



INFORMATION UND BILDUNGSARBEIT VON UND FÜR DIE SAP®-COMMUNITY



# Supply Chain Excellence

Sonja Telscher, Björn Dunkel und Volker Blöchl (nicht im Bild, siehe Innenteil) erklären das neue Supply-Chain-Paradigma. Ein ganzheitlicher Ansatz mit dem Supply-Chain-Excellence-Indikator basierend auf SAP S/4 optimiert jede Lieferkette und schafft Transparenz und Agilität. Ab Seite 38

**Fundament für  
Integrationszenarien** Seite 24

**Alter HCM-Wein in  
neuen PCC-Schläuchen** Seite 32

**Die Enterprise-  
Cloud** Seite 60

# SUPPLY CHAIN EXCELLENCE

Funktionierendes Supply Chain Management war und ist immer eine optimierte Kombination aus Human Skills und intelligenten Maschinen. Wer es schafft, eine effiziente Arbeitsteilung aufzubauen, kann auf den vielfach beschworenen Mehrwert hoffen. GIB baut konsequent auf dem SAP-ERP-System auf und ergänzt dieses regelkonform durch jahrzehntelange Erfahrung. Mit Björn Dunkel und Volker Blöchl von GIB sprach E-3 Chefredakteur Peter Färbinger.

Zu den Anforderungen und Herausforderungen rund um Logistik und Supply Chain zählen Smart Factory, Automatisierung, künstliche Intelligenz und Robotik. Was die verwendeten Techniken angeht, kennt die IT-Entwicklung keine Grenzen. Es ist ein evolutionärer Weg und kein disruptives Customizing. Basierend auf dieser Erkenntnis entstand in den vergangenen Jahren bei GIB ein einzigartiges SAP-basiertes System, das jahrzehntelanges Wissen aus den Bereichen Disposition, Logistik und Supply Chain in sich trägt.

Aus der Dynamik und Lernfähigkeit der GIB Supply Chain Excellence gehen große Vorteile hervor: Flexibilisierung, Qualitätsverbesserung und Präzisierung sorgen für eine Leistungssteigerung. Allerdings soll Software den Anwender nicht ersetzen, sondern unterstützen. Im GIB-Kontext spielt die Kooperation der technischen und menschlichen Komponente die entscheidende Rolle.

Globale Lieferketten werden auch zukünftig die Produktion, Logistik, Supply Chain bis hin zur Distribution bestimmen. Die verschiedenen Prozesse müssen noch stärker aufeinander abgestimmt werden. Um die Supply-Chain-Komplexität in den Griff zu bekommen, sei eine intelligente Steuerung aller teilnehmenden Anwender in der Prozesskette nötig, was eine kooperative Netzwerkstruktur erfordert. Außerdem sollten diese Wertschöpfungsketten ganzheitlich betrachtet werden, was ein netzwerkorientiertes Management beinhaltet.

„Der effektive Aufbau von kooperativen Beziehungen wird für die Zukunft auch weiterhin als einer der Megatrends in der Supply-Chain-Management-Umsetzung angesehen. Die Koordinationskomplexität nimmt zu, bedingt durch eine weit vorangetriebene Arbeits- und Standortverteilung, Internationalisierung bis hin zur Globalisierung oder vertikalen Desintegration. Insbe-

sondere für die Prozesssynchronisation sind die unternehmensübergreifenden Material- und Informationsflüsse über den gesamten Wertschöpfungsprozess zu koordinieren“, schreibt Ronald Poppe, Autor des Buchs „Kooperationsplattformen für das Supply Chain Management“ (Springer Gabler Verlag).

Wer beherrscht die Supply Chain besser? Der vernetzt denkende Mensch oder die Algorithmen von GIB SCX? „So komplex diese Frage sich darstellt, so simpel ist die Antwort darauf“, meint Björn Dunkel, einer der GIB-Geschäftsführer. „Der GIB-Suppl-Chain-Excellence-Indikator schafft ein Problembewusstsein. Systemimmanente Intelligenz macht die Komplexität einer End-to-End-Supply-Chain-Planung beherrschbar.“

Das APEO-Prinzip, Analyze, Plan, Execute und Optimize, der GIB simplifiziert, indem es die richtigen Informationen richtig adressiert, und zwar im richtigen Umfang an den richtigen Orten zur richtigen Zeit: CLUI, Context based, Location based, User based Information. „Der Mensch wird hierdurch befähigt, schnell und gezielt die richtigen Dinge in der richtigen Priorität zu tun. So bleibt es der vernetzt denkende Mensch, der das System und somit die Supply Chain beherrscht“, erklärt Björn Dunkel. Immer wieder durchläuft der Anwender das APEO-Prinzip. Dabei analysiert er mithilfe der Software regelmäßig seine Planungsgüte und kann im nächsten Planungsprozess noch genauer planen. Die Simulation und das Speichern von Szenarien helfen dabei, sich dem optimalen Ergebnis anzunähern. Erst dann wird die Planung in die Tat umgesetzt. Das operative Tagesgeschäft wird übersichtlich. Ziel ist es, dem Anwender möglichst viel Komfort und Sicherheit zu geben. Der vierte und letzte Schritt im APEO-Prinzip stellt die Optimierungsphase dar, in der Ist und Soll verglichen und die notwendigen Schritte zur Verbesserung abgeleitet werden.

Es gibt somit viele positive Wettkämpfe zwischen Menschen und Maschinen: Im Schachspiel und Go hat der Mensch schon verloren, beherrscht er noch ERP und SCM? GIB-Geschäftsführer Björn Dunkel im E-3 Gespräch: „ERP und SCM unterscheiden sich von Schach und Go durch die Tatsache, dass das eine im spielerischen Kern und rein zum Vergnügen die Aufgabe verfolgt, seinen Gegner zu dominieren und zu besiegen, während ERP und im Speziellen SCM ja das Verketteten von Prozessen zum Steuern und Planen eines gemeinsamen Erfolgs zum Ziel haben! Der Kern des Vergleichs ist hierbei also lediglich die IT als kleinster gemeinsamer Nenner und dient am Ende in beiden Fällen dazu, den Menschen in seinem Tun zu fördern.“

Das Tun des ERP-Anwenders ist mitunter chaotisch bis disruptiv – nicht absichtlich, aber mehr als sieben Parameter zu kontrollieren und zu steuern gelingt nicht jedem. Der Mensch neigt zum „Reparaturdienstverhalten“ – erkennt er einen Fehler, stürzt er sich mit viel Engagement auf diesen. Besser wäre es, das System ganzheitlich zu analysieren. Wollen Sie dieses Verhalten mit SCX erzielen? „Genau das ist die Idee“, betont Björn Dunkel. „Eine Supply Chain ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Allerdings gibt sie uns zahlreiche Warnsignale, bevor sie endgültig reißt.“

Das „A“ im APEO-Prinzip steht für Analyse und Björn Dunkel erklärt, dass die GIB-SCX-Prozessindikatoren den jeweiligen Prozessreifeegrad zeigen: angefangen beim

Das Geschäftsführerduo Volker Blöchl (r.) und Björn Dunkel will erfolgreiche Unternehmen noch erfolgreicher machen.



Demand- über den Manufacturing-, den Procurement-, den Inventory- bis hin zum Sales- und Distribution-Planning-Prozess. „Alle diese Prozesse greifen auf filigrane Art und Weise ineinander“, weiß Björn Dunkel aus praktischer Erfahrung.

Buchautor Ronald Poppe: Eine verstärkte Kooperation und Vernetzung von Unternehmen wird sowohl durch die wirtschaftlichen Entwicklungen als auch informationstechnische Innovationen kontinuierlich forciert. Durch die zunehmende Globalisierung werden die potenziellen Märkte vergrößert und gleichzeitig der Wettbewerb verschärft. Der erhöhte Wettbewerbs- und Kostendruck, verbunden mit der dynamischen Veränderung der Marktnachfrage hin zu stark veränderten Leistungen mit erhöhter Produktkomplexität und Variantenvielfalt, führt dazu, dass kooperative Formen mit ihren arbeitsteiligen Austauschbeziehungen geeigneter zur Bewältigung der unternehmerischen Herausforderungen werden. Entwicklungen in der Informationstechnik ermöglichen und beschleunigen zudem den Aufbau und die Etablierung kooperativer Unternehmensnetzwerke. (Springer Gabler, ISBN 978-3-658-16369-3)

## Reparaturdienstverhalten

„Was ist das Ziel jeder Supply-Chain-Planung?“, fragt demnach GIB-Geschäftsführer Dunkel im E-3 Gespräch und antwortet: „Die Kundenwünsche in Zeit und Menge zu 100 Prozent bedienen zu können! Ist der Sales- und Distribution-Planning-Prozess nur bei 73 Prozent, liegt der Fehler in der Regel in den vorgelagerten Prozessschritten. Dank der Prozessindikatoren des GIB SCX hat der Anwender nun ein klares Bild, wo Handlungsbedarf entsteht. Somit kann er seinem Reparaturdienstverhalten nachkommen.“

GIB SCX unterstützt mittels einer personalisierten Guiding-Funktion: Das System zeigt dem Anwender, in welchem Prozess und an welcher Stelle im Prozess der Fehler passiert ist. SCX gibt Handlungsempfehlungen und öffnet die SAP-Transaktion, mit der der Fehler behoben werden kann. Der ganze Prozess geschieht in Echtzeit aufgrund von SAP-Stamm- und -Bewegungsdaten, die durch eine GIB-eigene Heuristik bewertet werden.

Wie definiert man die optimale Supply Chain? Volker Blöchl: „Ich könnte mit vielen KPIs aus unterschiedlichsten Bereichen punkten. Vielleicht wären manche Leser sogar fasziniert oder beeindruckt, wie viele KPIs es gibt. Aber macht es wirklich Sinn, unzählige Kennzahlen ans schwarze Brett zu heften und zu hoffen, das sei Ansporn genug, um eine Verbesserung der Supply-Chain-Prozesse zu bewirken?“



*Wenn wir über die Supply Chain in Gänze sprechen, dann brauchen wir eine Messgröße, die den gesamten Prozess misst.*

Volker Blöchl, Geschäftsführer GIB

Volker Blöchl erklärt im E-3 Gespräch: „Gerade wenn wir über die Supply Chain in Gänze sprechen, dann brauchen wir eine Messgröße, die den gesamten Prozess misst. Nur so wirken wir dem Silodenken und -handeln entgegen. Stellt man sich beispielsweise die Frage, was denn nun die optimale Bestellmenge für das Unternehmen ist, wird schnell klar, dass eine Antwort nur funktionsübergreifend gefunden werden kann. Wir glauben, mit dem SCX-Indikator, der basierend auf den einzelnen Prozessen berechnet und ausgewiesen wird, für unsere Kunden die richtige Sichtweise auf die SCM-Kette zu geben. Natürlich gibt es Unternehmen in unserem Kundenumfeld, die sich bereits lange mit der Optimierung der SCM-Kette beschäftigen. Viele von diesen Kunden haben unsere GIB-Suite im Einsatz, um von der Absatzplanung über die Planung von finiten Kapazitäten bis hin zum Controlling die Prozesse fest im Griff zu haben. Aber ich bin überzeugt, auch diese Unternehmen brauchen unser SCX, denn die Anforderungen an die Supply Chain ändern sich ständig.“

## KPIs und SCX-Indikator

Für den SAP-Bestandskunden sind Verfügbarkeit und Quantität wichtige Entscheidungskomponenten: Warum findet der ERP-Anwender mit KPIs aus seinem S/4-Hana-System nicht das Auslangen? „In allen modernen ERP Systemen werden wir überflutet von KPIs“, weiß Volker Blöchl aus vielen erfolgreichen Kundenprojekten. „Wenn wir uns die moderne Supply Chain anschauen, werden wir in allen Bereichen viele Kennzahlen finden. Wenn wir uns aber die Frage stellen, ob wir erfolgreich sind, reicht es nicht, nur in einem Abschnitt der Prozesskette einen tollen KPI zu haben. Erst mit der Verknüpfung und Gewichtung verschiedener KPIs wird die Aussage richtig spannend.“

Sollte es nicht unser Bestreben sein, ganzheitlich im Prozess besser zu werden?“ Letztendlich geht es um dynamische Prozesse und vernetzte Systeme, sodass statische Zustandsgrößen nur bedingt helfen. Die Herausforderung besteht in der Optimierung von End-to-End-Prozessen. GIB-Geschäftsführer Volker Blöchl meint dazu: „Verstehen, Gestalten und Optimieren. Dieses Verstehen ist die notwendige Grundlage, um gestalten und optimieren zu können. Mit unserem SCX-Indikator und den fünf Prozessindikatoren stellen wir einfach und plakativ den aktuellen Zustand dar. Wir halten dem SAP-Anwender den Spiegel vor. Wir wollen aber nicht nur die Ist-Situation visualisieren, sondern die Anwender mit einer intelligenten Navigation zu den kritischen Prozessen führen. Wir bieten somit den strategisch-ganzheitlichen Blick und das operative Handeln.“

Der SCX-Anwender kann wählen, ob er über die Prozessindikatoren navigieren möchte oder den Prozess-Explorer nutzt, der je nach Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen ohne Umwege direkt zu den dringend zu bearbeitenden Transaktionen führt. Nur wenn die Supply-Chain-Manager wieder den Prozess in den Fokus bekommen und nicht die wertvolle Zeit damit vergeuden, das System zu managen, kann der Optimierungsprozess starten und gelingen. „Ansonsten bleiben wir alle Feuerwehrmänner“, betont Volker Blöchl, „und wer will schon täglich die Welt retten? Also lassen Sie die Systeme die Arbeit machen, um so unsere Optimierung in der SCM voranzutreiben.“

## Digital Twin

In der SAP-Community wurden in den vergangenen Jahren vielfach der Nutzen und die Intelligenz von Digital Twins diskutiert. Allgemein lässt sich sagen, dass das Erstellen



“  
**Transparenz und die daraus resultierende Entscheidungssicherheit sind die Basis für ein erfolgreiches Supply Chain Management.**“

Björn Dunkel, Geschäftsführer GIB

eines Digital Twins ohne vorgefertigte Softwarekomponenten eine Sisyphusaufgabe ist, den Nutzen eines funktionierenden Digital Twins kaum jemand aber infrage stellt. Nun kann man GIB Supply Chain Excellence auch aus der Perspektive eines Digital Twins der digitalen Lieferkette sehen, oder? Volker Blöchl ist anfangs von der Frage überrascht: „Ich muss gestehen: SCX ist gleich einem Digital Twin – so habe ich das noch gar nicht gesehen. Aber ich würde ganz klar Ja sagen.“

Zum Digital Twin gehört naturgemäß auch das Informatikthema „Simulation dynamischer Systeme“: „Bezüglich der Simulation möchte ich gern anmerken, dass diese in den vergangenen Jahren das Schattendasein bei vielen unserer Kunden verloren hat und aus Prozesssicht nicht mehr wegzudenken ist. What if? Das haben wir bereits seit vielen Jahren in unserer Welt fest verankert“, erklärt Volker Blöchl.

## Simulation und Transparenz

In der Medizin heißt es mitunter der „gläserne Mensch“, würden Sie bei GIB SCX von der gläsernen Supply Chain sprechen? „Beim ‚gläsernen Menschen‘ habe ich die Verknüpfung zu der Volkszählung 1982. Das war eigentlich das erste Thema, das für mich sehr politisch war und in Gänze rauf und runter diskutiert wurde“, erinnert sich GIB-Geschäftsführer Volker Blöchl. „Mittlerweile kursiert der Begriff auch ganz stark in der digitalen Welt. Besonders wenn es um Datenschutz geht. Wie viel wollen wir von unseren persönlichen Daten preis- und in andere Hände geben, die irgendetwas damit tun. Das können wir nur schwer bis gar nicht überblicken.“

Und bezogen auf das eigene Unternehmen stellt Volker Blöchl fest: „Ja, mit unseren Werkzeugen werden unsere Kunden in ihrer Supply Chain transparent. Aber – und das ist der Kern – um möglichst effizient an

ihren wichtigen Prozessen zu arbeiten und gleichzeitig mit dem gewonnenen Verständnis für den ganzheitlichen Prozess und durch ganzheitliche Optimierung immer besser zu werden. Und das alles mit Feedback, indem der SCX-Indikator die Verbesserungen direkt dokumentiert.“

„Transparenz und die daraus resultierende Entscheidungssicherheit sind die Basis für ein erfolgreiches Supply Chain Management“, betont nochmals Björn Dunkel. „Wir haben über 800 SAP-Supply-Chain-Projekte in unterschiedlichsten Industrien geleitet. Auf Basis dieses Wissens haben wir eine Lösung in den digitalen Kern von SAP S/4 Hana integriert, die einen Best-Practice-End-to-End-Planungsprozess unterstützt.“

GIB SCX ist mit einem Aufwand von 50 Projekttagen installiert, auf das Kundensystem eingestellt, geschult und in Betrieb genommen. Bereits nach der Installation sind der GIB-SCX-Indikator und die weiteren Prozessindikatoren auslesbar. „Somit schaffen wir dank höchstmöglicher Transparenz direkt ein Problembewusstsein, an welcher Stelle der Handlungsbedarf am größten ist. Somit kann jeder SAP-Bestandskunde zusammen mit den Spezialisten der GIB seinen Supply-Chain-Prozess gezielt optimieren“, weiß Björn Dunkel aus vielen Projekten.

## Kybernetik

Die „Steuermannskunst“ war im antiken Griechenland eine hochangesehene Kunst der Seeleute, wenn es galt, ein Schiff sicher über das Meer zu navigieren. Es ist bekannt, dass Odysseus zwanzig Jahre unterwegs war, das hatte aber auch andere Gründe. Die moderne Kybernetik beschäftigt sich mit den Regelkreisen und der systemischen Steuerung von komplexen Organismen und Maschinen. Ist GIB SCX ein kybernetisches System für SCM und Logistik? Beherrscht heute die Maschine mit S/4 Hana und GIB

SCX diese Steuermannskunst? „Dieser Vergleich gefällt mir in der Tat sehr gut“, meint Björn Dunkel im E-3 Gespräch. „Wir sprechen bei der GIB über die horizontale Digitalisierung. Dies dient dazu, Geschäftsprozesse zu verketteten und somit Geschwindigkeit in die Steuerung dieser Prozesskette zu bringen. Dank der Architektur eines SAP S/4 Hana-Systems ist dieses Orchestrieren und Auf-Geschwindigkeit-Bringen möglich. SCX ist in dieser Analogie also das Steuerrad. Ein Steuerrad der neuesten Generation. Mit allen Hilfsmitteln, um auch bei Sturm und Nebel sicher und zielgerichtet zu navigieren. Unsere Software ist damit das kybernetische System und der Anwender der Kybernetiker, also der Steuermann. Wir sorgen somit durch Simplifizierung für eine bessere Beherrschbarkeit der Prozesse und machen somit erfolgreiche Unternehmen noch erfolgreicher.“

## Experte und Manager

Somit bleibt eine abschließende Frage: Ist GIB SCX das Werkzeug für die Experten entlang der Supply Chain oder für das strategische Management eines Unternehmens? „Ich möchte an dieser Stelle noch einmal auf unsere Vision zu sprechen kommen: Wir machen Supply-Chain-Prozesse beherrschbar“, betont GIB-Geschäftsführer Volker Blöchl. „Das funktioniert sicher nicht, wenn man die strategische Flughöhe nicht verlässt und die Ärmel hochkrepzelt!“

Der große Nutzen der SCX liegt in der Kombination aus strategischem Blickwinkel und anwenderfreundlichem Handeln und natürlich der Interaktion beider Ansätze. „Unser Anspruch ist es, genau das in den Markt zu tragen, um so jeden Anwender in einem genau abgegrenzten Bereich bis hin zum Experten, der über alle Prozesse in der Supply Chain unterwegs ist, zu erreichen“, definiert Volker Blöchl. „Unsere Werkzeuge können über die Rollendefinition der Anwender im Unternehmen individuell bestimmt werden. So können wir die Anwender, die nur einen kleinen Bereich in der Wertschöpfungskette bedienen, mit Funktionen und Oberflächen ganz auf ihre Prozessaufgaben abstimmen.“ Durch die intelligente SCX-Navigation wird der Mitarbeiter in seinen Prozessen geführt, um mit den richtigen Daten eine richtige Entscheidung zu treffen. „Simpel und praxisnah, wie unsere Vision es verspricht“, betont Volker Blöchl. „Weg von endlosen Transaktionsaufrufen, weg von Excel-Auswertungen, die kaum noch einer überblicken kann, weg von Schattensystemen wie Access und anderen, hin zu effektiven Werkzeugen. Egal, in welchem Bereich der Supply Chain wir uns befinden.“ (pmf)

# Herr Müller räumt auf

Aus dem Leben eines Supply Chain Managers



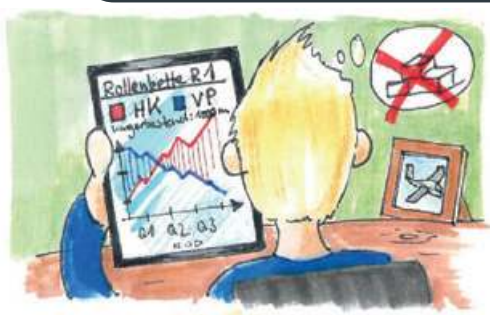
Eigentlich läuft in der Firma Wert GmbH alles ganz gut: Die Kunden sind zufrieden, es wird stets in ausreichender Menge produziert, das Lager ist voll und die benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe für die Produktion lassen keinen Engpass entstehen. Alle sind entspannt.



Dennoch merkt der Vertrieb, dass sich immer häufiger Kunden für die Konkurrenz entscheiden, weil die billiger ist bei gleicher Qualität.



Auch die CEO wundert sich, dass die Marge immer geringer wird, obwohl doch alles reibungslos läuft.

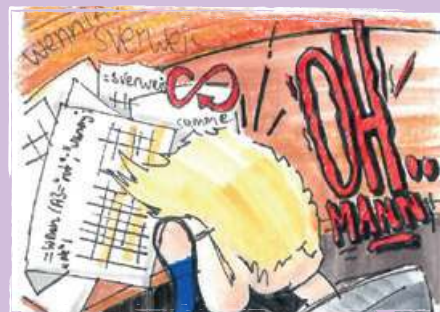


Ein Blick in die Kalkulation zeigt dem Supply Chain Manager, nennen wir ihn Herrn Müller, dass die auf Lager produzierten Güter in der Herstellung teurer waren als der heutige Marktpreis, der erzielt werden kann.

Seine Recherche zeigt zudem, dass ein Großteil des Lagers mit Lagerhütern verstopft ist, die bereits seit Jahren unangetastet Platz wegnehmen und Kosten verursachen. Überhaupt stellt er sich die Frage, ob alle angemieteten Lagerhallen notwendig sind.



Eine zuverlässigere Absatzplanung könnte helfen, die Bedarfe besser im Voraus zu bestimmen und dann punktgenau zu produzieren. Der Effekt wäre im Erlös sichtbar und ließe Herrn Müller gut dastehen.



Er nimmt sich also die Absatzplanung vor. Dort findet er ein komplexes Konstrukt von Excel-Tabellen, die alle mit undurchsichtigen Formeln und Logiken verknüpft sind.



Leider ist der Kollege, der sich damit auskennt, 3 Wochen im Urlaub, weshalb aktuell keine Aussagen und Anpassungen getroffen werden können.



Ein paar Antworten erhält Müller dann doch, nämlich, dass die Werbeaktivitäten des Marketings keine Berücksichtigung finden, da man mit dem zuständigen Abteilungsleiter nicht so gut kann.



Immerhin fließen die Vertriebsausgaben in die Planung ein. Allerdings ohne Bewertung der Realisierungswahrscheinlichkeit.



Leider können auch besondere Ereignisse, die den Absatz als externe Faktoren beeinflussen, z.B. eine Fußball-WM oder eine angekündigte Hitzewelle, nicht berücksichtigt werden, da diese Komplexität nicht in die Excel integriert werden kann. Zudem birgt jede Anpassung der Excel-Kalkulation eine große Fehlergefahr, was dazu führen könnte, dass völlig abstruse Planungsergebnisse ausgeworfen würden.



Das hatte Müller sich anders vorgestellt. Wieso überhaupt Excel, wo doch die gesamte Supply Chain über SAP gesteuert wird? Medienbrüche sind immer eine Gefahr für die Zuverlässigkeit und Genauigkeit von Aussagen. „Gibt es da keine anderen Lösungen?“, fragt sich Müller.



Müller glaubt, das Kernproblem für den sinkenden Ertrag, liegt darin, dass der Wettbewerber günstiger herstellt. Er ist überzeugt, dass die Ursachen in der Produktion und in der Beschaffung liegen. Auf der Suche nach Quick-Wins wendet er sich zunächst dem Beschaffungsmanagement zu.

Müller will wissen, weshalb bestimmte Rohstoffe in enormen Mengen gelagert werden und erfährt, dass der strategische Einkauf mit einem Lieferanten aus einem politischen Krisengebiet günstige Konditionen ausgehandelt hat.



Da es keine Ausweichlieferanten gibt und die entsprechenden Materialien einen Engpassfaktor in der Produktion darstellen, hat sich der zuständige Materialbedarfsplaner vorausschauend für einen großen Sicherheitsbestand entschieden.

Der Planer weist zudem darauf hin, dass das Materialspektrum pro Disponent derart umfangreich ist, dass die Disponenten keine Transparenz über notwendige Sicherheitsbestände, Wiederbeschaffungszeiten oder Möglichkeiten der Transportkorkostenoptimierung haben.



Damit in der Produktion nichts anbrennt, plant jeder Disponent eher großzügig. Gern würde man die Maximen von Just-In-Time oder Just-In-Sequence-Delivery leben, aber ohne Transparenz und echter Kontrolle über das eigene Aufgabenspektrum, sind solche Ansätze nicht möglich.



Müller sucht nach weiteren Einsparungsmöglichkeiten und besucht den Produktionsleiter. Hier erfährt er, dass die vom Planer zugesendeten Informationen bei Schichtbeginn oft nicht mehr aktuell sind.



Auch in der Maschinenwartung läuft alles super. Er sorgt höchstpersönlich dafür, dass alle Verschleißteile an den Maschinen regelmäßig ausgetauscht werden und damit es wirklich rundläuft, ließe er diese bereits VOR dem offiziell vorgesehenen Austauschdatum wechseln.



Sobald eine Maschine stillsteht, die Krankmeldungen des Tages eintrudeln oder der Vertriebsleiter mit einem ganz wichtigen Kundenauftrag dasteht, wird wieder alles mit Bauchgefühl und Erfahrung gemacht. Für wichtige Kundenaufträge wird dann spontan umgerüstet. „Da sind wir in der Produktion super flexibel“, berichtet der Produktionsleiter stolz.



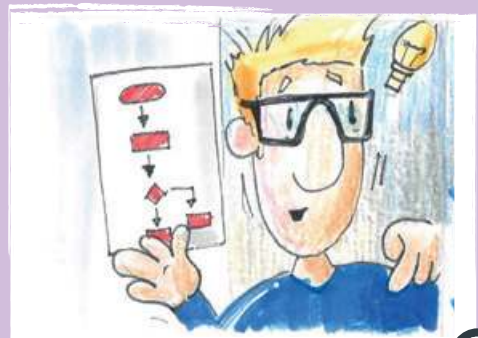
Mittlerweile hat sich die Produktionsplanerin dazugesellt, die um Fassung ringt. Mit simulativen Planungsmöglichkeiten und Work-In-Progress wären diese Zustände abzufangen.



Wenn man einfach unvorhergesehene Änderungen in die Planung einfügen könnte, vielleicht sogar per Drag-and-drop, um den daraus resultierenden angepassten Produktionsplan weitergeben zu können, das wäre fantastisch.



Eine auftragsbezogene simulative Planung von Maschinen- und Personalkapazitäten, das wäre ein echter Schritt nach vorn. Auch eine Zustandsüberwachung an den Maschinen würde bares Geld einsparen: Vermeidung von Ausfällen und Stillständen, Einsparung bei Ersatz- und Verschleißteilen.



Müller nickt. Da gibt es wohl einiges zu optimieren, sowohl in jedem Teilprozess, als auch über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.



Für die CEO fasst Müller die Fakten zusammen: Lieferbereitschaft halten, Bestände senken. Lagerhüter eliminieren. Bodensatz und Sicherheitsbestände überprüfen und Senkungspotenziale ausschöpfen. Lagerkapazitäten und damit verbundene Kosten senken.

Absatzplanung verbessern durch Einbezug aller verfügbaren und relevanten Informationen. Technische Schnittstellen und Inselwissen abschaffen. Zuverlässigkeit und Transparenz der Planung elementar verbessern.



Im Beschaffungsmanagement mehr Transparenz über die Materialverfügbarkeit und die Wiederbeschaffungszeiten einrichten. Informationen benutzerspezifisch und benutzerfreundlich anbieten. Transportkosten optimieren durch intelligente Bestellbündelungen und das Lieferantennetzwerk transparent und risikobewusst steuern.



In der Produktion eine rollierende Planung und Work-In-Progress einführen. Produktion auf Zuruf vermeiden und Simulationsmöglichkeiten schaffen. Rüstzeiten durch geschickte Planung optimieren und Kosten sparen in der Instandhaltung und Wartung durch Zustandsüberwachung, vorausschauende Wartung und intelligentes Ersatz- und Verschleißteilmanagement.



„Und das ist nur die Spitze des Eisbergs“, meint Müller. Die Optimierungsmöglichkeiten in der Supply Chain sind enorm.

Die CEO ist beeindruckt und beauftragt Müller eine Softwarelösung einzukaufen, die schnittstellenfrei ins bestehende SAP-System integriert werden kann und alle diese Punkte strategisch und operativ realisiert.



„Und sehen Sie zu, dass die Beratungskompetenz top, die Einführungszeit möglichst kurz und die Zukunftsfähigkeit gesichert ist. Schließlich wollen wir in einigen Jahren auf S/4 umstellen.“



„Nichts leichter als das“, denkt Müller, weiß er doch längst, dass erfolgreiche Supply Chain Manager mit der GIB in Siegen zusammenarbeiten.

Zeichnung: Julian Irlich // Text: Sonja Telscher



Die SCM-Experten der GIB wollen die Ursachen aufspüren, statt Symptome zu kurieren

# Die Leiche im Keller

GIB hat keinen Patentprozess, sondern spürt die Leichen in der Supply Chain auf. Es geht somit im Wesentlichen um die Schaffung eines Problembewusstseins.

Von Sonja Telscher, GIB

Eine Frage wurde bei der Vorstellung der neuen SCX-Suite im vergangenen Jahr von Supply-Chain-Managern, Werksleitern und Produktionsplanern immer wieder gestellt: „Wie kommt ihr bei der GIB eigentlich dazu, uns Supply-Chain-Experten zu sagen, wie wir unsere Prozesse besser machen können?“ Die Antwort der GIB darauf ist denkbar einfach: „Wir geben euch keinen Patentprozess, wir spüren nur die Leichen in eurem Keller auf.“ Und da jeder Verbesserungsprozess mit der Erkenntnis beginnt, dass es etwas zu verbessern gibt, setzt das neue Indikatoren-Modell der GIB genau dort an, bei der Schaffung eines Problembewusstseins.

Die GIB-Supply-Chain-Experten wollten die Ursachen aufspüren, statt Symptome zu kurieren, also den Finger in die Wunde legen. Anstatt in gewohnter Manier SAP-Big-Data zu nutzen, um neue Hilfsmittel, Sichtweisen und Analysen zu erstellen, wollte man die Daten nutzen, um Lücken aufzuzeigen, Informationsmissstände aufzudecken und Prozesse zu hinterfragen.

Wie sind die Experten nun vorgegangen? Was waren die wesentlichen Phasen, die zum neuen Indikatoren-Modell geführt haben? Volker Blöchl, Geschäftsführer der GIB S&D, spricht in diesem Zusammenhang von fünf maßgeblichen Schritten.

## Fünf Schritte zur Besserung

Schritt 1, Formulierung eines idealtypischen Supply-Chain-Prozesses: Keine einfache Aufgabe, wenn man bedenkt, dass es berechnete unternehmens- oder branchenspezifische Prozesse gibt. Wie soll ein Prozess gültig sein für Serien- und Fließfertigung, für diskrete und Prozessindustrie? „Die Kernprozesse und die Kernproblematiken sind stets ähnlich“, erklärt Volker Blöchl. „Ob Teddybär- oder Flugzeughersteller – wir haben in all den Jahren immer wieder erlebt, dass die Probleme der Supply-Chain-Experten im Kern sehr ähnlich sind.“ Dabei ging es immer wieder um ungenaue Absatzplanungen, um mangelhafte Stammdaten, um Bodensatz, Lagerhüter, Sicherheitsbestände, Lieferservicegrad und Lieferrückstände, um nur einige



Sonja Telscher,  
Director Go-to-Market/Operations GIB

Schlagworte zu nennen. „Wir haben einen hohen Abstraktionsgrad gewählt, um eine Vergleichbarkeit zu erreichen, und decken Schmerzpunkte auf, die diskutiert werden müssen“, erklärt der Supply-Chain-Experte.

Schritt 2, potenzielle Schwachstellen definieren: Nachdem der idealtypische Prozess formuliert war, wurden die einzelnen Prozessabschnitte einer genauen Analyse unterzogen. Was geschieht in der Phase des Bestandsmanagements, welche Tätigkeiten und Planungen sind elementar im Beschaffungsmanagement, welche Kriterien können die Absatzplanung bewerten? Diese und viele weitere Fragen haben die Experten der GIB diskutiert und analysiert. „Wir hatten unsere versierten Prozess- und SAP-Berater im Boot“, erzählt Volker Blöchl, der mit seinem tiefen Praxiswissen als ehemaliger Betriebs- und Dispositionsleiter zahlreiche Denkanstöße geben konnte. Immer wieder wurden die identifizierten Kenngrößen auf den Prüfstand gestellt: Ist die Tätigkeit für alle Branchen relevant? Ist die Tätigkeit für den betrachteten Prozessabschnitt aussagekräftig? Und nicht zuletzt lassen sich Daten im SAP-System fin-

den, die diese Tätigkeit betreffen? Immer wieder mussten die Experten Ideen und Erkenntnisse verwerfen, um den selbst gesetzten Maximen gerecht zu werden.

Schritt 3, Kennzahlen bilden: Die Experten einigten sich auf fünf Prozessschritte, nämlich Demand Planning, Manufacturing, Procurement, Inventory Management und Sales und Distribution, und bildeten Kennzahlen, die die Qualität im jeweiligen Abschnitt messbar machen. „Das war insbesondere im Demand Planning eine große Herausforderung“, weiß Volker Blöchl, denn wie sollte die Qualität einer Planung gemessen werden, wenn die ursprüngliche Planung im Zeitverlauf angepasst und überschrieben wird. „In unserer GIB-Suite haben wir dieses Problem längst gelöst. Wir arbeiten mit Versionen und speichern die Historie. Aber unser SCX-Indikatoren-Modell soll unabhängig von unserer Suite einsetzbar sein. Wir greifen ausschließlich auf die originären SAP-Daten zu. Nur so schaffen wir einen neuen Standard“, führt er aus. Die Experten einigten sich auf die Bewertung der als planbar ermittelten Materialien und Artikel, deren Planungsho-



horizont, die Vorplanung ohne Rückstand sowie den Anteil der geplanten Materialien am gesamten Materialspektrum.

Schritt 4, Kennzahlen verdichten und gewichten: Das Ergebnis zeigt, dass die Experten der GIB erfolgreich waren: Für jeden Prozessschritt konnten Kennzahlen determiniert werden. Aber wie sind diese zu gewichten? Ist der Lieferservicegrad wichtiger als der Lieferrückstand? Ist die Termintreue höher zu bewerten als die Mengentreue? „Alles greift ineinander“, erklärt Blöchl. „Man muss kein Genie sein, um zu wissen, dass eine Kette nur so stark ist wie ihr schwächstes Glied.“ Aus diesem Grund haben sich die Experten dafür entschieden, jede Kennzahl mit gleichem Gewicht in die Bewertung des jeweiligen Prozessschritts einfließen zu lassen.

„Wir haben uns auf eine prozentuale Darstellung der Qualität geeinigt. Ein individuelles Bewertungsschema hätte stets einer Erklärung bedurft“, erklärt er. So wäre beispielsweise bei einer Sechser-skala die Frage gewesen, ob nun nach Schulnotensystem die Eins das beste Ergebnis ist oder ob gilt: je mehr, desto besser. Auch hätte der Maximalwert stets mit angegeben werden müssen; geht die Skala bis zehn oder bis achtzig usw. „Wir haben uns die Maxime Simplicity in all unseren Produkten auferlegt“, meint Blöchl, „deshalb war schnell klar, wir brauchen etwas, das intuitiv und international verstanden wird.“

Schritt 5, Vergleichbarkeit schaffen: Ein zentraler Punkt des Indikatoren-Modells ist die Vergleichbarkeit von Prozessen in der eigenen Supply Chain oder im Vergleich mit anderen Unternehmen. Liegt der Prozess-Indikator für Manufacturing bei 20 Prozent und der Kollege aus dem In-

ventory Management hat einen Indikator von 95 Prozent, hat der Erste einiges falsch und der Zweite ganz sicher vieles richtig gemacht. Weitergedacht: Liegt das Manufacturing in Werk 1 bei 90 Prozent und in Werk 2 desselben Unternehmens bei 50 Prozent, sollten sich die Produktionsplaner dringend darüber austauschen, weshalb das so ist.

Diese Vergleichbarkeit funktioniert auch unternehmensübergreifend: Zwei Materialbedarfsplaner aus unterschiedlichen Firmen werden sicher ein interessantes Fachgespräch über den jeweiligen Lieferrückstand oder den Lieferservicegrad führen, wenn ihr SCX stark voneinander abweicht. „Ich freue mich schon auf den Tag, an dem einer unserer Kunden einen anderen mit der Frage begrüßt ‚Wie hoch ist eigentlich Ihr SCX?‘“, prophezeit Blöchl.

### Bewertungsschemata

Was bringt nun die Erkenntnis, dass die eigene Supply Chain mit 70 Prozent bewertet wird? Welcher Nutzen steckt in einer Bewertung der einzelnen Supply-Chain-Prozessschritte?

Erstes Beispiel: Eine schlechte Bewertung im Demand Planning zeigt, dass viele Artikel und/oder Materialien nicht oder nur unzureichend geplant werden. Eine häufige Antwort ist in diesem Fall, dass das Materialspektrum zu groß oder eine Planung gar nicht möglich ist. Aber ein Blick in den Forecast zeigt häufig, dass lediglich die Prognoseverfahren nicht optimal passen, dass ein gutes Planungsergebnis bereits mit der Beplanung der relevanten und planbaren Artikel erzielt werden kann oder dass ganz einfach mehr Informationen in das Planungssystem ein-

fließen müssen (z. B. aus Vertrieb und Marketing), um eine realitätsnahe Prognose zu erstellen.

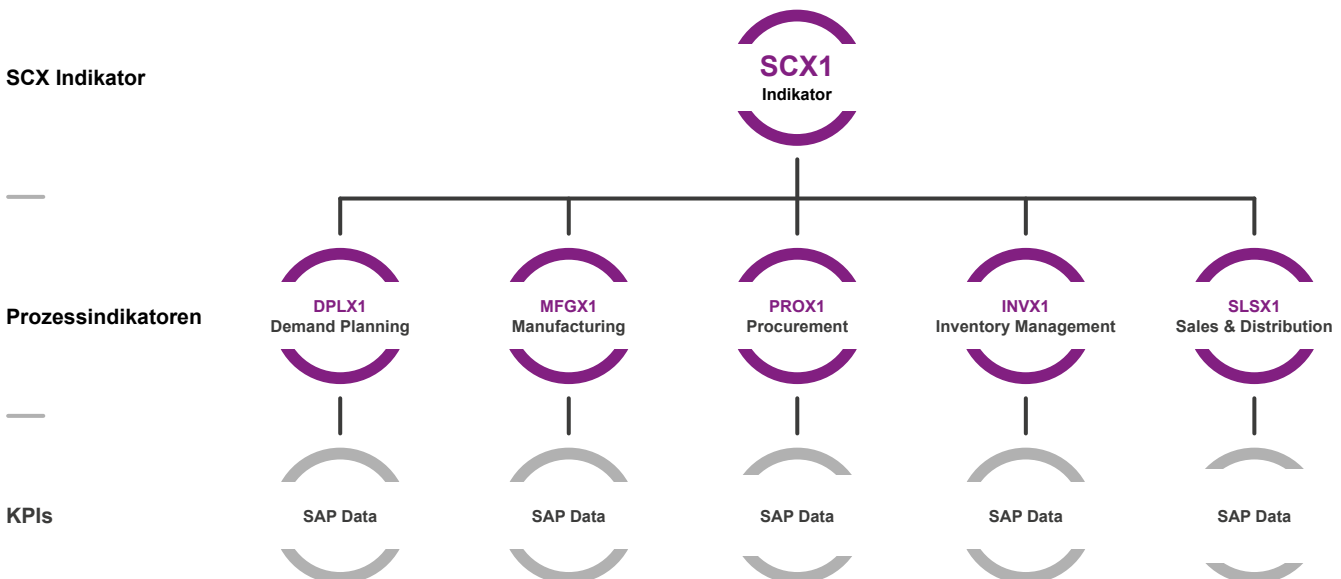
Zweites Beispiel: Ein schlechter Sales- und Distribution-Indikator kann darauf hindeuten, dass eine Schiefelage im Lieferservicegrad herrscht. Strebt ein Unternehmen stets die Erfüllung des Wunschliefertermins an, bevorratet sich das Unternehmen gegebenenfalls mit einem wirtschaftlich nicht sinnvollen Bestand an Fertigprodukten. Ein schlechter Wert im Sales- und Distribution-Prozess könnte auch aus mangelnder Lieferfähigkeit trotz eines vollen Lagers resultieren. Ursache dafür könnte eine schlechte oder gar fehlende Absatzplanung sein, die dazu führt, die falschen Produkte zu produzieren und zu bevorraten.

„Wichtig ist, über die Zahlen und über die Ursachen zu sprechen“, resümiert Volker Blöchl. „Wir steigen gern in die Diskussion ein. Oft treffen wir auf Aussagen wie ‚Das haben wir schon immer so gemacht‘ oder ‚Das macht bei uns keinen Sinn‘. Im Gespräch zeigt sich dann, dass sich Dinge eingeschlichen haben oder dass Prozesse aus Zeitmangel nie auf den Prüfstand gestellt wurden.“ Weiter führt er aus, dass er es in seiner 34-jährigen Berufslaufbahn mit über 200 Kundenprojekten niemals erlebt habe, dass es keinen Optimierungsbedarf in den Supply-Chain-Prozessen gegeben hat. „Es gibt immer eine Leiche im Keller“, witzelt er. „Und wir stöbern sie auf.“

Bitte beachten Sie auch den Community-Info-Eintrag auf Seite 71



GIB  
an ifm company



Prozess-Indikatoren: Die Indikatoren unterstützen Unternehmen darin, noch erfolgreicher zu werden, indem sie einfach und plakativ anzeigen, an welcher Stelle im Supply-Chain-Prozess Nachjustierungsbedarf besteht.

Gegen ein Silodenken und gegen Inseloptimierung

# Handeln müssen Sie selbst!

Informationsbrüche und Zielkonflikte entlang der Supply Chain behindern die Optimierung des Gesamtprozesses und schmälern die gesamtwirtschaftliche Leistung.

Von Sonja Telscher, GIB

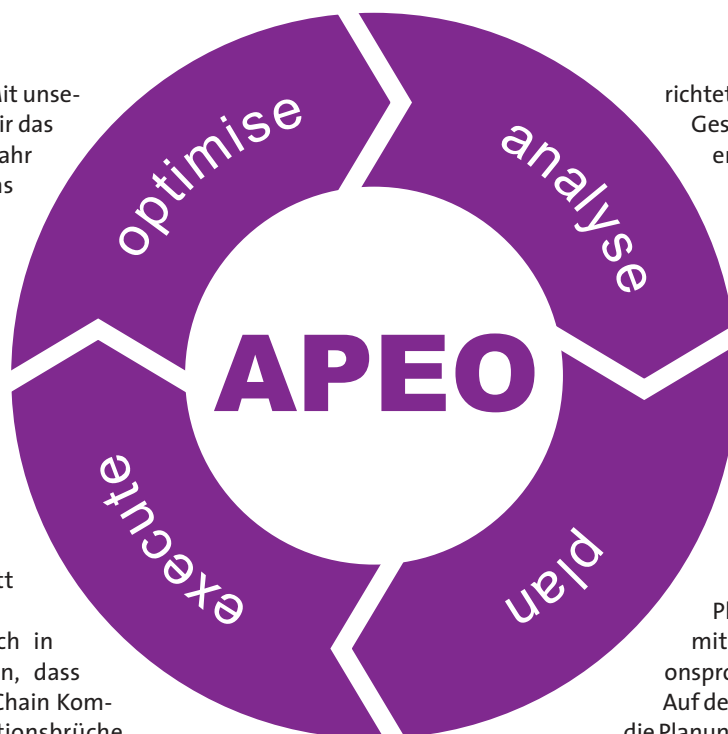
Die provokante Aussage „Mit unserer Software verwalten wir das Elend“ stammt aus dem Jahr 2006. Damals hatte GIB das Modul Operations entwickelt, eine Softwarelösung, die die operativen Tätigkeiten in der Disposition und des Materialmanagements unterstützt. Michael Schuster, damaliger Geschäftsführer der GIB, erklärte, dass das richtige Werkzeug zwar Vorteile bringt, dass aber die Prozesse im Unternehmen stimmig sein müssen, um nachhaltig einen großen Schritt nach vorne zu machen.

Bereits damals zeigte sich in zahlreichen Kundenprojekten, dass entlang der internen Supply Chain Kommunikations- und Informationsbrüche herrschten, dass die Abteilungen und Bereiche stets ihre eigenen Ziele optimierten, selbst wenn diese kontraproduktiv zum Gesamtprozess und damit zur gesamtwirtschaftlichen Leistung des Unternehmens standen. Aus diesem Dilemma haben sich die Schlagworte Silodenken und Inseloptimierung entwickelt.

## Mehr als Plug and Play

„Uns war sofort klar, dass wir nicht einfach eine Software Plug and Play ausliefern können. Wir mussten auch mit unseren Kunden über ihre Prozesse sprechen und ihnen helfen, das neue Werkzeug gewinnbringend einzusetzen“, erinnert sich Volker Blöchl, der 2008 seine Tätigkeit als Senior-Berater in der GIB aufnahm.

Als SAP-Implementierungspartner, war das Know-how über die Supply-Chain-Prozesse und darüber, wie diese in SAP gesteuert werden können, bereits im Unternehmen verankert. So wurde zur Software ein Beratungspaket geschnürt, das dem Kunden auf schnellstem Wege zeigte, wie er die Informationen und Erkenntnisse, die er aus der Software ziehen konnte, zur Optimierung seiner Tätigkeiten und Prozesse einsetzte.



Auf der strategischen Ebene werden die Planungsprozesse analysiert und mittels eines iterativen Simulationsprozesses optimiert.

Heute begleiten die Lösungen und Leistungen der GIB den Supply-Chain-Prozess End to End, von der Absatzplanung über die Produktionsplanung, das Bestands- und Materialmanagement bis hin zur Lieferantensteuerung. Auf diesem Weg hat das Unternehmen aus Siegen eine Expertise über die Supply-Chain-Prozesse unterschiedlichster Branchen aufgebaut. „Ob Flugzeug- oder Reifenhersteller, ob Schiffsbauer oder Bierproduzent, in der Beratung geht es darum, die richtigen Fragen zu stellen. Es ist von unschätzbarem Wert, Leiden und Lösungen aus anderen Branchen zu kennen, darzulegen und zu hinterfragen. Damit stoßen wir einen intensiven Denkprozess an und brechen manche verkrustete Struktur auf“, meint Blöchl.

„Immer häufiger sind wir in Projekten aufgefordert worden, die Supply Chain unserer Kunden unter die Lupe zu nehmen, Lücken und Störfaktoren zu identifizieren und den Unternehmen aufzuzeigen, wo und wie sie ihre Prozesse optimieren“, be-

richtet er und Björn Dunkel, ebenfalls Geschäftsführer der GIB S&D, fügt ergänzend hinzu: „Ich erinnere mich an viele Gespräche, in denen die Supply Chain Manager meinten, dass wir bei der GIB ihnen doch sagen müssten, wie sie ihre Prozesse optimieren sollten. Schließlich seien wir die Spezialisten.“

In der neuen SCX-Suite on S/4 Hana ist dieser Wunsch nun umgesetzt worden. Das Konzept umfasst eine strategische und eine operative Ebene. Auf der strategischen Ebene werden die Planungsprozesse analysiert und mittels eines iterativen Simulationsprozesses optimiert.

Auf der operativen Ebene fließen dann die Planungsergebnisse in die Prozesssteuerung ein und werden hier abgearbeitet.

## Top-down-Sicht

Die Prozessindikatoren zeigen dabei in Realtime an, wie gut der jeweilige Bereich (Produktion, Bestands- und Materialmanagement etc.) performt. Per Klick auf den Prozessindikator gelangt der Anwender zu den Key Performance Indices (KPIs), die aufzeigen, an welcher Stelle im Prozess es hakt. Ein weiterer Klick auf den KPI führt zur jeweiligen Transaktion, wo die Missstände direkt identifiziert und behoben werden können.

Im täglichen Arbeiten erscheint es eher umständlich, wenn sich der Disponent oder der Produktionsplaner jeden Tag durch die Indikatoren und KPIs klicken muss, um zu seinem Tätigkeitsbereich zu gelangen.

Deshalb bietet die Software einen rollenbasierten Einstieg an. Hier findet der User direkt seinen Wirkungsbereich vor, hat alle relevanten Fakten und Aufgaben auf einen Blick dargestellt und kann sofort mit der Arbeit durchstarten. Dabei wird ihm angezeigt, ob er sich gerade in der Analysephase, in der Planungsphase, in der eigentlichen Durchführung oder bereits in der Optimierungsphase befindet.

Alles beginnt mit dem Absatzplan, mit dem Demand-Planning-Prozess: Zunächst muss sichergestellt werden, dass die richtigen, nämlich die relevanten Materialien geplant werden. Der Planungshorizont wird auf zwölf Monate berechnet. Idealerweise werden störende Schiefstände im System, z. B. fehlende Verrechnungshorizonte und veraltete Bedarfe, transparent gemacht und später bereinigt. So entsteht ein exzellenter Demand-Planning-Prozess.

Diese Absatzprognose fließt sodann in die Produktionsplanung (Manufacturing) und gleichzeitig in die Lieferantensteuerung (Purchasing) ein. So wird die Absatzprognose für alle Folgeprozesse nutzbar gemacht.

### Was es bedeutet ...

Was bedeutet das für die Produktionsplanung, Manufacturing? Wenn man heute weiß, was Kunden in der Zukunft kaufen, dann kann man einen stabilen Produktionsplan erstellen. Der Planer berücksichtigt weiterhin seine spezifischen Themen und Herausforderungen, hat aber die nötige Transparenz und Informationsbasis, um mit den vor- und nachgelagerten Prozessabschnitten Hand in Hand zu arbeiten (End to End).

Was bedeutet das für die Lieferantensteuerung, Purchasing? Wenn man heute weiß, was Kunden in der Zukunft kaufen, dann kann man mit einem Lieferanten gezielt verhandeln. Man kann einen Absatzplan partiell transparent machen und so Preise, Konditionen und Kontingente kostensparend makeln, Wiederbeschaffungszeiten verkürzen oder Lose verkleinern.

Was bedeutet dies für das Bestandsmanagement (Inventory Planning)? Wenn man heute weiß, was Kunden in der Zukunft kaufen werden, dann kann man Bevorratungsstrategien, z. B. Make to Stock und Make to Order, festlegen. Darüber hinaus können strategische Ziele für die Bestandskennzahlen festgelegt werden, die dann über intelligente Regelwerke automatisch gepflegt werden. Solche Regelwerke automatisieren zusätzlich die Pflege von dynamischen Materialstammdaten, falls gewünscht.

### Ohne Inseleoptimierung

Die Software steuert den Informationsfluss und garantiert, dass jeder Teilnehmer Zugriff auf die Informationen hat, die für seine Tätigkeit relevant sind, unabhängig davon, in welchem Prozessschritt die Informationen gesammelt oder erstellt werden.

*Wenn ich heute weiß, was meine Kunden in der Zukunft kaufen werden, dann komme ich am Ende zu einem exzellenten Sales- und Distribution-Prozess. Und das unter Berücksichtigung des optimalen Bestands und der optimalen Produktionsfeinplanung.*

Mehmet Kozan von Baier und Schneider, die bereits seit Jahren mit den GIB-Lösungen arbeiten, formuliert es wie folgt: „Ich würde den größten Nutzen in der Transparenz sehen. Sowohl fachabteilungsübergreifend als auch innerhalb der Fachabteilungen; dass die Disposition weiß, wie eine Vertriebsabsatzplanung funktioniert, oder dass die Produktionsplanung die Vertriebsabsatzplanung versteht.“

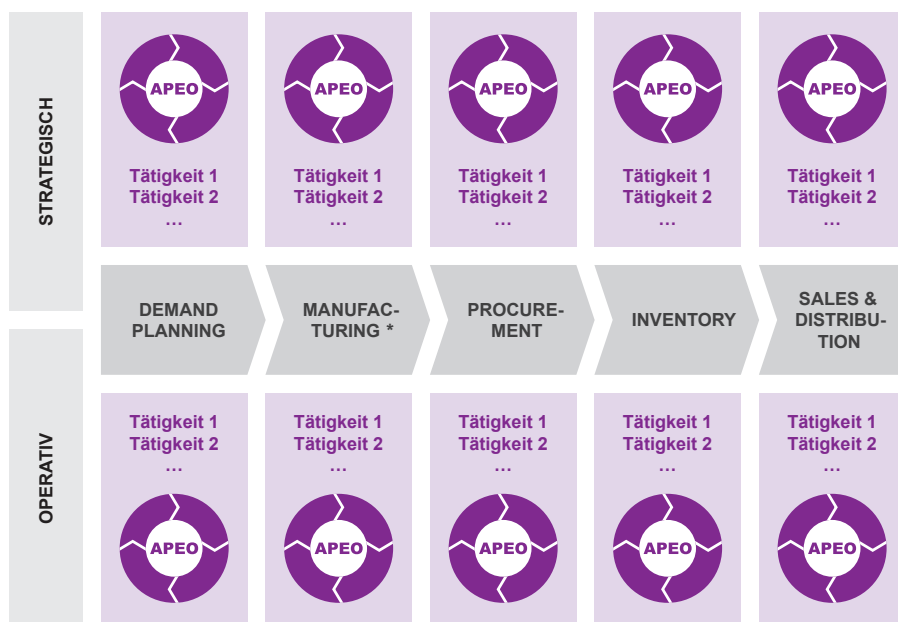
### Transparenz

Transparenz und Kommunikation sind offensichtlich zentrale Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management, doch welchen Nutzen bietet das GIB-Angebot darüber hinaus? Das Indikatoren-Modell zeigt die Schwachpunkte im Prozess auf. Erst das Wissen um den konkreten Schwachpunkt macht sinnvolles Handeln möglich.

Die Softwarelösung bietet jedem User genau die Informationen an, die er für sein tägliches Handeln benötigt. Damit ist der Tätigkeitsbereich übersichtlich und leicht zu bedienen. Gleichzeitig priorisiert das System die Handlungsfelder, sodass alle Maßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können.

Die GIB-Lösung macht Erfolg mess- und vergleichbar. So kann einer vom anderen lernen. Die Lösung sichert den Kommunikationsfluss. Damit gehören Silodenken und Inseleoptimierung der Vergangenheit an. Wenn sich alle Prozessbeteiligten von der Furcht freimachen, dass jemand in ihren Töpfen rührt, wenn also jeder bereit wäre, zu kooperieren und zu kommunizieren, dann funktionierte die Supply Chain wirtschaftlich und zielorientiert; dann handelten die Beteiligten im Interesse des Unternehmens. Eine Softwarelösung kann hier unterstützen, aufdecken und anleiten – handeln müssen die Akteure selbst.

## DER SCX1 PROZESS



#### \* TÄTIGKEITEN (MANUFACTURING)

- Material technisches Problem
- Material Qualitätsproblem
- Datum Wiedervorlage
- Planaufträge Fertigung
- rückständige Kundenaufträge
- rückständige Fertigungsaufträge
- Fehlteile Fertigung
- ...

Eine branchenübergreifende Expertise im Umfeld der Supply Chain, so wie GIB sie bietet, ändert den Blickwinkel auf festgefahrene Prozesse. Es werden Denkanstöße gegeben. Die Indikatoren helfen, potenzielle Problembereiche auf einen Blick zu identifizieren.