

Wie Supply Chain Management die finanzielle Performance steigert

Die richtigen Prioritäten im Supply Chain Management liefern wettbewerbsfähige Serviceleistungen mit geringerer Kapitalbindung und führen durch die Kundenzufriedenheit auch zu mehr Umsatz. Hier lesen Sie eine Bestandsaufnahme der Zusammenhänge aus der Praxis mit dem SCM-Experten Dr. Klaus Venus.

Die Supply Chain beginnt beim Absatzmarkt, mit dem Verstehen der wirklich notwendigen (logistischen) Serviceanforderungen der Kunden und endet mit der Erfüllung dieser beim Abnehmer. Die zuverlässige Beherrschung der unterschiedlichen Serviceanforderungen zu minimalen Kosten ist das Herzstück zur Sicherung der Wettbewerbsstärke. Dabei gibt es immer Alternativen, die zur Auswahl der richtigen Supply Chain- und Servicestrategie gegenüberzustellen sind Kosten (Effizienz) vs. Service (Lieferfähigkeit, Liefertreue, Sortimentsbreite) vs. Auslastung (Kapitalumschlag) (siehe Abbildung 1).

Durch die Priorisierung können effektive Supply-Chain-Maßnahmen abgeleitet werden, die zu den in Abbildung 2 angeführten Potenzialen zur Verbesserung der Finanzkennzahlen führen. Je klarer die Prioritäten anhand von Sollwerten oder Ziel-Korridoren für die Mitarbeiter entlang der Wertschöpfungskette definiert sind, desto effektiver und fundierter sind die Entscheidungen.

1, 2 oder 3?

Es ist nicht möglich, gleichzeitig Serviceführer und Kostenführer sein zu können – eines von den beiden Zielen ist zu bevorzugen. Die Priorisierung ist deshalb wichtig, weil sich die Prioritäten widersprechen. Die Priorisierung führt zu einer Auflösung des Zielkonfliktes. Wird dieser nicht gelöst, wird häufig versucht, alle drei Zielgrößen zu erreichen, mit dem Erfolg in keinem der drei richtig gut zu sein. Priorisierung führt zu Fokussierung und das verstehen auch die Mitarbeiter. Was Mitarbeiter nicht verstehen, sind unterschiedliche Priorisierungen zu unterschiedlichen Tageszeiten.

Unterschiedliche Prioritäten und deren Einfluss auf die Ergebnisse durchsimulieren

Priorität Service: Die Kosten werden leicht steigen und der Umsatz muss auch steigen. Wenn der Umsatzanstieg überproportional zum Kostenanstieg ist, dann ist die Strategie gut. Die Priorität Service ist von den Parametern Lieferfähigkeit, Liefertreue und Sortimentsbreite geprägt. Je höher die Sortimentsbreite, desto höher werden die Kosten, desto höher wird folglich auch das Umlaufvermögen sein, weil auch die Bestände höher sein werden. Diese Zusammenhänge können in einer Simulation aufgezeigt werden – z.B. wie steigt der Bestand bei steigender Sortimentsbreite, welche Auswirkungen hat eine Servicestrategie auf den Kapitalumschlag und übersteigt das EBIT den Verlust des Kapitalumschlags.

Priorität Anlagennutzung: Der Anlagennutzungsgrad wirkt auf das Anlagevermögen und auf die Fixkosten. Sobald die Anlagenauslastung sinkt, steigen die Fixkosten pro Einheit. Und wenn die Fixkosten pro Einheit in kapitalintensiven Unternehmen steigen, geht sich eine „Top-Priorisierung auf Service“ nicht aus, weil sich der Kostenanstieg in den ungedeckten Fixkosten überproportional auswirkt.

Priorität Effizienz: Effizienz in Lieferkette wird dann zur ersten Priorität in der Lieferkette, wenn es notwendig ist, günstiger als der Mitbewerber zu produzieren. Effizienz ist das Gebot bei Massenproduktion. Auf Effizienz wird man setzen müssen, wenn der Wettbewerb über den Preis funktioniert, denn die Kosten müssen so niedrig sein, dass die Preise wettbewerbstauglich sind.

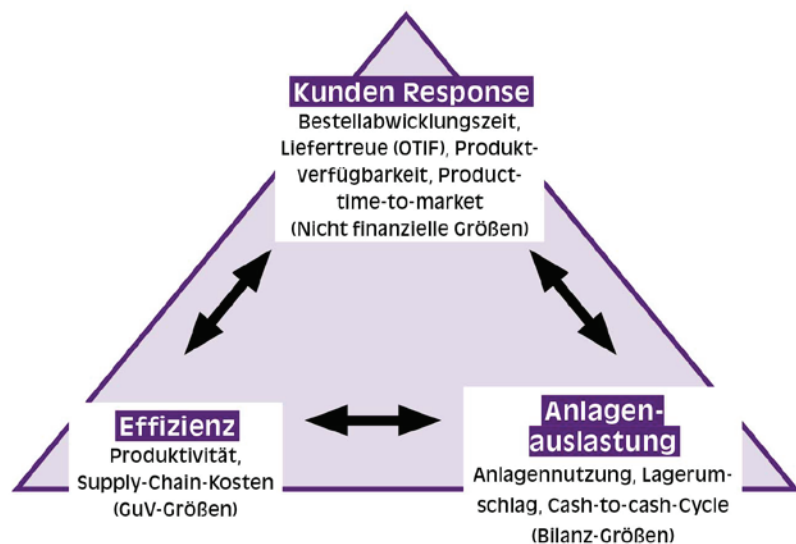
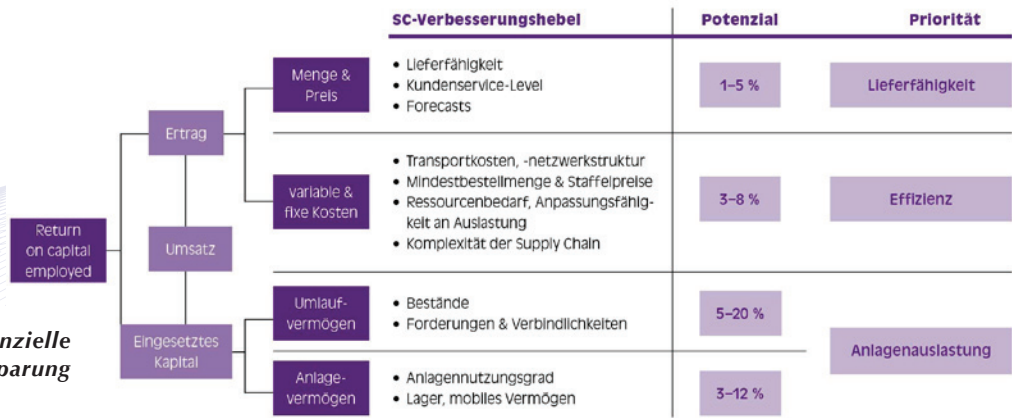


Abbildung 1: Prioritätendreieck – Ausrichtung der Supply-Chain-Strategie. Die Top-Priorität auf Kunden Response ist dann sinnvoll, wenn damit mehr Umsatz und eine höhere Marge generiert wird.

Auswirkungen auf finanzielle Größen und Hebel zur Einsparung



Häufige Performance-Killer: Häufig forcieren Unternehmen Angebote, die sie nicht beherrschen, bestehende Anlagen werden häufig nicht richtig eingesetzt. Zum Beispiel werden sehr kleine Mengen, in Folge dessen kleine Losgrößen, auf großen Anlagen produziert und deren Absatz stark angekurbelt. Das hat zur Konsequenz, dass überproportionale Servicekosten verursacht oder die Anlagen unzureichend ausgelastet werden und Effizienz eingebüßt wird.

Sobald Unternehmen versuchen, auf einem Anlagenpark unpassende Losgrößen zu produzieren, steigen die Kosten überproportional. Nicht selten wird für eine Stunde Produktion vier Stunden gerüstet. Dass Unternehmen damit unmöglich wettbewerbsfähig sein können, liegt auf der Hand, bedeutet aber auch nur, dass Unternehmen damit die verkauften Bedarfe am Markt akquirieren und die Produkte zu billig anbieten, weil sonst kein Auftrag erteilt würde.

Würde so ein Unternehmen zu realen Kosten anbieten, würde es den Auftrag nicht bekommen. In einer Simulation schaut man sich an, wo die optimalen Losgrößen liegen, die ein Unternehmen gut beherrscht. Wesentlich ist die Kostenzurechnung: sind die Kosten im Sinne einer Prozesskostenrechnung richtig auf die Produkte umgelegt oder wird mit Durchschnitten gerechnet. Da fällt oft gar nicht auf, dass mit manchen Produkten nichts verdient wird, weil rüsten und produzieren in einer Standardkalkulation oft gar nicht abgebildet ist.

Das Match: Service gegen Kapitalumschlag

Wenn ein Unternehmen Rüstzeiten nicht in Kauf nehmen will, bedeutet das

Bestände. Wenn Produkte auf Lager liegen, fällt der Kapitalumschlag. Liegen sie nicht auf Lager, steigen die Kosten und die Anlagenauslastung fällt, in der Folge auch wieder der Kapitalumschlag.

Häufig wird schon zu Beginn einer Supply-Chain-Diagnose die Diskussion zur Sortimentsbreite geführt. Da sieht man schnell, welche Artikel einen negativen Deckungsbeitrag erzielen, was aufzeigt, dass Kunden offensichtlich nicht bereit sind, dafür zu bezahlen.

„Ein erster Indikator sind eine schwache EBIT-Marge und hohe Bestände, die zeigen, dass Serviceleistungen angeboten werden, die der Markt nicht braucht und bezahlt.“

Die Durchlaufzeit steht im Zusammenhang mit der Sortimentsbreite. Wenn dem Kunden die hohe Sortimentsbreite etwas wert ist, kann es sich das Unternehmen leisten, Effizienzeinbußen in Kauf zu nehmen. Die Service-Positionierung mittels kurzer und zuverlässiger Lieferzeiten oder schnellem Sortimentswechsel stellt somit einen Wettbewerbsvorteil dar.

„Der entscheidende Punkt ist immer: wie hoch werden die Servicekosten und ist jemand bereit, dafür zu bezahlen?“

Wie funktioniert der Trade-off zwischen Service und Effizienz?

Sobald der Wettbewerb über den Preis funktioniert, kann Service nicht die Top-Priorität sein. Wenn es nicht möglich ist, über die Kosten günstiger als der Wettbewerb zu sein, wird das Unternehmen kein Geld verdienen. Ob die zweite

Priorität dann der Service mit seinen Bestimmungsgrößen Lieferfähigkeit, Liefertreue und Sortimentsbreite ist, bestimmt der Markt. Unternehmen, die schlechte EBIT-Margen haben, werden ihren Fokus auf Effizienz legen, denn eine Serviceorientierung bedeutet immer, Geld in die Hand zu nehmen. Ein dem Wettbewerb überlegener Service muss auf Zahlungsbereitschaft beim Kunden treffen. Auch da kann eine Simulation zeigen, ob ein besserer Service mehr Absatzmenge oder eine höhere Zahlungsbereitschaft des Kunden bedeutet.

Häufig undifferenzierter Service

Leider werden oft recht undifferenzierte Services am Markt angeboten. Ein Klassiker: 99,9% Lieferfähigkeit in zwei Tagen und nur 5% der Kunden brauchen das. Und 95% der Kunden könnten damit leben, wenn sie in einer Woche beliefert werden. Wenn Services angeboten werden, wofür der Großteil der Kunden nichts bezahlt und diesen Service auch nicht braucht, bietet sich Chancen für massive Kosteneinsparungen. Umgekehrt gilt es herauszufinden, welche Kunden Bedarf haben und bereit sind, dafür zu bezahlen. Es ist unwirtschaftlich, wenn mit einem Service der ganze Markt bedient wird.

Amazon ist der Klassiker mit seinen unterschiedlichen Servicemodellen zwischen Standard und Next Day, in den USA auch mit Same Day und Same Hour. In der Industrie wird aber oft nicht differenziert. Oftmals sind 80% der Menge über Standard-Service bewältigbar, 15% sind komplizierter gelagert und 5% erfordern Express-Service und die Kunden sind dann auch eher bereit, dafür zu bezahlen, wobei das auch beim Kunden einen Lernprozess erfordert.

Vorteil durch Differenzierung

Segmentierte Märkte, differenzierte Services – warum machen Unternehmen das häufig nicht? Oft sind Unternehmen der Ansicht, dass es zu komplex ist, dem Vertrieb verschiedene Servicekategorien zuzumuten. Wesentlich ist aber die Fokussierung auf 3-4 verschiedene Servicekategorien und das ist auch dem Vertrieb zumutbar. Die Hausaufgabe ist aber, den Nutzen-Unterschied zum Wettbewerb herauszuarbeiten, der das Preis-Premium rechtfertigt.

Der Vertrieb muss wissen, dass ein 95% Servicegrad z.B. unter Umständen um ein Viertel billiger ist als 99,9%, sonst wird er immer das Maximum anbieten. Wenn der Vertrieb den Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen Servicequoten und den Kosten kennt, wird er sehr wohl differenzieren. Fünf Prozentpunkte Unterschied sind oft über Bestände zu bedienen, Massendreher haben eine höhere Lieferfähigkeit als Produktexoten.

Unterschiedliche Serviceanforderungen bedingen unterschiedliche Planungsansätze, um den jeweils geforderten Service sicherzustellen – deshalb ist beispielsweise eine Supply Chain für einen 24-Stunden-Service anders auszurichten als eine Supply Chain für ein Lieferservice von einer Woche oder einem Monat. Dementsprechend erzielen höhere Serviceanforderungen einen Mehrwert im Wettbewerb, der zu höheren Umsätzen oder sogar besseren Margen führen kann. Wer schneller und zuverlässiger liefert, macht das Geschäft oder erhält sogar den besseren Preis, wodurch auch Bestandshöhen relativiert werden.

Die Erhebung ist allerdings ein schwieriger Punkt, dazu ist eine strukturierte Erhebung notwendig. Eine einfache Kundenbefragung wäre zu trivial. Nur wenn erklärbar ist, worin der Preisunterschied für den Kunden liegt, dann wird er auch bereit sein, an der Diskussion mitzuwirken.

Supply-Chain-Konzeption – worauf kommt es an?

Wie kommen Unternehmen zum wettbewerbsfähigen Supply-Chain-Setup?



Dr. Klaus Venus
Geschäftsführender Gesellschafter
ifl Consulting GmbH

Klaus Venus war nach seiner Tätigkeit als Leiter Operations in der Nahrungsmittelindustrie Head of Supply Chain in der Mondi Gruppe. Mit über 25 Jahren Industrieerfahrung konnte er auch wissenschaftlich nachweisen, dass ein professionelles SCM auf die Kundenzufriedenheit und die finanzielle Performance nachhaltig positiv wirkt. 2009 hat er mit Mondi den European SCM-Award gewonnen. Mittlerweile setzt er als Berater seit mehr als 10 Jahren gemeinsam mit Unternehmen Supply Chain Excellence Projekte höchst erfolgreich um. Er hilft mit seiner Erfahrung Kunden dabei, nachhaltig Wettbewerbsvorteile aus ihrer Supply Chain zu generieren.

Basierend auf den Service-Segmenten wird eine Planungssegmentierung ausgearbeitet und deren physische Machbarkeit und Kosten werden in Szenarien gegenübergestellt. Daraus resultiert jene Lösung, die das Optimum zwischen Leistung und Aufwand bietet.

Es gibt Kunden und Bedarfe, für die sechs Wochen Lieferzeit tatsächlich ausreichend sind: Im Gegensatz dazu gibt es wiederum Kunden, für deren Geschäftsmodell es unerlässlich ist, innerhalb von einer Woche beliefert zu werden, da sie auch den eigenen Bedarf für die nahe Zukunft nicht kennen. Wie muss jedoch die Planung aussehen, um eine Woche Lieferzeit zu ermöglichen? In diesem Fall wird - basierend auf Prognosen - Kapazität reserviert, bis der reale Auftrag mit den richtigen Parametern eintrifft, um diesen dann innerhalb einer Woche zu liefern. Dies klingt einfach, allerdings braucht es in der Realität dazu sehr transparente und integrierte Prozesse, da jede Abweichung auch managebar sein muss. In diesem Fall

entsteht ein Wettbewerbsvorteil, der alle Mitbewerber unter Druck setzt, die diese Fähigkeiten zur Erfüllung dieser Bedarfe nicht haben und weiters auch höhere Umsätze und höhere Margen ermöglicht.

Transparente und integrierte Prozesse als Erfolgsfaktor

Für das Ideal-Szenario wird ein durchgängiger Prozess vom Vertriebs-Forecast über die Auftragslerlangung, Auftragsfassung, Planung, Produktion und Lagerung bis zum Transport zum Kunden erarbeitet. Je nachdem, wie weit die neuen Prozesse von den IST-Prozessen abweichen, sind mehr oder weniger Anpassungen der Organisation und Systeme erforderlich. Die Transparenz und die Integration von Informationen vom Kunden über alle beteiligten Abteilungen bis zu den beteiligten Lieferanten und Dienstleistern spielen dabei eine essentielle Rolle.

Hebel in operativen Bereichen

Erst wenn die strategische Ausrichtung der Supply Chain mit ihren Prioritäten erfolgt ist, können Optimierungen in den operativen Bereichen ihre Wirkung entfalten. Je prognostizierbarer ein Unternehmen für seine Lieferanten ist, desto günstiger werden die Preise und sicherer die Verfügbarkeiten. Wenn ein Unternehmen die Materialbedarfe bei den Lieferanten so einsteuern kann, dass diese auch vernünftige Losgrößen produzieren können, kann ein Hebel von bis zu 40% auf die Kosten erzielt werden. Wenn das Transportvolumen Wochen oder gar Monate im Vorhinein bekannt ist, kann günstiger eingekauft werden bzw. die Verfügbarkeit gesichert werden. Dieser Hebel trifft ein Unternehmen aber erst in einer integrierten Planung, im Planungsmodell geht es immer darum: wie kommt ein Unternehmen vom Marktbedarf zum Materialbedarf, zur Kapazität, zum Transportbedarf und wie werden die Anforderungen an die jeweiligen Lieferanten übermittelt.



Gefördert aus Mitteln des Landes OÖ