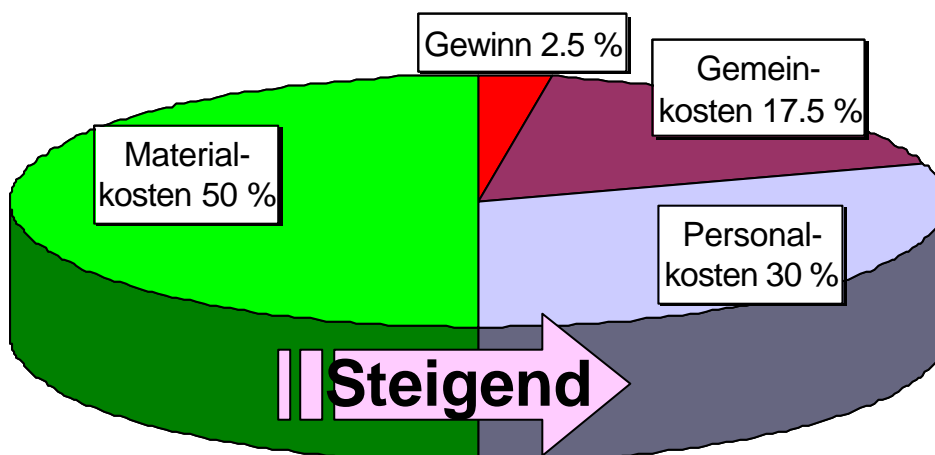


## Grundlagen des

# Supply Chain Management

*Hier haben wir die wesentlichen strategischen Elemente des modernen Supply (Chain) Management „auf den Punkt gebracht“. Eine Supply Management Strategie ist stets eingebettet in den Wunsch nach optimaler Kundenbefriedigung (Total Customer Satisfaction) und kann auch im KMU, in der öffentlichen Beschaffung sowie in Dienstleistungsunternehmen realisiert werden! Sie können diese gemeinsam mit uns in einem Projekt realisieren, dessen Umfang sich nach den zu erwartenden Kostensenkungen und Leistungssteigerungen richtet. Die Ruppert + Partner AG kann das Einsparungspotential in einer kurzen (und effizienten!) Grobanalyse ermitteln und Ihnen konkrete Vorschläge unterbreiten.*



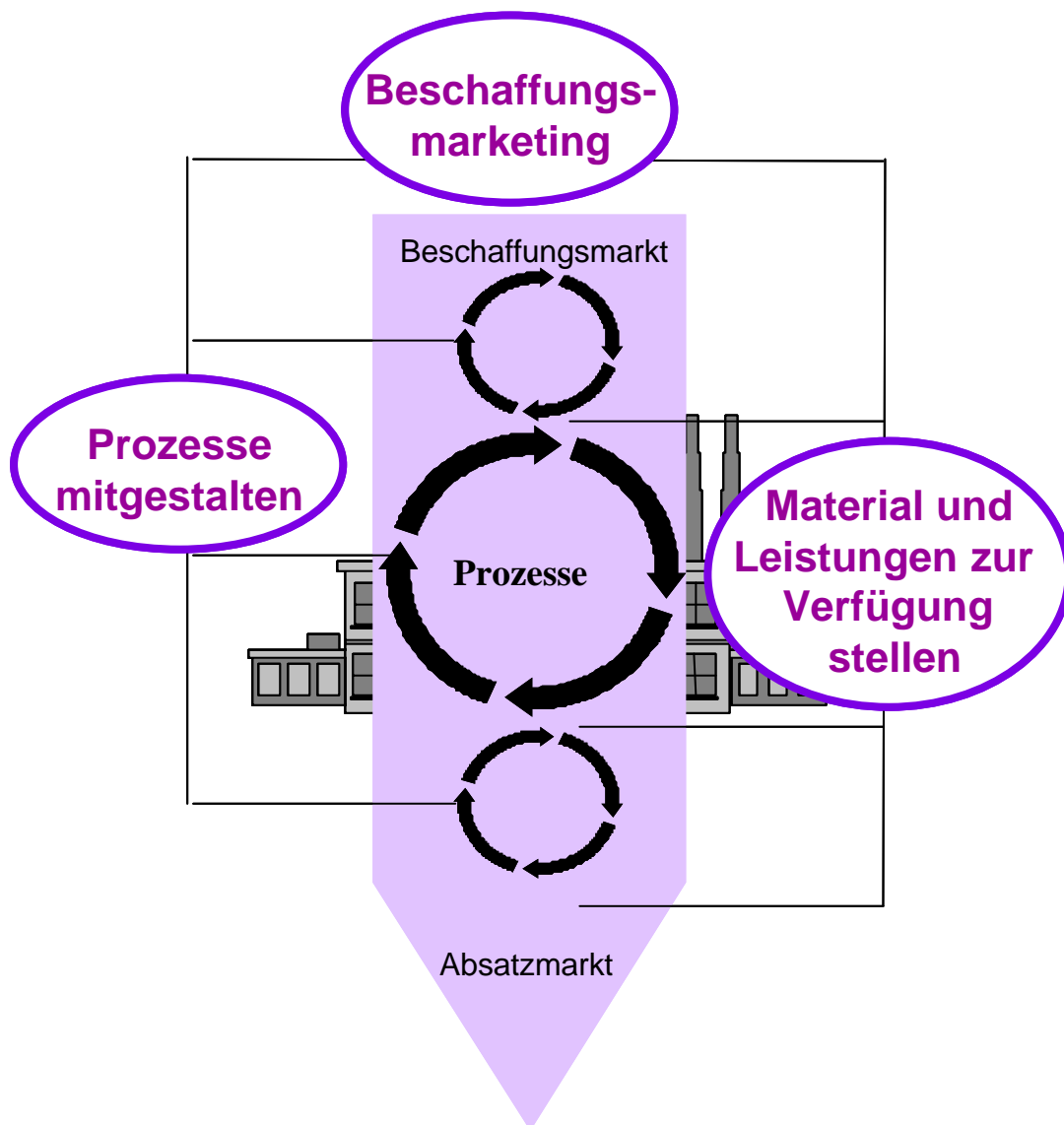
### Die strategischen Stossrichtungen:

Der Durchschnittswert des Materialanteils in der Industrie liegt bei 50 % und steigt in der Maschinenindustrie mit schlanken Produktionsstrukturen und hohem Outsourcing bis auf 80 %.

- Eine Einsparung von 1 % auf den Material- (oder Materialgemein-) Kosten bringt ebenso viel mehr Gewinn wie eine Umsatzsteigerung von 20 %!
- In Marketing und Verkaufsförderung wird grosszügig investiert, in die Beschaffungsprozesse nicht
- Alle reden aber von den (hohen) Personalkosten, niemand vom Material

Im modernen SCM sind die Aktionsfelder wesentlich weiter gefasst, als nur das Zur Verfügung stellen von Material:

- Das Unternehmen sucht Wettbewerbsvorteile auf den Beschaffungsmärkten und wird Beschaffungsmarktorientiert
- Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette (Supply Chain, Profit Chain)
- Was andere besser können, wird zugekauft, Lieferanten Know how genutzt
- Das Beschaffungsmanagement nutzt sämtliche Chancen und Möglichkeiten der Beschaffungsmärkte und bringt diese frühzeitig in die Prozesse ein
- Die Beschaffungslogistik wird durchgehend gestaltet und optimiert



Daraus ergeben sich vier wesentliche strategische Stossrichtungen:



*Die vier strategischen Stossrichtungen des Supply Chain Management*

In vielen Einkaufsabteilungen wird immer noch fast ausschliesslich über den Preis verhandelt. Das Preisdenken muss endlich einem fundierten Gesamtkostendenken weichen, auch wenn dies aufwendiger ist! Dies bedeutet, dass auch die Prozesskosten zu berücksichtigen sind. Effiziente und schlanke Prozesse gehören also zu einer erfolgreichen SCM-Strategie. Und es bedeutet, dass das Beschaffungsmanagement da wirken soll, wo es etwas bringt, statt sich zu 80 % mit operativem Kleinkram zu beschäftigen. Dazu ist auch ein Umdenken in den Management-Etagen erforderlich, es genügt nicht, das Beschaffungsmanagement einfach wirken zu lassen!

## **Beschaffungs- und logistikgerechten Produktenwicklung**

Mit der „Design to cost“ - Strategie wird die Produktenwicklungszeit verkürzt, zum einen intern nach der Simultaneous Engineering Strategie und andererseits extern durch Beizug ausgewählter Lieferanten und deren Know How in der Entwicklungsphase. Damit das klappt, muss der Einkäufer ins Entwicklungsteam und es müssen neue Lieferantenbeziehungen etabliert werden (Wertschöpfungs-, Entwicklungspartnerschaft mit bestimmten Vorzugslieferanten).

Damit die Material- und Herstellungskosten möglichst tief ausfallen, wird die Stückliste mit wenigen Hierarchiestufen aufgebaut und auf Ebene von Baugruppen und Subsystemen zugekauft. Damit wird auch die Durchlaufzeit gering, die Flexibilität gegenüber dem Kunden erhöht und die Lagerbestände massiv verkleinert. **Mehr dazu in unserem „Archiv“ unter Produktentwicklung.**

Ziel sind (global) konkurrenzfähige Produktkosten, die einen raschen Return der Entwicklungskosten und angemessenen Produkt- bzw. Unternehmensertrag erlauben (Die Rup-

pert + Partner AG verfügt über entsprechende Instrumente zur Realisation dieser Strategie)

## **Beschaffungsmarketing und strategische Beschaffung**

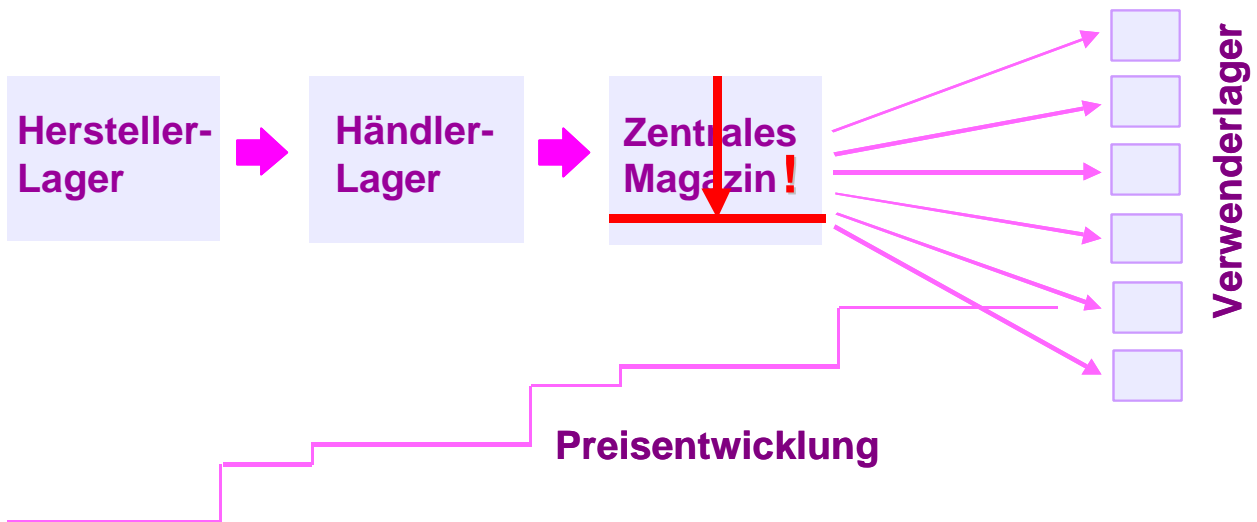
Um eine erfolgreiche strategische Beschaffung und Beschaffungsmarketing zu betreiben, müssen die Materialien nach marktrelevanten Kriterien gruppiert, nach Beschaffungsrisiken und Erfolgspotential im Produktportfolio den verschiedenen Quadranten zugeordnet und die optimale Beschaffungs- und Sourcing-Strategie ermittelt werden. Je nach gewähltem Vorgehen werden nun (global) die potentiellen Bezugsquellen (neu) ermittelt und angefragt, dann folgt die übliche Lieferantenbeurteilung und Lieferantenevaluation mit Musterprüfung, Homologation und Vertragsverhandlung/-abschluss mit dem nach Gesamtkostenaspekten (nicht nur Preisen) favorisierten Lieferanten (Die Ruppert + Partner AG kann hierbei auch Teilprojekte wie Strategiedefinition und Sourcing Aufgaben übernehmen). [Mehr dazu in unserem „Archiv“ unter Beschaffungsmarketing.](#)

## **Effiziente Lager- und Beschaffungslogistik**

In der logistischen Kette (auch der vorgelagerten Handels- oder Wertschöpfungsstufen) sind oft unnötige, teure Lager, die manchmal ganz, manchmal teilweise eliminiert werden können<sup>1</sup>. Die eigenen Materiallager werden auf die unumgängliche Anzahl Artikel minimiert. Die Bedarfsplanung und Bewirtschaftung dieser Artikel kann meistens um ein vielfaches verbessert werden (Prozessorientierung). Die veralteten Bestellrechnungsmodelle werde durch moderne Verfahren ersetzt.

Wo dies möglich und sinnvoll ist, wird auf eigene Lager verzichtet und auf lagerlose Belieferungssysteme (Just in Time, KANBAN) umgestellt. Lager werden durch Information (zum Lieferant) ersetzt. Der Bestell- (Abruf-) Prozess wird nach modernen Gesichtspunkten und mit elektronischen Kommunikationsmitteln vereinfacht und verkürzt. Das Material soll möglichst direkt zum Verwendungsort gelangen. Damit können die Lager-, Handling- und Logistikkosten nach dem Prinzip der Gesamtkostenoptimierung oft um 20-30 % reduziert werden.

- Jedes Lager in der gesamten Logistikkette kostet 25 bis 35 % des Warenwertes (Umschlagsanlagen, Raum- und Kapitalkosten, Verwaltungs- und Dispositionskosten, Personalaufwand / Handling und Datenerfassung!)
- Bis 80 % der Artikel können direkt vom Lieferanten zum Verbraucher gelangen
- Lager durch Information ersetzen (Das beste Lager ist kein Lager)!



Da wo Lagerhaltung nach wie vor unumgänglich bleibt, sind die Verwendeten Bewirtschaftungsmodelle zu hinterfragen. Selbst neue, sehr verbreitete ERP-Systeme stellen oft nur längst überholte Mindestbestandesrechnungen zur Verfügung. Beispiele moderner Software für die Lagerbewirtschaftung:

Das Verfahren Leinz/Bossard/Habenicht (Uni Hohenheim) wurde in der Fachzeitschrift "Beschaffungsmanagement-Revue de l'acheteur" 2/97 publiziert und bringt gegenüber herkömmlichen Bestellmengenrechnungsmodellen 20 % Kostensenkung. Nähere Info: Jürgen Leinz, <http://www.members.aol.com/leinz/welcome.html>

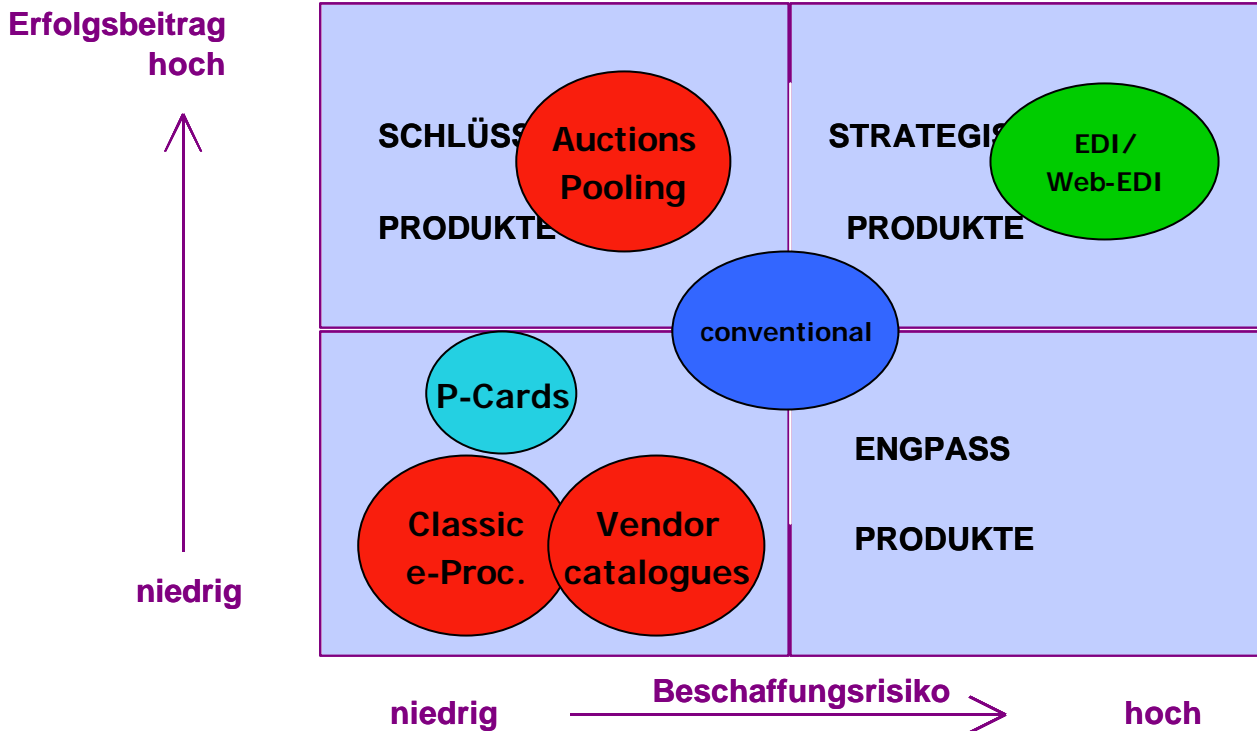
[fuzzisoftware.htm](http://fuzzisoftware.htm) (Systembeschreibung). Auch mit Lagerbewirtschaftungsmodellen die mit Fuzzi Logic arbeiten werden massive Verbesserungen erzielt. Ein solches System wird von der INFORM GmbH, D-52076 Aachen angeboten, <http://www.inform-ac.de/>.

Ein weiteres modernes Lagerbewirtschaftungssystem, welches effiziente Beschaffungsprozesse und dynamische Lagerbewirtschaftung (Lagerreduktion!) bis hin zur Lieferanteneinbindung (E-Commerce) erlaubt, bietet Remira an: <http://www.remira.de/>.

Mehr dazu in unserem „Archiv“ unter „effiziente Beschaffungslogistik“ sowie unter „Beschaffungsprozesse und IT“.

## Effiziente Beschaffungsprozesse

Clevere Einkaufsleiter haben schon vor zwanzig Jahren sogenannte „Kleinbestellungen“ eingeführt, mit denen die Bedarfsträger im Rahmen ihres Kostenstellenbudgets bei vorgegebenen Lieferanten (selbstredend mit verhandelten Konditionen) gewisse Materialien selber bestellen konnten, ohne den aufwendigen und unsinnigen Umweg über den Zentraleinkauf. Das moderne Abbild dieser effizienten Bestellprozesses sind natürlich digitale Bestellabwicklung mittels Purchasing Card, elektronischen Marktplätzen oder umfassenderen E-Procurement-Lösungen. Welche Lösung in welchem Falle die richtige ist, sagen wir Ihnen gerne persönlich.



Mehr dazu in unserem „Archiv“ unter Beschaffungsprozesse und IT.

## Der Weg zum effizienten und günstigen SCM

Um diese Strategien zu realisieren, braucht es entsprechendes Know how im Fachbereich. Das allein genügt aber in vielen Fällen nicht. Meist sind gleichzeitig umfassende Erfahrungen im Projektmanagement und im Management von Veränderungen erforderlich. Fragen Sie uns, wir verfügen über diese Erfahrungen und sind seit 1988 die Nummer eins für Beschaffungsmanagement und Beschaffungslogistik! Und wir arbeiten als Spezialisten wesentlich effizienter und damit kostengünstiger, als viele grosse Beratungsunternehmen.

Seite erstellt am 26.11.2002

Ruppert + Partner AG, Seestrasse 6, CH-8027 Zürich,  
 Telefon +41 (0)1- 201 66 06, Fax +41 (0)1 202 61 75,  
<mailto:info@ruppertpartner.com>

© Eine Publikation der Ruppert + Partner AG, Zürich. Seit 1988 erste und einzige spezialisierte Unternehmens- und Personalberatung für Einkauf und Logistik (Supply Chain Management). Bitte beachten Sie die Copyright-Bestimmungen! Die Benutzung dieses Dokumentes ist ausschließlich für Ihre persönliche Verwendung kostenlos erlaubt. Jede Weiterleitung, digitale oder andere Verbreitung ohne unsere ausdrückliche, schriftliche Zustimmung ist untersagt.

<sup>1</sup> Lagerreduktion in einem Ruppert + Partner – Projekt um über 80 %