

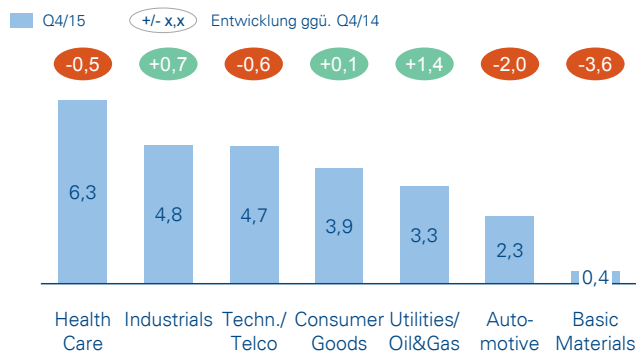
Operations Management Periodical

Inhalt		Sonderthemen	
Kennzahlen – Zahlen und Fakten	1	Einkaufsbenchmark – Procurement Value Excellence	8
Case Studies	2	Mit Industrie 4.0 jetzt durchstarten!	10
Im Gespräch mit Bernhard Riede, SCA	6		

Kennzahlen – Zahlen und Fakten

Verhaltene EBIT-Entwicklung

Abbildung : Durchschnittliche EBIT Margin und Entwicklung zu Vorjahresquartal – Basis: börsennotierte Unternehmen EU



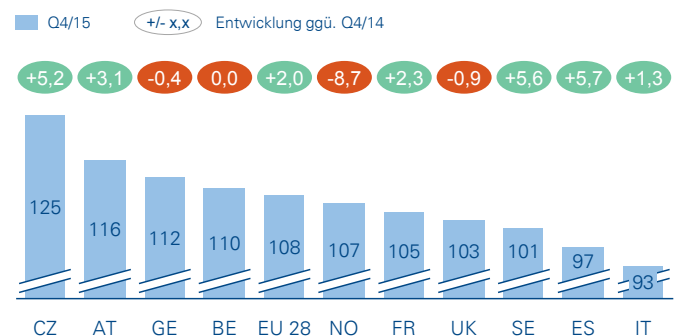
Quelle: Thomson Reuters Fundamentals, Arthur D. Little Analysis

Die Analyse der veröffentlichten Finanzzahlen europäischer Unternehmen (EU) zeigt eine diversifizierte Branchenentwicklung. Im vierten Quartal 2015 weisen die Branchen **Health Care** (6,3%), **Industrials** (4,8%) und **Technology & Telecommunications** (4,7%) die größten EBIT Margen aus. Allerdings mussten sowohl die Health Care Branche als auch die Technology & Telecommunications Branche im Vergleich zum Vorjahr Rückgänge verzeichnen. Die geringsten Margen werden aktuell in der **Basic Materials** (0,4%) Branche erzielt. Im Vergleich zum Vorjahr sanken die Margen durchschnittlich um 3,6%, was insbesondere die Eisen-, Stahl- und Kohleproduzenten betrifft. Auch die **Automotive Branche**

(2,3%) musste einen Rückgang in Kauf nehmen (-2,0%). Der EBIT Rückgang ist vorwiegend auf die Teilehersteller zurückzuführen, während die OEMs und Reifenhersteller stabile EBIT Margen verzeichnen können. Die Energiebranche konnte sich nach einem schlechten Vorjahresquartal wieder erholen (+1,4%). Dieser Trend ist auf die Utilities Branche zurückzuführen, während Oil&Gas im Durchschnitt mit negativen Margen kämpft. Die Consumer Goods Branche ist weiterhin auf einem konstanten Niveau (3,9%).

Europäische Produktion erholt sich

Abbildung : Entwicklung Produktions-Index in Europa1), indiziert [100 = 2010]



1) Für verarbeitendes Gewerbe
Quelle: Eurostat, Volume-Index of production (calendar adjusted data), Stand 18.04.2016

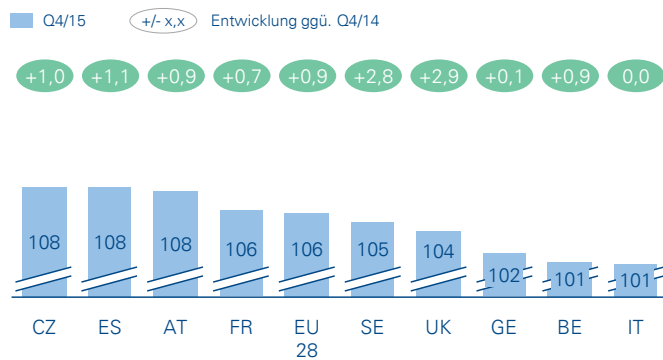
Der Index der Produktion im verarbeitenden Gewerbe misst die quartalsweise Leistung des verarbeitenden Gewerbes. Im Vergleich zum Vorjahr (Q4/2014) stieg das Produktionsvolumen

in fast allen Ländern. Den größten Zuwachs konnten Spanien (+5,7), Schweden (+5,6) und Tschechien (+5,2) erzielen. Lediglich Norwegen (-8,7) musste einen starken Rückgang verzeichnen was mit einer gesunkenen Bruttowertschöpfung einhergeht.

Insgesamt konnte seit 2010 Tschechien die größte Verbesserung des Produktions-Index erzielen, gefolgt von Österreich und Deutschland. Angesichts der positiven Wachstumswahlen in Europa ist eine weitere Steigerung wahrscheinlich.

Steigende Arbeitsproduktivität

Abbildung : Entwicklung der Arbeitsproduktivität je Arbeitsstunde in Europa¹⁾, indiziert [100 = 2010]



1) Für alle Industrien
Quelle: Eurostat, Real labour productivity (per hour worked), Stand 15.04.2016

Die Arbeitsproduktivität stellt das erzielte Bruttoinlandsprodukt im Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden für alle Industrien gegenüber dem Indexjahr 2010 dar.

In allen Ländern entwickelte sich die Arbeitsproduktivität sowohl im Vergleich zum Indexjahr 2010 als auch im Vergleich zum Vorjahr positiv. Gegenüber dem Indexjahr konnten Tschechien, Spanien und Österreich (jeweils 108) den größten Zuwachs in der Arbeitsproduktivität verzeichnen, was auf steigende Effizienzen schließen lässt. Im Vergleich zum Vorjahr (Q4/2014) erzielten UK (+2,9) und Schweden (+2,8) die größten Verbesserungen. Lediglich in Italien (+0,0) und Deutschland (+0,1) stagnierte die Arbeitsproduktivität im Vergleich zum Vorjahr.

Case Studies

Case Study 1

Fehlerfreie Autos – Qualitätsqualifizierungsprogramm in der Produktion

Im Sinne unseres Beratungsanspruches „Anticipate, Innovate, Transform“ unterstützten wir einen führenden OEM in der Automobilindustrie bei einer konzernweiten Transformation mit dem Ziel Qualitätsexzellenz nachhaltig im Gesamtunternehmen zu verankern. In diesem Rahmen fanden für über 80.000 Mitarbeiter 900 Trainings weltweit statt.

Kunde

Der Kunde ist ein führender Automobilhersteller mit Produktionsstandorten weltweit und dem Anspruch, exzellente und fehlerfreie Autos zu produzieren.

Herausforderung

Der Kunde strebt in einem von starkem Wettbewerb geprägten Marktsegment das Ziel der Qualitätsführerschaft an. Der Anspruch liegt primär in der Verbesserung der wahrgenommenen Qualität, um den stetig steigenden Erwartungen und Qualitätsansprüchen der Käufer gerecht zu werden.

Aufgrund hoher Produktkomplexität und -vielfalt, sowie einer großen Anzahl an Anläufen stellt die Produktion fehlerfreier Autos eine große Herausforderung dar. Qualitätsmängel verursachen sowohl während des Produktionsprozesses als auch nach Fahrzeugauslieferung erhebliche Mehrkosten (z.B. Nacharbeits- und Gewährleistungskosten). Im schlimmsten Fall bringen Rückrufaktionen kompletter Produktionsserien einen beträchtlichen finanziellen Schaden und Reputationsverlust mit sich. Eine nachhaltige Sicherstellung qualitativ hochwertiger Fahrzeuge erfordert neben der Beseitigung von auftretenden Fehlern, der „reaktiven Fehlerkorrektur“, vor allem ein proaktives Qualitätsmanagement bzw. eine „präventive Fehlervermeidung“. Letzteres wird dabei in erheblichem Maße durch eine entsprechende Qualitätskultur der Mitarbeiter getrieben.

Vor diesem Hintergrund hat sich der Kunde dazu entschieden, ein weltweites Qualitätsqualifizierungsprogramm für das Management zu initiieren, um eine homogene Qualitätssprache und -denke innerhalb der Organisation zu verankern.

Abbildung : Globales Unternehmensprogramm

	<p>Weltweite Qualitätsqualifizierung an allen Produktionsstandorten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau eines einheitlichen Wissensniveaus & Verständnisses zum QM weltweit ■ Etablierung einer Einstellung der Fehlervermeidung
	<p>Qualitätstrainings für 4.000 Führungskräfte der Produktion</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schulung aller Führungsebenen (vom Meister bis zum Manager) ■ Etablierung von Führungskräften als Multiplikator von Qualitätswissen & -denke
	<p>900 zielgruppenspez. Trainings für oberes, mittleres & unteres Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitätstrainingsmodule unter Einbeziehung unternehmensspezifischer Themen ■ Spezifische Kurse je Führungsebene

Quelle: Arthur D. Little Projektbeispiel

Ansatz

- Das primäre Ziel des Qualifizierungsprogrammes besteht darin, eine Kultur der präventiven Fehlervermeidung und der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren.
- Das Programm basiert dabei auf einem flächendeckenden top-down Ansatz, in dem alle Führungskräfte der Produktion weltweit im Qualitätsmanagement qualifiziert werden. Durch die flächendeckende Schulung aller Führungskräfte wird ein einheitliches Wissensniveau hergestellt.
- Das verpflichtende Schulungsprogramm beinhaltet Schulungen zu Grundlagen des Qualitätsmanagements und der Unternehmensexzellenz, zu ISO Normen und Qualitätsmethoden wie beispielsweise Six Sigma. Das Trainingsmodul Unternehmensexzellenz zielt darauf ab, Führungskräfte mit den Merkmalen von Exzellenz vertraut zu machen und dazu anzuregen, ihren Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung des Unternehmens bzw. des eigenen Verantwortungsbereiches zu leisten.
- Der gewählte top-down Ansatz verfolgt das Ziel, die qualifizierten Führungskräfte als Multiplikator im Unternehmen für die Verbreitung von Qualitätseinstellung einzusetzen. Sie sind folglich Vorbild, Coach und Qualitätsmanager zugleich und stellen die Umsetzung präventiver Fehlervermeidung bzw. die permanente Anwendung der wesentlichen Qualitätsmethoden sicher.

Arthur D. Little unterstützte sowohl die Konzeption als auch die Umsetzung und Koordination des weltweiten Rollout des Qualifizierungsprogramms.

Ergebnis

Im Rahmen der Qualifizierung wurden alle Führungskräfte geschult, wodurch eine Denkweise der kontinuierlichen Verbesserung verankert werden konnte. Eine spürbare Förderung wesentlicher Qualitätskennzahlen, wie beispielsweise eine Reduktion der Nacharbeit oder die Erhöhung der Direktläuferquote in der Produktion, ist mittelfristig zu erwarten. Zudem soll der präventive Qualitätsgedanke aus dem Produktionsressort entlang der Wertschöpfungskette, z.B. hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Lieferanten, ausgeweitet werden.

Case Study 2

Outsourcing-Transformation bei einem Telekommunikationsanbieter: Optimierung der Service-Qualität, Flexibilität und Kosten bei Outsourcing-Services in den drei operativen Bereichen Netzwerk, IT und Customer Services

Arthur D. Little unterstützte ein führendes Telekommunikationsunternehmen bei dem strategischen Outsourcing ausgewählter Bereiche und realisierte somit Einsparungen in Höhe von mittelfristig 20-25%. Gleichzeitig konnte durch die verbesserte Skalierbarkeit der erbrachten Services für das Unternehmen eine solide Plattform geschaffen werden, um das bisherige starke Wachstum ohne Qualitätsverluste weiterhin fortzusetzen.

Kunde

Nationaler Telekom-Anbieter.

Herausforderung

Wie viele aufstrebende Unternehmen der Telekom-Branche hat unser Kunde einen wesentlichen Teil seiner Kernwertschöpfung fremd vergeben. Im Netzbereich wurde der gesamte Betrieb extern durchgeführt. In der IT wurden Demand Management und High-Level-Planung von einem Anbieter, die Implementierung von zwei externen Partnern und das Testen wiederum von einem anderen Partner durchgeführt. Im Customer Service gab es zusätzlich zu einem In-house-Call-Center mehrere externe Call-Center-Betreiber, eine Vielzahl

an kleineren Partnern für Mahnwesen und Inkasso sowie für kundenseitige Installationen und Fehlerbehebungen.

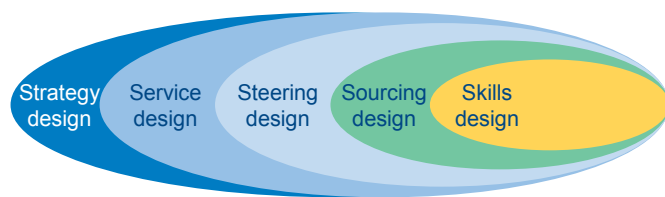
Mithilfe des Outsourcings sollten große Innovations- und Kostenvorteile erreicht und das starke Wachstum des Unternehmens ohne Qualitätsverluste bewältigt werden.

Aufgrund des sich intensivierenden Wettbewerbs und der steigenden Kundenerwartungen hinsichtlich Service-Qualität war das bestehende Outsourcing-Modell nicht mehr optimal. Durch die starke Integration der Outsourcing-Partner hatten sich zudem in vielen Teilen des Unternehmens Abhängigkeiten gebildet, die die Vorteile des Outsourcings aufhoben.

Ansatz

In unserem Projektansatz haben wir die entsprechenden Bereiche in fünf Schritten optimiert. Die Erarbeitung des Optimierungskonzeptes dauerte 16 Wochen, die darauffolgende Implementierung je nach Bereich ein bis zwei Jahre.

Abbildung : Arthur D. Little's 5-S-Modell für Outsourcing Redesign



1. Strategy Design

Im ersten Schritt wurden die geänderten strategischen Anforderungen und Möglichkeiten analysiert und die strategischen Ziele für die Bereiche festgelegt. Für Call-Center-Leistungen wurde beispielsweise eine stärkere Service-Differenzierung nach wertbasierten Kundensegmenten eingeführt. Im Bereich IT wurde eine drastisch reduzierte Time-To-Market als Ziel festgelegt, um im Wettbewerb durch Flexibilität einen strategischen Vorteil zu erlangen.

2. Service Design

Im zweiten Schritt wurden die nötigen Services für die Leistungen definiert – inklusive der erforderlichen Service-Levels. Im Bereich Netzwerk wurden die zuvor gesamthaft definierten Leistungen in granulare, standardisierte Services aufgebrochen. Die entsprechenden Service-Levels wurden abhängig von der Kritikalität der Netzkomponente, Tageszeit und Region festgelegt.

3. Steering Design

Auf Basis der festgelegten Service-Levels wurden weitere kritische KPIs definiert und ein geschlossener Regelkreislauf mit Monitoring und Korrektur festgelegt. Zudem wurden

Anreizsysteme festgelegt, mit Hilfe derer Abweichungen von den KPI-Zielen im Vorfeld reduziert werden sollten.

4. Sourcing Design

Für die definierten Services wurde in einem vierten Schritt das Sourcing-Modell definiert. Im Bereich IT wurde z.B. das Demand Management ausgelagert, und die Zahl der Partner für Implementierung und Testen von vier auf zwei reduziert.

Im Netzbereich wurde die gesamte Betriebssteuerung eingegliedert und nur noch einzelne Leistungen (z.B. Field Service, 3rd-Level-Support) extern vergeben.

Die zuvor definierten Service-Levels sowie das Steering Design wurden in Vertragsentwürfen implementiert und die Ausschreibung gestartet.

5. Skills Design

Die Steuerung großer Outsourcing-Dienstleister unterscheidet sich vom operativen Management eines wertschöpfenden Bereiches deutlich. Daher mussten für die transformierten Services die Qualifikationen der internen Mitarbeiter („Steering Layer“) insbesondere für Customer Service und IT neu definiert werden. In der Implementierung wurde ein umfassendes Schulungsprogramm für die verbliebenen Mitarbeiter durchgeführt.

Ergebnis

Das kurzfristige Einsparpotential von ca. 15% wurde bereits im darauffolgenden Jahr realisiert. Zudem wurden eine optimierte Time-to-Market und ein positiver Effekt auf die Kundenzufriedenheit registriert.

Case Study 3

Future of Operations

Arthur D. Little unterstützte ein führendes Konsumgüterunternehmen bei der Entwicklung eines neuen operativen Geschäftsmodells. Durch eine Neuaufstellung der globalen Supply Chain Organisation, eine Neuadjustierung der zentralen und dezentralen Strukturen sowie durch den Aufbau von Serviceeinheiten in Niedriglohnländern konnte dem Kunden ein klarer Transformationspfad zur weiteren Effizienzsteigerung des Unternehmens aufgezeigt werden.

Kunde

Das Unternehmen ist ein weltweit tätiger Zulieferer der Konsumgüterindustrie. Historisch begründet, sind die drei

Divisionen mit ihrer gesamten Supply Chain regional sehr unabhängig aufgestellt. Die operativen Kosten für Fertigung und Supply Chain standen lange nicht im Managementfokus. Bisherige Aktivitäten zur Optimierung der operativen Kosten waren daher zumeist individuelle, punktuelle und einmalige Bemühungen, die keine nachhaltige und durchgreifende Verbesserung der Kostenposition zur Folge hatten.

Herausforderung

Vor diesem Hintergrund entschied sich der Kunde, die Organisation seiner operativen Bereiche mit einem doppelten Ziel stärker zu zentralisieren: Zum einen sollten dadurch direkte Kosteneinsparungen erzielt werden, und zum anderen die Strukturen für eine kontinuierliche und nachhaltige Optimierung der Effizienz in den operativen Bereichen geschaffen werden. Arthur D. Little wurde damit beauftragt, auf Basis dieser Überlegungen gemeinsam mit dem eigenen Projektteam ein nachhaltiges und an externen Best Practices orientiertes Organisationskonzept auszuarbeiten und zu bewerten.

Ansatz

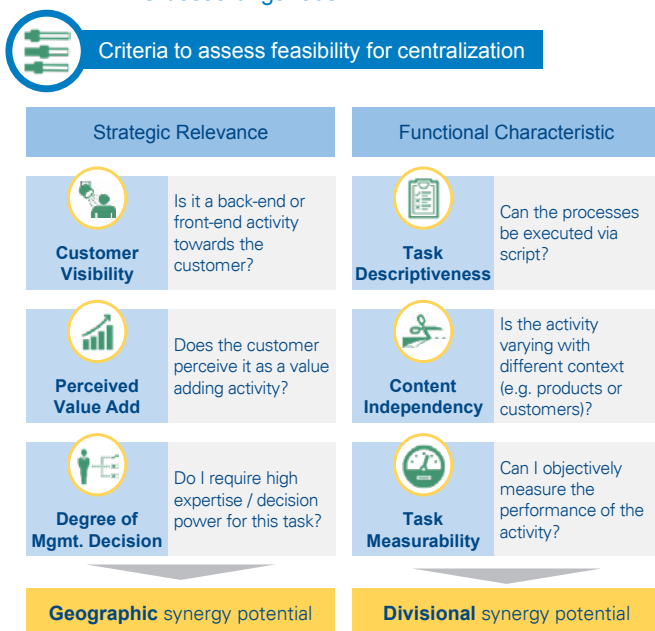
Im ersten Schritt wurde ein internes und externes Benchmarking durchgeführt. Die Organisationsstrukturen, Ressourcen und Performance der unterschiedlichen Operations Funktionen, zum Beispiel Produktion, Anlagen-Management, Transportmanagement, Auftragsabwicklung, wurden in den drei Divisionen an allen weltweiten Standorten erhoben und anschließend intern verglichen sowie mit externen Best Practices und mittels Kennzahlen eines passgenauen Vergleichspanels einem Benchmarking unterzogen.

Anschließend wurden in einem Workshop-basierten Ansatz die möglichen organisatorischen Verbesserungshebel identifiziert, ihr individuelles Potenzial im spezifischen Umfeld des Unternehmens bewertet und ein Konzept für ihre organisatorische Umsetzung erarbeitet. Als Grundlage dafür wurden die Analyse- und Benchmark-Ergebnisse sowie die, mit der Vertriebsfunktion definierten, Anforderungen verschiedener Kundengruppen verwendet. Darauf aufbauend konnte eine ganzheitliche Blaupause für die Organisation des Operations Bereichs erarbeitet werden.

Ergebnis

Im Ergebnis lagen nun eine Organisations-Blaupause inklusive begleitendem Business Case sowie ein abgestimmter Implementierungsplan vor. Der Business Case sieht neben einer Reduktion der operativen Kosten um bis zu 40 Mio. Euro den Aufbau von internen Serviceorganisationen in Niedriglohnländern, eine durch optimierte Prozesse und Verantwortlichkeiten ermöglichte Reduktion der Bestände um über 50 Mio. Euro eine signifikante Reduktion der Investitionskosten vor. Die Realisierung der Blaupause ist nach Abschluss des Projektes angelaufen und wird weiterhin von Arthur D. Little begleitet.

Abbildung : Bewertungskriterien organisatorischer Verbesserungshebel



Interview

Im Gespräch mit Bernhard Riede, SCA

Den zeit-, kosten- und qualitätsgerechten Transport von Gütern sicherzustellen, ist die Kernaufgabe der Logistik/ Supply Chain. Durch die Digitalisierung entstehen sowohl kundenseitig als auch in der Abwicklung neue Anforderungen und Chancen, auf die die Unternehmen schnell und flexibel reagieren müssen, um zukunftsfähig zu sein. Die Vernetzung mit dem Kunden ist daher ein wesentlicher Faktor der Wettbewerbsfähigkeit. Denn insbesondere in der FMCG Industrie stellen der Multi-Channel-Vertrieb, die permanente Suche der Verbraucher nach best-price/ best-value Angeboten sowie die Forderung nach der permanenten Produktverfügbarkeit einige der treibenden Herausforderungen dar, denen sich die Branche stellen muss.

Mit Herrn Bernhard Riede haben wir uns über die veränderten Kundenanforderungen an die Supply Chain in Zeiten des digitalen Wandels unterhalten. Herr Riede ist Vice President Incontinence Care Region East Europe, Sales & Marketing bei der SCA GmbH. SCA ist ein führendes globales Unternehmen, das für Endverbraucher und Industriekunden in rund 100 Ländern seine Hygiene-, Tissue- und Forstprodukte entwickelt und produziert.

Wie hat sich die Welt der FMCG Logistik in den letzten 5 Jahren verändert?

Die Generalüberschrift ist, dass die Anforderungen permanent gestiegen sind und weiterhin steigen. Zum einen durch die sich wandelnden Anforderungen an das Produkt (u.a. Sortimentsbreite, Individualisierung, Qualitätsanforderung), zum anderen auch an die Logistik (z.B. Verfügbarkeit, Lieferzeit, Flexibilität, Geschwindigkeit).

Für die Hersteller ergaben sich daraus Implikationen in drei wesentlichen Bereichen:

Sie mussten sich darauf einstellen, die Herausforderungen ad-hoc mit den bestehenden Mitteln (v.a. Ausrüstung, Maschinenpark) zu managen. Gleichzeitig mussten alle Prozesse angepasst werden – kein einziger ist in den letzten 5 Jahren gleich geblieben. Der Bestellprozess hat sich z.B. von Fax und Telefon zu fast ausschließlich online entwickelt. Schließlich

resultierten daraus neue Anforderungen an die Mitarbeiter in der Supply Chain. Sie müssen z.B. den Umgang mit digitalen Medien beherrschen und die komplexen Prozesse bewältigen.

Welche Rolle spielen unternehmensinterne Bedürfnisse nach Optimierung und Flexibilisierung?

Es ist immer ein Zusammenspiel interner und externer Treiber. Alle Unternehmen leben davon, sich selbst zu differenzieren. Hierfür muss man proaktiv Themen treiben und gemeinsam mit seinen Geschäftspartnern umsetzen. Das Unternehmen, das das nicht macht, hat etwas versäumt. Gemeinsam mit den Kundenanforderungen ergibt sich damit die Konsequenz für die Schrittgeschwindigkeit des Wandels. Die Herausforderung an das Management ist es, die zunehmende Schrittgeschwindigkeit zu meistern. Wobei man nicht gleichzeitig alles tun kann, man muss selektieren.

Sehen Sie Unterschiede in den Anforderungen der B2B und B2C Welt?

Unsere Erfahrung ist, dass die B2C Welt die Nase vorn hat und die B2B Welt mit einem gewissen Abstand folgt. Schlussendlich gibt es viele Gemeinsamkeiten, wie die Auftragsabwicklung, Wertschöpfungskette, Lieferstruktur etc.

Welchen Beitrag leistet die Supply Chain für die Customer Satisfaction?

Das muss man unterschiedlich betrachten:

- In der B2C Welt spielt die Supply Chain eine extrem wichtige Rolle für die Kundenzufriedenheit. Es gibt kaum etwas Schlimmeres als ein leeres Regal – die Warenverfügbarkeit muss jederzeit gewährleistet sein (inkl. Flexibilität und Zuverlässigkeit der Logistik).
- In der B2B Welt ist die auftragsgerechte Lieferung (bezogen auf Qualität und Zeit) im Sinne der Auftragserfüllung das Thema Nr. 1. Dahinter folgt die gemeinsame Optimierung der Logistik mit dem Großkunden. Das Ziel ist häufig, gebundenes Kapital zu reduzieren und damit Lagerhaltungs- und Risikoaspekte zu minimieren.

Was sind die Implikationen für die Gestaltung der Logistik?

Jedes Unternehmen muss die Anforderungen im Rahmen seiner Möglichkeiten erfüllen. Es stellt sich einerseits die Frage, in welchem Feld und wie schnell Veränderungen notwendig sind. Andererseits muss man die Implikationen für sein Unternehmen berücksichtigen.

Die mögliche Geschwindigkeit der Veränderung hängt letztlich von der Kapitalintensität der Fertigungsstruktur ab. Daher müssen insbesondere Unternehmen mit kapitalintensiver Fertigung vorausschauend Anforderungen erkennen. Nur wenn sie proaktiv sind, können sie einschätzen welche Veränderungen kommen werden und wie sie sich darauf einstellen können. Dafür ist es wichtig, im Gespräch mit dem Kunden zu sein und nicht zu warten, bis der Kunde kommt.

Wie stehen Sie zum digitalen Wandel des Kunden sowie interner Technologien?

Der digitale Wandel in der Prozessabwicklung ist ein Schwerpunkt. Doch der digitale Wandel beeinflusst nicht nur Prozesse, sondern auch Produkte und Versandstrukturen. Dies diskutieren wir sehr intensiv.

Bei einem klassischen Produkt wie Toilettenpapier hat man früher eine große Palette mit 12er Paketen an eine Supermarktkette geschickt, die wiederum die Kleinverteilung selbst übernahm. Heute gibt es beim online-Versand ganz andere Anforderungen an die Produkte. Man wird sicher nicht ein 12er Pack lose auf einer Palette an den Endverbraucher schicken, sondern eine individuell gewählte Portionierung in einer Kartonage. Das heißt, die Produktversandabwicklung führt zu neuen Verpackungsstrukturen.

Auch die Implikationen für das Marketing müssen analysiert werden, da im online Versand die Verpackung eine andere Funktion als im physischen Einzelhandel hat.

Welche Entwicklungen sehen Sie diesbezüglich für die kommenden Jahre?

Der eCommerce wird natürlich weiter ansteigen – ebenso die Abwicklung über digitale Prozesse.

Sowohl im B2C als auch im B2B Bereich werden Individualisierung und Komplexität der Sortimentsstrukturen zunehmen. Das führt zu verbraucherorientierteren Produktstrukturen, gleichzeitig jedoch zu einer größeren Komplexität in den Prozessen und der Supply Chain. Darüber muss man sich heute im Klaren sein.

Früher hatte man für den deutschen Markt 100 sogenannter Stock Keeping Units (SKUs), heute sind es 400 SKUs und in fünf Jahren möglicherweise 1000 SKUs. Für jede SKU, also eigentlich Artikel, müssen Sie in Ihrer Distribution eine separate Struktur haben.

Als weiteres sehe ich, dass das B2B Segment seine Anforderungen erhöhen wird, z.B. in Bezug auf Lieferzeiten oder Umschlagshäufigkeiten.

Was sind grundsätzliche Hürden, die Sie für die Umsetzung in der Supply Chain sehen?

Der Knackpunkt ist sicherlich zu bewerten, wo es sich lohnt mitzugehen. Bei extremen Anforderungen (z.B. 24/7 Lieferungen innerhalb von 8 Stunden) muss man kritisch hinterfragen ob man sie umsetzen will. Die Auswirkungen auf ein Unternehmen wie SCA können in diesem Fall außerordentlich sein; wir müssten sehr viel investieren. Man muss sich in der Gesamtbetrachtung die Frage stellen, ob alle an der Lieferkette Beteiligten, also auch der Verbraucher, diese Themen honorieren. Ist der Verbraucher beispielsweise bereit, für Toilettenpapier 15% mehr zu bezahlen, um diesen Service zu erhalten.

Wie reagiert SCA auf all diese Herausforderungen?

Das eine ist, dass wir erkannt haben, dass wir nach vorne schauen müssen und bewerten, welche Themen stärker kommen werden und welche nicht so stark. Zudem arbeiten wir an drei wesentlichen Punkten: unseren Prozessen, unseren internen Capabilities und unserem Logistik-Netzwerk.

An unseren Prozessen müssen wir arbeiten, Verbesserungen erreichen und neue Wege beschreiten. In Bezug auf Capabilities, benötigen wir mehr Mitarbeiter, die das Thema „digital“ beherrschen und komplexe Herausforderungen bewältigen können. Parallel soll das Logistik-Netzwerk unsere Abwicklung, Distribution, Lagerhaltung und den Warenfluss optimieren.

Was ist Ihre Schlussbemerkung?

Das Thema Supply Chain/ Logistik ist für unser Unternehmen extrem wichtig, weil wir davon ausgehen, dass Logistik ein signifikanter Differenzierungsfaktor im Wettbewerbsumfeld ist - hier lassen sich echte Vorteile erarbeiten. Viele Unternehmen haben das in der Vergangenheit nicht so gesehen. Aber die Logistik ist bei Weitem nicht nur ein Kostenthema sondern muss als Chance betrachtet werden, sich positiv zu positionieren.

Sonderthemen

Sonderthema 1:

Einkaufsbenchmark – Procurement Value Excellence

Einführung – PVE

Arthur D. Little führt die industrieübergreifende und globale Benchmark-Studie **Procurement Value Excellence** seit über 10 Jahren mit großer Beteiligung von namhaften Unternehmen aus den wichtigsten Branchen durch.

Der Einkauf hat sich in den letzten Jahren in vielen Unternehmen stark weiter entwickelt, wie unsere Benchmark-Ergebnisse eindrucksvoll bestätigen. So verbesserte sich der Gesamtscore der teilnehmenden Unternehmen je nach Branche im Durchschnitt um ca. 10-20%. Über 500 Unternehmen haben bisher erfolgreich an der Studie teilgenommen und konnten nachweislich signifikante Verbesserungen in ihrer Einkaufsperformance verzeichnen. Dies lässt sich bei mehreren Teilnahmen deutlich am Performanceindex ablesen. Im Jahr 2015 hat Arthur D. Little die Studie von Grund auf erneuert, um neueste Trends im Sinne eines wertorientierten Einkaufs vollumfänglich abzubilden.

Die aktuelle Studie fokussiert darauf, den **Wertbeitrag** der 6 wichtigsten Performancefelder des **Einkaufs am Unternehmenserfolg zu messen:**

- Strategie & Innovation
- Performance Management
- Prozesse
- Organisation & Kultur
- Personal
- Technologie & Analytics

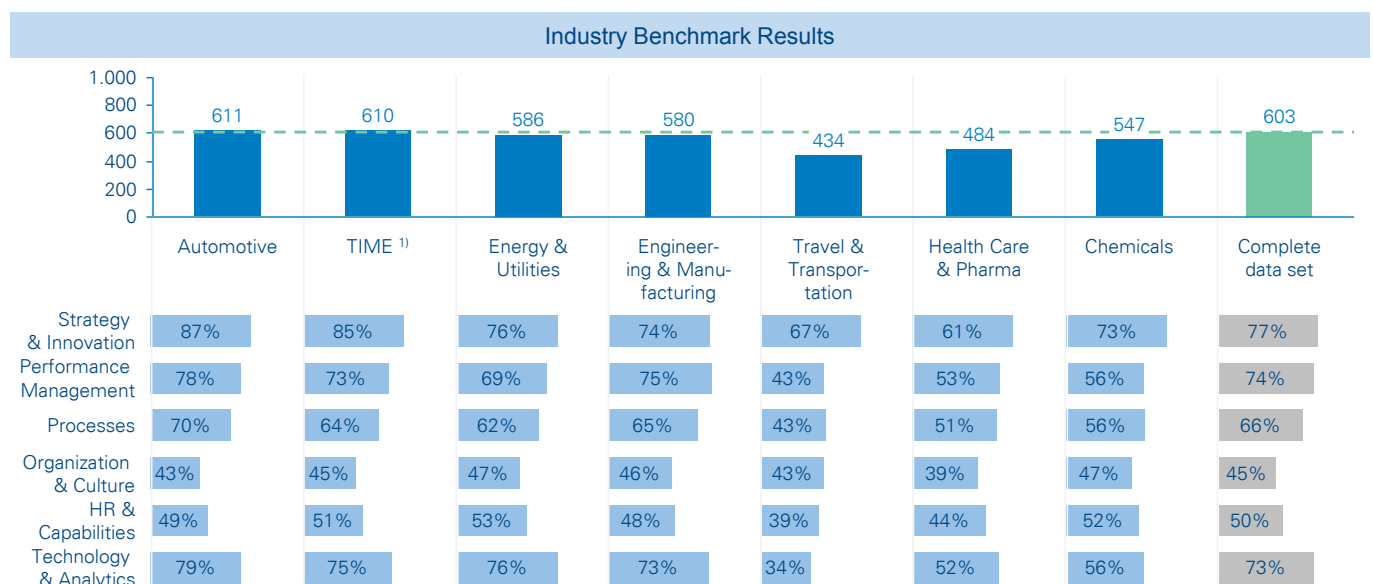
Teilnahme 2016 möglich

Die Durchführung der Studie 2016 wird gerade vorbereitet. Sollten Sie Interesse an der Teilnahme haben, wenden Sie sich bitte an:

Georg Glaser
 glaser.georg@adlittle.com oder
 PVE@adlittle.com

Sie erhalten einen Fragebogen (das Ausfüllen dauert ca. 1h), basierend auf den Antworten erstellen wir für Sie einen individualisierten Detail-Report und diskutieren Ihre Ergebnisse gerne mit Ihnen. In gemeinsamen Workshops können wir mit Ihnen die Strategien und Maßnahmen zur Schließung einer eventuellen Leistungslücke diskutieren.

Abbildung : Übersicht über die Ergebnisse je Branche (Maximalpunktzahl 1.000)



Note: 75% Quantiles used as benchmarks

1) Telecom, Information, Media & Electronics

Übersicht der Ergebnisse

Mit ca. 600 von 1.000 möglichen Punkten schneiden die teilnehmenden Unternehmen solide ab, offenbaren aber in wichtigen Leistungsbereichen signifikantes Potenzial zur weiteren Verbesserung. Insbesondere in den Bereichen Organisation & Kultur sowie Personal gibt es die deutlichsten Nachholbedarfe.

Die Teilnehmer der Branchen Automotive und TIME sind gemäß unseren Ergebnissen Benchmark im Einkauf im Vergleich zu den anderen Industrien. Hier zeigt sich, dass aufgrund des immensen Margendrucks in diesen Branchen der Einkauf vom Management schon länger als strategischer Hebel zur Wettbewerbsverbesserung betrachtet wird und somit eindeutig im Optimierungsfokus stand und sich weiterhin befindet. Travel & Transportation sowie Health Care-Unternehmen bilden mit unter 500 Punkten im Schnitt das Schlusslicht in der Leistungsfähigkeit des Einkaufs.

Einkauf als strategischer Partner: 84% der Teilnehmer sehen die Rolle des Einkaufs als strategischer Partner des Business an, der in wichtige strategische Entscheidungen eng eingebunden sein sollte und über Warengruppen-Strategien die Einkaufsaktivitäten im engen Schulterschluss mit den Bedarfsträgern optimiert.

Innovationsmanagement des Einkaufs: Eine wesentliche Erkenntnis der Studie ist, dass die Unternehmen – unabhängig von der jeweiligen Gesamtperformance – im Bereich Innovationsmanagement des Einkaufs die größten Schwächen aufwiesen. Nur ca. ein Drittel der teilnehmenden Einkaufsabteilungen betreibt ein strukturiertes Innovationsmanagement, obwohl bei der Hälfte vom Gesamtunternehmen Innovation aktiv gefördert wurde. Noch weniger Unternehmen haben externe Partnerschaften z.B. mit akademischen Einrichtungen oder Lieferanten entlang der Wertschöpfungskette initiiert. Gerade in stark innovationsgetriebenen Industrien binden führende Unternehmen im Einkauf ihre Schlüssellieferanten aktiv in den Innovations- und Neuproduktentwicklungsprozess durch intelligente Partnering-Modelle ein und erhöhen somit ihre Innovationskraft und –geschwindigkeit deutlich. Hier bleiben aber laut unserer Studienergebnisse bei den meisten Unternehmen große Innovationspotenziale leider ungenutzt.

Performance Management: Die meisten Teilnehmer weisen einen hohen Reifegrad im Planungs- und Steuerungssystem auf, jedoch wird bei über einem Drittel der Teilnehmer überhaupt kein Anreizsystem z.B. beim Erreichen vorgegebener Materialkosteneinsparungen eingesetzt. Damit wird eine große Chance vergeben, die Einkaufsstrategie zu operationalisieren und Mitarbeiter unternehmerisch am Erfolg zu beteiligen. Boni

für Einkaufsmitarbeiter gibt es bei weniger als der Hälfte der Unternehmen.

Interne Zusammenarbeit des Einkaufs mit anderen Bereichen: Die Zusammenarbeit mit unternehmensinternen Stakeholdern ist noch stark ausbaubar. Hier klaffen Wunschdenken des Einkaufs und Realität eklatant auseinander, denn strategische Entscheidungen wie z.B. Make-or-Buy oder große Investitionen werden laut Studienergebnissen nur zum Teil vom Einkauf mit beeinflusst (60% bzw. 38% der Teilnehmer), obwohl dieser sich im Prinzip in strategische Themenstellungen gut eingebunden fühlt.

Rund ein Viertel der Unternehmen geben eine Maverick Buying Rate von rund 20% und mehr an, der Durchschnitt liegt hier bei 16% (Maverick Buying Rate 1 = Einkauf ist in Beschaffungsvorgänge nicht involviert). Die Unternehmen vergeben hier einen großen Hebel zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses. Nur wenn der Einkauf den vollständigen Durchgriff auf die Einkaufsaktivitäten hat, kann beispielsweise das volle Verhandlungsgewicht durch den Einkauf bei seinen Lieferanten genutzt werden. Ein vollständiger Durchgriff des Einkaufs auf das Beschaffungsvolumen sollte zudem von dedizierten cross-funktionalen Beschaffungsteams flankiert werden, diese Konstellation existiert aber lediglich bei 50% der Teilnehmer.

Effizienz des Einkaufs: Im Sinne der Effizienz des Einkaufs bei der Optimierung der Beschaffung ist eine klare Trennung zwischen strategischem und operativem Einkauf unabdingbar. Hier sehen wir aufgrund der Studienergebnisse großen Nachholbedarf bei den teilnehmenden Unternehmen. Im Schnitt verwenden Einkäufer 31% ihrer Zeit für administrative Overhead-Aufgaben. Wer hier nicht gegensteuert, läuft Gefahr, die Einkaufsressourcen für administrative Tätigkeiten zu verschwenden anstatt strategische Impulse mit hoher EBIT-Wirksamkeit z.B. bei Materialgruppenstrategien oder im Lieferantenmanagement zu setzen.

Um die interne Zusammenarbeit zu verbessern und den Impact des Einkaufs zur Optimierung zu erhöhen, sind neben organisatorischen Rahmenbedingungen vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter mit einem adäquaten Toolset z.B. im Lieferanten- und Verhandlungsmanagement, ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Bei grundlegenden Kenntnissen (z.B. Ausschreibungen oder Verhandlungsführung, Vertragsmanagement) sind die Kompetenzen laut Studienergebnissen bei den teilnehmenden Unternehmen stark ausgeprägt. Strategische Optimierungshebel, wie z.B. Wertanalyse, strategische Partnerschaften, Make-or-Buy Analysen sind aber nur noch bei ca. der Hälfte der Teilnehmer stark ausgeprägt. Es ist deshalb entscheidend, die bestehenden

Einkaufsmannschaften in Bezug auf die Stellhebel eines wertorientierten Einkaufs zu qualifizieren. Dies gilt mehr denn je, weil sie beispielsweise in Verhandlungssituationen mit bestens ausgebildeten Vertriebsmitarbeitern der Lieferanten konfrontiert sind, was eine Top-Class Verhandlungsvorbereitung und –führung seitens des Einkaufs unabdingbar macht.

IT Infrastruktur im Einkauf: In Bezug auf IT-Unterstützung haben die meisten Unternehmen eine umfassende Applikationslandschaft, deren Integration und Datenqualität jedoch oft zu wünschen übrig lässt (ca. 25% der Unternehmen beklagt schlechte Datenqualität; 35% der Unternehmen hat schlecht implementierte Schnittstellen zwischen den Einkaufssystemen).

Wesentliche Innovationen scheinen bei den Einkaufsorganisationen ebenfalls noch nicht angekommen zu sein: nur 30% haben Erfahrung mit Big Data und Advanced Analytics. Nach unserer Projekterfahrung ermöglichen gerade diese beiden Themen es, signifikante Einsparpotentiale zu identifizieren.

Trotz positiver Entwicklungen in den Einkaufsorganisationen sehen wir auf Basis unserer Studienergebnisse noch große Chancen, für die Unternehmen weitere EBIT-wirksame Optimierungen durch eine Professionalisierung des Einkaufs voranzutreiben.

Sonderthema 2:

Mit Industrie 4.0 jetzt durchstarten!

Wie können Unternehmen die Komplexität der Industrie 4.0 –Themen beherrschen? Und wie lassen sich bereits heute finanziell messbare Ergebnisse erzielen?

Ein Dilemma für Unternehmenslenker

Das Thema Industrie 4.0 ist in aller Munde. Auf der Hannover Messe 2015 stand das Thema im Fokus: Predictive Maintenance, Simulation, Collaborative Robots, Augmented Reality und viele andere – die Liste relevanter Technologien ist lang. Mögliche Anwendungen finden sich in allen Bereichen der Operations. In Entwicklung, Produktion, Montage, Logistik oder im Qualitätsmanagement – Umsetzungen finden sich bislang zumeist in Laboren und Testapplikationen. Konkrete Nutzen sind unsicher, die Technologiebewertung ist erschwert.

Welche Themen sind nur Mode? Welche Technologien bergen einen realen Wert für die eigene Operations? Wie, wo und wann setze ich diese kurz- und langfristig gewinnbringend ein? Trotz der Komplexität dieser Fragen ist Abwarten die falsche Strategie

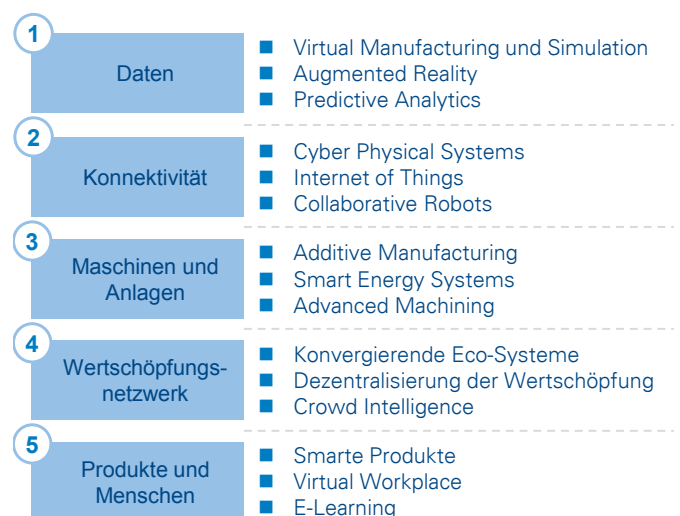
– Pioniere können mit dem richtigen Ansatz bereits kurzfristig erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielen.

Der passende Ansatz entscheidet

Für CEOs und COOs ist entscheidend, ein zukünftig machbares Zielbild zu entwerfen, aber auch gleichzeitig die dazu passende Umsetzung schon heute Wert stiftender Themen zu starten. Folgender Ansatz hat sich bewährt:

- Relevante Technologien und Reifegrad verstehen
- Konkrete Anwendungsmöglichkeiten der Technologien je Operations-Funktion identifizieren und beschreiben
- Wertbeitrag der Technologieanwendungen bestimmen und zeitlich priorisieren, Zielbild festlegen
- Transformationspfad definieren und dazu passendes Portfolio konkreter Umsetzungsprojekte starten. Relevante Technologien können in fünf Dimensionen identifiziert werden – die Bandbreite möglicher Anwendungen ist erheblich, vorhandene Datenbanken helfen dabei.

Abbildung : Technologien & Trends „Future Operations“



Vom Technologieverständnis zum Zielbild

Die Arthur D. Little Technologiedatenbank umfasst hunderte Einträge mit relevanten industriellen Anwendungsbeispielen. Diese werden unternehmensindividuell auf eine mögliche Anwendung in jeder Operations-Funktion analysiert. Gleichzeitig wird anhand der Technologiereife untersucht, welcher Einsatzzeitpunkt realistisch erscheint. So entsteht je Operations-Funktion eine konkrete Darstellung des angestrebten Zielzustands und der Maßnahmen dorthin. Das kann einfache Optimierungsmaßnahmen bis zur Disruption der gesamten Funktion beinhalten.

Jede einzelne Technologieanwendung wird dabei auf ihren monetären und nicht-monetären Nutzen untersucht. Hierzu wird eine passgenaue Zuordnung von Istkosten und Leistungsindikatoren auf die einzelnen Operations-Funktionen durchgeführt. Wenn Daten fehlen, helfen dabei proprietäre Industriemodelle. Mit Technologiereife und Nutzenbeitrag jeder einzelnen Maßnahme wird dann die Maßnahmenpriorisierung abgeleitet: Zielbild und Transformationspfad (Horizont 0 bis 10 Jahre) entstehen.

Dosiert investieren – die Umsetzung entscheidet

Zur erfolgreichen Umsetzung sind Momentum und Kontinuität entscheidend. Im Nahbereich bis 3 Jahre werden erste Piloten

auf Basis verfügbarer Technologien definiert. Diese werden in wenigen Monaten implementiert und anschließend global skaliert. Je nach Belastungsfähigkeit der Organisation erfolgt so die Transformation durch das dosierte Implementieren von weltweit skalierbaren, standardisierten Einzelprojekten mit Amortisationszeiten von bis zu unter zwei Jahren. Nach einer begrenzten Anschubfinanzierung entsteht dadurch ein kontinuierlicher, sich selbst tragender Prozess. In diesem tragen die Beiträge erfolgreicher Einzelprojekte zur Anschubfinanzierung der nächsten Maßnahmen bei. Die Transformation in die „Industrie 4.0“ wird damit zu einer konkreten Projektportfolio-Herausforderung – und damit beherrschbar mit den gängigen Managementmethoden.

Abbildung : Industrie 4.0-Technologien - Potenzialbeispiele

Beispiele

Planung	Fertigung und Montage	Werkslogistik	Qualität	Instandhaltung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Predictive demand planning ■ Fluss- Simulation ■ Einbindung Lieferanten ■ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schnellere Taktzeiten ■ Kürzere Montage ■ Flexiblere direkte Mitarbeiter ■ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Globale Materialtransparenz ■ Autonomer Materialtransport ■ Niedrigere Bestände ■ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inline Process Control ■ Kürzere Fehlerbeseitigung ■ 100% Dokumentation ■ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimale Wartungsintervalle ■ Weniger indirektes Personal ■ Schnellere Wartung ■ etc.
20-40%	15-20%	35-50%	25-45%	15-20%

OPEX-Potential/Funktion¹⁾

Legende: 1) = bei vollständiger Implementierung des Zielzustands

Arthur D. Little

Arthur D. Little zählt seit 1886 zu den Innovationsführern in der Consultingbranche. Wir sind ein anerkannter Experte für Unternehmen, die Strategie, Innovation und Transformation in technologieintensiven und konvergierenden Branchen verbinden wollen.

Arthur D. Little navigiert Kunden durch sich verändernde Märkte und Ökosysteme und unterstützt sie dabei, in diesem Wandel die führende und gestaltende Rolle einzunehmen. Unsere Mitarbeiter verfügen über tiefgreifende Industrieerfahrung und kennen die Trends von morgen und ihre Auswirkungen auf einzelne Branchen. Arthur D. Little unterhält Büros in den wichtigsten Wirtschaftszentren der Welt. Wir sind stolz darauf, für viele der Fortune 1000 Unternehmen weltweit sowie andere Marktführer und Organisationen des öffentlichen Sektors tätig zu sein.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adl.com

Copyright © Arthur D. Little 2016. Alle Rechte vorbehalten.

Arthur D. Little Beratungsangebot für Operations Management

- Operations Strategy Improvement
- Integrated Value Chain Improvement
- Purchasing Value Excellence
- Manufacturing Improvement
- Distribution Improvement
- Asset- and Maintenance Improvement
- Cross-Functional Performance Improvement
- Service Operations Improvement
- Supply Chain Excellence

Kontakt:

Bernd Schreiber

Partner
Arthur D. Little GmbH
The Sqaire
60600 Frankfurt am Main
M: +49 175 5806 322
E: schreiber.bernd@adlittle.com

Daniel Seitz

Partner
Arthur D. Little GmbH
Nymphenburger Höfe
Nymphenburger Straße 4
80335 München
M: +49 175 5806 158
E: seitz.daniel@adlittle.com

Autoren:

Bernd Schreiber, Daniel Seitz, Astrid Busse, Georg Glaser, Wolf-Dieter Hoppe, Evgeni Kochmann, Simon Lendner, Claudia Neumair, Benjamin Schönefuß.

Impressum:

Der Operations Periodical erscheint mehrmals pro Jahr. Die Operationskennzahlen werden aus allgemein zugänglichen Quellen errechnet. Alle Meldungen und Zahlen werden mit journalistischer Sorgfalt errechnet. Für Irrtümer wird jedoch keine Haftung übernommen. Nachdrucke oder sonstige Vervielfältigungen nur mit Genehmigung des Herausgebers.