

## 6.16. Supply-Chain-Management als Wegweiser zur Logistik-Exzellenz

### **Unentdeckte Potenziale erkennen und nutzen**

Zahlreiche Unternehmen greifen heute auf eine globalisierte Wertschöpfung zurück und sehen sich dabei mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Im Folgenden werden die Hintergründe der aktuellen Herausforderungen sowie aktuelle Zukunftstrends im SupplyChain-Management dargestellt. Anschließend wird aufgezeigt, welche Ansätze und Methoden Unternehmen bei der Optimierung ihres Supply-Chain-Managements unterstützen können und welche Potenziale sich darin verbergen.

Unternehmen aller Größenordnungen betreiben heute ihre Wertschöpfung zunehmend global, wobei sich die Globalisierungsaktivitäten zunehmend auf China und Indien konzentrieren. Darüber hinaus gewinnen Fragestellungen zur Nachhaltigkeit in Politik und Gesellschaft an Bedeutung. Unternehmen müssen sich daher auf veränderte Kundenanforderungen und gesetzliche Regelungen (Stichwort: Regulatory Compliance) einstellen. Die Verknappung limitierter Ressourcen wie z. B. fossiler Brennstoffe oder Wasser führt zwangsweise zu einer deutlichen Verteuerung. Weiterhin beeinflussen technologische Entwicklungen in den Bereichen Auto-ID (z. B. RFID) und IT (z. B. SaaS) die Gestaltung der Supply-Chains.

Vor dem Hintergrund der dargelegten Situation können auch zukünftig signifikante Effizienzsteigerungen und Wettbewerbsvorteile nur durch eine durchgängige Planung und Optimierung der Beschaffungs-, Produktions und Distributionsprozesse zwischen allen Beteiligten (Lieferanten, Herstellern, Logistikdienstleistern, Händlern und Kunden) erzielt werden. Um dies zu erreichen, bedarf es an Optimierungsansätzen im Supply-Chain-Management, die gezielt die Herausforderungen in globalen Wertschöpfungsnetzwerken adressieren.

### **Ansätze zur Optimierung im Supply-Chain-Design**

Dahingehend verfügt das FIR über ein breites Portfolio an unterschiedlichen Ansätzen zur Optimierung. So ist z. B. im Rahmen der strategischen Netzwerkplanung zuallererst die Schaffung von Transparenz über das gesamte Netzwerk notwendig. Mit einem einfachen Verfahren kann in einer Supply-Chain-Potenzialanalyse das Netzwerk untersucht werden. Hierzu findet im ersten Schritt eine Identifikation und Abgrenzung des Betrachtungs- und Gestaltungsbereichs beispielsweise nach Produktgruppen oder Kundengruppen statt. Darauf aufbauend erfolgt die Modellierung des Wertschöpfungsnetzwerks mit Lieferanten, unternehmensinternen Produktions- und Logistikstandorten etc.

In einer tiefergehenden Untersuchung kann das Wertschöpfungsnetzwerk eines Unternehmens aus logistischen Gesichtspunkten in einer szenariobasierten Netzwerkoptimierung umfassend betrachtet und bewertet werden. Analysiert werden auch hier, ggf. aufbauend auf den Ergebnissen der ersten Supply-Chain-Analyse, z. B. die Produktions- und Lagerstandorte eines Unternehmens sowie die Materialflussbeziehungen im Wertschöpfungsnetzwerk inkl. anfallender logistischer Kostensätze. Darauf aufbauend werden unter Berücksichtigung der Supply-Chain-Strategie sowie einer Umfeld- und Kernkompetenzanalyse zukünftige Szenarien (z. B. Vertrieb in neue Absatzmärkte, Aufbau neuer Standorte) abgeleitet. Die identifizierten Szenarien können mithilfe eines Software-Tools zur strategischen Logistikplanung simuliert und bewertet werden.

Unter Berücksichtigung bestimmter Restriktionen (z. B. begrenzte Kapazitäten) werden dann für die verschiedenen Szenarien unterschiedliche Logistikkosten (z. B. Bestands-, Transportkosten) errechnet, auf deren Basis die verschiedenen Szenarien, z. B. Zentrallager oder eine dezentrale Lagerstruktur, bewertet und miteinander verglichen werden (siehe Bild 1, S 24). Aufbauend auf diesen Szenarien unterstützt das FIR schließlich bei der Umsetzung der Reorganisationsmaßnahmen.

Neben der Betrachtung der Netzwerkstruktur liegen weitere Potenziale in der Gestaltung von Kooperationen mit Partnern in der Supply-Chain. Hier unterstützt das FIR durch fundierte Kenntnisse bezüglich gängiger Kooperationskonzepte sowie durch Erfahrung in der Auswahl und Einführung von entsprechenden Konzepten für konkrete Netzwerkfragestellungen. Häufig ist hier eine erste Potenzialanalyse im Einkauf eines spezifischen Unternehmens der Ausgangspunkt für derartige Aktivitäten.

### **Ansätze zur Optimierung im Logistikmanagement**

Die logistischen Prozesse müssen von der Absatzplanung über die Produktionsplanung und Beschaffungsplanung bis hin zum Bestandsmanagement zielführend ausgerichtet werden (siehe Bild 2). Sowohl die Versorgung der Produktion zum richtigen Zeitpunkt mit den notwendigen Materialien (inbound) als auch die Erfüllung der Kundenaufträge bzw. -nachfragen (outbound) müssen durch die logistische Funktion sichergestellt werden.

#### **Das FIR unterstützt Sie bei**

- der Schaffung von Transparenz in Ihrem Wertschöpfungsnetzwerk,
- der Optimierung Ihres Distributions- und Beschaffungsnetzwerks,
- der Festlegung von Lagerstrukturen,
- der Integration Ihrer Partner in Ihre Wertschöpfungskette,
- der Reorganisation logistischer Planungsprozesse,
- der Identifikation logistischer Verbesserungspotenziale,
- der Optimierung Ihres Bestandsmanagements,
- der Verbesserung Ihres Lieferservices und Ihrer Forecast-Accuracy.

Eine Reorganisation der logistischen Prozesse birgt bedeutende Potenziale zur Steigerung der logistischen Leistungsfähigkeit und Reduzierung der Kosten. Zur Umsetzung dieser Potenziale wird der am FIR entwickelte systematische Ansatz der Logistiko-optimierung (LOGO) eingesetzt.

LOGO ermöglicht eine strukturierte Vorgehensweise bei der Reorganisation der logistischen Prozesse unter Zuhilfenahme von Tools und Methoden und beinhaltet zwei wesentliche Projektphasen - die Organisationsanalyse und die Reorganisation. Die Organisationsanalyse umfasst die Projektschritte Prozess- und Datenaufnahme, Schwachstellenanalyse, Potenzialanalyse sowie die Priorisierung der abgeleiteten Maßnahmen. Im Rahmen der Potenzialanalyse werden die identifizierten Handlungsfelder sowohl qualitativ als auch quantitativ mit Unterstützung des Analysetools BESTPro bewertet. BESTPro optimiert das Bestandsmanagement durch eine softwaregestützte Analyse auf Basis echter Unternehmensdaten (Stamm- und Bewegungsdaten) Dadurch können Umsetzungsaufwand und potenzieller Nutzen gegenübergestellt sowie eine Priorisierung der Handlungsfelder durchgeführt werden. In der zweiten Projektphase, der Reorganisation, werden unternehmensindividuell Strategien und Konzepte für die Absatz-, Produktion- und Beschaffungsplanung erarbeitet.

Dabei greift das FIR auf erprobte "Best Practices" zurück, die im Rahmen zahlreicher Beratungsdienstleistungen entwickelt wurden und sich bereits in der Praxis bewährt haben. Der letzte Projektschritt der Prozessreorganisation beinhaltet die unternehmensindividuelle Gestaltung der Soll-Prozesse sowie die Umsetzung der erarbeiteten Strategien und Konzepte.

Zusammenfassend bieten Optimierungsansätze im Supply-Chain-Design und Logistikmanagement wirkungsvolle Hilfsmittel, um bisher unbekannte Potenziale in Ihrem Unternehmen zu realisieren.

So lassen sich z. B. durch die Optimierung Ihres Distributionsnetzwerks bereits bis zu 20 Prozent Ihrer Kosten einsparen. Mithilfe ganzheitlicher Planung und eines effektiven Bestandsmanagements kann der Lagerbestand branchenübergreifend um bis zu 40 Prozent reduziert werden. Wir unterstützen Sie gerne bei der Identifikation derartiger Potenziale und vor allem auch bei deren Realisierung. Die Durchführung von Reorganisationsprojekten bildet seit Jahren eine Kernkompetenz des FIR im Bereich des Supply-Chain-Managements.

Dipl.-Ing. Dipl. Wirt-Ing. Jan Helmig  
Dipl.-Ing. oec. Jerome Quick  
Dipl. Wirt.-Ing. Niklas Hering  
Dipl.-Wirtsch-Ing. Dirk Oedekoven

Unternehmen der Zukunft - UdZ 1/2011