

Supply Chain Performance Exzellenz

Unternehmen können in der Supply Chain ungenutzte Potenziale heben



Viele Excellence Praktiken des Supply Chain Managements werden heute nicht oder nicht vollständig in den Unternehmen eingesetzt. Zu diesem Schluss kommt eine empirische Studie von Arthur D. Little in Kooperation mit der Universität St. Gallen und dem Bundesverband für Materialwirtschaft und Einkauf (BME). Zu den zentralen Excellence Praktiken gehört zum Beispiel, dass ein Unternehmen die kritischen Servicelevels kennt, bei deren Unterschreitung sich die Kaufentscheidung der Kunden deutlich verändert. Darauf basierend werden dann die Lieferketten auf die Kundensegmente mit ihren jeweiligen Serviceanforderungen zugeschnitten. Ein anderer oftmals nicht konsequent angewandter Hebel ist der Einsatz des logistischen Pull-Prinzips. Hierdurch lassen sich die Durchlaufzeiten und Lagerbestände reduzieren. Bei nur knapp einem Drittel der Studienteilnehmer existieren systematische Lieferantenentwicklungsprogramme zur Steigerung der logistischen Leistungsfähigkeit. Arthur D. Littles Projekterfahrung zeigt, dass mit diesen Konzepten und Praktiken die Anzahl an vollständigen, pünktlichen und qualitativ einwandfreien Lieferungen auf bis zu 98 % gesteigert werden kann und dass eine Reduktion der Supply Chain Kosten um 20 bis 30 % möglich ist.

Der SPE-Index misst die Leistungsfähigkeit der Supply Chain

Arthur D. Little misst die Leistungsfähigkeit in der Supply Chain mit dem Supply Chain Performance Excellence Index (SPE-Index). Dabei wird die eigene Leistungsfähigkeit im Vergleich zu Best Practices mittels eines Fragebogens strukturiert nach sechs Feldern bewertet.

Supply Chain Performance Felder:

- Key Performance Indicators
- Strategie & Ziele
- Supply Chain Prozesse
- Organisation & Qualifikation
- Technology & Collaboration
- Sustainability & Risk

Innerhalb des Bewertungsmodells können maximal 1.750 Punkte erreicht werden. Unternehmen mit einem hohen SPE-Index haben die Supply Chain Excellence Praktiken konsequent umgesetzt und erreichen damit eine höhere Lieferleistung und

niedrigere Supply Chain Kosten als Unternehmen mit einem niedrigen Index. Mit 1.065 Punkten erreicht ein Technologie-Unternehmen aus der Manufacturing Branche derzeit den höchsten Indexwert (Abbildung 1). Der Durchschnittswert von 706 Punkten über alle Unternehmen zeigt, dass im Allgemeinen noch große Lücken in der Umsetzung von Supply Chain Konzepten und Best Practices existieren.

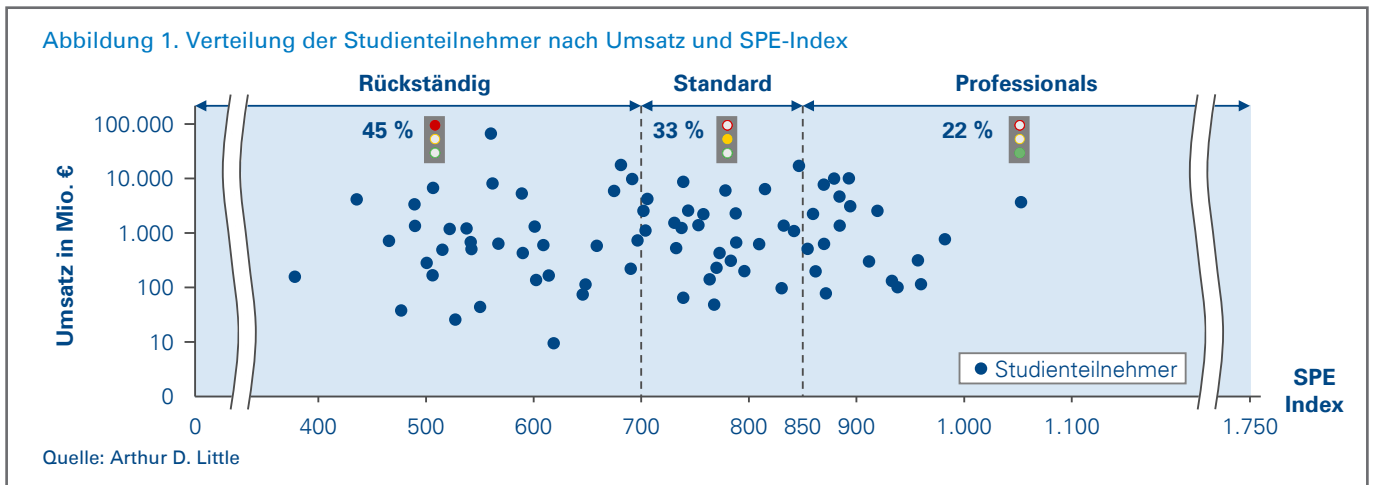
Ungenutzte Potenziale in der Supply Chain ...

Bei Firmen mit einem niedrigen SPE-Index konnten zwei zentrale Ursachen für mangelnde Leistungsfähigkeit und hohe Kosten in der Supply Chain identifiziert werden:

- Fehlende strategische Ausrichtung der Lieferkette
- Mangelnde unternehmensübergreifende Integration der Prozesse

... werden mit Supply Chain Excellence Praktiken ausgeschöpft

Im Folgenden werden Best Practice Konzepte und Excellence Praktiken beschrieben, mit denen die aufgezeigten Lücken geschlossen werden können.



1. Strategische Ausrichtung der Lieferkette

Grundsätzlich können drei Modelle von Lieferketten unterschieden werden (Abbildung 2). Um zu identifizieren welches Modell das passende ist, werden zunächst die Kundenbedürfnisse analysiert. Dabei wird untersucht, mit welcher Intensität die sieben Wertschöpfungskriterien die Kundenbedürfnisse erfüllen. Die logistische Leistungserbringung, die mit dem entsprechenden Supply Chain Modell determiniert wird, ist damit integraler Bestandteil des Angebotes, welches das Unternehmen dem Kunden macht. Die Supply Chain Strategie, in welcher die Ausrichtung der Lieferkette definiert ist, folgt damit der Marketing & Sales Strategie und unterstützt diese.

Liefert ein Unternehmen an heterogene Kundengruppen sind meist mehrere Supply Chains notwendig um die jeweiligen Bedürfnisse optimal zu erfüllen. Durch die Einrichtung mehrerer Lieferketten können die Kundenwünsche optimal befriedigt und gleichzeitig die Supply Chain Kosten reduziert werden, da jedes Kundensegment nur genau jene logistische Leistung erhält, die nachgefragt wird.

In einem aktuellen Projekt wurde die strategische Ausrichtung der Supply Chain eines Medizintechnikunternehmens optimiert. Entsprechend den Bedürfnissen der Kundengruppen wurden zwei Lieferketten mit unterschiedlicher logistischer Leistung eingerichtet. Die erste Lieferkette bedient Kunden, die bei annähernd konstanter Nachfrage Lieferungen innerhalb von 24 Stunden und eine hohe Ausfallsicherheit wünschen. Somit wurde diese Lieferkette nach dem Prinzip der bedarfsgesteuerten Warenversorgung ausgelegt (Pull-Prinzip). Die Reichweiten und Sicherheitsbestände der Warenlager wurden mit statistischen Methoden und Simulation definiert. Die zweite Supply Chain bedient Kunden, die stochastisch große Mengen an Medizintechnik zu geringen Preisen erwerben möchte. Diese zweite Supply Chain wurde deshalb nach dem logistischen Prinzip des Make-to-order gestaltet. Für dieses Termingeschäft wird die Ware ohne Zwischenlagerung direkt von der Produktion zum Kunden ausgeliefert (Direct Delivery). Durch die logistische Leistungssegmentierung konnte der Auftragserfüllungsgrad (Perfect Order Fulfillment) auf bis zu 98 % gesteigert werden. Gleichzeitig konnten die Lager um 12 % reduziert werden, was einer absoluten Kosteneinsparung entsprach, die die Projektkosten um ein Zehnfaches überstieg.

Abbildung 2. Drei grundsätzliche Typen von Supply Chains

Wertschöpfungskriterien	1 Speed driven	2 Reliability driven	3 Cost driven	Produktbeispiele
Pünktlichkeit	●	●	●	<ul style="list-style-type: none"> Speed driven: <ul style="list-style-type: none"> Chemikalien Verderbliche Nahrungsmittel Reliability driven: <ul style="list-style-type: none"> Komponenten & Halbfabrikate Anlagen & Betriebsmittel Cost driven: <ul style="list-style-type: none"> Massenartikel Rohstoffe Verbrauchsgüter
Verfügbarkeit	●	●	●	
Kurze Reaktionszeiten	●	●	●	
Kosteneffizienz	●	●	●	
Proaktive Kommunikation	●	●	●	
Ausfallsicherheit	●	●	●	
Hoher Servicegrad	●	●	●	

Quelle: Arthur D. Little

Kundenbedürfnisse: ● Hoch ● Niedrig

In den untersuchten Supply Chains war es oftmals der Fall, dass die Lieferkette gleichzeitig alle Kriterien erfüllen soll, womit eine konsistente strategische Ausrichtung nicht möglich ist. Dies hat zur Folge, dass in einigen Warengruppen nur suboptimale Lieferleistungen erreicht werden und in anderen Warengruppen unnötig hohe Kosten entstehen.

2. Unternehmensübergreifende Integration der Prozesse

Die Studie zeigt, dass die mangelnde Prognosegenauigkeit der erwarteten Bestellmengen (Forecast Accuracy) eine der häufigsten Ursachen für schwache Lieferleistungen ist. Die Mehrheit der Unternehmen gibt an, das Ziel einer Erhöhung der Prognosegenauigkeit in den letzten Jahren deutlich verfehlt zu haben.

Der zentrale Hebel, die Forecast Accuracy zu verbessern, ist der intensivierte Informationsaustausch mit den Schlüsselkunden. So haben jene Unternehmen, die eine hohe Prognosegenauigkeit erreichen, folgende Excellence Praktiken umgesetzt:

- Die Schlüsselkunden gewähren Einsicht in ihre Abverkaufszahlen und Planbedarfsdaten
- Die Absatz- und Bedarfsplanung erfolgt gemeinsam mit den Schlüsselkunden (Collaborative Planning, Forecasting & Replenishment)
- Ein elektronischer Zugang zur Absatz- und Bedarfsplanung und zu den Lagerbeständen der Kunden ist vorhanden

Unternehmen mit einem hohen SPE-Index pflegen grundsätzlich eine intensive Zusammenarbeit mit ihren Schlüsselkunden (Supply Chain Collaboration Sell-Side). Damit steigern sie die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Supply Chain, wovon die Schlüsselkunden massiv profitieren:

- Die Definition der Supply Chain Strategie erfolgt in Abstimmung mit den Schlüsselkunden
- Die zentralen Kennzahlen und Zielwerte sind mit den Schlüsselkunden festgelegt und abgestimmt

- Mit den Schlüsselkunden werden regelmäßig Initiativen zu gemeinsamen Supply Chain Prozessverbesserungen durchgeführt
- Es werden Kapazitätsreservierungen getätigt, um Schlüsselkunden bestmöglich bedienen zu können
- Für die Schlüsselkunden werden zusätzliche logistiknahe Serviceleistungen erbracht

In den untersuchten Lieferketten war es oftmals der Fall, dass Schlüsselkunden den Vorteil der Informationsweitergabe an den Hersteller noch nicht erkannt hatten. Hier ist es im Interesse des Herstellers, den gemeinsamen Nutzen deutlich zu machen.

Im Verhältnis vom Hersteller zum Lieferanten (Supply Chain Buy-Side) findet sich allerdings das gleiche Phänomen. Hier sind es die Hersteller, die häufig den Nutzen einer intensiveren Zusammenarbeit mit ihren Schlüssellieferanten noch nicht erfasst haben. So wären Schlüssellieferanten oftmals gewillt, auf Basis von besseren Abverkaufszahlen und Planbedarfsdaten ihre Leistungen und Waren zu günstigeren Preisen anzubieten.

Eine erste Selbstdiagnose verdeutlicht das Aufholpotenzial

In der Matrix in Abbildung 3 sind die beiden zentralen Kennzahlen "Supply Chain Kosten in % des Umsatzes" und "Auftragserfüllungsgrad (Perfect Order Fulfillment)" nach Branchen sortiert auf den beiden Achsen aufgetragen. Für jede Branche wurde der Durchschnittswert errechnet und der Wert des Branchenbesten aufgeführt. Anhand dieser Darstellung kann sich ein Unternehmen nun selbst innerhalb seiner Branche vergleichen und gewinnt damit eine erste Indikation über das bestehende Aufholpotenzial.

Die Supply Chain Kosten beinhalten die Absatz- und Bedarfsplanung, Auftragsmanagement und Disposition, Beschaffung und Einkauf, Lagerhaltung und Umschlag, Abschreibungen und Kapitalverzinsung der Bestände sowie Transport.

Abbildung 3. Supply Chain Kosten und Auftragserfüllungsgrad – Branchendurchschnitt und Best-in-class



Mit Unterstützung von Arthur D. Little erhielt ein Konsumgüterproduzent Transparenz über die Abverkaufszahlen bei seinen wichtigsten Kunden. Mit diesen Informationen konnte er seine Kapazitäten in der Supply Chain so konfigurieren, dass er innerhalb üblicher Bedarfsschwankungen den gemeinsam festgelegten Servicelevel erreichte. Hierdurch wurde der bisherige Forecast obsolet, was die Schlüsselkunden entlastete. Nur noch für außergewöhnliche Bedarfsschwankungen, die die vereinbarte Bandbreite überschritten, musste eine Prognose abgegeben werden (Exception Forecast). Der konstantere Bedarf ermöglichte es dem Konsumgüterproduzenten seine Produktionslogistik auch auf Lieferantenseite zu optimieren, womit er die Bestände an Fertigware und Halbfabrikaten reduzieren konnte. Zudem wurde in gemeinsamen Verbesserungsprojekten mit den Schlüsselkunden die Produktqualität gesteigert und die Kosten für Nacharbeiten gesenkt. Bei konstanter Leistungsfähigkeit konnten die Supply Chain Kosten um 28 % gesenkt werden.

Fazit

Benchmarking ist ein praktikabler Weg, um rasch das Aufholpotenzial, das sich in der Supply Chain eines Unternehmens bietet, zu analysieren. Zudem zeigt es auf, welche Hebel anzuwenden sind, um Verbesserungen herbeizuführen. Gemäß der empirischen Studie von Arthur D. Little, der Universität St. Gallen und dem Bundesverband für Materialwirtschaft und Einkauf (BME) sind häufig zwei Hebel bei vielen Unternehmen ungenutzt.

- Die strategische Ausrichtung der Lieferkette und die damit verbundene segmentierte logistische Leistungserbringung stellt die Erfüllung der Kundenbedürfnisse bei minimalen Kosten sicher
- Eine forcierte unternehmensübergreifende Integration der Prozesse durch den Austausch von Informationen sowohl up-stream wie down-stream bewirkt eine höhere Planungsgenauigkeit und weniger Schnittstellenverluste

Die aufgeführten Beispiele belegen, dass sich die konsequente Umsetzung der beschriebenen Supply Chain Excellence Praktiken rentieren.

Die Benchmarking-Studie ist langfristig ausgerichtet und wird in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Interessierte Unternehmen können jederzeit an der Studie teilnehmen und den Benchmarking-Fragebogen kostenfrei anfordern.

Kontakt

Bernd Schreiber

Partner

Head Operations Management Central Europe
schreiber.bernd@adlittle.com



Arthur D. Little

Arthur D. Little, gegründet 1886, ist führend in der Management-Beratung. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität. Das Unternehmen ist weltweit an über 31 Standorten vertreten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune-100-Unternehmen sowie weltweit führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors zu beraten.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adl.com

Copyright © Arthur D. Little 2012. Alle Rechte vorbehalten.