlicht Abbildung 8, in der die als „andere“ betitelten Teilnehmer aus dem englischsprachigen oder asiatischen Raum (vgl. dazu Erläuterungen im Abschnitt „Teilnehmer der Studie“ am Ende des Berichtes) stammen, in dem der Begriff bereits länger in der Praxis verwendet wird.

Teilnehmer-Statements

„Was mir bei der Begriffsdefinition noch fehlt, ist der Win-win-Ansatz. Es müssen alle beteiligten Partner einen Vorteil aus einer Kollaboration ziehen können, ansonsten ist deren Bestand von kurzer Dauer.“

„... ist aber bereit, über seinen Tellerrand hinauszusehen und Kompromisse mit dem Partner zu schließen.“

Definition von Kollaboration
– nach Sitz des Unternehmens –

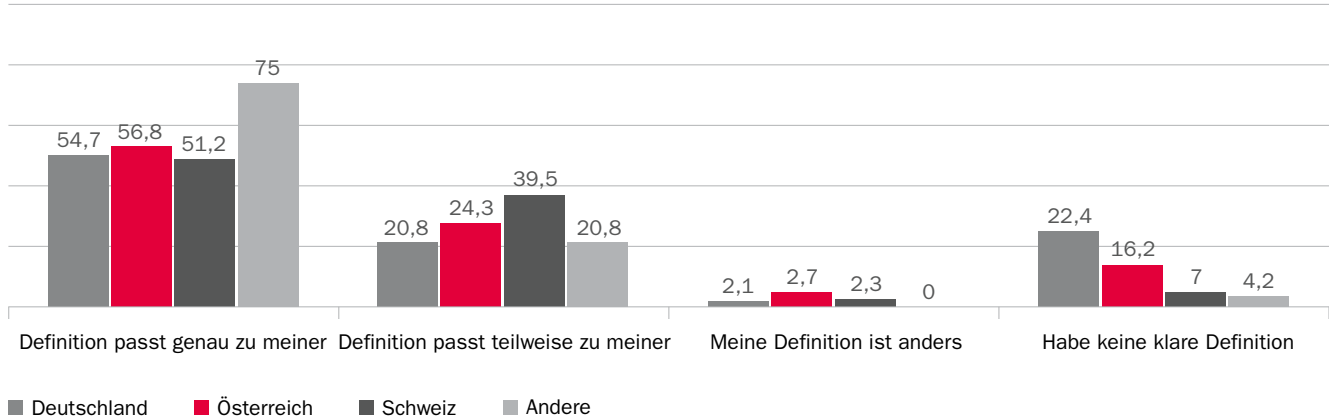


Abb. 8: Definition nach Sitz des Unternehmens (Angaben in Prozent)

2.2 Generelle Einschätzung: Kollaboration schafft Wettbewerbsvorteile

Unabhängig davon, wie die Experten Kollaboration im Detail definieren, ist durchweg eine sehr positive Stimmung gegenüber dieser Strategie festzustellen. Kollaboration ist ein Thema mit aktuell hoher Relevanz bei den Unternehmen. So sind fast alle Befragten der Meinung, dass Kollaboration generell an Bedeutung gewinnt (91,7 %) und mit 82,6 % hält eine überragende Mehrheit diese Strategie

sogar für einen „entscheidenden Wettbewerbsvorteil“ (vgl. Abb. 9). Fast ein Drittel stimmt hier sogar „voll und ganz zu“. Dabei ist man sich einig, dass Kollaboration deutlich über Kooperation hinausgeht und daher auch zu einer höheren Komplexität führt. Kollaboration ist für die Befragten in der Studie zum großen Teil auch ein IT-Thema: lediglich rund 20 % finden nicht, dass Kollaboration „stark IT-getrieben ist.“

Teilnehmer-Statements

„Das ist die Idealformulierung. Wir gehen aber eher davon aus, dass die unternehmerischen Handlungsspielräume zumindest teilweise eingeschränkt werden.“

„Eine klare, eindeutige und vor allen Dingen übereinstimmende Zielsetzung ist unerlässlich.“

Aussagen zu Kollaboration in der Supply Chain
– stimme voll und ganz zu / stimme eher zu –

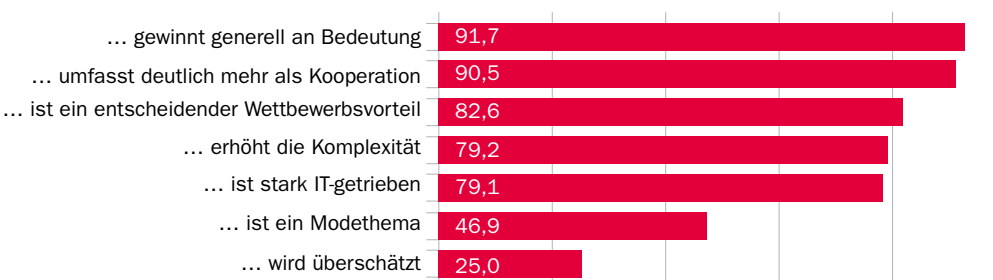


Abb. 9: Einschätzungen zum Thema Kollaboration (Angaben in Prozent)

Diejenigen, die bereits Kollaborationen in der Supply-Chain nutzen (vgl. dazu Kap. 3: Anwendung von Kollaboration), schätzen die Bedeutung des Themas stärker ein und sehen es noch deutlicher als Wettbewerbsvorteil. Oder ist es umgekehrt und es kollaborieren die, die von entsprechenden Konzepten überzeugt sind? Jedenfalls bringt die praktizierte

Kollaboration sie nicht von ihrer positiven Haltung ab (vgl. Abb. 10).

Nutzer und Nicht-Nutzer unterscheiden sich allerdings nicht in der Beurteilung der Komplexität von Kollaboration und auch die Rolle der IT wird von beiden Gruppen gleich stark beurteilt.

Aussagen zur Kollaboration

– nach Nutzung (mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern oder anderen) –

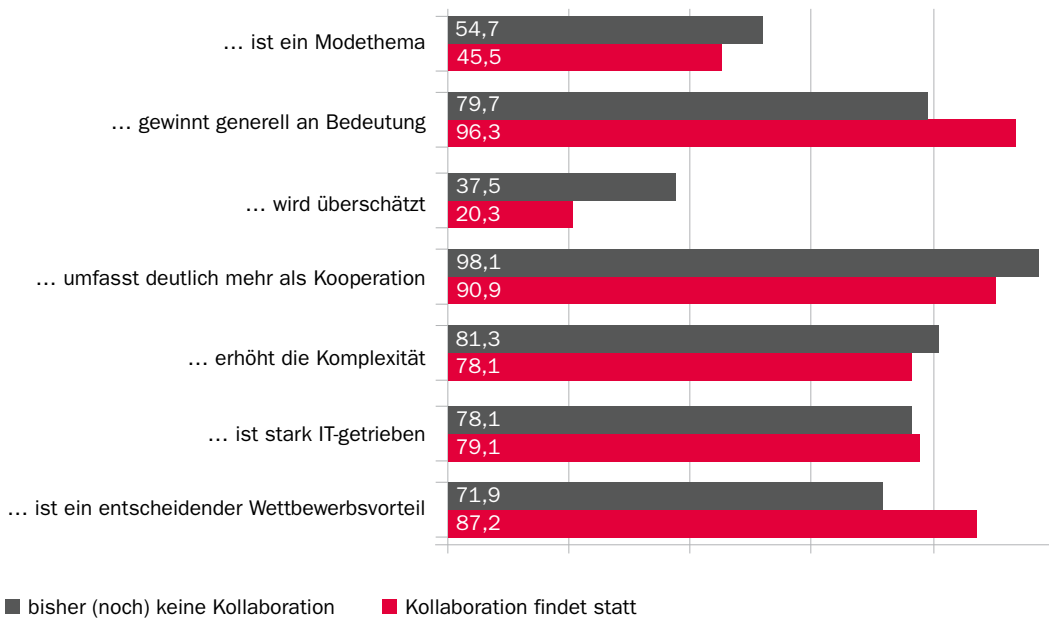


Abb. 10: Nutzer und Nichtnutzer schätzen Kollaboration unterschiedlich ein (Angaben in Prozent)

2.3 Chancen und Risiken

Die Chancen von Kollaborationen in der Supply Chain liegen für die Experten auf der Hand. Rund 80 % der Befragten halten es für wahrscheinlich oder sogar sehr wahrscheinlich, dass sich die im Fragebogen vorgeschlagenen Vorteile im Rahmen einer Kollaboration umsetzen lassen (vgl. Abb. 11). Dabei lassen sich nur sehr geringe Unterschiede in der Bewertung feststellen. Lediglich für „Prozess-Optimierung“ und „Mehr Transparenz“ geben die Befragten ein deutlicheres Votum ab:

jeweils gut 40 % halten diese Benefits sogar für „sehr wahrscheinlich“. In Bezug auf Planungssicherheit und Kostensenkungen sind die Unternehmen etwas weniger optimistisch. Nach Einschätzung der Experten ist Kollaboration auch die richtige Strategie, um die Top-Aufgabe der GTM-Agenda zu lösen: Prozesse zu beschleunigen. Denn die meisten sind sich ziemlich sicher, dass mit Kollaboration Prozesse optimiert werden können und 33,0 % halten die Erreichung von höheren Geschwindigkeiten für „sehr wahrscheinlich“.

Wie wahrscheinlich ist es, dass sich die folgenden Vorteile im Rahmen einer Kollaboration umsetzen lassen?

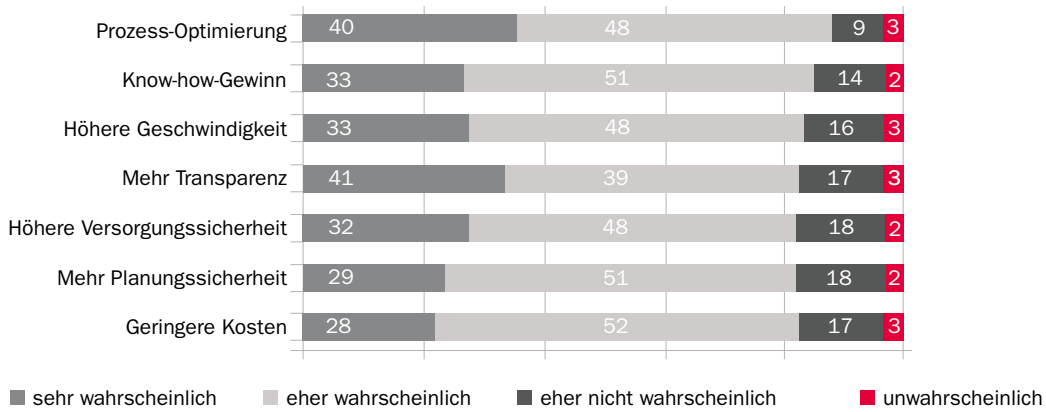


Abb. 11: Erwartete Vorteile einer Kollaboration (Angaben in Prozent)

In einigen Fällen beeinflusst die Unternehmensgröße, wie die Teilnehmer die positiven Wirkungen von Kollaboration beurteilen. So zeigt Abb. 12 deutlich, dass kleinere Unternehmen bis 200 Mitarbeiter in Bezug auf

Transparenz, Planungssicherheit, bessere Versorgungssicherheit und auch auf die Prozess-Optimierung verhaltener in ihren Erwartungen sind als ihre Kollegen aus größeren Unternehmen.

Chancen von Kollaboration – nach Unternehmensgröße –

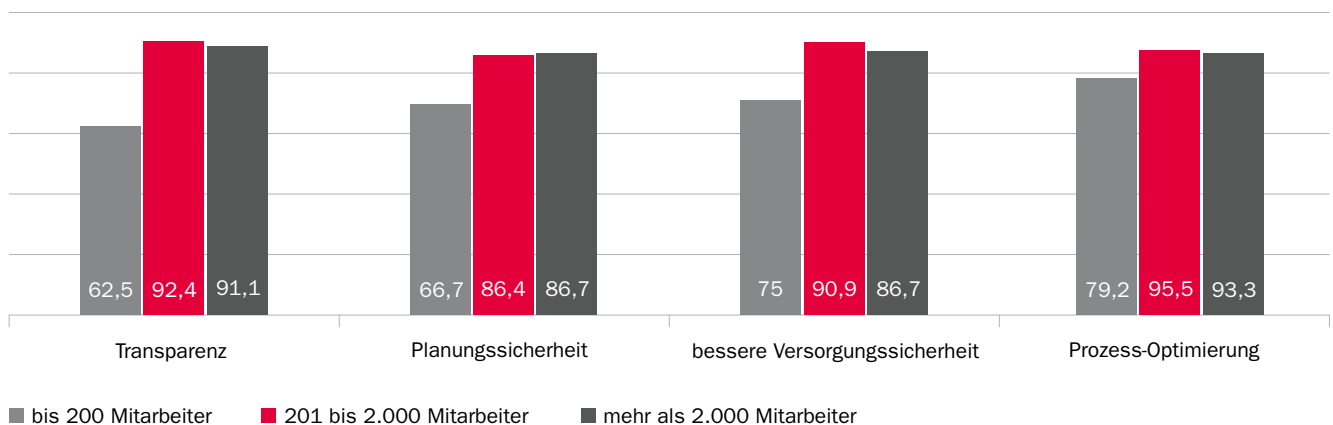


Abb. 12: Erwartete Vorteile einer Kollaboration (Angaben „sehr wahrscheinlich“ und „eher wahrscheinlich“ in Prozent)

Das Meinungsbild zu den möglichen Nachteilen einer Kollaboration ist deutlich differenzierter (vgl. Abb. 13). Die größten Risiken werden im Bereich des Umgangs mit Daten gesehen und in eventuell unklaren Zuständigkeiten. Mehr als ein Viertel der Befragten hält diese Probleme für „sehr wahrscheinlich“. Unklare Zuständigkeiten weisen auf Defizite in der Organisation und Kommunikation hin, können ihren Ursprung jedoch auch in einem ungeklärten Macht- oder Vertrauensverhältnis haben.

Insgesamt erkennen die Befragten das

Potenzial von Kollaboration, aber auf eine wichtige Frage gibt es keine einheitliche Antwort: Wer profitiert von einer derartigen Zusammenarbeit? Beim Risiko „Ungleiche Gewinnverteilung“ wählen die Experten vor allem die mittleren Werte und entscheiden sich entweder für „eher wahrscheinlich“ oder „eher nicht wahrscheinlich“ (vgl. Abb. 13). Diese Ergebnisse lassen vor allem Ungewissheit und Vorsicht vermuten, möglicherweise werden diese Faktoren auch nicht konkret gemessen.

Wie wahrscheinlich ist es, dass sich die folgenden Nachteile im Rahmen einer Kollaboration umsetzen lassen?

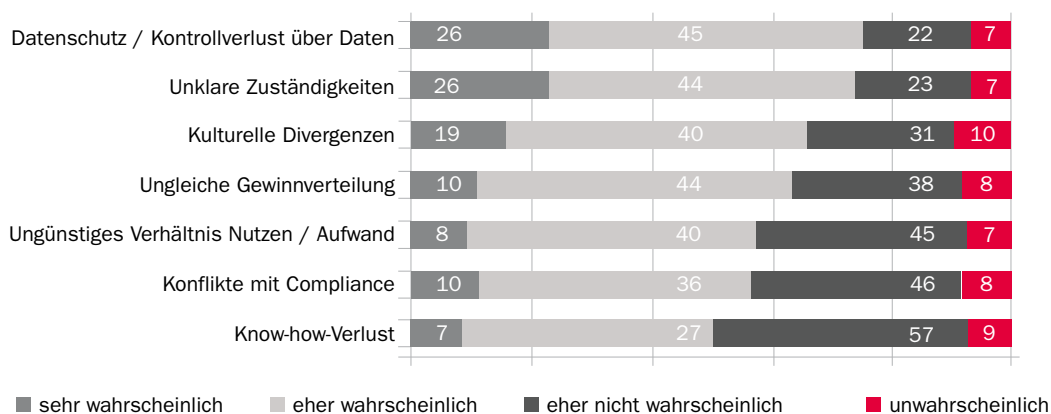


Abb. 13: Erwartete Nachteile einer Kollaboration (Angaben in Prozent)

Deutsche Unternehmen sind skeptischer in Bezug auf die Kontrolle der Daten als die Experten aus Österreich, der Schweiz und anderen Nationen in der Stichprobe (vgl. Abb. 14). Das ist sicher vor allem den hohen rechtlichen Anforderungen an den Datenschutz geschuldet, die Unternehmen in Deutschland einhalten müssen. Aber auch eine fehlende Festlegung der Zuständigkei-

ten wird von deutschen Unternehmen häufiger als Risiko gesehen als in anderen Ländern (vgl. Abb. 15). Möglicherweise spielt hierbei auch das Thema Kontrolle eine Rolle. Bei der Beurteilung der Vorteile von Kollaboration lassen sich keine Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Länder nachweisen.

Risiko von Kollaboration: Datenschutz / Kontrollverlust
– nach Unternehmenssitz –

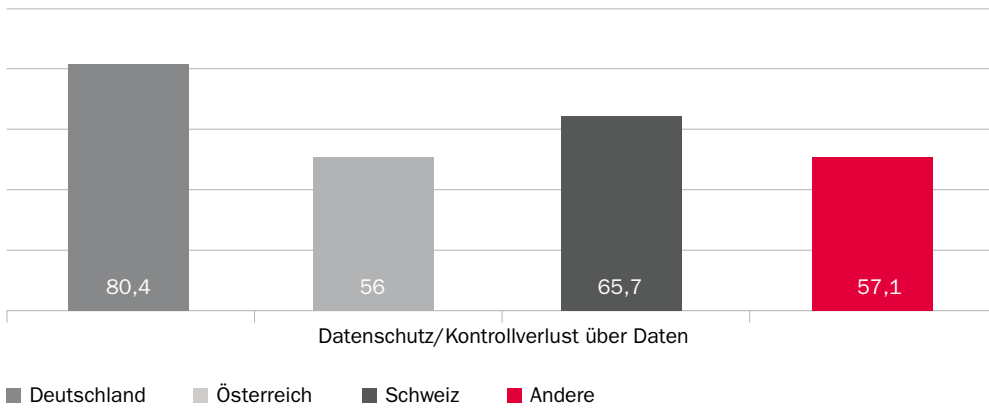


Abb. 14: Unternehmen in Deutschland schätzen das Risiko "Datenschutz" bzw. den Kontrollverlust häufiger als "sehr wahrscheinlich" und "eher wahrscheinlich" ein (Angaben in Prozent)

Risiko von Kollaboration: unklare Zuständigkeiten
– nach Unternehmenssitz –

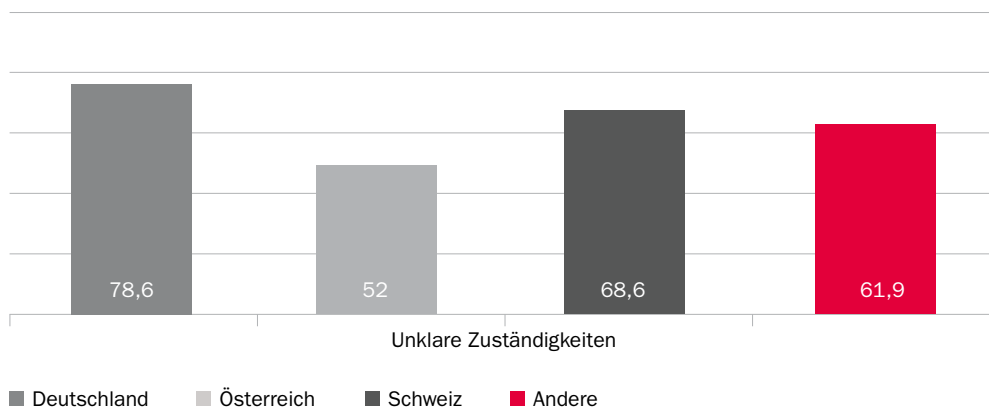


Abb. 15: Risiko „unklare Zuständigkeiten“ nach Unternehmenssitz (Angaben „sehr wahrscheinlich“ und „eher wahrscheinlich“ in Prozent)

3. Anwendung von Kollaboration im Unternehmen

3.1 Kollaborationspartner

Die Kollaboration mit Kunden und Lieferanten ist in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen bereits Realität (vgl. Abb. 16). Eine Steigerung dieses Anteils ist zu erwarten, denn rund ein Fünftel hat entsprechende Pläne für die Zukunft. Einige Unternehmen haben noch nicht darüber nachgedacht und nur sehr wenige erklären, dass sie bewusst nicht mit Kunden (7,6 %) oder Lieferanten

(6,4 %) kollaborieren möchten.

Wenn es um Wettbewerber geht, sind die Unternehmen erwartungsgemäß vorsichtiger. So erklären rund 32 % der Befragten, dass sie bewusst keine Kollaborationen mit Wettbewerbern planen. Aber immerhin bei ca. 15 % der Unternehmen in der Stichprobe findet Kollaboration mit Wettbewerbern statt und weitere 12 % planen bereits eine solche Zusammenarbeit.

Kollaboration mit anderen Unternehmen

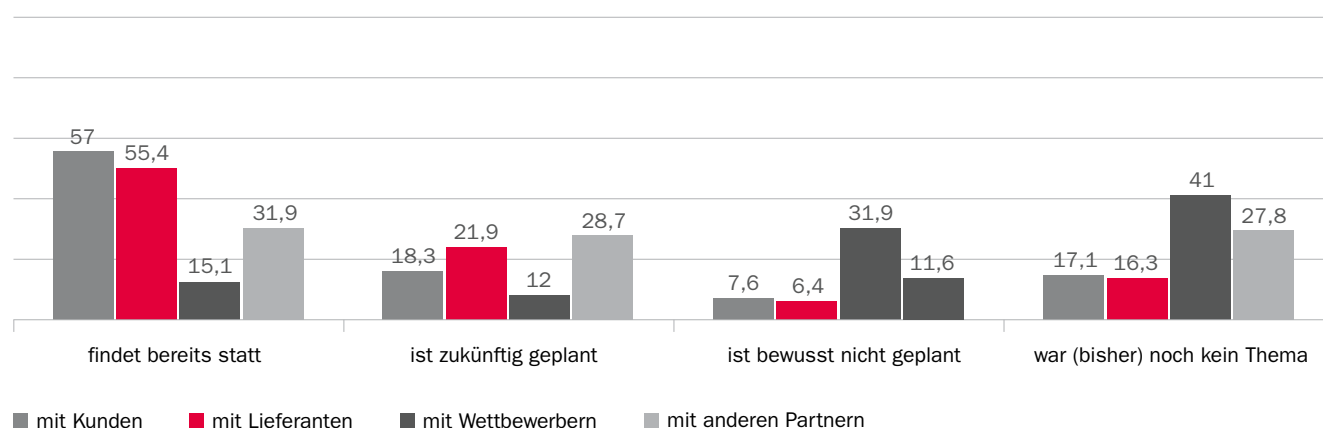


Abb. 16: Kollaboration mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und anderen Partnern (Angaben in Prozent)

Fast ein Drittel gibt an, mit „anderen Partnern“ Kollaborationen zu betreiben und ein großer Teil der Unternehmen plant dies in näherer Zukunft. Was sind das für „andere Partner“? In erster Linie Dienstleister aus dem Bereich Logistik und Transport sowie IT- und Systemanbieter. Weitere Nennungen entfallen auf Dienstleister aller Art, auf Behörden, Schwester- und Tochterunternehmen, Distributoren und Servicepartner oder Unternehmen, die ähnlich arbeiten, aber keine direkten Wettbewerber sind. Die Ergebnisse geben Anhaltspunkte, wie kollaborative Strategien nach und nach Einzug in die Unternehmen halten. In einem ersten Schritt findet Kollaboration mit Kunden

und Lieferanten statt, erst im zweiten Schritt wird Kollaboration auch mit anderen Partnern und zum Teil sogar mit Wettbewerbern geplant.

Ein interessanter Aspekt: Kollaboration mit Wettbewerbern hängt von der Größe des Unternehmens ab (vgl. Abb. 17). Es sind gerade die kleinen Unternehmen bis 200 Mitarbeiter, die entweder bereits mit Wettbewerbern kollaborieren (22,9 %) oder das zukünftig planen (16,7 %). Kleinere Unternehmen stärken ihre Position in der Lieferkette demnach eher horizontal, während größere Unternehmen eher auf Kooperationen mit Lieferanten und Kunden setzen.

Kollaboration mit Wettbewerbern
– nach Unternehmensgröße –

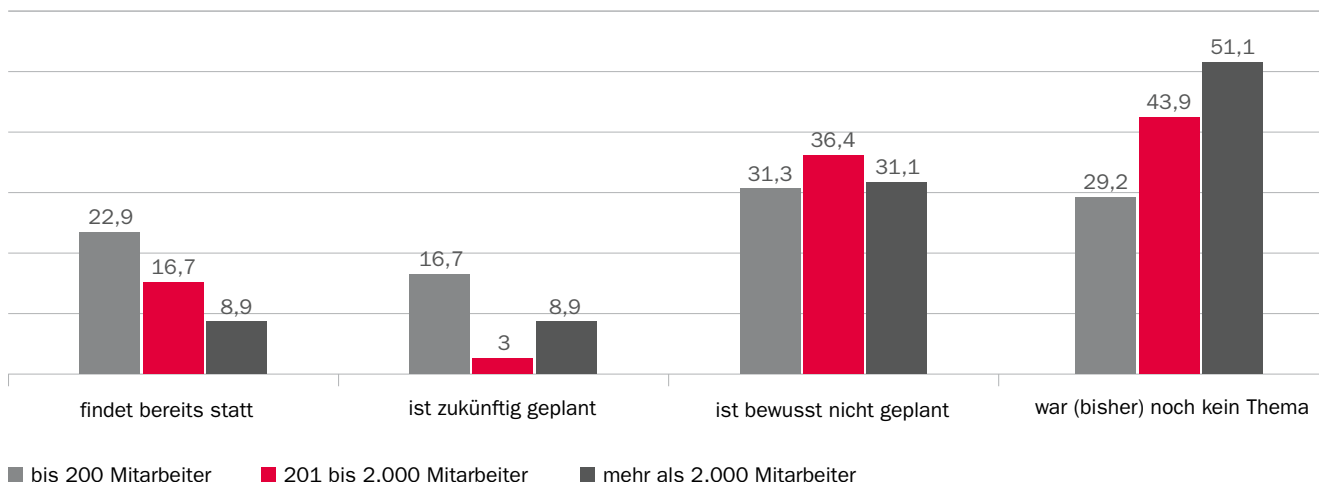


Abb. 17: Kollaboration mit Wettbewerbern nach Unternehmensgröße (Angaben in Prozent)

Die Ergebnisse im deutschsprachigen Raum zeigen keine wesentlichen nationalen Unterschiede. Allerdings gehen Unternehmen außerhalb der DACH-Region deutlich anders mit dem Thema um (vgl. Abb. 18). Rund 83 % der „anderen Unternehmen“ kollaborieren bereits mit Kunden und fast alle übrigen haben dies in Planung. „Andere

Unternehmen“ stammen in dieser Studie vor allem aus dem englischsprachigen Wirtschaftsraum (USA, GB, Asien etc., vgl. dazu Erläuterungen im Abschnitt „Teilnehmer der Studie“). Es kann vermutet werden, dass Kollaboration dort schon ein bekannteres Konzept ist und selbstverständlicher genutzt wird.

Kollaboration mit Kunden
– nach Sitz des Unternehmens –

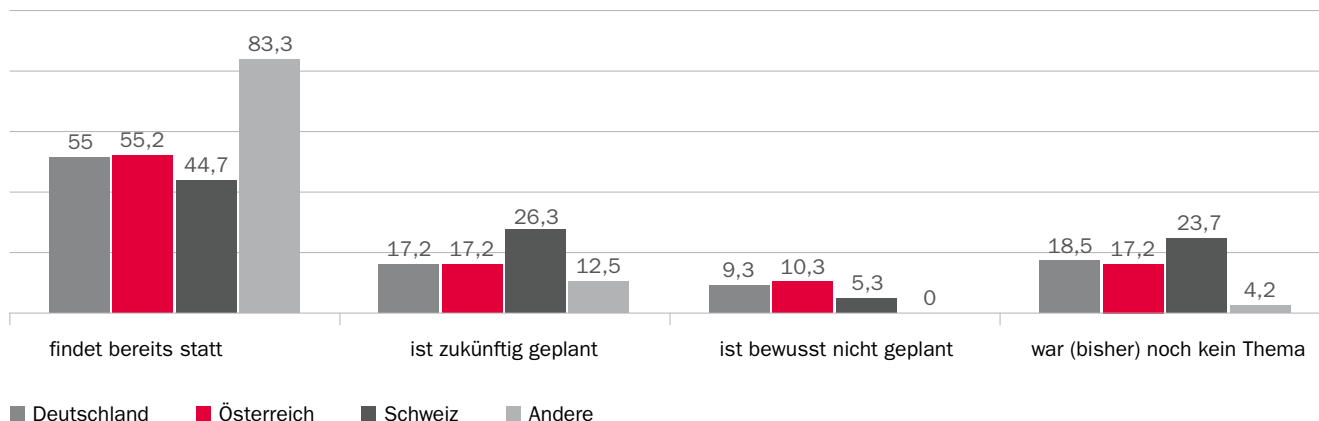


Abb. 18: Kollaboration mit Kunden nach Sitz des Unternehmens (Angaben in Prozent)

3.2 Bereiche für Kollaboration

Transport ist derzeit der wichtigste Bereich für kollaborative Strategien. In 45 % der befragten Unternehmen wird bereits kollaboriert und in rund 26 % ist dies geplant. Partner sind hierbei nicht nur Kunden und Lieferanten, sondern auch Spediteure und andere Logistikdienstleister. Das Thema Transport bringt häufig gemeinsame Ziele mit sich – das macht engere Formen der Zusammenarbeit sinnvoll. Aber auch in den Bereichen Bestände, Forecasting, Order- und Kapazitätsmanagement arbeiten 30 bis 40 %

der Unternehmen bereits eng mit Partnern zusammen (vgl. Abb. 19).

Bei der Optimierung von Steuern und Zöllen ist auffällig, dass zwar ebenfalls fast ein Viertel der Unternehmen bereits kollaboriert, jedoch mit 36 % sehr viele Unternehmen noch gar nicht ernsthaft über diese Möglichkeit nachgedacht haben (vgl. Abb. 20). Auch in diesem Thema ist Bewegung: 28,6 % der Unternehmen planen zukünftig Kollaborationen im Bereich Tax Optimization.

In welchen Bereichen der Logistik und Außenwirtschaft beteiligen Sie sich bereits an Kollaborationen? – findet bereits statt –

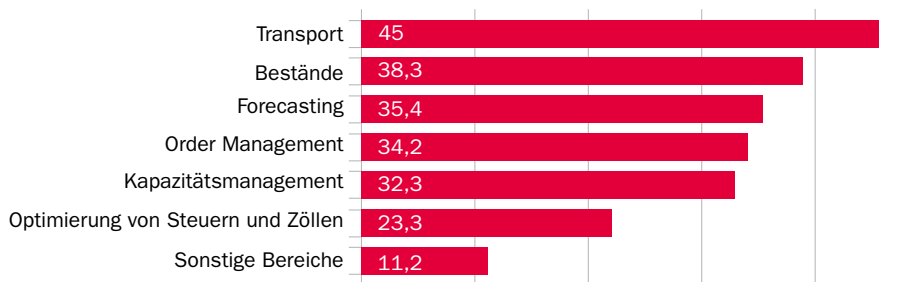


Abb. 19: Bereiche in Logistik und Außenwirtschaft, in denen bereits Kollaborationen stattfinden (Angaben in Prozent)

In welchen Bereichen der Logistik und Außenwirtschaft beteiligen Sie sich bereits an Kollaborationen? – Optimierung von Steuern und Zöllen –

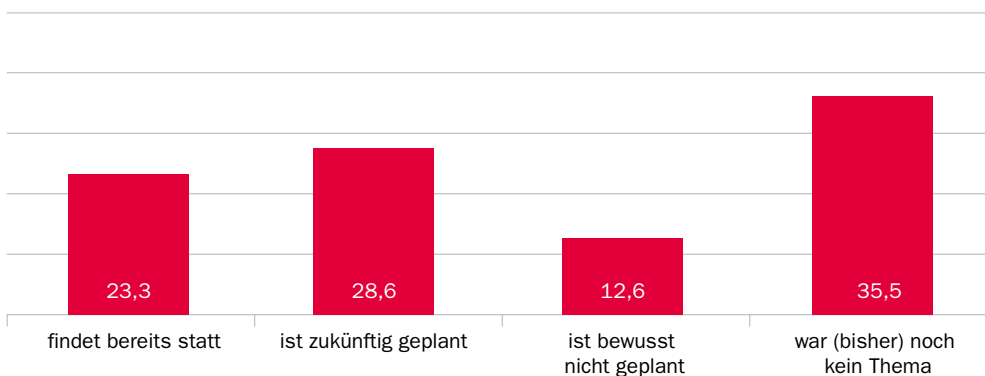


Abb. 20: Kollaboration im Bereich „Optimierung von Steuer und Zöllen“ (Angaben in Prozent)

In einigen Bereichen ist die Strategie größenabhängig. Forecasting-Kollaborationen finden vor allem in Unternehmen mit mehr als 2.000 Mitarbeitern statt. Aber auch im Order

Management und beim Thema Bestände spielt die Unternehmensgröße eine Rolle (vgl. Abb. 21).

**Bereiche, in denen Kollaboration bereits stattfindet
– nach Unternehmensgröße –**

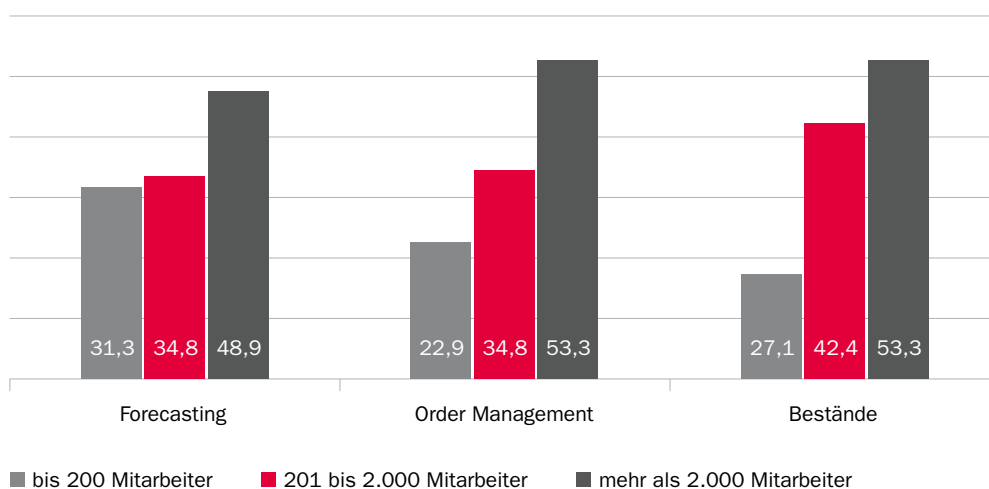


Abb. 21: Bereiche mit aktueller Kollaboration nach Unternehmensgröße (Angaben in Prozent)

4. Methoden und Werkzeuge zur Kollaboration

4.1 Bekanntheit und Nutzen

Wenn Partner gemeinsam komplexe Probleme lösen möchten, brauchen sie die richtigen Tools, um die Zusammenarbeit zu unterstützen oder in vielen Fällen auch erst möglich zu machen. Wir haben die Experten gefragt, welche Werkzeuge sie zur Kollaboration einsetzen. An vorderster Stelle steht die Nutzung von IT-Plattformen (vgl. Abb. 22). Allerdings erscheint der Anteil von 59 % recht niedrig, insbesondere vor dem Hintergrund, dass fast 80 % der Befragten der Meinung sind, dass Kollaboration in der Supply Chain stark IT-getrieben ist. Eine ebenfalls wichtige Rolle spielt die Einiung auf Branchenstandards. 57 % nutzen diese Möglichkeit, um die Zusammenarbeit

auf eine gemeinsame Basis zu bringen. Interessant ist auch, dass koordinierte Prognoseverfahren mit 22 % bisher nur sehr selten genutzt werden – obwohl Forecasting zu den drei wichtigsten Anwendungsbereichen für Kollaboration (vgl. Abschnitt „Bereiche für Kollaboration“) zählt. Es ist zu vermuten, dass gemeinsames Forecasting bisher nicht in allen Fällen mit systematischen Verfahren durchgeführt wird. Eine Vernetzung über Social Media wird mit 25 % für kollaborative Zwecke ebenfalls relativ selten genutzt. Hier stellt sich die Frage, ob die Unternehmen in der Kollaboration über Social Media kein ausreichendes Potenzial sehen oder ob es bedeutende Hürden gibt, die eine Nutzung verhindern.

Welche der folgenden Methoden oder Werkzeuge nutzen Sie zur Kollaboration mit Partnern?

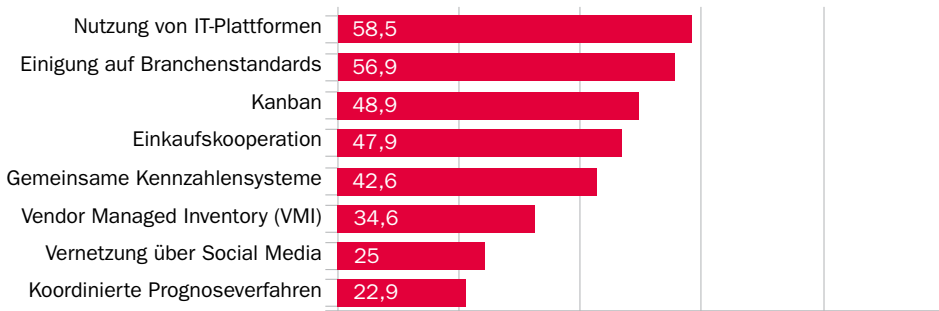
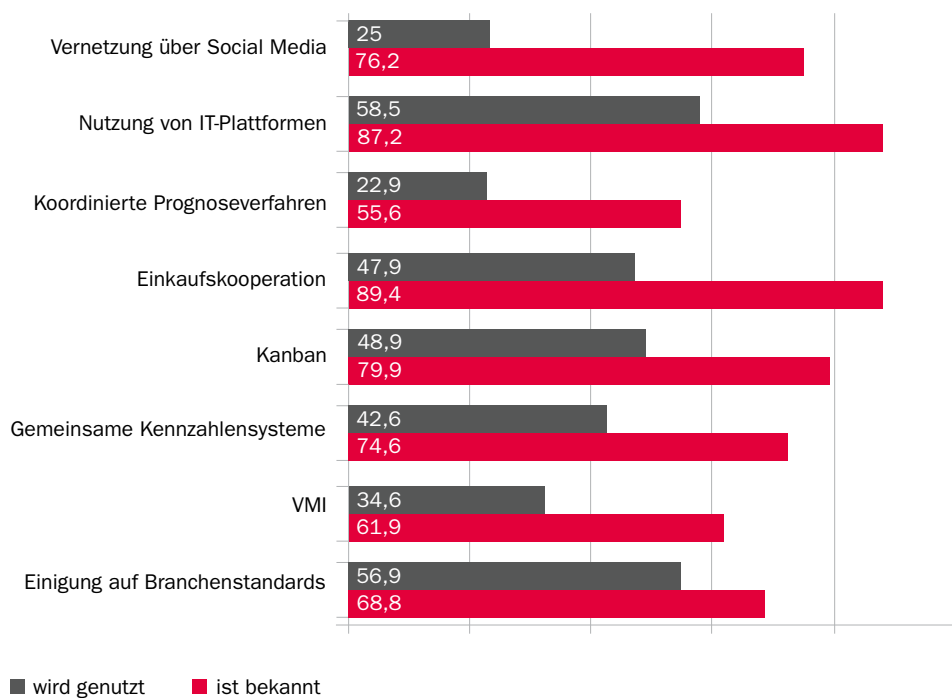


Abb. 22: Methoden und Werkzeuge, die zur Kollaboration genutzt werden (Angaben in Prozent)

Bei diesen Ergebnissen ist zu berücksichtigen, dass hier nur der momentane Ist-Zustand abgefragt wurde. Die Experten in dieser Studie erwarten fast einstimmig eine zunehmende Bedeutung von Kollaboration und es gibt einige Hinweise darauf, dass zukünftig mehr Kollaborationsprojekte bei den Unternehmen in Planung sind.

Mit zunehmender Nutzung von Kollaboration wird auch die Bedeutung von geeigneten Werkzeugen an Bedeutung gewinnen. Und immerhin theoretisch scheinen die Unternehmen dafür gerüstet: Einem Großteil der Experten sind die entsprechenden Tools bekannt, auch wenn sie diese derzeit noch nicht nutzen (vgl. Abb. 23).

**Welche der folgenden Methoden oder Werkzeuge kennen Sie?
Welche nutzen Sie zur Kollaboration mit Partnern?**



■ wird genutzt ■ ist bekannt

Abb. 23: Nutzung und Bekanntheit von Methoden und Werkzeugen zur Kollaboration (Angaben in Prozent)

Bei der offenen Frage nach weiteren Werkzeugen haben die Studienteilnehmer nur sehr wenig ergänzt. Interessant in diesem Zusammenhang sind einzelne Nennungen, die daran erinnern, dass bei Kollaboration auch persönliche Kontakte, Meetings und Kommunikation wichtige Instrumente sind.

Einige der aufgeführten Werkzeuge werden von größeren Unternehmen stärker genutzt als von kleineren Unternehmen (vgl. Abb. 24 und Abb. 25). Das gilt vor allem für die Einigung auf Branchenstandards, Vendor Managed Inventory (VMI), für Kanban und die Nutzung von IT-Plattformen.

Nutzung von Werkzeugen I
– nach Unternehmensgröße –

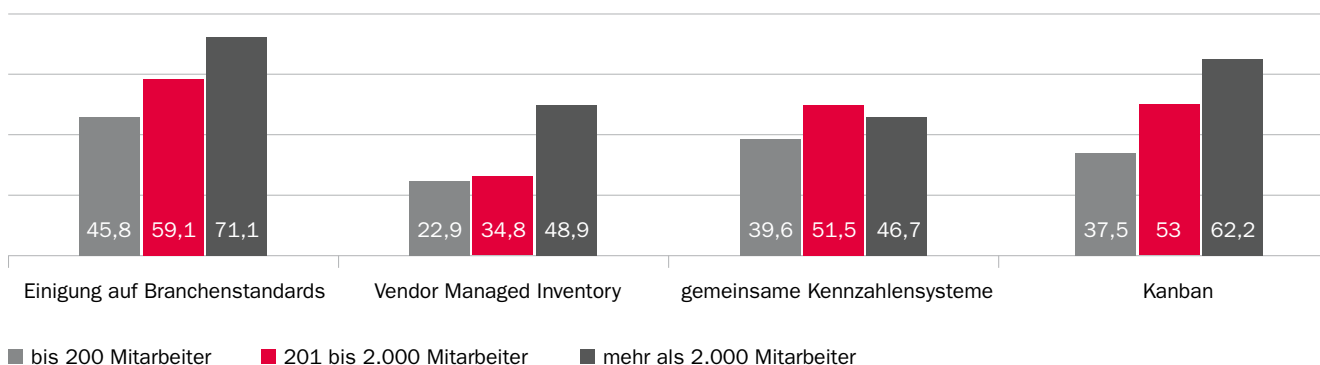


Abb. 24: Nutzung von verschiedenen Werkzeugen nach Unternehmensgröße I (Angaben in Prozent)

Nutzung von Werkzeugen II
– nach Unternehmensgröße –

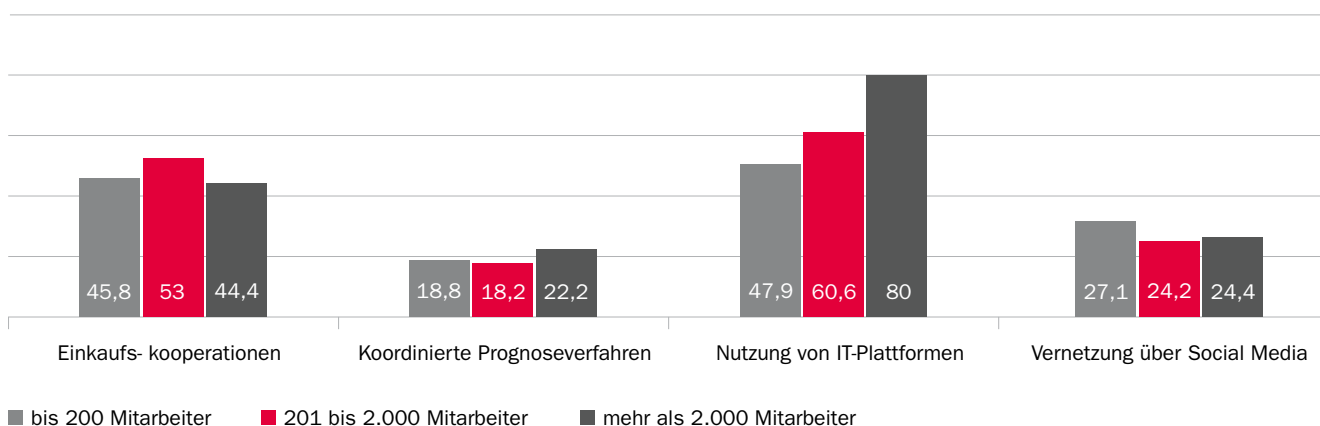


Abb. 25: Nutzung von verschiedenen Werkzeugen nach Unternehmensgröße II (Angaben in Prozent)

4.2 IT-Plattformen

Welche IT-Plattformen und Funktionen werden von den Unternehmen zur Kollaboration genutzt? Am meisten wird hier mit dem Austausch von Bewegungsdaten gearbeitet (67,4 % vgl. Abb. 26). Allerdings verrät diese Zahl nichts über den tatsächlichen Umfang und Detaillierungsgrad. Kunden- und Lieferantenportale werden ebenfalls

sehr häufig für den Austausch und die Zusammenarbeit genutzt.

Kollaboration beim Thema Stammdaten geht vielen Experten anscheinend noch zu weit. Nur rund 37 % nutzen es derzeit. Hier könnte Potenzial liegen, wenn die Unternehmen das Thema „Austausch von Bewegungsdaten“ weitestgehend eingeführt haben.

**Welche der folgenden Funktionen bzw. IT-Plattformen sind Ihnen bekannt?
Welche nutzen Sie zur Kollaboration mit Partnern?**

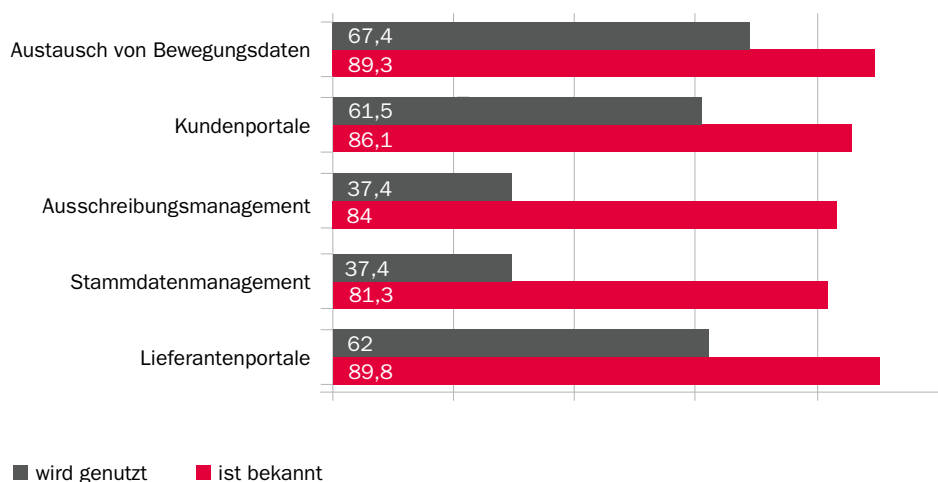


Abb. 26: Nutzung und Bekanntheit von IT-Plattformen und Funktionen zur Kollaboration (Angaben in Prozent)

Größere Unternehmen sind versierter im Umgang mit den Funktionen und Plattformen, mit denen eine Kollaboration unterstützt werden kann. Insbesondere im Ausschreibungsmanagement, aber auch bei der Nutzung anderer Methoden ist eine stärkere

Verbreitung bei großen Unternehmen zu verzeichnen (vgl. Abb. 27). Deutsche Unternehmen nutzen Kundenportale deutlich häufiger als die Kollegen aus dem deutschsprachigen Ausland (vgl. Abb. 28).

**Nutzung von IT-Plattformen
– nach Unternehmensgröße –**

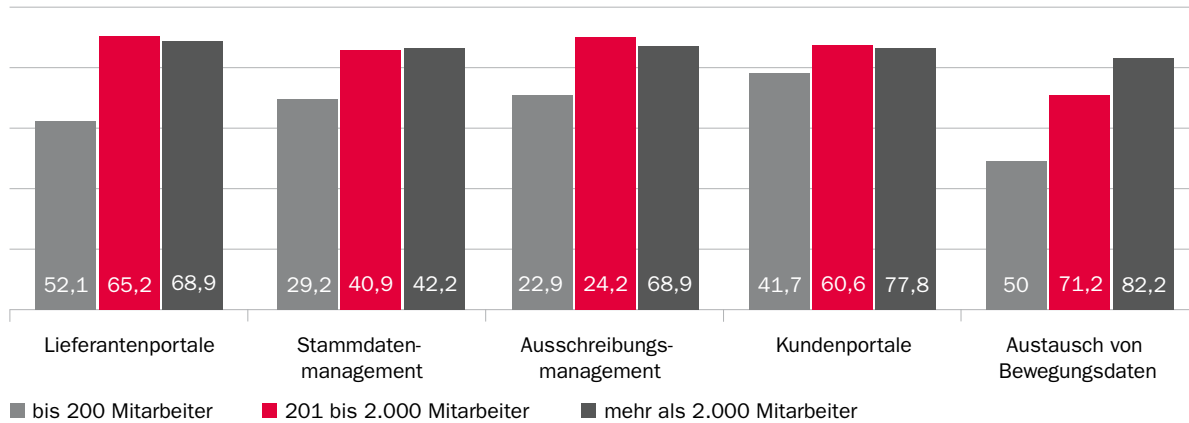


Abb. 27: Nutzung von IT-Plattformen nach Unternehmensgröße (Angaben in Prozent)

**IT-Plattform: Kundenportale werden genutzt
– nach Unternehmenssitz –**

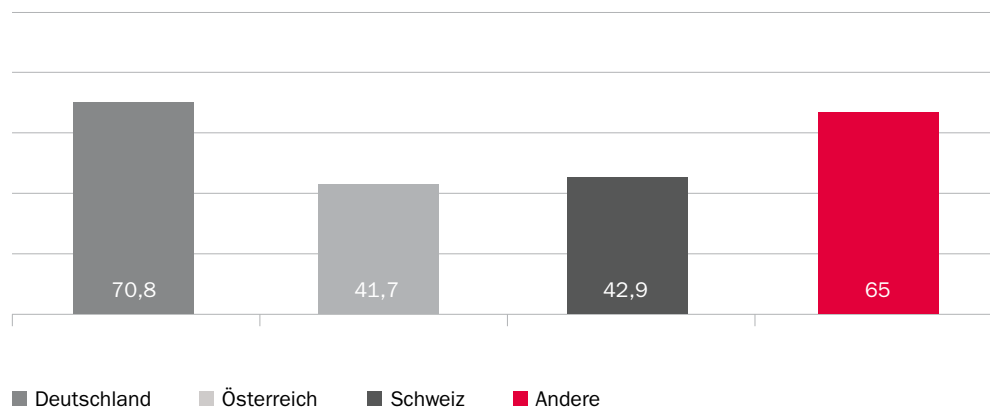


Abb. 28: Nutzung von Kundenportalen nach Unternehmenssitz (Angaben in Prozent)

Was ist die beste Vorgehensweise, wenn zwei Marktpartner mit unterschiedlichen Systemen kollaborieren möchten? Nur wenige passen ihr System an das des Partners an (14,7%), ein Fünftel bleibt am liebsten bei seinem eigenen System (vgl. Abb. 29). Somit organisiert sich ein gutes Drittel über das Machtverhältnis. Alle anderen set-

zen auf eine symmetrische Strategie: Sie nutzen eine Meta-Plattform oder einigen sich auf Branchenstandards, wenn möglich. Denn Standards bringen Partner auf Augenhöhe schaffen Vertrauen und sind der beste Weg, wenn beide Partner gleichermaßen von der Kollaboration profitieren sollen.

Plattform-Vielfalt: Wie würden Sie bei einer Kollaboration vorgehen, um eine Lösung zu finden?

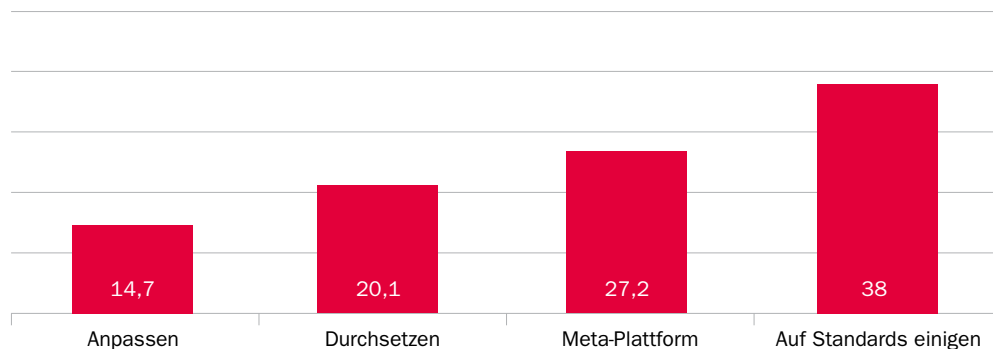


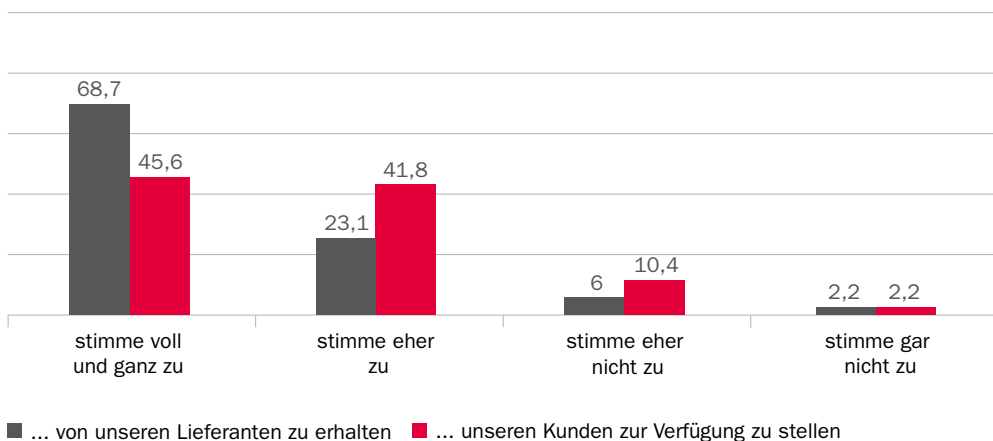
Abb. 29: Strategie: symmetrische oder asymmetrische Lösung? (Angaben in Prozent)

4.3 Kollaboratives Stammdatenmanagement

Auch wenn nur rund 37 % der Experten angeben, sich an Stammdaten-Kollaborationen zu beteiligen, wird der Austausch dieser Daten jedoch von fast allen Befragten für wichtig gehalten (vgl. Abb. 30). Dabei erhalten sie lieber Informationen von ihren Lieferanten, als sie ihren Kunden zur Verfügung zu stellen. Kollaboration geht also offensichtlich vor allem von Kunden aus, die auf ihre jeweiligen Lieferanten zugehen.

tig gehalten (vgl. Abb. 30). Dabei erhalten sie lieber Informationen von ihren Lieferanten, als sie ihren Kunden zur Verfügung zu stellen. Kollaboration geht also offensichtlich vor allem von Kunden aus, die auf ihre jeweiligen Lieferanten zugehen.

Es ist für uns wichtig, Stammdaten ...



■ ... von unseren Lieferanten zu erhalten ■ ... unseren Kunden zur Verfügung zu stellen

Abb. 30: So schätzen die Befragten die Bedeutung ein, Stammdaten zu erhalten und zur Verfügung zu stellen (Angaben in Prozent)

Informationen weitergeben, Daten herausgeben – das ist ein sensibler Bereich im Unternehmen und nur dann sinnvoll, wenn der Nutzen stimmt. Die Grundhaltung ist hier sehr positiv: Grundsätzlich sind drei Viertel der Befragten der Meinung, dass das Nutzen-Risiko-Verhältnis beim kollaborativen Stammdatenmanagement stimmt (vgl.

Abb. 31). Allerdings ist das eine vorsichtige Zustimmung – ebenso wie bei der Frage, ob eine Datentransparenz zwischen Unternehmen sinnvoll ist. Und deutsche Unternehmen sind bei dieser Frage etwas vorsichtiger als ihre Kollegen in anderen Ländern (vgl. Abb. 32).

Kollaboratives Stammdatenmanagement

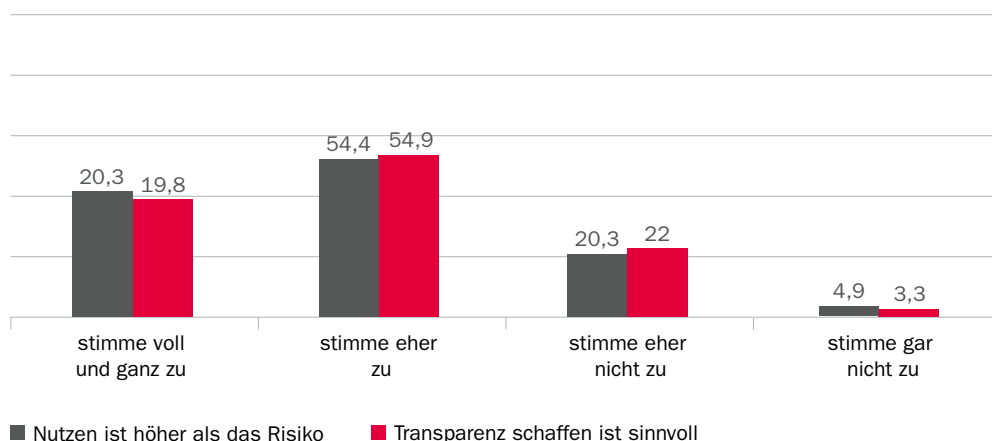


Abb. 31: Nutzen- / Risiko-Beurteilung eines kollaborativen Stammdatenmanagements (Angaben in Prozent)

Stammdaten schaffen sinnvolle Transparenz – nach Unternehmenssitz –

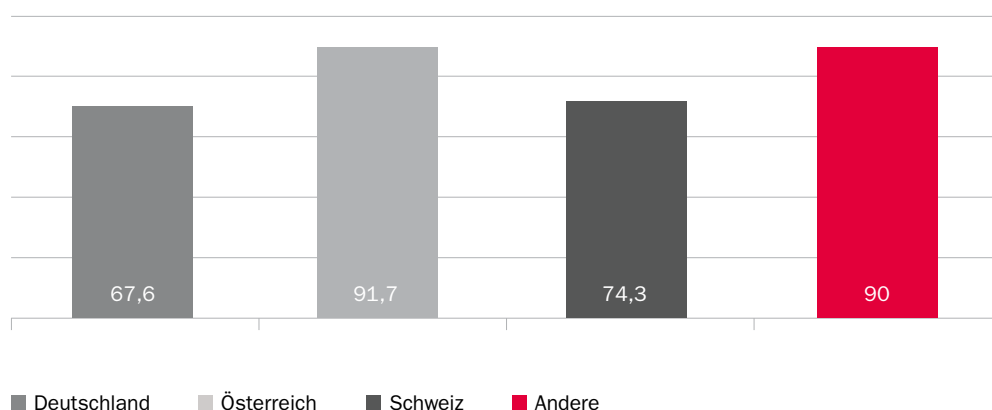


Abb. 32: Nutzung von Kundenportalen nach Unternehmenssitz (Angaben in Prozent)

Die meisten Unternehmen möchten ihre Daten als wertvolles Kapital nicht verschenken (vgl. Abb. 33). Sie halten Transparenz nur dann für sinnvoll, wenn die Gegenleistung stimmt und ein erkennbarer Nutzen

daraus erwächst. Das Win-win-Prinzip ist ein wichtiger Aspekt, den eine ganze Reihe der Experten bereits am Anfang unserer Arbeitsdefinition anfügen wollte.

Unsere Stammdaten sind wichtiges Unternehmenskapital, das wir nicht verschenken sollten.

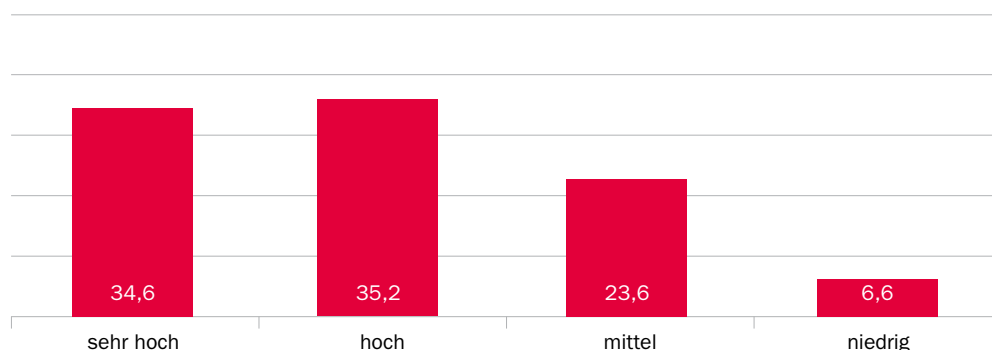


Abb. 33: Stammdaten nicht verschenken (Angaben in Prozent)

5. Erfolg und Wirkung von Kollaboration

5.1 Erfolgsfaktoren

Was ist besonders wichtig, damit eine Kollaboration in der Supply Chain zum gewünschten Erfolg führt? Um das zu erheben wurde den Teilnehmern der Studie eine Liste verschiedener Aspekte vorgelegt, aus der sie die drei aus ihrer Sicht wichtigsten auswählen konnten (vgl. Abb. 34). Der demnach wichtigste Erfolgsfaktor: Eine „offene und regelmäßige Kommunikation“ (40 %). Vor allem zu Beginn einer Kollaboration ist dieser Aspekt von besonderer Bedeutung, weil erst

eine Vertrauensbasis und passende Kommunikationsstrukturen zwischen den Partnern geschaffen werden müssen. Aber auch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit bleibt dieser Faktor wesentlich. Hierbei entstehen neue Herausforderungen und ein sorgfältiger Umgang mit Offenheit und Vertrauen ist erforderlich. Ebenfalls sehr wichtig sind den Experten deshalb auch „gemeinsame Ziele“ (32,7 %), die ihnen noch wichtiger scheinen als die unterstützende Informationstechnologie (27,9 %).

**Welche Aspekte sind bedeutend für den Erfolg einer Supply Chain Collaboration?
(3 wichtigste aus 8 auswählen)**

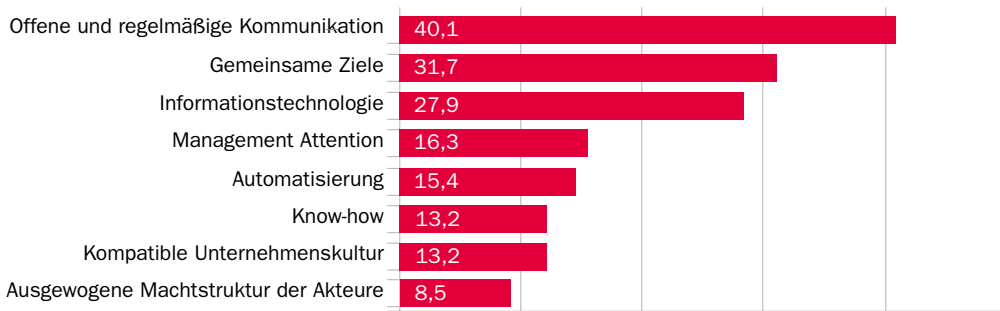


Abb. 34: Erfolgsfaktoren für Kollaboration in der Supply Chain (Angaben in Prozent)

5.2 Erfolgsmessung

Wenn strategische Maßnahmen nach Kosten-Nutzen-Verhältnis überprüft werden sollen, muss der Erfolg der Maßnahme gemessen werden. Jedoch geben nur 44,1 % der Experten an, dass sie den Erfolg ihrer Kollaboration an der Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele messen (vgl. Abb. 35). Erstaunlich

ist, dass mehr als ein Drittel diese Frage gar nicht genau beantworten kann. Die Verteilung hier hängt auch mit der Position des Teilnehmers im Unternehmen zusammen: Vor allem die Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion wissen hier nicht so gut über ihr Unternehmen Bescheid. Experten aus der Geschäftsführung wählten relativ selten „weiß ich nicht“ aus.

Messen Sie den Erfolg Ihrer Kollaborations-Maßnahmen an der Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele?

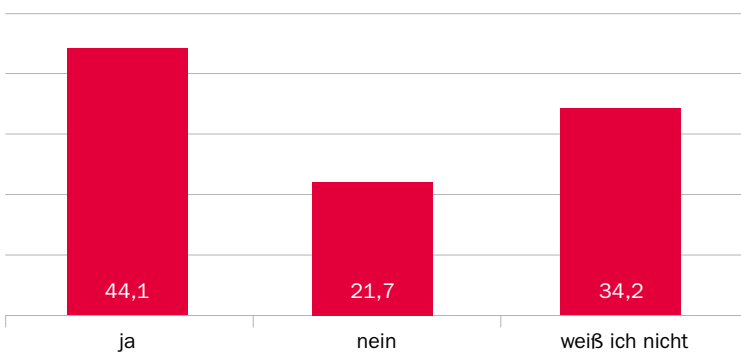


Abb. 35: Erfolgsmessung der Kollaborations-Maßnahmen (Angaben in Prozent)

Gemessen wird der Erfolg vor allem anhand von logistischen Kunden- oder Lieferantenkennzahlen sowie von Transportkosten und Durchlaufzeiten in der Abwicklung (vgl. Abb. 36). Die meisten Unternehmen nutzen zwei

oder drei verschiedene Kennzahlen zur Erfolgsmessung (vgl. Abb. 37). Kunden- und Lieferantenkennzahlen werden vor allem von großen Unternehmen über 2.000 Mitarbeiter gemessen (vgl. Abb. 38).

Falls ja, mit Hilfe welcher Kennzahl messen Sie den Erfolg Ihrer Kollaboration? (nur diejenigen, die Erfolgsmessung durchführen)

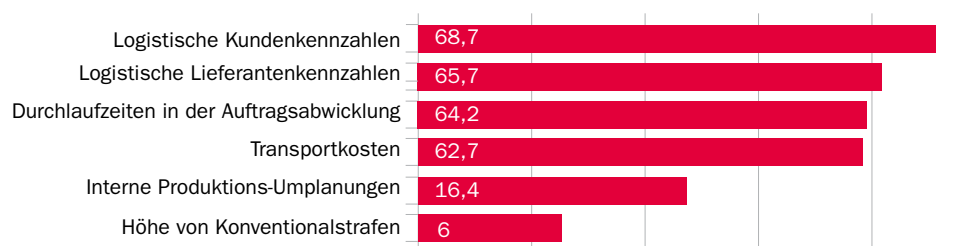


Abb. 36: Kennzahlen für die Erfolgsmessung (Angaben in Prozent)

Anzahl der ausgewählten Kennzahlen pro Unternehmen

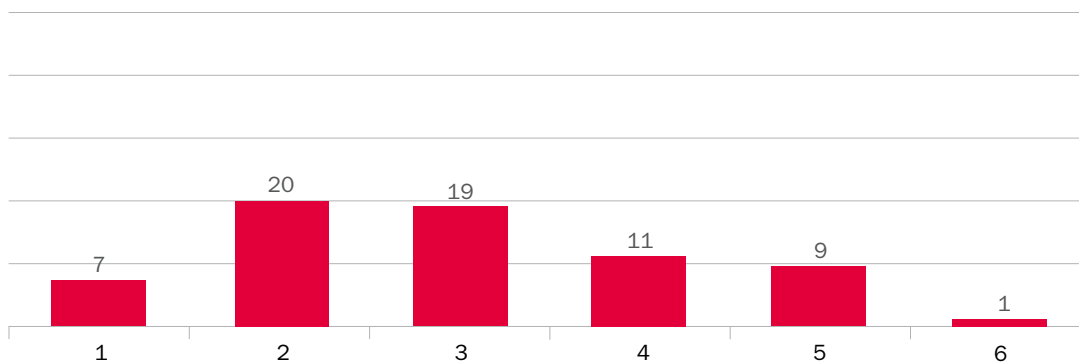


Abb. 37: Anzahl der ausgewählten Kennzahlen pro Unternehmen

**Kennzahlen zur Erfolgsmessung
- nach Unternehmensgröße -**

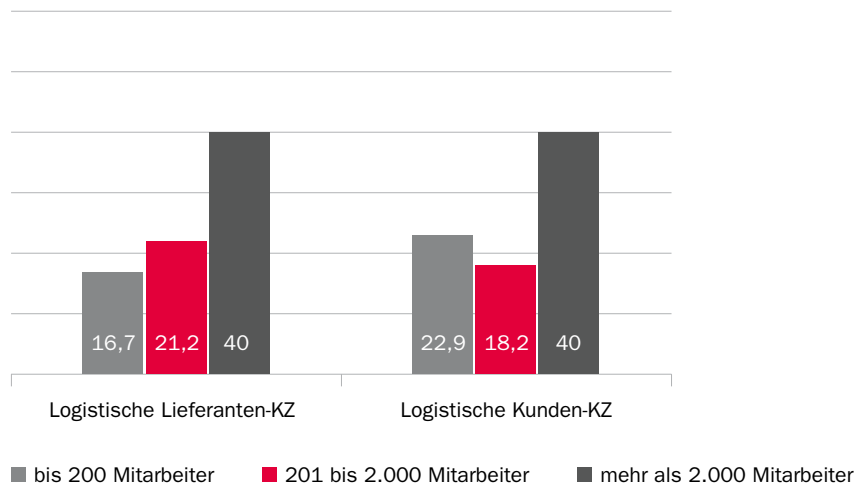


Abb. 38: Erfolgskennzahlen nach Unternehmensgröße (Angaben in Prozent)

5.3 Effekte

Die Angaben der Experten zu den tatsächlich erreichten Effekten zeigen, dass mit Kollaboration vor allem die Transportkosten gesenkt und die Durchlaufzeiten minimiert werden können (vgl. Abb. 39). Geringere Produktions-Umplanungen

lassen sich besonders in sehr großen Unternehmen erreichen. Auf der anderen Seite sind es vor allem die kleineren Unternehmen bis 200 Mitarbeiter, die auf diese Weise Konventionalstrafen reduzieren können.

Welche Effekte hatte die Einführung von Supply Chain Collaboration?

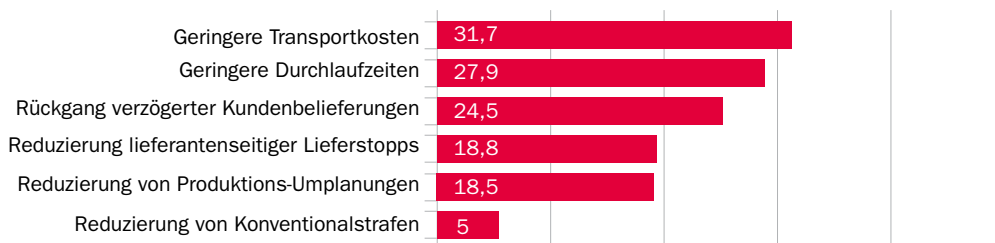


Abb. 39: Effekte der Supply Chain Collaboration (Angaben in Prozent)

„Rechtzeitige Einbindung aller Parteien und offene Kommunikation!“

„Created an open and collaborative approach through regular meetings and some social activities.“

6. Empfehlungen der Teilnehmer für erfolgreiche Kollaboration

„Was haben Sie in Ihrem Unternehmen bei diesem Thema richtig gemacht?“

Die offenen Antworten der Teilnehmer auf diese Frage unterstreichen nochmals, dass eine gelungene Kommunikation der wichtigste Schlüssel zu einer erfolgreichen Kollaboration ist. Die Experten nutzen hier

auffällig häufig den Begriff „regelmäßig“, wenn es um Informationsaustausch, Gespräche und Meetings geht. Als weitere Erfolgsfaktoren für die Kommunikation werden vor allem die Adjektive „rechtzeitig“, „offen“ und „persönlich“ verwendet.

„Regelmäßiger Informationsaustausch, alle Beteiligten kennen sich persönlich, dadurch kurze Informationswege.“

„Klare Absprachen, messbare Ziele bzw. Entwicklungsschritte.“

„Wichtig: alle Parteien müssen einen Nutzen daraus ziehen.“

„Die Lieferanten als gleichberechtigte Partner angesehen.“

„Mit dem Partner an einem Tisch gesessen und gemeinsam die Ziele ausgearbeitet.“

Einige Teilnehmer betonen auch die Notwendigkeit von Absprachen und gemeinsamen Zielen – bei symmetrischer Machtverteilung.

„Es sind funktionsübergreifende Denkansätze in das Projekt eingeflossen.“

„Argumentation über Sachthemen, Kooperation quantitativ messen.“

„Die IT wurde rechtzeitig eingebunden.“

„Supply Chain Kollaboration wird durch und mit den operativen Mitarbeitern direkt gemacht.“

Die Experten gaben eine Reihe von weiteren Hinweisen, wie eine gelungene Kollaboration organisiert und durch technische Lösungen unterstützt werden kann.

Interessant ist, dass bei dieser Frage einige Teilnehmer betonten, dass es vor allem richtig war, Kollaborationen überhaupt einzugehen. Das zeigt die sehr positive Stimmung zum Thema Kollaboration.

„Starten der Zusammenarbeit.“

„Richtig war, das Thema generell anzugehen.“

„Das Thema erkannt und damit begonnen, wenn zunächst auch noch zögerlich und stark ausbaufähig.“

„Was würden Sie inzwischen anders machen oder vermeiden?“

Auch bei der Frage nach den negativen Erfahrungen stehen die Themen Kommunikation und Absprachen auf Augenhöhe stark im Vordergrund. Demnach können Kommunikation und Transparenz in einigen Fällen noch verstärkt und verbessert

werden. Niemand beklagt sich über zu viel Austausch, zu viele Meetings oder über eine zu enge Zusammenarbeit. Außerdem würden einige die Zusammenarbeit klarer vorbereiten und mehr Energie auf gemeinsame Zielvereinbarungen und Abstimmung der Interessen legen.

„Projekt ‚Kollaboration‘ besser planen vorab – alle Beteiligten an einen Tisch zum Interessensaustausch.“

„Kommunikation verstärken und intensivieren.“

„Höhere Transparenz schaffen.“

„Die gemeinsamen Ziele und deren Erreichungsmonitoring stärker in den Vordergrund stellen und erhöhte Kommunikation zwischen den Partnern (Quantität).“

Beim Zusammenspiel der Parteien geht die Lernkurve klar in Richtung Partnerschaft und Symmetrie:

„Das einseitige Denken abschaffen.“

„Try to be more open, rather than our way is the best approach initially followed by many.“

„Zu vermeiden ist es, die Führungsrolle übernehmen zu wollen und zu versuchen nicht partnerschaftlich zu handeln.“

„Die IT hat ein zu großes Gewicht bei der Lösungsfindung.“

„Übergreifende Plattform wählen. Schneller wechseln, nicht verharren.“

„Mehr auf Standards setzen bei Austausch von Daten.“

„Versuch, sich auf ein gemeinsames System festzulegen – ein Metasystem mit entsprechenden Schnittstellen ist zu favorisieren.“

Gemeinsame Lösungen stehen auch bei der IT im Vordergrund, allerdings wird die IT von einzelnen auch als zu dominant im Prozess angesehen:

„Die IT hat ein zu großes Gewicht bei der Lösungsfindung.“

„Frühzeitige Integration der kollaborierenden Funktionen beim Aufbau bzw. bei der Angebotserstellung.“

„Kollaboration mit bestehendem Partner besser intern verkaufen, Management sensibilisieren, direkte Vorgesetztenlinie besser einbinden.“

Zum Teil zielen Verbesserungen auch auf interne Kommunikation und Abläufe. Dabei geht es um das interne „Verkaufen“ der Strategie und die Einbindung von beteiligten Einheiten.

Einige Verbesserungsvorschläge betreffen die Steuerung und Kontrolle von Kollaborationen sowie die grundsätzliche Strategie:

„Bei erkennbarem Misserfolg müsste die Kollaboration früher beendet werden.“

„Einführung von Eskalationsmanagement.“

„Zu hohe Erwartungen vermeiden.“

„Fokus nicht nur auf das Bestandsgeschäft, sondern auch auf die Unternehmensentwicklung der nächsten Jahre.“

Teilnehmer der Studie

Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf den Angaben und Einschätzungen von insgesamt 319 Experten für Aussenhandel und Logistik. Die meisten Teilnehmer in der Studie haben in ihren Unternehmen eine Leitungsfunktion inne. So sind rund 29 % zumindest für ein Team

oder ein Projekt verantwortlich, rund 37 % leiten einen Geschäftsbereich oder eine Fachabteilung und rund 12 % der Befragten sind Mitglieder der Geschäftsführung oder des Vorstandes (vgl. Abb. 40).

Position im Unternehmen

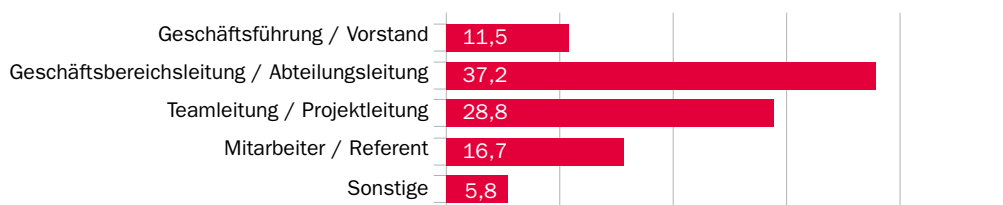


Abb. 40: Teilnehmer - Position im Unternehmen (Angaben in Prozent)

Mit 63,8 % haben die meisten Unternehmen ihren Firmensitz in Deutschland, aber es sind auch in wesentlichen Anteilen Expertenmeinungen aus der Schweiz (15,9 %) und Österreich (12,3 %) eingeflossen (vgl. Abb. 41).

Wie bereits im letzten Jahr, stand auch dieses Mal eine englische Version des Fragebogens zur Verfügung. Damit konnten auch Meinungen außerhalb des deutschen Sprachraumes berücksichtigt werden. Aber nur ein kleinerer Anteil von 8 % entfällt auf Länder ausserhalb von DACH, insbesondere UK und Irland, aber auch aus den USA, aus dem europäischen Ausland und dem asiatischen Raum.

Sitz des Unternehmens

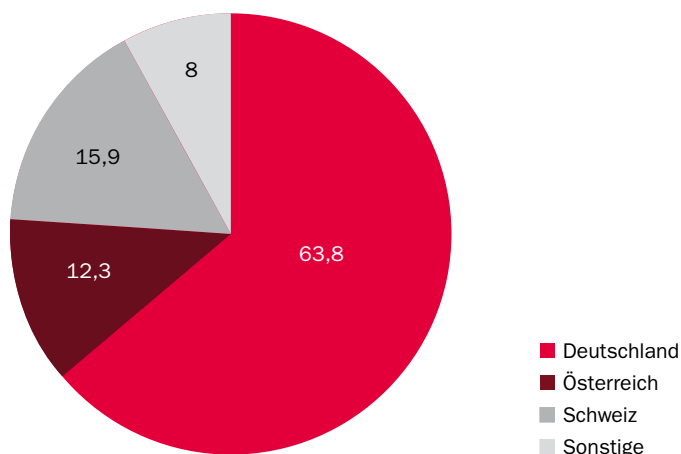


Abb. 41: Sitz des Unternehmens (Angaben in Prozent)

Die Experten in der Studie agieren alle in internationalen Märkten, unterscheiden sich jedoch stark in ihrer Ausgangsposition. Denn die Befragung erreichte Unternehmen aller Größenordnungen, jeweils zu einem nennenswerten Anteil. So haben rund 30 % der

Unternehmen weniger als 200 Mitarbeiter und fast ebenso viele mehr als 2.000 Mitarbeiter (vgl. Abb. 42). 12,6 % gehören zu den sehr großen Global Playern mit über 10.000 Mitarbeitern.

Anzahl der Mitarbeiter

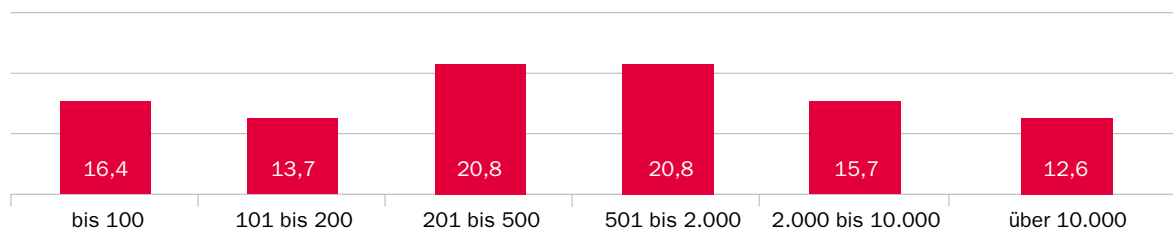


Abb. 42: Anzahl der Mitarbeiter (Angaben in Prozent)

Sehr unterschiedliche Branchen sind in der Stichprobe vertreten (vgl. Abb. 43). Mit 15 % ist der Maschinen- und Anlagebau am stärksten, gefolgt von Automotive, Chemie /

Pharma und Unternehmen aus den Bereichen IT, Elektronik und Mess- und Regeltechnik (jeweils rund ein Zehntel).

Branchen

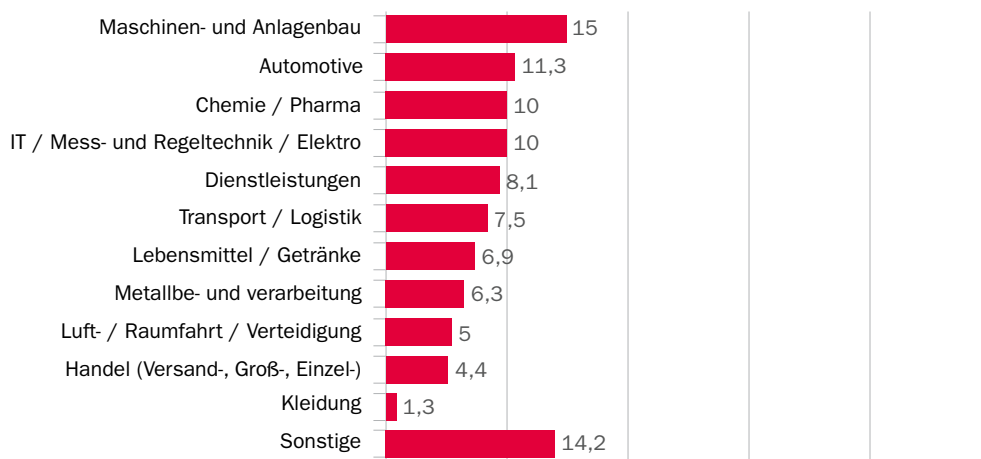


Abb. 43: Branche des Unternehmens (Angaben in Prozent)

— Impressum



AEB Gesellschaft zur Entwicklung von
Branchen-Software mbH
Julius-Hölder-Str. 39 | 70597 Stuttgart



Duale Hochschule
Baden-Württemberg Stuttgart
Paulinenstr. 50 | 70178 Stuttgart

Autoren

Dr. Ulrich Lison



Dr. Ulrich Lison ist Portfoliomanager und Mitglied der Geschäftsleitung der AEB GmbH. Er ist bei der AEB für die Bereiche Außenwirtschaft, Risk-Management, ATLAS, EMCS, internationale Zollverfahren und AEO zuständig. Seit 2007 ist er Prokurist und Gesellschafter des Stuttgarter Softwareunternehmens. Zudem ist Dr. Lison Fachkoordinator IT der Außenwirtschaftsrunde e.V. und in mehreren verschiedenen Gremien als Berater und Referent tätig. Er ist Autor zahlreicher Beiträge in Fach- und Wirtschaftsmedien und hält regelmäßig Vorträge zu Supply Chain- und Außenwirtschaftsthemen.

Durchführung der Studie und Auswertungen:

Dr. Ulrich Lison, Prof. Dr. Dirk H. Hartel, Franziska Widmaier, Tanja Finke-Schürmann, Jens Verstaen

Prof. Dr. Dirk H. Hartel



Prof. Dr. Dirk H. Hartel ist seit 2007 Professor für Logistik und Supply Chain Management an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart. Seit 2009 leitet er den Studiengang BWL-Dienstleistungsmanagement/Logistikmanagement und arbeitet als freiberuflicher Unternehmensberater, Referent und Trainer. Seine Beratungs-, Lehr- und Forschungsgebiete umfassen insbesondere Logistik-Outsourcing, Prozessoptimierung im SCM sowie Supply Chain Risk Management.

Redaktionelle Mitarbeit:

Tanja Finke-Schürmann, Jens Verstaen

Layout:

iXmedia GmbH Werbeagentur