

Covid-19 – Auswirkungen auf die Value Chain – ein Blick in die Zukunft

Von Dr.-Ing. Sylvia Trage

Rund ein Jahr ist es her, als die erste Covid-19-Infektion global bekannt wurde. Die damit verbundenen weitreichenden Folgen für die Unternehmen und die Wirtschaft konnte zu diesem Zeitpunkt kaum einer absehen. Auch jetzt ist ein Ende der Pandemie noch nicht absehbar. Vermehrt hinterfragen Unternehmen ihre Lieferketten, Produktionsstandorte und ihren digitalen Status quo. Diese sind zu solchen Zeiten besonders störungsanfällig und die sonst gewohnte Performance scheint unerreichbar. Doch Disruptionen und die heutigen Umstände können als Chance gesehen werden und mithilfe von Automatisierungen, digitalen Tools und ausreichender Transparenz den Schritt in die neue Normalität ermöglichen.

Am Beispiel von deutschen Fahrzeugherstellern lässt sich dies besonders gut nachvollziehen. Neben krankheitsbedingten Personalausfällen, steigenden Seefrachtpreisen aufgrund mangelnder Luftfrachtkapazitäten und allgemein sinkender Nachfrage haben die Hersteller vor allem Probleme mit Ausfällen entlang der Lieferkette. Das Netzwerk, welches sich über eine Vielzahl von Ländern erstreckt, besteht überwiegend aus kleinen und mittelständischen Unternehmen, die in Zeiten der Pandemie, im Vergleich zu Weltkonzernen, besonders anfällig sind. Eintretende Insolvenzen oder fehlende Genehmigungen für die Produktion führen vermehrt zu Produktionsstopps und damit zu deutlichen Verlusten. Besonders kritisch sind Ausfälle bei Zuliefererfirmen mit Schlüsselpositionen, da eine kurzfristige Substituierbarkeit oftmals nicht möglich ist. Ungenügende oder fehlerhafte Kommunikationen zwischen den Unternehmen und Lieferanten sind zusätzliche Gründe für die starken finanziellen Einbrüche.

Stellschrauben und Risikoeinschätzung

Der Umgang mit der neuen Situation bringt also neue Herausforderungen mit sich, die keineswegs einfach zu meistern sind. Welche Stellschrauben Betriebe bewegen müssen, um sich vor solch unplanbaren Ereignissen abzusichern oder wie diese den Status quo und die damit verbundene Risikoeinschätzung der Lieferanten in Erfahrung bringen, sind oft gestellte Fragen in einem Krisengespräch. Da die Lieferketten jedes einzelnen Unternehmens so individuell wie die

unterschiedlich am Markt verfügbaren Produkte sind, sind die Antworten von Unternehmen zu Unternehmen äußerst heterogen. Für die einen sind der Ausbau der eigenen Sicherheitsbestände, das Teilen von Lagerräumen mit anderen Kunden und das Planen von neuen Lagerkapazitäten auf regionaler Ebene ein kurzfristiger Schlüssel zu einer höheren Resilienz. Andere hingegen fokussieren die Suche nach qualitativ gleichwertigen Alternativlieferanten. Aufgrund der unabsehbaren Dauer der Pandemie ist das Bedürfnis nach einer nachhaltigen Lösung bei der Mehrheit der Unternehmer größer als die kurzfristige. Dabei ist das Investitionsvolumen, um die notwendigen Maßnahmen in der Lieferkette durchzuführen, aufgrund der durch die Pandemie befürchteten, hohen Verluste oftmals zweitrangig.

Die Verfügbarkeit von aktuellen und zuverlässigen Daten, in Kombination mit einer auf die Abläufe optimal abgestimmten Produktion, machen den Unterschied. Die Prozessautomatisierung und die digitale Transformation der Value Chain sind die Zukunft. Auf der einen Seite erhöht die Automatisierung der regelbasierten Geschäftsprozesse, nach entsprechender Vorbereitung des Personals, den unterbrechungsfreien Ablauf im Unternehmen. Auf der anderen Seite sorgt der digitale Wandel, mit dem Ziel, eine tief gehende Lieferkettentransparenz- und -optimierung zu erhalten, für die nötige Weitsicht.

Nachrichtlage einbeziehen

Aufschluss geben, neben den Lieferantendaten, die unter anderem die Lagerbestände und die

finanzielle Situation beinhalten, auch Daten von den Sub-Lieferanten auf unterster Ebene. Informationen von Dritten, wie beispielsweise Meldungen aus Nachrichtenportalen zu aktuellen Geschehnissen und Echtzeitdaten zu verschiedenen Aspekten, werden ebenfalls zur Einschätzung des potenziellen Risikos hinzugezogen. Diese ganzheitliche Betrachtung wird mitunter von künstlicher Intelligenz unterstützt. Störfaktoren lassen sich somit rechtzeitig eliminieren, das Risiko eines möglichen Stillstands in der Produktion verringern und End-to-End Prozesse beschleunigen. Die Digitalisierung und Harmonisierung von Beschaffungs-, Einkaufs- und Lieferantenprozessen ist maßgeblich für reibungslose Betriebsabläufe. Bei der disruptiv technologischen Veränderung der Wertschöpfungskette können zudem Daten zu ökologischen und sozialen Gesichtspunkten ohne großen Mehraufwand gesammelt, ausgewertet und aufbereitet werden. Da die Bundesregierung in der Vergangenheit eine nachhaltige Lieferkette mit fairem Handel fokussiert und voraussichtlich in den kommenden Jahren Unternehmen gesetzlich verpflichtet, in regelmäßigen Abständen Status-quo-Angaben zur Einhaltung der Menschenrechte, dem Umweltschutz und weiteren Punkten innerhalb der Lieferkette einzureichen, zahlt sich der Erfolg einer solchen Transformation direkt doppelt aus.

Die Autorin



Dr.-Ing. Sylvia Trage ist Director in der Beratungssparte der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und beschäftigt sich mit der Transformation und Optimierung von Wertschöpfungsketten. Sie verfügt über eine langjährige Kombination aus Industrie- und Beratungsexpertise mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in der Supply Chain Beratung in verschiedenen produzierenden Industrien.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Str.11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
Grabengasse 4 · 69117 Heidelberg
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de

Internet: www.manager-wissen.com

Layout: metropolmedia · 69245 Bammental

Druck: ColorDruck Solutions GmbH · 69181 Leimen

Mehrwert schaffen im Dreiklang von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Einsparungen

Von Phil Foti

Die Digitalisierung hat an Tempo zugelegt und bleibt eine Top-Priorität in allen Branchen, Regionen und Geschäftsprozessen. Auch Nachhaltigkeit steht bei Unternehmen hoch im Kurs, bis hinauf zur Vorstandsebene. Gleichzeitig sind Einkaufs- und Finanzabteilungen sehr mit Einsparungs- und Effizienzzielen beschäftigt. Wäre es daher nicht hilfreich, wenn Sie Ihre Digitalisierungs-, Nachhaltigkeits- und Einsparungsziele zusammenführen und innerhalb weniger Monate gute Ergebnisse verzeichnen könnten?

Digitalisierung ist ein strategischer Rahmen: Hier geht es um das konkrete Vorgehen bei digitalen Prozessen und Daten, weniger um die Schritt-für-Schritt-Umsetzung wie die Abschaffung von Papier und Systembrüchen innerhalb dieser Prozesse.

Digitale Transformation hingegen geschieht auf einer höheren Ebene, nämlich auf Unternehmens- oder gesellschaftlicher Ebene, zum Beispiel durch die rapiden Veränderungen beim Thema Homeoffice.

Nachhaltigkeit wird oft mit der Umwelt in Verbindung gebracht, zum Beispiel beim Kauf von umweltfreundlichen Produkten. Sie kann aber auch soziale Aspekte beinhalten. Der Begriff kann sich zudem beziehen auf das mit der englischen Abkürzung ESG (Environmental, Social, Governance) umschriebene Zusammenspiel der Bereiche Umwelt, Soziales und Unternehmensführung, oder das 3-P-Prinzip (People, Planet, Profit), die Dreifachbilanz (über finanzielle Aspekte hinaus auch das Messen des ökologischen und sozialen Wertes) und die soziale Verantwortung von Unternehmen, die auch Anliegen wie bürgerschaftliches Engagement, Ethik, Diversität und Inklusion beinhaltet. Wir begreifen Nachhaltigkeit als übergeordneten Dreiklang aus Ökologie, Sozialem und Ökonomie.

Business Spend Management

Die Steuerung von Ausgaben ist vielschichtig (Ausgabentransparenz, Sourcing, Beschaffung, um nur einige zu nennen), aber im Grunde geht es darum: Wenn Geld abfließt, anstatt dass Einnahmen hereinkommen, dann handelt es sich um Business Spend.

Ziel der meisten Beschaffungs- und Finanzabteilungen ist es, unterm Strich einen finanziellen Mehrwert zu schaffen, normalerweise in Form von Einsparungen und Effizienz.

Digitalisierung

Bereits seit Jahren werden Prozesse im Business Spend Management digitalisiert, aber hier gibt es weiteren Spielraum. Es geht um viel mehr als die Integration von Prozessen, Abläufen und Daten. Es geht um eine ganzheitliche Betrachtung von Prozessen, Lieferketten, technologischen Ökosystemen und Nachhaltigkeitszielen, mit positiven Nebeneffekten wie schnellem Zugang zu Informationen und der Vermeidung von Papier.

Nachhaltigkeit

Die meisten Prozesse können relativ einfach digitalisiert werden, aber eine Automatisierung ohne Erkenntnisse und Informationen ist nutzlos. Ein einziger Anbieter wird kaum über alle Daten verfügen, die für optimale Entscheidungen zu Einsparungen, Effizienz oder Nachhaltigkeit erforderlich sind. Daher ist es wichtig, Daten von Drittanbietern und aus der Branche einzubeziehen. Sind alle Prozesse, Transaktionen, Ausgaben und Erkenntnisse im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit an einem Ort zentral zugänglich, können Unternehmen weitaus mehr erzielen als finanzielle Einsparungen.

Viele globale Trends und Entwicklungen wirken sich auf die Ziele und das Handeln von Unternehmen aus, insbesondere in Einkauf, Beschaffung und Finanzabteilungen. Hierzu gehören Initiativen zur kulturellen Vielfalt und Teilhabe in den USA, der Green Deal der EU, die Einhaltung des Modern Slavery Act (MSA) in Großbritannien und Australien, die Rückverfolgung bei der Beschaffung von Konfliktmineralien sowie ESG bei Investoren. Mithilfe von Coupa sind Diversität bei Lieferanten, Nachhaltigkeitsbewertungen, Daten zu MSA und Kinderarbeit, eine Überwachung der sozialen Medien sowie Lieferkettentransparenz jeder-

zeit zugänglich, und das auf einem einzigen Bildschirm. Wenn Digitalisierung, Best Practices und Erkenntnisse führender Datenanbieter wie WEConnect, MSDA, EcoVadis etc. zentral zusammengeführt werden, wird Nachhaltigkeit bei Ausgaben zur Selbstverständlichkeit.

Einsparungen

Einsparungen sind der bekannteste und begehrteste Mehrwert im Business Spend Management. Wäre es aber nicht auch sinnvoll, wenn Unternehmen Einsparungsziele digitalisieren und dabei Nachhaltigkeit mit einbeziehen?

Sie können Beschaffungs-, Einkaufs- und Lieferantenprozesse vereinheitlichen und digitalisieren. Durch Einbeziehung von Erkenntnissen und Daten von Drittanbietern ist es Organisationen unter Berücksichtigung ökologischer, sozialer und ökonomischer Risikofaktoren möglich, fundierte Entscheidungen zu treffen. Digitalisierung, Erhöhung des ökologischen und sozialen Beitrags sowie größere Einsparungen können schon heute gleichzeitig und zentral umgesetzt werden. Mit Coupa gelingt Ihnen das in nur wenigen Wochen oder Monaten statt in Jahren.

Zeit aktiv zu werden!

Diese drei Wertbeiträge – Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Einsparungen – sollten nicht getrennt behandelt werden. Interne Teams müssen im Rahmen ihrer Zusammenarbeit erkennen, dass eine auf Einsparungen und Nachhaltigkeit ausgerichtete Digitalisierung, die im Vorfeld ganzheitlich geplant und schließlich in jeden Prozess und jedes Projekt integriert wird, für jede Art von Organisation den höchsten Mehrwert liefert – unabhängig von der Unternehmensart, den individuellen Lieferketten, Regionen und der Größe. Mit Coupa als Partner werden Sie hier viel erreichen. Nehmen Sie jetzt Kontakt mit Ihren Partnern bei Technologie, Beschaffung und Nachhaltigkeit auf und kommen Sie mit ihnen ins Gespräch. Gesellschaft und Umwelt werden es Ihnen danken.

Coupa: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Einsparungen gemeinsam betrachten!

Der Autor



Phil Foti, Director, Product Strategy & Innovation bei Coupa hat über 30 Jahre Erfahrung in führenden Unternehmen wie Merrill Lynch, Netscape, Ariba, Blackberry und nun Coupa in den Bereichen Business Spend Management und Enterprise Software.

Zuletzt lag sein Hauptschwerpunkt auf Kundenzufriedenheit und Wertschöpfung sowie Innovationen bei Nachhaltigkeit, sozialen Aspekten und Diversitätsprogrammen für Lieferanten.

Die Value Chain in Aufruhr

Von Hannes Apitzsch

Wir leben in schnellen und volatilen Zeiten, die durch technologische Disruption geprägt sind. Gemeint ist damit das Phänomen, dass Innovationen bewährte Geschäftsmodelle infrage stellen und sich Unternehmen neuen Mitbewerbern gegenübersehen. Ein Wettbewerb, auf den nicht jeder vorbereitet ist. Ungerechtfertigt lässt dies die Disruption in einem negativen Licht erscheinen, denn es wird häufig übersehen, dass sie genauso viele Chancen eröffnet, wenn man die Veränderung wagt und die eigene Wertschöpfungskette den neuen Gegebenheiten anpasst.

Wer denkt, die Disruption betreffe Dienstleistungsunternehmen nicht, der irrt. Die Business-Process-Outsourcing-Branche ist sogar in zweierlei Hinsicht von der Disruption betroffen: Indirekt, über die bei ihren Kunden stattfindenden Veränderungen, als auch ganz unmittelbar und originär. Denn auch ein Business-Process-Dienstleister hat eine Wertschöpfungskette, bestehend aus allen Prozessen, die nötig sind, um den Service zu erbringen. Die Disruption verändert auch diese Prozesse.

Die Wertschöpfungskette fit machen für die Disruption: wichtige Veränderungen im Überblick

Wie kann man die eigene Wertschöpfungskette fit machen für die Disruption? Wie lassen sich Technologien integrieren und Synergien verwirklichen? Um das zu hinterfragen, ist es nötig, sich die vier wichtigsten Veränderungen, die die Disruption auf die Value Chain eines Business-Process-Outsourcing (BPO) hat, bewusst zu machen.

Veränderung 1: Eine disruptiv technologisch veränderte Wertschöpfungskette beschleunigt ein End-to-End Prozess-Set-up

Die Wertschöpfungskette eines BPO besteht aus unterschiedlichen Prozessen, die in ihrer Gesamtheit zur Erbringung einer Dienstleistung benötigt werden. Diese sind nicht immer in derselben Organisationseinheit angesiedelt, sondern erstrecken sich über mehrere Abteilungen. So sind beispielsweise entlang der Purchase-to-Pay Wertschöpfungskette, von der Bestellung bis zur Zahlungsabwicklung, unterschiedliche Tools, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Organisationseinheiten involviert. Dem Ziel eines performanten, durchgängigen Prozesses und eines nahtlosen Kundenerlebnisses stehen Silos mit ihrem Risiko von Übertragungsfehlern und unklaren Zuständigkeiten an den Schnittstellen entgegen.

Die Disruption verändert viele dieser nötigen Prozessschritte, macht sie digital, beschleunigt und vereinfacht so die Erbringung von Services nach einem End-to-End Modell.

Business-Process-Management-Applikationen sind als Middle-Layer-Lösungen unabhängig von System- und Organisationsgrenzen. Sie begünstigen die Digitalisierung von End-to-End

Prozessen. Robotic Process Automation ermöglicht zusätzlich kognitive Automation und erhöht damit die Qualität.

Veränderung 2: Organisatorische Resilienz durch Globalität

In Zeiten der Disruption und globalen Krisen, wie wir sie aktuell mit der Pandemie erleben, ist die organisatorische Resilienz ein wichtiger Faktor. Sie kann durch Globalität erhöht werden.

Die Disruption und ihre zahlreichen technologischen Errungenschaften ermöglichen es inzwischen, Arbeitspakete nahtlos weltweit zu verteilen. Maschinelles Übersetzen auf Basis künstlicher Intelligenz reduziert Sprachbarrieren, wenn es sie nicht gar aufhebt. Das bedeutet für die Wertschöpfungskette, dass es nicht länger von Belang ist, wo ein Prozess erbracht wird. Siemens Global Business Services setzt bereits erfolgreich auf ein Netz internationaler Servicestandorte. Ganz nach dem Prinzip: die Arbeit auf mehrere Schultern verteilen. Das erhöht die Resilienz der Organisation und fördert Business Continuity.

Veränderung 3: Disruption muss gelernt und Mitarbeiter müssen darauf vorbereitet werden

Die globale Aufstellung eines BPO durch die Möglichkeiten disruptiver Technologien beeinflusst nicht nur die Prozesse der Value Chain, sondern auch die Menschen, die in und an diesen Prozessen arbeiten. Denn digitale Zusammenarbeit, Plattformen und Tools sowie ein Netz internationaler Standorte bedeuten auch, dass räumliche Barrieren entfallen. Dies erfordert einen Wandel des Verständnisses, wie wir arbeiten: Mit größtmöglicher Flexibilität, Agilität und Remote-Working-Modellen, die zumindest theoretisch das Arbeiten von überall auf der Welt ermöglichen. Wie jeder Wandel muss auch dieser erst gelernt werden. Es gilt, die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern und sie auf das Arbeiten in einer zunehmend virtuellen Umgebung und die neuen Kompetenzanforderungen vorzu-

bereiten. Dieses neue, flexible und agile Arbeiten birgt zudem noch einen weiteren Vorteil. Es macht das Unternehmen attraktiv für neue, engagierte Mitarbeiter, die es im Wettbewerb um Talente für sich zu gewinnen gilt. Das ist in der BPO-Branche besonders wichtig, denn ein Service steht und fällt mit den Menschen, die ihn erbringen.

Veränderung 4: In den Nischen floriert das Leben

Die Disruption mit ihren technologischen Innovationen führt dazu, dass neue Mitbewerber auf den Markt strömen. Dort gibt es also immer mehr Anbieter. Wer hier als Generalist überzeu-gen und an oberster Spitze sein will, muss viel investieren. Es lohnt daher ein Blick auf die verschiedenen Bereiche des Feldes, in die Kompetenzfelder und Nischen, in denen man als Unternehmen schneller und leichter die Spitzenposition erreichen kann. Das Schlagwort lautet hier: Fokus. Eine Strategie für Unternehmen der BPO-Branche in der Disruption kann es also sein, ihre Nische zu finden und sich in ihr entsprechend zu positionieren. Dafür gilt es die eigene Value Chain und die Prozesse zu hinterfragen, um die Einzigartigkeit, die spezifischen

Kernkompetenzen und Erfahrungsbereiche herauszuarbeiten. Denn wer um sein Potenzial weiß, der kann es auch voll ausschöpfen.

Bei Siemens Global Business Services haben wir als ein führender Technologie- und Automatisierungsexperte langjährige

Erfahrung in globalen und komplexen Firmenstrukturen, deren Effizienz wir in einem End-To-End Set-up steigern. Das sind unsere Kernkompetenzen und aktuell unser Hauptfokus.

Wer diese vier Veränderungen kennt und in seiner Wertschöpfungskette berücksichtigt, der wird feststellen, dass die Disruption mehr Türöffner und Chancegeber für neue Marktpotenziale ist als eine Bedrohung.

Wie Business-Process-Dienstleister ihre Wertschöpfungskette in der Disruption gestalten können



Der Autor
Hannes Apitzsch ist CEO von Siemens Global Business Services (GBS). Die Serviceeinheit von Siemens bietet innovative digitale Lösungen und kundenorientierte Unternehmensdienstleistungen an.

Von 1986 an verantwortete er verschiedene CFO-Rollen bei Siemens in den Bereichen Industrie, Automatisierung und Energieerzeugung, unter anderem als CFO des Infrastructure & Cities Sektors.

New Supply Chain – Transparenz als Schlüssel zum Erfolg

Von Dr.-Ing. Sylvia Trage

Lieferketten werden mit stetig zunehmender Komplexität, Intransparenz und vielen weiteren Herausforderungen globaler Märkte konfrontiert. Insbesondere die ständig wechselnden Rahmenbedingungen aufgrund von Handelszöllen, Lieferantenausfällen, geopolitischen Einflüssen, Naturkatastrophen oder veränderten Kundenverhalten verlangen Unternehmen eine hohe Anpassungsfähigkeit ab. Durch eine strategische Neuausrichtung der Lieferketten können Unternehmen ihre Prozessabläufe optimieren und diese Herausforderung besser bewältigen.

Unterbrechungen der Lieferketten treten aufgrund verschiedenster Einflüsse wie dem Brexit, globalem Protektionismus, geopolitischen Unsicherheiten und Covid-19 in den letzten zwei Jahren häufiger auf. Aber nicht nur der zunehmende Einfluss von Geopolitik und politischen Regularien lastet auf den Prozessen vieler Unternehmen, sondern auch der Druck der Digitalisierung. Die durchgängige Digitalisierung der Prozesse und Schaffung stabiler und transparenter Lieferketten sind angesichts der bestehenden Umstände besonders wichtig.

Transparenz als Erfolgsfaktor

Es gilt flexible und zeitgleich resiliente Lieferketten zu schaffen, die eine schnelle Reaktion auf Veränderungen ermöglichen und zur Optimierung von Wertschöpfungsketten beitragen. Hierbei bedarf es vor allem vollständiger Transparenz über die gesamten Unternehmens- und Lieferkettenstrukturen sowie deren Prozesse: Trackingtools und KPIs müssen diese möglichst transparent und in Echtzeit aufschlüsseln sowie miteinander vernetzen. Nur eine ganzheitliche Transparenz über die End-to-End Supply Chain lässt eine funktions- und unternehmensübergreifende, abgestimmte Zusammenarbeit entlang des gesamten Lieferkettennetzwerkes zu und ermöglicht somit verlässlichere Prognosen und die frühzeitige Erkennung von globalen oder regionalen Risiken. In der Realität verfügen bisher lediglich etwa 15 Prozent der Unternehmen über eine komplette Transparenz ihrer End-to-End Supply Chain, und mehr als ein Drittel analysieren nicht den Ursprung ihrer Supply Chain Unterbrechung, was immer wieder zu Umsatzverlusten führt.

Die starken gegenseitigen Abhängigkeiten aller involvierten Supply Chain Partner können bereits bei kleinsten Störungen eines Teilnehmers zu weitreichenden Problemen in großen Teilen der Lieferkette führen. Entsprechend muss ein ausgeprägtes Monitoring auf- oder ausgebaut werden, um frühzeitig geeignete Maßnahmen zur Reduzierung der Auswirkung zu identifizieren und implementieren. Umfragen zufolge nutzen weniger als 50 Prozent der Unternehmen IT-gestützte Tracking-Tools für

die Durchführung von Echtzeit-Reporting und noch weniger verfügen über die entscheidende Komponente der Datenauswertung. Dabei ist es heute wichtiger denn je, Entscheidungen auf Basis von Daten zu treffen. Es braucht integrierte, analytische Plattformen zur Sammlung und Auswertung von Daten und KPIs, die die Datenanalyse mit Workflows und Warnmeldungen zur Nachverfolgung verbinden. Hierbei liegt die größte Herausforderung für Unternehmen in der Beurteilung nach Relevanz und Wertbarkeit sowie der Aufbereitung der täglich generierten Daten. Die generierten Daten müssen beispielsweise Aufschluss über Lieferanten, Materialverfügbarkeit, Lieferstatus und entsprechende Risiken geben, sodass konkrete Aktionspläne entwickelt werden können.

Digitale Transformation

Zur Sicherstellung von erfolgreichen und zukunftsweisenden Lieferketten sollten diese nicht nur transparent sein, sondern auch zunehmend digitale Komponenten und Automatisierungslösungen enthalten. Die Integration von digitalen und innovativen Technologien kann sowohl die Transparenz in der Supply Chain erhöhen und die Rückverfolgbarkeit sicherstellen, als auch Arbeitsabläufe automatisieren, vereinfachen und optimieren. Technologien wie zum Beispiel Blockchain, Big Data Analytics, RPA oder KI finden als Innovationstreiber in den verschiedensten Bereichen und Branchen zunehmend Einsatz. Sie tragen hier maßgeblich zur Verbesserung der Prozesseffizienz und -effektivität entlang der gesamten Supply Chain bei, indem sie beispielsweise frühzeitig Ausfallrisiken erkennen, Kosten senken, Produktivität steigern und Arbeitnehmer entlasten.

Steuerliche Aspekte des Lieferkettenmanagements

Auch aus steuerlicher Sicht stellen Analyse und Bewertung von internationalen Liefer- und Leistungsbeziehungen eine permanente Herausforderung dar. Dies bestätigte Janine Müller, Steuerberaterin und Partner im Bereich Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die über 14 Jahre Erfahrungen im Bereich der Be-



Dr.-Ing. Sylvia Trage, Director in der Beratungssparte der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

wertung von globalen Wertschöpfungsketten in verschiedenen Branchen sammelte: „Die internationalen Regelungen speziell in den Bereichen Verrechnungspreise und indirekte Steuern (inklusive Zölle) unterliegen fortlaufenden Veränderungen. Besonders bei einer Neugestaltung bzw. auch Umgestaltung der Liefer- und Wertschöpfungsketten ist eine Prüfung aus steuerlicher Sicht sinnvoll und bildet die Grundlage für steuerliche Compliance und ein effizientes Steuerquotenmanagement.“

Langfristig erfolgreich sein

Transparente und digitale Lieferketten werden in Zukunft den Unterschied machen. Unternehmen, die ihre Warenströme in Echtzeit verfolgen können und einen Überblick über ihre gesamte Lieferkette haben, sind resistenter gegenüber Krisen, verbessern ihr Risikomanagement und steigern ihre Flexibilität. Darüber hinaus können sie der steigenden Nachfrage nach Rückverfolgbarkeit, Nachhaltigkeit und Transparenz in der Supply Chain leichter gerecht werden. Sowohl der private als auch der öffentliche Sektor fordern zunehmend Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen bezüglich Umweltstandards, Nachhaltigkeit und Menschenrechten innerhalb ihrer Lieferkette und Informationen diesbezüglich. Mit einer nachhaltigen Supply Chain Transformation können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit ausbauen und sich für die Zukunft wappnen.

Die Autorin

Dr.-Ing. Sylvia Trage ist Director in der Beratungssparte der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und beschäftigt sich mit der Transformation und Optimierung von Wertschöpfungsketten. Sie verfügt über eine langjährige Kombination aus Industrie- und Beratungsexpertise mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in der Supply Chain Beratung in verschiedenen produzierenden Industrien.