

Wettbewerbsfähigkeit von morgen entsteht in der Supply Chain von heute

Warum digitale Steuerung erst mit einer verlässlichen Datengrundlage Wirkung entfaltet

Ein Artikel von Olaf Keßel, Manager.

Digitalisierungsprojekte – und unsere gemeinsame Erfahrung

Digitalisierung in der Supply Chain wird dann greifbar, wenn sie das operative Geschäft besser steuerbar macht. Genau darauf zielten unsere Kundenprojekte ab:

- An einem Produktionsstandort wurden die OEE-Datenerfassung, ein digitales Schichtbuch, Audit- und Prozesschecks sowie ein Reporting-Dashboard zu einer durchgängigen digitalen Lösung verbunden.
- Bei einem Unternehmen im Projektgeschäft entstand eine belastbare KPI-Systematik, die über Transparenz mittels Power-BI-Dashboards ein einheitliches, standortübergreifendes Reporting ermöglichte.
- In einem weiteren Projekt wurde die Absatz- und Produktionsplanung in einen standardisierten, digital unterstützten S&OP-Prozess überführt.
- Und in der Textilproduktion wurde die bislang analoge Rezepturverwaltung durch eine App mit zentraler Datenbank und auswertbaren Rezepturverläufen ersetzt.

Alle diese Anwendungsfälle unterscheiden sich – ihr Ziel ist aber gleich: Informationen sollen schneller verfügbar werden, Entscheidungen auf einer gemeinsamen Grundlage beruhen und Abweichungen früher erkennbar sein. OEE-Verluste müssen sich nach Werk, Linie oder Ursache analysieren lassen. Planung braucht eine End-to-End-Sicht auf Bedarfe, Bestände, Kapazitäten und Liefertermine. Und Rezepturen müssen nachvollziehbar, wiederverwendbar und auswertbar sein. Somit verbindet Digitalisierung Prozesse, Rollen und Informationen zu einem wirksamen Steuerungssystem.

Während der Umsetzung der Projekte zeigte sich jedoch Folgendes deutlich: Die Technik war selten der entscheidende Engpass. Häufig fehlten einheitliche Definitionen, Daten waren unvollständig oder nicht aktuell, Verantwortlichkeiten blieben unklar und lokale Arbeitsweisen passten nicht zum angestrebten Gesamtprozess. Wo diese Grundlage nicht vorhanden ist, schafft Digitalisierung keine verlässliche Transparenz – sie macht bestehende Widersprüche nur schneller sichtbar.

» **Eine wichtige Erkenntnis im Rahmen der Projekte war, dass nicht die digitale Anwendung die Supply Chain steuert, sondern die Qualität der Entscheidungen, die mit ihr getroffen werden.**

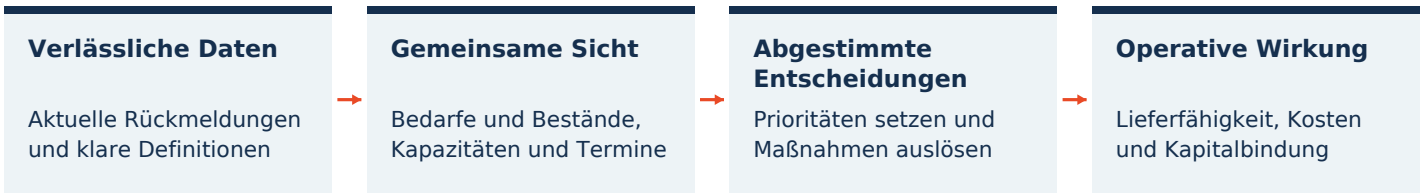


Abbildung 1 · Wie eine verlässliche Datengrundlage die operative Supply Chain stärkt. Eigene Darstellung auf Basis des Beitrags.

Datenqualität wird in der Supply Chain zum operativen Ergebnis

Im Supply Chain Management zeigt sich Datenqualität nicht in abstrakten Prüfquoten, sondern im Tagesgeschäft. Sind Durchlaufzeiten unrealistisch, entstehen Pläne, die bereits bei ihrer Freigabe nicht haltbar sind. Fehlen verlässliche Rückmeldungen aus der Produktion, bleiben Engpässe zu lange unsichtbar und uneinheitliche KPI-Definitionen führen dazu, dass Bereiche über Zahlen diskutieren, anstatt gemeinsam über wirkungsvolle Maßnahmen zu entscheiden.

Die Folgen reichen über zusätzlichen Abstimmungsbedarf hinaus: Reihenfolgen müssen kurzfristig geändert, Material muss beschleunigt beschafft, Kunden müssen neu terminiert oder Sicherheitsbestände erhöht werden. Damit steigen Kosten und Kapitalbindung, während Lieferfähigkeit und Vertrauen in das Unternehmen sinken.

» **Schlechte Datenqualität ist deshalb kein administratives Problem. Sie ist ein Leistungs- und Wettbewerbsrisiko entlang der gesamten Wertschöpfungskette.**

Eine gemeinsame Wahrheit macht die Lieferkette entscheidungsfähig

Lieferketten werden volatiler, internationaler und enger getaktet. Umso wichtiger ist eine Steuerung, die Veränderungen früh erkennt und schnell in abgestimmte Entscheidungen übersetzt. Ein integrierter S&OP-Prozess kann diese Funktion übernehmen: Vertrieb, Produktion, Einkauf, Logistik und Finanzen bewerten dieselbe Situation, gleichen Nachfrage und Leistungsfähigkeit ab und entscheiden über Prioritäten. Voraussetzung dafür ist ein gemeinsames Verständnis der relevanten Daten und Kennzahlen.

Der häufig geforderte „Single Point of Truth“ bedeutet dabei nicht, dass jedes Detail zentralisiert werden muss. Entscheidend ist, dass für geschäftskritische Entscheidungen eine verbindliche Sicht existiert: Welche Nachfrage gilt als planungsrelevant? Welcher Bestand ist tatsächlich verfügbar? Welche Kapazität kann zugesagt werden? Wie werden Rückstände, Reichweiten und Lieferperformance berechnet? Erst wenn diese Fragen geklärt sind, können Dashboards, Planungstools oder automatisierte Workflows zuverlässig unterstützen.

Eine solide Datengrundlage erhöht damit nicht nur die Transparenz. Sie verkürzt Entscheidungswege, verbessert die Qualität von Szenarien und erleichtert die Zusammenarbeit über Funktionsgrenzen hinweg. Das stärkt genau jene Fähigkeiten, die in unsicheren Märkten den Unterschied ausmachen: Reaktionsgeschwindigkeit, Verlässlichkeit und die Fähigkeit, knappe Ressourcen auf die wirtschaftlich wichtigsten Bedarfe auszurichten.

Nicht perfekte Daten, sondern verlässliche Entscheidungen

Der Anspruch darf nicht lauten, zunächst sämtliche Datenbestände zu bereinigen. Das würde die Verbesserung verzögern und den Bezug zum Geschäft verlieren. Sinnvoller ist es, vom Steuerungsbedarf auszugehen. Für einen monatlichen S&OP-Zyklus gelten andere Anforderungen an Aktualität und Detaillierung als für eine tagesaktuelle Produktionssteuerung. Ein OEE-Dashboard braucht konsistente Verlustgründe und belastbare Laufzeiten; eine Rezeptur-App benötigt vollständige Freigaben, Versionen und Verbrauchsdaten.

Datenqualität ist daher immer zweckbezogen. Sie ist ausreichend, wenn Entscheidungen mit vertretbarem Risiko getroffen und Prozesse stabil ausgeführt werden können. Vier Fragen geben hier eine sinnvolle Orientierung: Sind die benötigten Informationen vollständig? Sind sie für den Anwendungsfall hinreichend korrekt und aktuell? Werden Begriffe und Kennzahlen einheitlich verstanden? Und ist eindeutig geregelt, wer Abweichungen behebt und Standards weiterentwickelt?

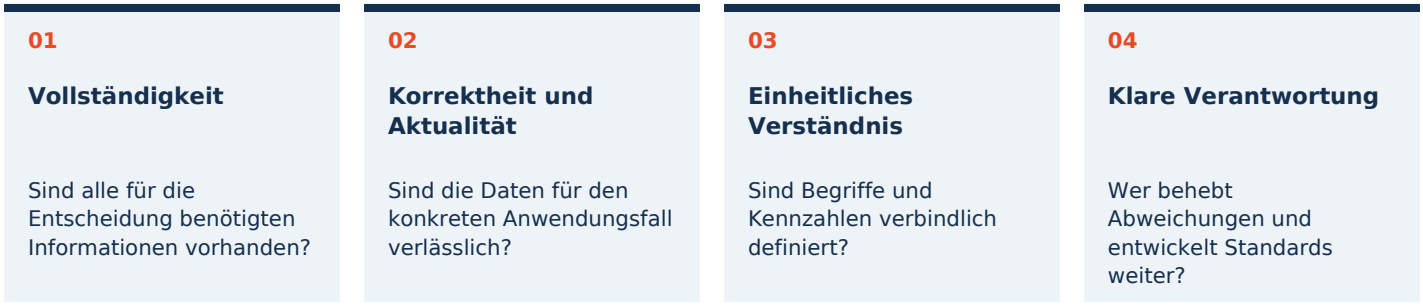


Abbildung 2 · Vier Prüffragen für eine zweckbezogene Datenqualität. Eigene Darstellung auf Basis des Beitrags.

Vom Digitalisierungsprojekt zum belastbaren SCM-Steuerungsmodell

Die vier Projektbeispiele zeigen, dass nachhaltige Wirkung entsteht, wenn Prozessgestaltung und Digitalisierung gemeinsam gedacht werden. Ein Dashboard allein verbessert noch keine Leistung. Es muss in einen Führungs- und Entscheidungsrhythmus eingebettet sein. Ein digitales Schichtbuch stiftet Nutzen, wenn Übergaben, Eskalationen und Problemlösung verbindlich organisiert sind. Ein S&OP-Tool wirkt, wenn Rollen, Entscheidungsrechte und Planungslogik über Funktionen hinweg abgestimmt sind. Eine App schafft Qualität, wenn Datenerfassung und Freigaben praktikabel in den Arbeitsablauf integriert werden.

Für die Umsetzung empfiehlt sich ein fokussiertes Vorgehen. Ausgangspunkt ist ein relevantes SCM-Problem – etwa mangelnde Liefertermintreue, hohe Bestände, instabile Produktionspläne oder fehlende Transparenz über Verluste. Danach wird geklärt, welche Entscheidungen verbessert werden sollen, welche Informationen dafür erforderlich sind und wo Qualitätslücken entstehen. Ein abgegrenzter Pilot verbindet Prozessstandard, Rollen, Datenregeln und digitale Unterstützung. Seine Wirkung sollte an operativen Ergebnissen gemessen werden, nicht an der Zahl neuer Funktionen.

Bewährt sich der Ansatz, wird er schrittweise ausgeweitet. Standards, Verantwortlichkeiten und technische Lösungen wachsen dabei gemeinsam. So entsteht keine isolierte Dateninitiative, sondern ein skalierbares Steuerungsmodell für die Supply Chain.

Datenverantwortung ist Führungsarbeit

Die Verantwortung für eine belastbare Datengrundlage kann weder allein bei der IT noch bei einzelnen Stammdatenteams liegen. Die Fachbereiche müssen definieren, welche Informationen sie für Planung und Steuerung benötigen, wie Kennzahlen zu interpretieren sind und welche Qualität im Prozess erforderlich ist. Die IT stellt Integration, Verfügbarkeit und technische Absicherung sicher. Führungskräfte setzen Prioritäten, lösen Zielkonflikte und sorgen dafür, dass Standards auch unter Zeitdruck eingehalten werden.

Ebenso wichtig ist die Einbindung der Mitarbeitenden. Wer Daten erfasst, sollte verstehen, welche nachgelagerten Entscheidungen davon abhängen. Eingaberegeln müssen einfach, Arbeitsabläufe praktikabel und Rückmeldungen zu Fehlern zeitnah sein. Datenqualität verbessert sich dauerhaft nicht durch Appelle, sondern durch klare Prozesse, geeignete Systeme und sichtbare Konsequenz in der Führung.

Worüber sich Unternehmensleitungen jetzt Gedanken machen sollten

Wie könnten die nächsten Schritte in der Verbesserung der Datengrundlage aussehen? Auf jeden Fall nicht in einem Datenprogramm ohne klaren Anwendungsbezug. Wirksamer ist hier eine bewusste Priorisierung entlang der Supply Chain. Die Unternehmensleitung sollte festlegen, in welchem Wertstrom oder Steuerungsprozess unzuverlässige Informationen derzeit den größten Schaden verursachen. Das kann die Lieferterminzusage, die Materialdisposition, die Produktionsplanung oder die Verlustanalyse sein. Aus dieser Priorität ergibt sich, welche Daten zuerst verbessert werden müssen, und welcher wirtschaftliche Nutzen erwartet wird.

1. Am Engpass starten: Ein konkretes Leistungsproblem schafft Fokus und macht Fortschritt überprüfbar. Statt Datenqualität allgemein zu diskutieren, wird beispielsweise betrachtet, warum Produktionspläne häufig geändert werden, Fehlteile zu spät auffallen oder Liefertermine nicht belastbar zugesagt werden können.

2. Entscheidungslogik verbindlich machen: Prozess, Kennzahlen und Verantwortlichkeiten müssen vor oder gemeinsam mit der technischen Lösung geklärt werden. Dazu gehören einheitliche Definitionen, Freigabe- und Eskalationswege sowie die Benennung der Personen, die Datenregeln fachlich verantworten.

3. Wirkung im Führungsrhythmus verankern: Verbesserte Informationen entfalten erst dann Nutzen, wenn sie regelmäßig zu Entscheidungen führen. Reviews, Shopfloor-Routinen und S&OP-Zyklen sollten deshalb sichtbar auf der neuen Grundlage arbeiten. Abweichungen werden nicht nur dokumentiert, sondern mit Verantwortlichen und Terminen in Maßnahmen übersetzt. So wird aus einem Digitalisierungsprojekt schrittweise eine belastbare Managementpraxis.



Abbildung 3 · Vom Digitalisierungsprojekt zu einem skalierbaren SCM-Steuerungsmodell. Eigene Darstellung auf Basis des Beitrags.



Ausblick & Über uns

Fazit.

Eine verlässliche Supply Chain beginnt mit einer verlässlichen Daten-Grundlage.

Digitalisierung macht Supply Chains schneller und transparenter – aber nur, wenn ihre Entscheidungen auf verlässlichen Informationen beruhen.

Wer heute geschäftskritische Daten klärt, Verantwortlichkeiten verankert und digitale Lösungen in wirksame Steuerungsprozesse integriert, schafft die Voraussetzung für höhere Lieferfähigkeit, mehr Resilienz und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Die entscheidende Investition ist deshalb nicht das nächste Tool allein, sondern die Fähigkeit, die Supply Chain auf einer gemeinsamen und belastbaren Grundlage zu führen.

Über Lischke Consulting.

Lischke Consulting ist spezialisiert auf Operational Excellence und die Umsetzung komplexer Veränderungsprozesse. Seit über 25 Jahren berät die Hamburger Unternehmensberatung international namhafte Unternehmen aus der produzierenden Industrie.

Lischke Consulting verfolgt den Anspruch, Unternehmen bei der Neuausrichtung ganzheitlich zu unterstützen und Ziele und Verbesserungspotenziale in gelebte veränderte Prozesse und Strukturen umzusetzen. Die Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Mitgestaltung dieser Transformation spielt dabei eine zentrale Rolle: Ihr Wissen, ihre Ideen und ihre Kompetenzen sind die Basis für einen nachhaltigen Erfolg.



Ein Artikel von Olaf Keßel, Manager.

+49 (0) 40 378557-0

www.lischke.com

Lischke Consulting GmbH
Cremon 3
20457 Hamburg

Ihr Ansprechpartner.

Olaf Keßel, Manager.

olaf.kessel@lischke.com