

Systemwechsel in Speditionen strategisch steuern

Warum Projekte zu Transportmanagementsystemen häufig länger dauern als geplant – drei organisatorische Entscheidungen beeinflussen Tempo, Kosten und Nutzen

Mittelständische Speditionen geraten zunehmend unter Druck, wenn ihr Geschäft schneller wächst als ihre IT-Strukturen. Mit jedem zusätzlichen Standort und jedem neuen Geschäftsfeld steigt die Komplexität im Tagesgeschäft. Gleichzeitig erwarten Kunden eine durchgängige Transparenz und schnelle Rückmeldungen. In solchen Konstellationen werden gewachsene Systemlandschaften zunehmend zum Engpass.

Prozesse werden immer komplexer

„Die meisten Speditionen stoßen nicht wegen fehlender Technologie an ihre Grenzen, sondern wegen wachsender Komplexität ihrer Prozesse“, sagt Dennis Basan, Principal Consultant für die Logistikplattform Cargo-Wise beim IT-Dienstleister Akquinet, gegenüber trans aktuell. Nach seiner Erfahrung geraten Unternehmen vor allem dann unter Druck, wenn operative Abläufe und IT-Strukturen nicht mehr Schritt halten.

In mittelständischen Speditionen ist über Jahre eine heterogene Systemlandschaft entstanden: ein TMS als Kern, ergänzt durch Excel-Listen, Access-Datenbanken oder spezialisierte Subsysteme. Solche Konstruktionen funktionieren lange stabil. Mit zunehmender Komplexität werden sie jedoch fehleranfällig und langsam. Das zeigt sich vor allem dann, wenn derselbe Datensatz mehrfach gepflegt werden muss: „Sobald derselbe Datensatz mehrfach gepflegt werden muss, steigt der Abstimmungsaufwand und Prozesse verlangsamten sich“, beschreibt Basan typische Symptome. Spätestens wenn das Geschäft wächst und neue Standorte oder zusätzliche Leistun-

gen hinzukommen, kippt diese Balance. Auch steigende Anforderungen etwa im Zoll, in der Compliance oder bei der Sendungstransparenz lassen sich mit bestehenden Systemen häufig nicht mehr sauber abbilden.

Denkfehler in früher Projektphase

Ein häufiger Denkfehler in der frühen Projektphase besteht laut Basan darin, die Einführung eines neuen Systems primär als IT-Projekt zu betrachten. „In der Praxis sind 60 bis 70 Prozent der Arbeit organisatorischer Natur“, sagt er. Für den Projekterfolg ist entscheidend, dass Prozesse klar definiert sind und Daten sauber gepflegt werden (siehe Kasten). Ebenso wichtig ist, dass Zuständigkeiten eindeutig geregelt sind und die Mitarbeitenden gut geschult werden.

Ein neues System kann bestehende Schwächen nicht automatisch beseitigen. Unklare Verantwortlichkeiten, gewachsene Workarounds oder fehlende Standardprozesse werden im Projekt vielmehr sichtbar. Entsprechend beginnt eine erfolgreiche Systemauswahl mit einem klaren Zielbild. Unternehmen müssen vorab definieren, ob sie etwa Wachstum ermöglichen, Transparenz erhöhen oder regulatorische Anforderungen besser erfüllen wollen.

Entscheidungen mit Hebelwirkung

Für den weiteren Projektverlauf spielen drei grundlegende Entscheidungen eine zentrale Rolle. Erstens die Frage, wie konsequent Standardprozesse genutzt werden. „Projekte, die früh den Mut zur Standardisierung haben,

sind oft 20 bis 40 Prozent schneller live und stabiler im Betrieb“, so Basan.

Zweitens ist eine klare Rolloutstrategie entscheidend. In der Praxis hat sich ein Vorgehen über einen Pilotstandort bewährt, bevor weitere Standorte oder Geschäftsbe-
reiche folgen. Drittens braucht jedes Projekt



„Die meisten TMS-Projekte scheitern nicht an der Technologie, sondern daran, dass Unternehmen alte Sonderlösungen unbedingt behalten wollen“

DENNIS BASAN,
PRINCIPAL CONSULTANT
CARGOWISE, AKQUINET

eine klare Governance mit definierten Entscheidungswegen und einem Steuerungsgremium. „Projekte scheitern selten am Tool – sie scheitern daran, dass operative Führungskräfte keine Zeit haben, wichtige Entscheidungen zu treffen“, so Basan.

Bremsfaktoren im Projekt

Neben strategischen Fehlentscheidungen gibt es eine Reihe praktischer Faktoren, die Implementierungen verzögern. Der größte organisatorische Engpass ist häufig die fehlende Verfügbarkeit erfahrener Mitarbeitender. Operator, Abrechner oder Disponenten sind für das Projekt unverzichtbar, gleichzeitig aber im Tagesgeschäft gebunden.

Technisch treten vor allem Probleme bei Stammdaten und Schnittstellen auf. Historisch gewachsene Integrationen zu ERP- oder Dokumentensystemen erhöhen den Abstimmungs- und Testaufwand erheblich. Gleichzeitig sind Datenbestände oft uneinheitlich gewachsen.

Ein weiterer Bremsfaktor liegt in der Unternehmenskultur. Der Wunsch, bestehende Prozesse unverändert in ein neues System zu übertragen, führt häufig zu zusätzlicher Komplexität. „Wer alle Eigenheiten des Altsystems retten möchte, zementiert Komplexität statt sie abzubauen“, sagt Basan. Moderne Plattformen wie CargoWise setzen dagegen auf standardisierte Prozesse und reduzieren so die Komplexität.

Datenqualität bestimmt Projektdauer

Die Bedeutung der Stammdaten wird in vielen Projekten unterschätzt. „Ich würde aus Erfahrung sagen: 20 bis 40 Prozent des Gesamtaufwands hängen direkt an der Frage, wie sauber die Daten sind“, sagt Basan.

Probleme entstehen etwa durch uneinheitliche Tarifstrukturen, veraltete Kundendaten oder unvollständige Zollinformationen. Solche Mängel führen dazu, dass Tests fehlschlagen oder Abrechnungen korrigiert werden müssen.

Ein systematischer Ansatz beginnt mit einer Bestandsaufnahme aller relevanten Daten, gefolgt von Bereinigung und Harmonisierung.

Entscheidend ist dabei, Verantwortlichkeiten klar zuzuordnen und Datenqualität als Fachthema zu verstehen, nicht nur als IT-Aufgabe.

Wirtschaftlicher Nutzen

Der wirtschaftliche Effekt einer Systemumstellung wird häufig unterschätzt. Nach Basans Erfahrung liegt der Break-even typischerweise zwischen 12 und 30 Monaten.

Die größten Effekte entstehen nicht durch einzelne Automatisierungsschritte, sondern durch strukturelle Veränderungen. Weniger Doppelseingaben und schnellere Abrechnungen wirken sich direkt auf Effizienz und Liquidität aus.

Mit einer cloudbasierten Plattform wie CargoWise verändert sich in diesem Zusammenhang auch die Rolle der internen IT deutlich. Aufgaben wie der Betrieb von Servern oder das Einspielen von Updates treten in den Hintergrund. Stattdessen geht es stärker darum, Systeme zu integrieren und Daten gezielt zu steuern.

In vielen Projekten verkürzt sich die Durchlaufzeit vom Auftrag bis zur Rechnung um 15 bis 40 Prozent. Gleichzeitig sinken Nachbearbeitungsquoten und interne Rückfragen deutlich.

Erfolgsfaktoren und Risiken

Wie stark organisatorische Faktoren den Projekterfolg beeinflussen, zeigen konkrete Beispiele, die Basan aus seiner Praxis aufführt: In einem erfolgreichen Projekt stellte ein Logistikdienstleister seine Key User frühzeitig teilweise frei und setzte konsequent auf Standardprozesse. Gleichzeitig wurden zahlreiche historische Sonderlösungen abgeschafft. Das Ergebnis waren kürzere Abrechnungszeiten und eine deutlich geringere Fehlerquote.

Ein anderes Unternehmen versuchte dagegen, die Einführung weitgehend im laufenden Betrieb umzusetzen und bestehende Spezialprozesse beizubehalten. Das Projekt geriet ins Stocken und musste organisatorisch neu aufgesetzt werden. „Wir hätten früher den Mut haben müssen, Dinge wegzulassen“, lautet die zentrale Erkenntnis des Unternehmens aus diesem Projekt.

Mit Blick auf die kommenden Jahre erwartet Basan eine weitere Integration von Transportmanagementsystemen in umfassende Plattformen, die zusätzliche Funktionen etwa in Zoll, Lager oder Finanzprozessen abbilden. Gleichzeitig gewinnen Automatisierung und IT-Sicherheit an Bedeutung.

Text: Ralf Lanzinger | Foto: Akquinet

ERFOLGSFAKTOREN BEI DER TMS-EINFÜHRUNG

Eine erfolgreiche Systemeinführung erfordert vor allem organisatorische Klarheit und konsequente Vorbereitung. Entscheidend ist, zentrale Weichen frühzeitig zu stellen.

- Ziele vor Projektstart klar definieren und priorisieren
- Key User verbindlich aus dem Tagesgeschäft herauslösen
- Stammdaten systematisch analysieren und bereinigen
- Standardprozesse nutzen statt Sonderlösungen übernehmen
- Rollout über Pilotstandort strukturieren und schrittweise skalieren

Diese Faktoren entscheiden maßgeblich über Projektdauer, Stabilität und späteren Nutzen.