



Das E-3 Magazin

**SUMMIT DER SAP-COMMUNITY
COMPETENCE
CENTER**Salzburg,
1. und 2. Juni 2023

INFORMATION UND BILDUNGSARBEIT VON UND FÜR DIE SAP®-COMMUNITY

Supply Chain Planning

Nur rund die Hälfte der Produktionsprozesse ist automatisiert, autonome Maschinen und Roboter sind nur in einem Drittel der Unternehmen im Einsatz. Dieses Ergebnis des Industrie-4.0-Barometers 2023 zeigt einen großen Nachholbedarf bei der Umsetzung von I4.0 und IIoT. Und das vor allem in Deutschland, der Schweiz und Österreich. Ab Seite 50

CONSILIO Experten-Interview:
Digital Supply Chain

Seite 54

Datenaustausch und
Automatisierung

Seite 70

Supply Chain Planning

Im aktuellen Industrie-4.0-Barometer von MHP und der Ludwig-Maximilians-Universität München steht, dass eine unsichere Zukunft die Entwicklung von Industrie 4.0 in Deutschland bremst. Die Unsicherheit beim Return on Investment verhindert eine fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung bei zwei Dritteln aller Unternehmen. Supply Chain Planning steht auf der Agenda, aber operativ ergeben sich viele Lücken.

Von Peter M. Färbing

Die Ergebnisse des aktuellen Industrie-4.0-Barometers sind alarmierend: Nur rund die Hälfte der Produktionsprozesse ist automatisiert. Die Studie der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München zeigt einen großen Nachholbedarf bei der Umsetzung von Industrie 4.0 in den Unternehmen. Der Grad der Automatisierung und Digitalisierung in Produktion und Logistik ist ein Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Produktionsstandorten. Dies dokumentiert die Studie „Industrie 4.0 Barometer“ von MHP und LMU mit 899 befragten Industrieunternehmen weltweit: Nur 50 Prozent der Produktionsprozesse sind automatisiert. Mehr als die Hälfte der Unternehmen beschäftigt sich nicht mit den Potenzialen und Möglichkeiten von Industrie 4.0 oder hält sie für nicht zielführend.

Der ROI lähmt die Unternehmen

Für zwei Drittel der befragten Unternehmen ist die Unsicherheit beim Return on Investment (ROI) das ausschlaggebende Argument für ein mangelndes Engagement bei der Digitalisierung und Automatisierung. Durch den extremen Fokus auf Wirtschaftlichkeit in allen Belangen werden die Unternehmen gelähmt. Nur die wenigsten von ihnen sind bereit, die notwendigen Ressourcen aufzubringen, um langfristig und zukunftsorientiert zu investieren.

IBP (Integrated Business Planning) ist als Nachfolger des legendären APO (Advanced Planner and Optimizer) eine Erfolgsgeschichte in der SAP-Community. Doch nur wenige SAP-Bestandskunden stellen sich der Herausforderung des IBP-Customizings. Diese SAP-Lösung ist umfangreich und komplex und damit auch eine Herausforderung in der Produktivsetzung. Ein ROI kann sich bei einem IBP-Projekt auch erst nach Jahren einstellen.

SAP-Bestandskunden haben zwar aus den vergangenen Krisen, insbesondere in Bezug auf Lieferengpässe, gelernt und können heute durch die Implementierung von IoT- und IBP-Lösungen ihre Produkte entlang der gesamten Supply Chain deutlich besser lokalisieren. Allerdings fehlt es noch an einer durchgängigen End-to-End-Ver-netzung vom Shopfloor bis zum Backoffice. Es fehlt der Fokus auf Wirtschaftlichkeit

und Investitionen in ganzheitliche Automatisierungslösungen. Es wird überwiegend in Insellösungen gedacht.

Wirtschaftlichkeit in Produktion und Logistik hat Vorrang vor Qualitäts-, Flexibilitäts- und Effizienzsteigerungen. Das Bewusstsein für eine ressourcenschonende Produktion steigt durch unsichere Lieferketten und Rohstoffknappheit, die nun auch die eigene Produktion betreffen. Dies könnte der längst überfällige Treiber für eine nachhaltigere Produktion sein und zu einem neuen Supply Chain Planning werden. Wenn es um den Einsatz von autonomen Maschinen und Robotern wie fahrerlosen Transportsystemen geht, setzt weltweit nur ein Drittel der Unternehmen diese Technologien überhaupt ein. Wenn aber nur die Hälfte der Produktionsprozesse automatisiert ist, haben die Verantwortlichen nicht nur ein trügerisches Selbstbild, sondern auch entsprechenden Nachholbedarf.

Professor Johann Kranz von der Ludwig-Maximilians-Universität München: „Wer den Fokus nur auf bestimmte Technologien aufgrund des ROIs legt, wird den Digitalisierungssprung auf das nächste Level nicht schaffen. Eine ganzheitliche Implementierung von Industrie-4.0-Technologien ist der Schlüssel, um das volle Potenzial – Effizienz und Flexibilität – auszuschöpfen. Nur dann lässt sich auch ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil sichern.“

Viele SAP-Bestandskunden haben aus den vergangenen Krisen in Bezug auf Lieferengpässe gelernt und können nun durch die erfolgreiche Implementierung von IBP die Transparenz in der Lieferkette erhöhen. Auch das Thema IT-Sicherheit ist deutlich stärker in den Fokus gerückt: Unternehmen investieren mehr in Cybersecurity und gehen bewusster damit um. Treiber dieser Entwicklung ist sicherlich auch die in den letzten zwei Jahren überproportional gestiegene Anzahl von IT-Sicherheitsvorfällen.

Roboter bewegen sich immer häufiger autonom durch die Werkshallen der SAP-Bestandskunden und transportieren Produktionsmaterial von A nach B. Produkte kommunizieren mit Maschinen und leiten selbstständig den nächsten Fertigungsschritt ein. Und wenn Geräte feststellen, dass sie gewartet werden müssen, benachrichtigen sie automatisch den Ser-



vicetechniker. Die vierte industrielle Revolution ist in vollem Gange. Nach Dampfmaschine, Fließband, Elektronik und IT folgen nun intelligente, vernetzte Systeme. Sie bergen enorme Potenziale zur Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung und transparenten Produktionsplanung. Vor diesem Hintergrund gewinnen MES (Manufacturing Execution Systems) und IBP (Integrated Business Planning) in produzierenden Unternehmen weiter an Bedeutung und Verbreitung. Diese Potenziale lassen sich jedoch nur mit der richtigen Softwarelösung realisieren.

„Es gibt nach wie vor einen hohen Bedarf an Lösungen bei unseren Kunden im Bereich der Prozessoptimierung mit SAPEWM und TM“, sagt Christoph Tieben, Arvato. „Darüber hinaus stellen wir fest, dass die Zusammenarbeit unterschiedlicher Geschäftspartner in den logistischen Wertschöpfungsnetzen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Mit Lösungen – wie beispielsweise dem SAP Business Network for Logistics oder auch dem Austausch digitaler Frachtdokumente – helfen wir unseren Kunden bei der Weiterentwicklung ihrer Supply-Chain-Steuerung und bieten die Grundlage für eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.“ Weitere Neuhei-

ten werden unter anderem effiziente Lösungen für Logistikprozesse auf Basis von SAP BTP (Business Technology Platform) sein; von einer mobilen App – beispielsweise zur Unterstützung bei der Montage in der Fertigung – bis hin zu einem systemübergreifenden Belegfluss-Monitor.

Automatisierung und Reduktion

So ist es nicht verwunderlich, dass die aktuellen Fortschritte auch die Digitalisierung und Automatisierung der Lieferketten betreffen. Viele Unternehmen haben sich bereits mit dem Thema auseinandergesetzt – es könnten aber noch mehr sein. „In Zeiten steigender Preise sollte insbesondere die Kostenreduktion einen hohen Stellenwert in den Unternehmen einnehmen. Gerade digitale und innovative Lösungen leisten dazu einen wichtigen Beitrag“, weiß Rainer Schulz, Geschäftsführer von Sysmat und Experte für Intralogistik. „Leider bleiben diese in zu vielen Unternehmen noch auf der Strecke.“ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Studie „Digitalisierung in Supply Chains“: Zwar halten innovative Tools immer mehr Einzug in die Unternehmen, doch vor allem kleinere Betriebe haben noch Nachholbedarf.

Aufgeschoben ist nicht aufgehoben: Dieses Sprichwort besagt, dass etwas aufzuschieben nicht unbedingt bedeutet, es ganz zu vernachlässigen. Aber auch ein Aufschub wirkt sich meist negativ auf die Unternehmen aus. „In diesem Fall werden noch nicht alle verfügbaren Mittel eingesetzt, obwohl sie bereits zur Verfügung stehen. Zieht die Konkurrenz erst einmal davon, entsteht eine Lücke, die auch im Nachhinein nur schwer zu schließen ist“, sagt Rainer Schulz. Er geht sogar noch weiter: „Wer zu lange zögert, verliert nicht nur den Anschluss, sondern gefährdet im schlimmsten Fall die Existenz des Unternehmens.“ Bei der Digitalisierung der Lieferketten ist der Hemmschuh nicht das Verständnis für den Mehrwert der Lösungen – seit 2019 ist das Erkennen der Vorteile sogar um 60 Prozent gestiegen. „Sich dann aber wirklich mit den Möglichkeiten auseinanderzusetzen fällt vielen Entscheidern noch schwer“, so der Experte. Auch über die Führungsebene hinaus müsse der Wille zur Umsetzung weiter vertieft werden.

Flexible Automatisierungstechnik, ein Technology Push durch IoT-Devices sowie die Herausforderungen der digitalen Transformation prägen derzeit die Entwicklung im Bereich Software für Logistik und Pro-

duktion. In vielen Unternehmen kommt die digitale Transformation nach wie vor nur schleppend voran. Gleichzeitig forciert der Fachkräftemangel die Automatisierung von Prozessen, um die Abhängigkeit vom Personal zu reduzieren. Andererseits werden Digitalisierungsprojekte nicht selten ausgebremst, weil in der IT-Branche über 100.000 Programmierer fehlen. Dabei ist die Nachfrage nach IT für die Supply Chain hoch. Denn die Softwaresysteme unterstützen die digitale Transformation und erschließen vielfältige Optimierungs- und Einsparpotenziale bei der Steuerung aufeinander abgestimmter Prozesse unter Einbindung moderner Automatisierungssysteme. Gefragt sind ineinandergreifende Logistiksysteme, die Transparenz schaffen, Kooperationen vereinfachen sowie Risiken und Kosten minimieren. Entsprechend arbeiten die Softwareunternehmen kontinuierlich an der Weiterentwicklung ihres Portfolios unter Anbindung aktueller Automatisierungshardware der Lagertechnik und Integration neuester Technologien wie künstlicher Intelligenz und Robotic Process Automation.

Logistik und Supply Chain

Bei den umfassenden Lagerverwaltungssystemen (LVS) sowie Logistik- und Supply-Chain-Lösungen lassen sich zwei Trends erkennen: Anbieter wie SAP arbeiten an einer weiteren Vernetzung der Softwarelandschaft, möglichst mit Systemen aus einer Hand. Gleichzeitig zeichnet sich ein Trend zu individualisierbarer Standardsoftware für die Supply Chain ab. Diese kann durch Parametrisierung und Customizing an die jeweiligen kundenspezifischen Anforderungen angepasst werden – teilweise sogar durch die Anwender selbst, was im Falle von IBP allerdings hohe Investitionen erfordert. Auf Basis dieser Standardprodukte entwickeln einige Anbieter auch spezielle Branchenlösungen mit vordefinierten, modular aufgebauten Funktionsumfängen, die häufig aus der Cloud bezogen und kurzfristig eingesetzt werden können. SAP IBP ist ein solches Cloud-Produkt, dessen Verfügbarkeit mit „Cloud only“ aber nicht von allen SAP-Bestandskunden akzeptiert wird.

Parallel dazu konzentrieren sich viele Softwareunternehmen bei ihren Neuentwicklungen für das Supply Chain Planning auf die Erweiterung ihres Produktportfolios, siehe SAP APO zu IBP. Dies geschieht insbesondere durch die Integration von Systemen und Funktionalitäten angrenzender Systeme der sogenannten horizontalen Ebene sowie von Applikationen unterlagerter Subsysteme. Einen Schwer-



Wir haben in sehr vielen Projekten bei unseren Kunden die Möglichkeiten der SAP-Software ausgereizt.

*Jürgen Löhle,
Gründer und Geschäftsführer,
Consilio*

punkt bilden neue Systeme, Systemmodule und Anwendungen mit Funktionalitäten z. B. für das Transport- und Flottenmanagement, die Touren- und Ressourcenplanung oder das Dock- und Yard-Management. Die aktuellen Neuheiten werden sowohl als Einzelsysteme als auch als Funktionserweiterungen von WMS, Lagerverwaltungssystemen und Materialflusssystemen vorgestellt.

Hybride Softwarearchitekturen, z. B. mit einem SAP-Kern und angereichert mit modernen Cloud-Lösungen, werden immer häufiger nachgefragt. Um flexibel auf Ereignisse reagieren zu können, die außerhalb der eigenen Kontrolle liegen, werden nicht selten Daten benötigt, die in der Cloud liegen. Sie müssen schnell abrufbar sein, in das eigene IT-Netz eingespielt und dort verarbeitet werden können. Vor diesem Hintergrund setzen selbst cloudaffine Unternehmen nicht nur auf wolkige Alternativen. SAP selbst ist seit einiger Zeit mit automatisierten Lösungen im Bereich Lager- und Transportmanagement sowie mit einer Lösung für die regelkonforme Zoll- und Außenhandelsabwicklung auf dem Markt. Darüber hinaus agieren im SAP-Umfeld verschiedene Partner mit zusätzlichen Subsystemen, Modulen und Applikationen, wie z. B. einem Add-on zur Integration unterschiedlicher Automatisierungshardware und Echtzeitsteuerung aus SAP EWM. Das Tool visualisiert die Auslastung in Echtzeit und unterstützt die Planung und Steuerung der Lageraufgaben.

Der Portal- und Plattformgedanke ist derzeit ein weiterer prägender Aspekt im Bereich der Supply-Chain-Software. Platt-

formen sollen eine Vielzahl von Cloud-Anbietern und -Nutzern in einer transparenten Umgebung verbinden. Dort können große Datenmengen kollaborativ und sicher ausgetauscht, verwaltet und genutzt werden. Für die aktuellen Anforderungen sind mehrere Anbieter am Markt, die Plattformen für den Informationsaustausch in der Supply Chain, für Datenanalysen oder IT-Unterstützung ohne Installation anbieten. Kern des Produktangebots ist eine Data-Intelligence-Plattform, die als Cloud-Service angeboten wird. Sie soll es ermöglichen, eine beliebige Anzahl mobiler Tracking Devices mit weiteren Datenquellen, z. B. aus ERP-Systemen, zu fusionieren, zu aggregieren und automatisiert auszuwerten. Ohne eigene ressourcen- und kostenintensive IT-Projekte sollen Transport- und Logistikunternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung stärker nutzen können.

Der Markt für intelligente Prozessautomatisierung befindet sich im Wandel. Da zu viele Projekte hinter ihren Renditezielen zurückbleiben, wollen vor allem Großkunden heute viel genauer wissen, welche Prozesse sich wie gut für den Einsatz von Automatisierungstechnologien eignen und was vor, während und nach dem Roll-out zu tun ist, damit der ROI der Projekte auch tatsächlich positiv ausfällt. Immer mehr IT-Dienstleister erkennen diesen Bedarf und nehmen Automatisierungslösungen der nächsten Generation in ihr Portfolio auf. Die neuen Angebote zeichnen sich dadurch aus, dass sie neben den rein technologischen auch die beraterischen und organisatorischen Anforderungen erfüllen, die sich beim Aufbau nachhaltiger Betriebsmodelle ergeben.

AIOps und Machine Learning

Welche Anbieter diesen Beratungsbedarf bereits erfüllen, zeigt der neue Anbietervergleich „Intelligent Automation Services Report for Germany“, den das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen Information Services Group vorgelegt hat. Die Studie untersucht das Portfolio und die Wettbewerbsstärke von 36 Anbietern, die auf dem deutschen Markt tätig sind. Dabei bewertet ISG auch die beiden Bereiche Intelligent Enterprise Automation und Artificial Intelligence for IT Operations (AIOps), die im Vergleich zur Next Gen Automation bereits wesentlich stärker etabliert sind.

Dass der Nutzen vieler Automatisierungen hinter den Erwartungen zurückbleibt, führt die ISG-Studie unter anderem darauf zurück, dass sich die Teams zu einseitig mit rein technischen Aspekten beschäftigt haben und zu wenig mit der Frage, ob es nicht

besser wäre, vor einer Automatisierung zunächst den zugrunde liegenden Geschäftsprozess anzupassen. „Ein analoger Prozess, der eher ineffizient abläuft, wird durch den Einsatz von Automatisierungstechnologien kaum besser“, sagt Heiko Henkes, Direktor und Principal Analyst bei ISG. „Zwar fallen manuelle Aufwände weg. Aber echte geschäftliche Mehrwerte wie eine höhere Anpassungsfähigkeit in der Lieferkette oder ein besseres Kundenerlebnis lassen sich mit einem rein technologiegetriebenen Ansatz kaum erzielen.“

Organizational Change

Um solche Risiken zu vermeiden und den ROI von Automatisierungsprojekten zu sichern, steigt der Bedarf an Beratung und Veränderungsmanagement (Organizational Change Management). Dabei geht es nicht zuletzt um die Klärung der Rahmenbedingungen, unter denen ein Automatisierungsprogramm überhaupt wirksam werden kann. Viele Rahmenbedingungen ändern sich in immer kürzeren Abständen und werden gleichzeitig immer komplexer. Aktuell betrifft dies beispielsweise die Anforderungen, die sich aus dem neuen Supply-Chain-Recht ergeben. Zudem birgt eine zu starke Konzentration auf Technologie die Gefahr, dass immer nur Teilschritte automatisiert werden. Nicht selten verschlechtert sich dadurch sogar die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems. Denn: Ohne vorherige Prozessoptimierung bleiben Engpässe bestehen, die durch die Teilautomatisierung zusätzlich unter Druck geraten. Die Leistungsfähigkeit des Gesamtprozesses nimmt dann eher ab als zu.

Vor dem Hintergrund all dieser regulatorischen und organisatorischen Einflussfaktoren gilt es, in durchgängigen Prozessen (End to End) zu denken und damit die Zukunftsfähigkeit der jeweiligen Betreibermodelle zu sichern. Dabei ist es wichtig, alle eingesetzten Technologien auf einer einheitlichen Automatisierungsplattform zu integrieren. Darüber hinaus sind die Anbieter von Next Gen Automation gefordert, Up-Skilling- und Cross-Skilling-Programme zu etablieren, in deren Rahmen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Personal der Kunden kontinuierlich weitergebildet werden.

Störungen der Versorgungsketten durch negative Ereignisse haben sich in den letzten Jahren gehäuft. Sie haben deren Verwundbarkeit und Abhängigkeiten aufgezeigt. Insourcing, Bevorratung und die möglichst weitgehende Rückgewinnung der Prozesshoheit, um nur einige Beispiele zu nennen, sind in den Fokus der Unternehmen gerückt. Automatisierung und Digitalisie-



IBP bietet bei einigen Themen weitergehende Funktionalitäten gegenüber APO – etwa im Inventory Management.

*Christoph Habla,
Partner und Head of IBP,
Consilio*

rung spielen dabei eine entscheidende Rolle. Gefühlt unzählige Herausforderungen beschäftigen derzeit auch die Logistikwelt: Nachhaltigkeit, Digitalisierung, IT-Sicherheit, Fachkräftemangel und die Resilienz der Supply Chains sind nur einige Buzzwords der Stunde. Dies unterstreicht unter anderem die Studie „Digitalisierung in Supply Chains“ vom Dezember letzten Jahres: Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) und die Hochschule Fulda befragten Führungskräfte aus Einkauf, Logistik und SCM im deutschsprachigen Raum. Als mit Abstand größter Treiber wurde im Bereich SCM „das Erkennen der Vorteile des Einsatzes digitaler Technologien in Lieferketten“ genannt, mit einem Zuwachs von rund 60 Prozent gegenüber dem Start der Befragung im Jahr 2019. Als bekannteste Digitalisierungstechnologien nannten 85 Prozent der Befragten Robotik und Automatisierung. Kein Wunder, denn automatisierte Kommissioniersysteme, fahrerlose Transportsysteme oder auch mobile Robotiklösungen übernehmen längst vielfältige Aufgaben in der Supply Chain.

78 Prozent der Unternehmen weltweit geben an, dass Business-to-Business-Integration (B2B) ihnen geholfen hat, die Leistung ihrer Lieferketten zu verbessern. Dies sind die Ergebnisse einer aktuellen globalen Studie, die von IDC im Auftrag von OpenText durchgeführt wurde. Demnach bildet die B2B-Integration das Rückgrat einer belastbaren Digital-first-Supply-Chain: Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, erzielen höhere Umsätze und Gewinne, eine höhere Kundenzufriedenheit und eine

bessere Reaktionsfähigkeit. Die größte Herausforderung liegt jedoch in der Implementierung entsprechender Technologien. Insbesondere Unternehmen, die noch auf manuelle und papierbasierte Prozesse angewiesen sind, sollten laut IDC der B2B-Integration eine höhere Priorität einräumen.

Angesichts des derzeitigen disruptiven wirtschaftlichen Umfelds müssen die Lieferketten deutlich widerstandsfähiger werden. Obwohl 71 Prozent der befragten Unternehmen die Ausgaben für ihre Supply Chain erhöht haben, konnten bisher nur sechs Prozent den höchsten Resilienzreifeegrad erreichen. Hier besteht also noch erhebliches Entwicklungspotenzial, denn nur durch den Einsatz moderner Prozesse und Technologien können Unternehmen von den Mehrwerten einer hohen B2B-Integrationsreife profitieren. Künstliche Intelligenz (KI) und Advanced Analytics spielen dabei eine wesentliche Rolle. 44 Prozent der befragten Unternehmen nutzen derzeit KI und Machine Learning (ML), um umfassende prädiktive Erkenntnisse aus ihren Supply-Chain-Prozessen zu gewinnen. Im Gegensatz dazu geben 17 Prozent an, dass sie sich lediglich auf Standardanalysen verlassen. Unternehmen müssen heute in der Lage sein, alle verfügbaren Daten zu nutzen – unter anderem, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Dies gilt für Lieferketten im Allgemeinen und für den B2B-Informationsaustausch im Besonderen.

Collaboration and Performance

Für die meisten Unternehmen sind der Zugriff auf Supply-Chain-Daten sowie deren Analyse und Vernetzung wichtige Prozesse, um ihr Geschäft effizient zu führen. Die Ergebnisse der jüngsten IDC-Umfrage bestätigen, dass die Zukunft der Lieferkette in der effektiven Verknüpfung von Information und Automatisierung liegt. Fortgeschrittene Supply-Chain-Integration unterstützt sowohl aktuelle als auch moderne Ansätze, die sich direkt auf die Unternehmensleistung auswirken. Beispielsweise gaben 80 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie durch die Automatisierung verschiedener Collaboration-Dokumente signifikante Verbesserungen erzielen konnten – einschließlich geringerer Kosten für Informationsverarbeitung und -austausch, effizienterer Personalverwaltung und verbesserter KPIs (Key Performance Indicators). Durch B2B-Integration profitieren Unternehmen von geringeren Betriebs- und Logistikkosten, einer schnelleren Markteinführung, einer höheren Qualität und Genauigkeit der Daten sowie einer größeren Transparenz.

SAP-CEO Christian Klein hat bei der Bilanzpressekonferenz dezidiert die Bedeutung von SCM betont

Mach nur einen Plan

Und mach dann noch 'nen zweiten Plan, geh'n tun sie beide nicht! So sieht es zumindest Bertolt Brecht in der Dreigroschenoper. Mit IBP, SAP Integrated Business Planning for Supply Chain, sollte aber eine Produktions- und Lieferkettenplanung gelingen.

Einer der führenden SAP-Partner im Bereich Supply Chain Planning ist Consilio. Zum Stand der Entwicklung und künftigen Aufgaben sprachen wir mit Jürgen Löhle, Gründer und Geschäftsführer, und Christoph Habla, Partner und Head of IBP, beide von Consilio aus München.

E-3: Sie unterstützen Unternehmen bei Geschäftsstrategien vor allem im Bereich SAP, und dabei vor allem in Sachen Digitalisierung. Wo liegen hier die Stärken?

Jürgen Löhle, Consilio: Die Stärken von Consilio liegen vor allem in der Unterstützung von produzierenden Unternehmen in der diskreten und Prozessfertigung; daher stammt auch unser Slogan „Die Manufacturer unter den SAP-Beratern“. Als Komplettanbieter für die Transformation nach S/4 Hana realisieren wir einerseits Greenfield-, Brownfield- und Crossfield-Projekte für Unternehmen. Andererseits unterstützen wir auch bei der Optimierung in den Bereichen Produktion, Logistik bis hin zu Finance und Controlling. Unsere Beratungsleistungen basieren auf hohem prozessualen Applikations-Know-how. D. h., wir sind stark im Prozess und der Organisation, haben tiefes funktional-technisches Wissen in der SAP-Anwendung und können damit die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden durch Digitalisierung stärken. Das bestätigen viele langjährige Kunden aus dem gehobenen Mittelstand sowie DAX-Unternehmen. In unserem Fokus stehen dabei immer die Qualität der Leistung sowie die Zufriedenheit der Kunden.

E-3: Sie arbeiten nicht ohne Grund mit SAP auch auf der Entwicklungsebene eng zusammen. Was zeichnet das Unternehmen besonders aus?

Löhle: Wir haben in sehr vielen Projekten bei unseren Kunden die Möglichkeiten der SAP-Software ausgereizt, wollten diese aber nicht modifizieren. Daher suchten wir schon in den 90ern den Dialog mit der SAP, um die Standardsoftware speziell im Bereich Supply Chain Management weiterzuentwickeln. So wurde die SAP auf uns aufmerksam und hat uns bei der Entwicklung von innovativen Lösungen innerhalb des SAP-Standards im Bereich Supply-Chain-Pla-

nung hinzugezogen – etwa im Rahmen der Entwicklung von Planungsalgorithmen und aktuell einer Tankplanungslösung.

E-3: Derzeit hat der Begriff „Zeitenwende“ Hochkonjunktur auch in Bezug auf die Digital Supply Chain. Welche Markttrends sehen Sie in diesem Bereich?

Löhle: Ein zentrales Thema ist aktuell, die Basis für eine digitale Supply Chain durch die Umstellung auf S/4 Hana zu schaffen, um in Zukunft integrierte, intelligente Technologien oder Echtzeitanalysen einsetzen zu können. Die Unternehmen haben erkannt, dass sie einen schlanken digitalen Kern brauchen, um schneller auf Innovationen reagieren zu können. Gefragt sind vor allem Supply-Chain-Lösungen, die es ihnen ermöglichen, resilient, agil, produktiv und nachhaltig zu bleiben. In der Supply-Chain-Planung wollen Unternehmen schneller analysieren und reagieren. Dazu müssen Lieferketten und die Logistik hochautomatisiert und standardisiert werden, die Fertigung muss mit künstlicher Intelligenz, IoT und unternehmensweiter Integration effizienter gemacht werden. Gerade auch bei der Integration der Produktentwicklung – nicht nur in der Fertigung – besteht sehr viel Potenzial. Darüber hinaus wollen unsere Kunden auch die Leistung und Zuverlässigkeit der Anlagen mit intelligenten Technologien verbessern. Die SAP bietet dafür State-of-the-Art-Lösungen wie Integrated Business Planning, Extended Warehouse Management, Digital Manufacturing Cloud, Engineering Control Center oder Enterprise Asset Management.

E-3: An wen wenden Sie sich mit den Lösungen?

Löhle: Wie oben beschrieben, bietet die Consilio durch die Kombination von Industrie- als auch Produkt-Know-how bezüglich SAP-Software für Unternehmen in der diskreten und der Prozessfertigung den größten Mehrwert. Vor allem S/4 Hana samt seiner Cloud-Funktionalität liefert sehr viele Lösungen für produzierende Unternehmen. Wie digitalisiere ich eine Produktion sinnvoll, um schneller zu reagieren? Oder wie schaffe ich durch vorausschauende Algorithmen intelligente Prozessoptimierun-

gen, um negative Marktentwicklungen abmildern zu können? Auf den Punkt gebracht: Wie erzeuge ich Resilienz in meiner Supply Chain und wie perfektioniere ich sie?

E-3: SAP-Chef Christian Klein betont oft, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ERP und SCM besonders gefragt sind. Können Sie diese Sichtweise bestätigen und wird 2023 ein gutes Jahr für Consilio und IBP?

Löhle: Tatsächlich ist die Supply Chain immer eine Herausforderung für Unternehmen, um die wirtschaftlichen Auf und Abs vorherzusagen und die sich ändernden Markterwartungen einzuschätzen – dazu zählen die immer kürzeren Lieferzeiten oder der Wechsel von Absatzkanälen. Die letzten Jahre haben allerdings den Druck auf Unternehmen weiter erhöht. Teilweise durchlaufen die wirtschaftlichen Zyklen von Aufschwung und Abschwung nicht mehr Jahre, sondern vollziehen sich innerhalb eines Jahres. Das bedeutet: Zu Beginn eines Jahres deuten alle Zeichen auf einen Boom hin, doch nach wenigen Wochen befindet man sich in einem Abschwung. Dementsprechend schnell ändert sich auch die Nachfrage nach Produkten und auch die Absatzkanäle ändern sich ähnlich schnell. Für die unternehmensweite Planung bietet SAP mit IBP die passende Lösung, um schnell, resilient und nachhaltig planen zu können. Hier sehen wir aktuell tatsächlich einen sehr hohen Bedarf auch über 2023 hinaus.

E-3: Auch bei der SAP tut sich einiges. Bewährte alte Lösungen werden durch neue abgelöst – Stichworte sind hier unter anderem APO und IBP.

Liegt aktuell der Schwerpunkt bei der APO-Ablöse oder beim IBP-Neugeschäft und was erwarten Sie für 2023?

Christoph Habla, Consilio: Bei unseren Kunden ist das Verhältnis grob geschätzt fifty-fifty; d. h., wir haben etwa die Hälfte Projekte mit Kunden, die vorher keine Supply-Chain-Planungslösung hatten, und die andere Hälfte sind langjährige APO-Kunden, die nun auf IBP wechseln wollen. Erstere sind meist mittelständische Unternehmen, denen bisher eine APO-Installation zu



Consilio-Geschäftsführer Jürgen Löhle und Partner Christoph Habla im E-3 Interview: ein Plan für den APO-Nachfolger IBP, Integrated Business Planning.

aufwändig und teuer war, Letztere sind meist global agierende Konzerne. Für 2023 erwarten wir eine weiter steigende Nachfrage, da durch die aktuellen Krisen die Supply-Chain-Planungsthemen noch wichtiger werden und weil das Support-Ende für APO näherrückt.

E-3: IBP ist funktional umfassender als APO. Ist das für die SAP-Bestandskunden mehr eine Chance oder mehr eine Bürde?

Habla: IBP bietet bezüglich einiger Themen tatsächlich weitergehende Funktionalitäten gegenüber APO – etwa im Inventory Management. Zudem werden die intuitive Bedienbarkeit mit Excel- und Fiori-Oberflächen, die Flexibilität, insbesondere was Simulationsmöglichkeiten inklusive weitreichender Stammänderungen betrifft, die Auswertungsmöglichkeiten mit Fiori-Dashboards und die Performance auf Basis der Hana-DB-Vorteile in all unseren Projekten mit ehemaligen APO-Kunden positiv aufgenommen. Auch die Cloud, die anfangs aufgrund von IT-Security-Aspekten eher misstrauisch betrachtet wurde, ist mittlerweile eher ein Verkaufsargument. Für die Cloud sprechen vor allem die reduzierten Wartungsaufwände und die Standardisierung mit regelmäßigen Release-Upgrades, die auch ständig neue Funktionalitäten bereitstellen. Außerdem wurden anfänglich vorhandene funktionale Lücken im Vergleich zum APO mittlerweile geschlossen, weshalb auch Kunden mit komplexen APO-Installationen mittlerweile mit gutem Gewissen einen Umstieg auf IBP angehen können.

E-3: Wie viele Funktionen aus IBP – etwa in Prozent – sind aktuell bei einem typischen SAP-Bestandskunden im Einsatz?

Habla: Das lässt sich nicht generell sagen. Consilio hat Kunden, die im Grunde nur das Basismodul S&OP im Einsatz haben

oder nur einen Forecast erstellen, sowie Anwender, die ihre komplette Supply Chain vom Kunden bis zum Rohteil mit verschiedenen Algorithmen beplanen. Somit kann man wohl sagen, etwa 50 Prozent, wobei die Bandbreite von 25 Prozent bis etwa 75 Prozent reicht – 100 Prozent sind aufgrund der umfassenden Möglichkeiten nicht zu erwarten.

E-3: Wo sehen Sie die Herausforderung eines IBP-Customizings in den digitalen Prozessen? Schulung, Cloud, oder?

Habla: Wie weiter oben bereits erwähnt, sind unsere Kunden im Wesentlichen mit der intuitiven Bedienbarkeit zufrieden, weswegen wir kaum Herausforderungen bezüglich Schulungsthemen in unseren Projekten begegnen. Auch das Customizing selbst durch uns oder die Kunden-IT lässt sich meist einfacher durchführen als im APO. Woran sich aber sowohl Kunden als auch Beratungen gewöhnen müssen, ist die Tatsache, dass direkt im IBP nicht per Entwicklung eingegriffen werden kann. D. h., man muss im IBP alles über Customizing lösen. Diesbezüglich hat sich IBP allerdings in unseren bisherigen Projekten als ausreichend flexibel erwiesen, z. B. konnten wir selbst bei einem führenden Logistikdienstleister wie BLG Logistics die Anwendung IBP als Supply-Chain-Planungslösung einführen, obwohl es dafür ursprünglich nicht ausgelegt wurde.

E-3: Kommen bei der Konzeption des Supply Chain Planning auch Werkzeuge wie Signavio zum Einsatz?

Löhle: Eine Softwarelösung bringt nur dann den maximalen Vorteil, wenn man sich im Vorfeld auch die Zeit nimmt, eine Analyse zu betreiben. Gerade im Bereich der Supply Chain empfiehlt es sich, die Optimierungspotenziale durch eine Analyse zu identifizieren. Oftmals stecken in den Prozessen, der Organisation oder Anord-

nung Defizite, die auch durch die Implementierung der besten Software nicht zu einer Verbesserung führen. Wir nutzen dazu verschiedene Methoden und Tools zur Prozessvisualisierung. Unser Repertoire umfasst neben Signavio Prozessanalysen mit Tooly wie Paxray oder auch nur MS-Office, um mit einer Wertstrom- oder Bestandsanalyse Potenziale aufzuzeigen.

E-3: SCM ist ein großer Markt mit leistungsfähigen Anbietern. Haben Sie für einen SAP-Bestandskunden noch ein paar Ratschläge für eine Produktauswahl nach der Abkündigung von APO? An welchen Entscheidungskriterien könnte sich ein SCM-Experte auf der Suche nach einer Produktlösung orientieren?

Habla: Es gibt sicher ein paar ebenbürtige Lösungen zu SAP IBP auf dem Markt für Supply-Chain-Software. Bei den IT-Abteilungen unserer Kunden stoßen wir jedoch meistens auf eine „SAP first“-Strategie. D. h., es müssen für das einzelne Unternehmen gewichtige Gründe vorliegen, um sich für einen anderen Anbieter zu entscheiden, was aufgrund der aufwändigen Integration in die bestehende SAP-Landschaft verständlich ist. Dieser Integrationsaspekt ist sicher ein wichtiger – neben den in der Lösung abgebildeten Planungsprozessen und Funktionalitäten sowie der Usability. In diesen Bereichen konnte allerdings SAP IBP in den meisten Fällen punkten bei Kunden, die noch unentschlossen bezüglich des Anbieters waren.

E-3: Herr Löhle, Herr Habla, danke für das Gespräch.

Beachten Sie den Eintrag Community-Info – Seite 73

