



SUPPLY-CHAIN-MANAGEMENT

Neue Logik für die Logistik

Foto: Deutsche Post/Danzas

Schwerpunkt: SCM

Inhalt

46	Neue Logik für die Logistik Praxisbericht: Optikkonzern Olympus und Autozulieferer Edscha
50	Totes Kapital wieder beleben Online-Beratungsdienst für SCM
52	Hallo – hier bin ich! Transponder steuern die Lieferkette
54	Störungsstelle für die Lieferkette Controlling über Software-Grenzen hinweg
58	Planung überwindet Unternehmensgrenzen Kommentar von Bernhard Fleischmann

Firmen perfektionieren ihre Lieferkette. Von smarter Sensortechnik über innovative Software bis hin zu Beratungsdiensten im Web: Die Instrumente des Supply-Chain-Managements (SCM) werden immer vielfältiger – und für die Praxis immer wichtiger.

Eine perfekte Lieferkette spart Zeit und Geld: Der japanische Konzern Olympus verringerte seine Lieferzeit auf ein Fünftel, weil er durch ein neu geschaffenes europäisches Zentrallager seine Waren effizienter verteilen kann. Auch der Autozulieferer Edscha aus Remscheid profitiert von einer gestrafften Logistikkette, halbierte seine Lagerzeiten und senkte damit seine Bestandskosten. Zwei Beispiele dafür, dass sich mit durchdachten logistischen Abläufen höhere Umsätze erzielen lassen.

BEISPIEL OLYMPUS: Bereits vor vier Jahren erhielt Mathias Schwenck erste Signale aus Fernost – aus der Konzernzentrale von Olympus in Tokio. Es solle am Standort Hamburg ein einziges Lager für alle Olympus-Produkte eingerichtet werden, aus dem sich die Einzelhändler in ganz Europa dann bedienen – egal, ob sie aus Dänemark, Italien oder Portugal ordern. Neben den deutschen erhalten vorerst auch die österreichischen Olympus-Partner Kameras aus Hamburg. Und das geht durch das zentrale

Bestellwesen derart schnell, dass der 44-jährige General Manager Logistic sogar mit der 500 Quadratmeter großen Lagerhalle in Hamburg-Billbrook auskommt. Die war ursprünglich nur für den deutschen Markt bestimmt. Dort will Schwenck aber schon in zwei Jahren alle Kameras für den europäischen Markt unterbringen. Dann nämlich werden alle europäischen Olympus-Händler ihre Ware direkt aus dem Zentrallager in

Hamburg bestellen. „Die Durchlaufzeiten im Lager verringern sich enorm; dadurch sparen wir Platz“, erläutert Schwenck. „Zudem halbieren wir den Lagerbestand.“ Ein weiterer Vorteil, meint der Logistik-Experte, liege in Einsparungen von mehr als zehn Millionen Mark.

Jedes dritte Unternehmen will SCM

Die zentrale Warenwirtschaft von Olympus fügt sich in einen Trend ein, in dessen Verlauf Unternehmen die Beziehungen zu ihren Lieferanten und Abnehmern schlanker und schneller machen: Supply-Chain-Management (SCM). Jedes dritte Unternehmen in Deutschland setzt darauf oder hat es auf der To-do-Liste; das geht aus einer Marktforschungs-Studie der Meta Group hervor. Sinn und Zweck von SCM: sämtliche Wege eines Produkts von der Herstellung bis zum Verkauf für alle Beteiligten sichtbar zu machen und dadurch Planung und Steuerung zu verbessern. Gegenüber dem letzten Jahr, in dem hierzulande

gerade einmal 420 Millionen Euro mit Technik und Service rund um SCM erwirtschaftet wurden, will die Branche schon im Jahr 2004 über zwei Milliarden Euro umsetzen. Der Grund für diese Entwicklung ist Frank Naujoks, Berater bei der Meta Group, klar: „Das funktionale Kästchen-Denken, das kaum über Abteilungs- und schon gar nicht über Unternehmensgrenzen hinausgeht, weicht einer Prozessorientierung.“ Dank verbesserter Bedarfsplanung werde teilweise nur noch jedes fünfte Produkt auf Halde produziert, das Lager im Schnitt um mehr als die Hälfte kleiner und die Durchlaufzeit der Produkte von der Produktion bis zum Verkauf um bis zu fünfzig Prozent geringer.

Allerdings erfordert die Umsetzung von Supply-Chain-Konzepten weit mehr als ein Software-Paket von einem der Lieferanten i2 Technologies, Manugistics, SAP oder Wassermann. Durchschnittlich eine Million Mark gaben allein jene Firmen aus, bei denen bereits SCM-Module laufen; mehr als zwanzig Millionen Mark lassen sich große Firmen schon mal ein Gesamtkonzept kosten. Für kleine und mittelständische Unternehmen sind solche Kosten untragbar; deshalb beschränken sie sich häufig auf bestimmte Module.

Im Hauruck-Verfahren lässt sich eine Lieferkette nicht intelligenter gestalten. Olympus beispielsweise schloss erst vor kurzem – vier Jahre nach der SCM-Direktive aus Japan – das erste Pilotprojekt ab, im überschaubaren österreichischen Markt. „Das Wiener Lager brauchte aufgrund von Fehlplanungen und falscher Bevorratung von der Bestellung des Kunden bis zur Nachbestellung oft mehr als zehn Tage“, erinnert sich Schwenck. „Heute ist die Ware in zwei Tagen da.“ Seit März dieses Jahres wickeln die Einzelhändler sämtliche 1500 Monatsbestellungen für Kameras über das neue Zentrallager ab. „Die Bestandsmeldungen schicken wir einmal in der Woche nach Tokio zur Konzernzentrale“, so Schwenck. Vorteil der Basisstrategie von Olympus: Die Hersteller in Japan produzieren nur so viel, wie der europäische, amerikanische und asiatische Markt benötigen.

Beispiel Autozulieferer Edscha

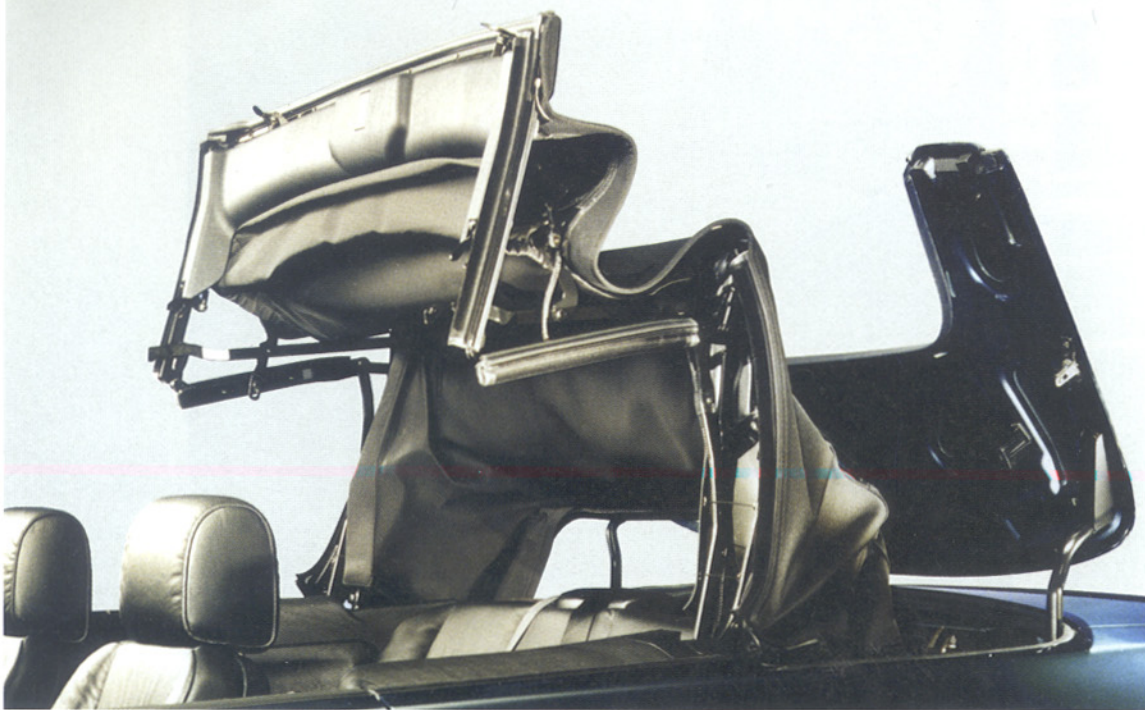
Auch der Autozulieferer Edscha startete seine erste Supply Chain zunächst im überschaubaren Rahmen eines Pilotprojekts. „Etwa zehn Prozent der Edscha-Welt“, so schätzt Hermann Hinck, Logistik-Experte des Unternehmens, „sind in eine intelligente Lieferkette eingebunden“. 2 der 23 Werke – neben dem Remscheider Schanierwerk gibt es ein weiteres in Tschechien, dazu zwei Lieferanten und mehrere Spediteure – bilden heute die gesamte Kette ab. Vor knapp vier Jahren noch blieben Türscharniere und Cabriodächer zu lange liegen, die Produzenten kamen mit den Aufträgen nicht hinterher, und

Kompakt

- **WARUM FIRMAN** in drei Jahren fünfmal mehr Geld in SCM-Service und – Technik investieren als heute
- **WIE SCM** Unternehmen hilft, Liefertermine einzuhalten, Lager zu verkleinern und den Jahresgewinn zu erhöhen
- **WIE SCHWANKUNGEN** bei der Nachfrage von Unternehmen schneller erkannt werden können
- **WARUM UNTERNEHMENSBERATER** empfehlen, zunächst die Prozesse im Haus zu optimieren und erst dann Zulieferer zu integrieren



Mathias Schwenck,
General Manager Logistic
bei Olympus Optical



Der Autozulieferer Edscha produziert Cabriodächer und Scharniere. Durch SCM konnte das Unternehmen Umsatz und Gewinn deutlich steigern.

Termine konnten nicht gehalten werden. Alle Auslandsgesellschaften von Edscha schrieben rote Zahlen. Deren Umsatz war schwach: Im Geschäftsjahr 1996/97 trugen sie mit nur sechzig Millionen Euro zum Gesamtumsatz von 313 Millionen Euro bei.

Logistiker wie der 47-jährige Hinck sprechen hier von „unnötig vielen Arbeitsgängen, hohen Durchlaufzeiten und überlappenden Prozessen“. „Und niemand hat das bemerkt“, wundert sich der gelernte Industriekaufmann. Doch der Zulieferer, heute ein Großunternehmen mit 4400 Mitarbeitern und über einer Milliarde Mark Umsatz, setzte zu einer rigorosen Modernisierung an – inklusive SCM. Das Ziel: mehr Transparenz in der Logistik.

SCM verbessert die Bilanz

Edscha nahm die gesamte Lieferkette genauer unter die Lupe, und zwar mit einer Software des SCM-Spezialisten Wassermann. Das Programm deckte die Schwächen auf, indem es „die Verfügbarkeit aller Materialien in der Lieferkette rückwärts ermittelte – nicht nur die im Lager“. Daraufhin fuhr Hinck von Werk zu Werk und versuchte, vor Ort an Arbeitsplänen und Produktionsgrößen zu feilen. Wenn die Produktion heute ins Stocken gerät und Edscha nicht pünktlich liefern kann – was nur bei jedem zwanzigsten Produkt vorkommt –, löst das Computersystem sofort Alarm aus. Von Produzenten über Spediteure bis hin zum Vertriebspersonal sind dann in einem Zug alle über das Problem informiert – durch speziell entwickelte Textbausteine in der jeweiligen Landessprache auch über die nationalen Grenzen hinweg. Ein wichtiger Zeitvorteil.

Der führte neben Umstrukturierungen, etwa der Umwandlung der GmbH in eine Aktiengesellschaft, dazu, dass sich der Umsatz 1999/2000 auf fast 600 Millionen Euro verdoppelte. Der Anteil des Auslandsgeschäfts stieg enorm: Mit knapp 300 Millionen machte es nun fast die Hälfte des Umsatzes aus. Zudem erhöhte sich der Gewinn des Unternehmens zwischen 1998/99 und 1999/2000 von 3 auf 14 Millionen Euro – auch ein Erfolg der verbesserten Supply Chain.

Oft scheitert SCM allerdings schon an den ersten Schritten. „Viele Firmen wollen einer Mode folgen und übersehen dabei, dass nicht nur eine Software installiert werden muss, sondern der gesamte Informations- und Materialfluss der Firma im Blickpunkt steht“, so Ronald Heggmaier, Berater bei der TC Wildemann & Kollegen Unternehmensberatung in München, gegründet von dem renommierten Logistik-Wissenschaftler Horst Wildemann. Je nach Größe des Beratungsprojekts steht Heggmaier den Kunden deshalb ein halbes bis anderthalb Jahre beratend zur Seite: „Dann sollten die Prozesse im Haus optimiert, die Zulieferer in die Kette integriert und die Software-Bausteine angepasst worden sein“, sagt der



Hermann Hinck, Logistik-Experte beim Autozulieferer Edscha: Alarm bei drohendem Lieferverzug.

Berater, der überwiegend für Mittelständler arbeitet. Seine Klientel bewegt sich in volatilen Märkten, die durch hohe Ausschläge in der Nachfrage gekennzeichnet sind – nach oben wie nach unten. „In solchen Fällen müssen alle Glieder der Kette schnell reagieren können“, weiß Heggmaier.

Der Zeitpunkt für die entscheidenden Schritte in Richtung SCM ist jetzt ideal, wie die Frühstarter bemerken: Sie profitieren vom Kampf der SCM-Anbieter um Anteile auf dem jungen Markt. Die Software- und Infrastruktur-Kosten für das Pilotprojekt bei Edscha übernahmen Wassermann und die Deutsche Telekom als Netzdienstleister; es fielen lediglich Beratungskosten an. Und die, so Hinck, konnte man getrost vernachlässigen.

Andreas Schmitz

Definition: Supply Chain

Gläsern und kundenorientiert soll sie sein – und sie soll weit über die eigenen Grenzen hinwegschauen: die Firma der Zukunft. Das Management-Konzept, das hinter der intelligenten Lieferkette steckt, bedeutet – sofern es konsequent eingeführt wird – einen großen Schritte in diese Richtung. Nicht nur die eigene Firma steht dabei im Fokus, sondern gleichermaßen Zulieferer, Transportspezialisten und Kunden. Bisher haben sich viele Firmen in Deutschland dem Supply-Chain-Management lediglich am Rande gewidmet. Der Grund: Das Konzept setzt die Bereitschaft zu Transparenz voraus. Doch der Blick in die Karten von Geschäftspartnern ist noch immer ein Tabu.

Die Idee: Die vier Eckpfeiler eines Unternehmens – Bestellung, Produktion, Transport und Verkauf – werden elektronisch miteinander verbunden. Ordert ein Kunde beispielsweise im Internet ein Buch, geht die Bestellung zum einen in die Bedarfsplanung ein, zum anderen werden die Absatzprognosen korrigiert. Gleichzeitig registrieren die Hersteller Ausschläge in der Nachfragekurve und kurbeln die Produktion an – ohne Zeitverlust. Die Neuerung: Spediteure und Zulieferer gestatten ihren Auftraggebern einen Blick in die Geschäftszahlen, das in der Regel am besten gehütete Firmengeheimnis. Die Vorteile: Da sie schneller weitergeleitet wird, liegt weniger Ware auf Halde, es kann zügig nachproduziert werden, und die Kunden sind zufriedener.

Die Erfolge

EDSCHA

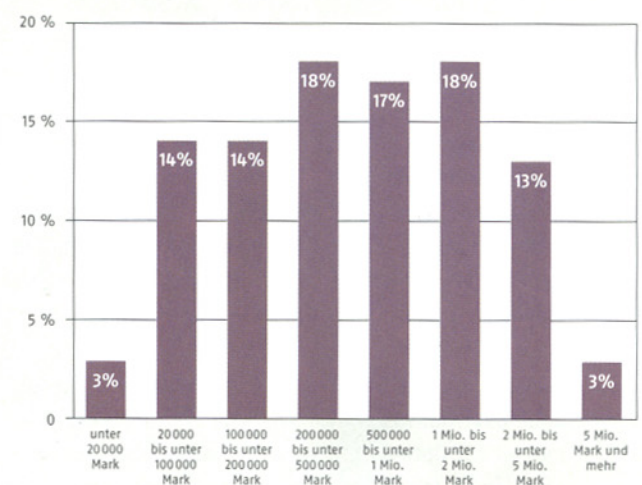
Umsatz	600 Millionen Euro (etwa 1,2 Milliarden Mark)
Mitarbeiter	4400
SCM-Kosten	zirka 350 000 Mark (Angaben: Wassermann)
Erfolge	Lagerbestand um 50 Prozent reduziert Termintreue von 80 auf 95 Prozent erhöht

OLYMPUS OPTICAL (EUROPA) GMBH

Umsatz	1,5 Milliarden Euro (etwa 3 Milliarden Mark)
Mitarbeiter	3200
SCM-Kosten	zirka 1 Million Mark (bis zum Abschluss des Projektes)
Erfolge	Lieferzeit auf ein Fünftel reduziert Einsparungen von mehr als 10 Millionen Mark

Die Investitionen

DAS KOSTEN SCM-Projekte



Quelle: Meta Group Deutschland, 2001

Die Motive

DAS ERHOFFEN SICH FIRMAN VON SCM

	Angaben in Prozent
1. Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit	95
2. Kostenpotenziale ausschöpfen	92
3. Verbesserung der Zusammenarbeit mit Partnern	91
4. Optim. der Zusammenarbeit mit Partnern/Zulieferern	88
5. Optimierung der Reaktions-/Lieferzeiten	87
6. Ausbau des Service-Angebotes	87
7. Höhere Transparenz	86
8. Kürzere Durchlaufzeiten	80
9. Erhöhung der Liefertreue	76
10. Steigerung der Kapazitätsauslastung	71
11. Reduzierung der Lagerbestände	69
12. Reduzierung von Auftragsrückständen	66
13. Lieferantenbindung	64