



Retail and Consumer Goods

Mit einer schlanken Supply Chain zu mehr Profitabilität

www.kurtsalmon.com

Mit einer schlanken Supply Chain zu mehr Profitabilität

Erfolgreiche Unternehmen sind heute mehr denn je auf eine hohe Flexibilität und maximale Effizienz ihrer Supply Chain angewiesen, um stetig wachsende Kundenerwartungen, dem zunehmenden Wettbewerb und der derzeit sehr herausfordernden makroökonomischen Gesamtsituation gerecht zu werden. Um die gesteckten unternehmerischen Ziele zu erreichen, spielt die Supply Chain eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, Kundenservice, Bestände und Kosten gleichzeitig zu optimieren. In der Supply Chain gibt es sechs typische und am weitesten verbreitete ‚Sünden‘, die einer tatsächlich schlanken Organisation im Weg stehen. Das Beheben dieser Fehler bringt ein oftmals verblüffendes Ergebnis hin zu mehr Effizienz und weg von ungenutzten Zeit- und Ressourcen-Puffern.

1. Verschwendung von Zeit

Zeitverschwendung kann jeden Teil der Wertschöpfungskette betreffen und ist somit eine der größten Quellen von Ineffizienz. Sie entsteht immer dann, wenn Prozesse unnötig lang oder nicht synchronisiert sind, nicht wertschöpfende Aktivitäten enthalten oder sequentiell statt weitestmöglich parallel ablaufen (Abb. 1).

Man stelle sich zum Beispiel eine Seefracht vor, die am Heimathafen den Auslauftermin verpasst – die Verschiffung der Ware muss umorganisiert werden, was den Versand um bis zu eine Woche verzögern oder Zusatzkosten verursachen kann, damit die Ware trotzdem fristgerecht am Bestimmungsort eintrifft.

Abb. 1: Ansätze zur Reduktion von Zeitverschwendung in der Supply Chain

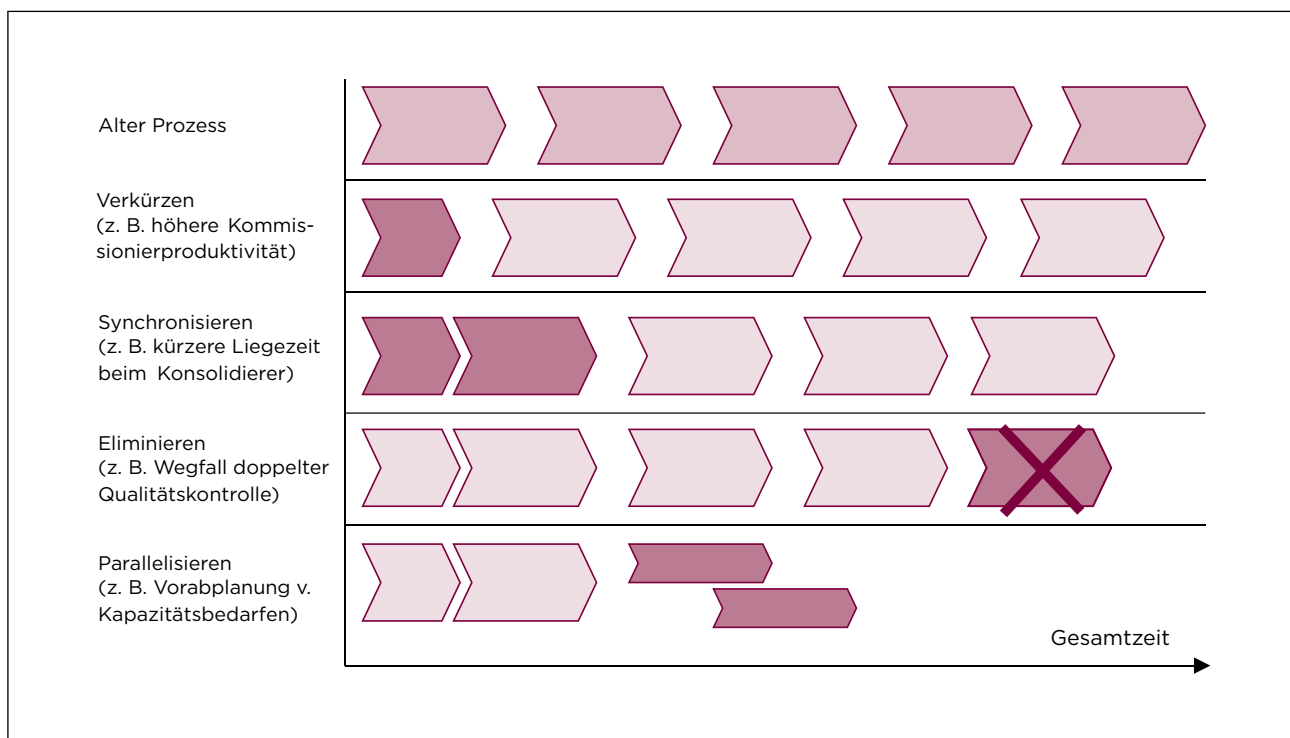
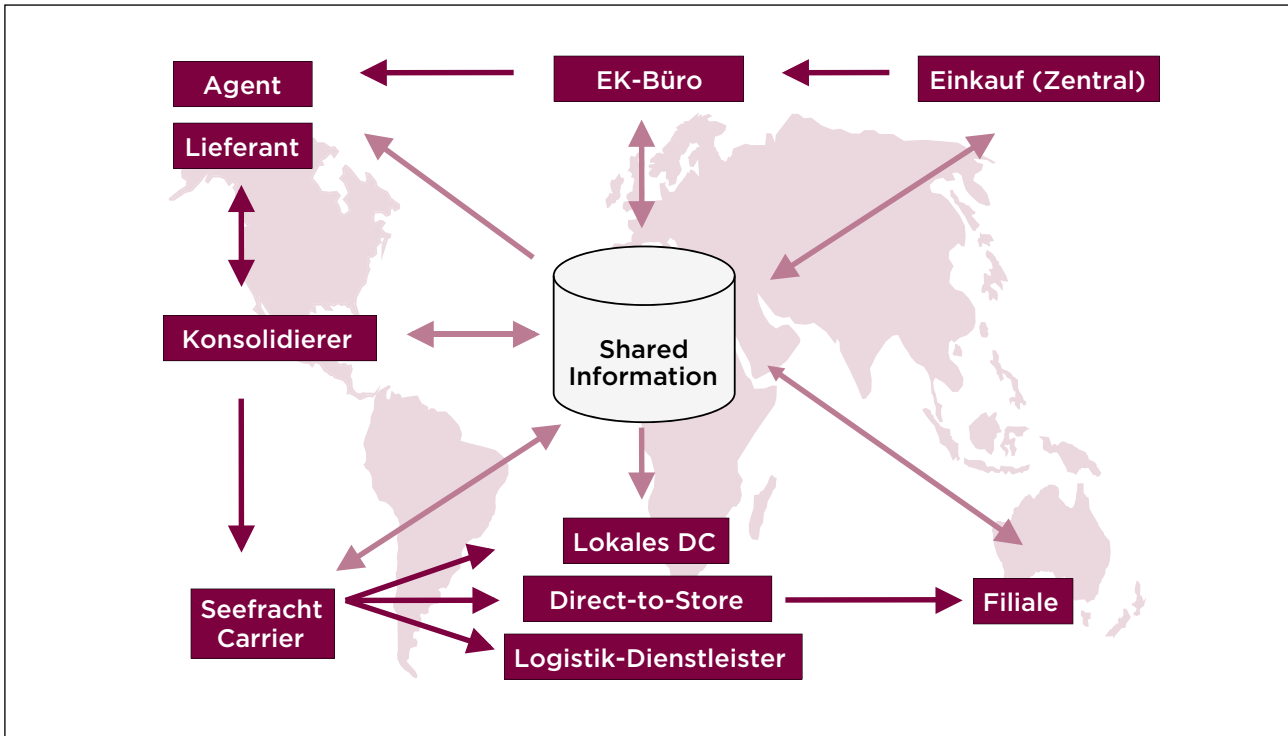


Abb. 2: Shared Information-Prinzip in der Supply Chain



Oder – am anderen Ende der Supply Chain – einen Lieferwagen, der zur Filialrampe vorfährt, um dort festzustellen, dass in der Personalplanung eine Anlieferung nicht richtig berücksichtigt war. Nicht nur, dass die Entladung dadurch mehr Zeit in Anspruch nimmt, zusätzlich geraten auch Prozesse im Lagerraum der Filiale aus der Balance.

Zeitverschwendung entlang der Supply Chain entsteht häufig dann, wenn Vorgänge, Termine und die zugehörigen Meilensteine nicht ausreichend klar festgelegt, kommuniziert und nachverfolgt werden. Um dem gerecht zu werden, fokussieren sich führende Händler auf die Optimierung des Warenflusses über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg – von der Produktionsstätte bis hin zu den Verkaufsregalen oder der Auslieferung zu den Konsumenten – und nicht nur auf isolierte Teilschnitte wie z. B. vom Ankunftshafen zum Distributionszentrum.

Um das zu erreichen, muss die physische und organisatorische Trennung zwischen Sourcing-, Einkaufs-, Lager- und Transportfunktionen überwunden werden und die betroffenen Abteilungen als eine Einheit zusammenarbeiten. Jede Funktion innerhalb der Organisation – und sogar organisationsübergreifend – sollte miteinander verbunden sein, um notwendige Informationen und Transparenz hinsichtlich Zeitabfolge und Prozessablauf zu gewährleisten.

Shared Information ist ein Grundprinzip für Zeiteffizienz in globalen Supply Chains. Während physische Prozesse wie z. B. Transporte per Definition sequentiell erfolgen, gilt das nicht für Informationsprozesse. Hier geht es darum, Informationen parallel allen Beteiligten zugänglich zu machen, um optimale Entscheidungen treffen zu können (Abb. 2).

2. Ineffiziente Lagerabläufe

Reibungsverluste entstehen immer dann, wenn lagerbezogene Aktivitäten suboptimal oder mehrfach innerhalb der Wertschöpfungskette durchgeführt werden, ohne den Wert für den Kunden zu steigern. Beispiele dafür sind, wenn ein Produkt aufgrund von mangelnder Kommunikation oder Vertrauen zwischen Abteilungen mehrmals der gleichen detaillierten Qualitätsprüfung unterzogen wird oder wenn ein Filialmitarbeiter ein Produkt im Filiallager sucht und mangels Ordnung oder Verlässlichkeit der Lagerdaten nicht finden kann.

Der erste Schritt, Ineffizienzen auszumerzen ist, alle Prozessschritte entlang der Wertschöpfungskette zu verstehen, die wertschöpfenden Aktivitäten zu definieren und zu dokumentieren (Value Stream Mapping). Doppelarbeiten müssen dabei eliminiert werden, indem jede Aufgabe nur einmal und zum effizientesten Zeitpunkt entlang der Supply Chain

durchgeführt wird. Zum Beispiel sollte die Qualitätssicherung während des Herstellungsprozesses stattfinden und nicht nach der Anlieferung zum Distributionszentrum – an diesem Punkt ist es meist zu spät, Mängel leicht zu beheben.

Zentral wichtig ist dabei Transparenz und Austausch zeitnaher Informationen. Führende Händler nutzen z. B. RFID Tags zur Verbesserung ihrer Bestandsgenauigkeit sowohl auf den Verkaufsflächen als auch in den Lagerräumen. Die genaue Kenntnis über Bestände in der gesamten Wertschöpfungskette ermöglicht nicht nur eine deutlich höhere Warenverfügbarkeit, sondern ist auch zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Multichannel Retailing und damit verbesserte Bestandsproduktivität und -profitabilität.

Das Beseitigen von Ineffizienzen zahlt sich aus: Ein Kunde von Kurt Salmon, ein 2,1 Mrd. Euro Buchhändler und -großhändler, arbeitete mit einem manuellen Batch-Kommissionierprozess mit langen Laufwegen zu den Picking-Stationen. Nach Evaluierung vieler verschiedener Picking-Methoden entschied sich das Unternehmen für eine automatische Picking-Lösung, die den Anforderungen der hohen Artikelanzahl, -geschwindigkeit, Charakteristika des Lagers sowie den ROI-Vorstellungen gerecht werden musste. Nach der Implementierung stiegen die Picking-Raten um 35 %.

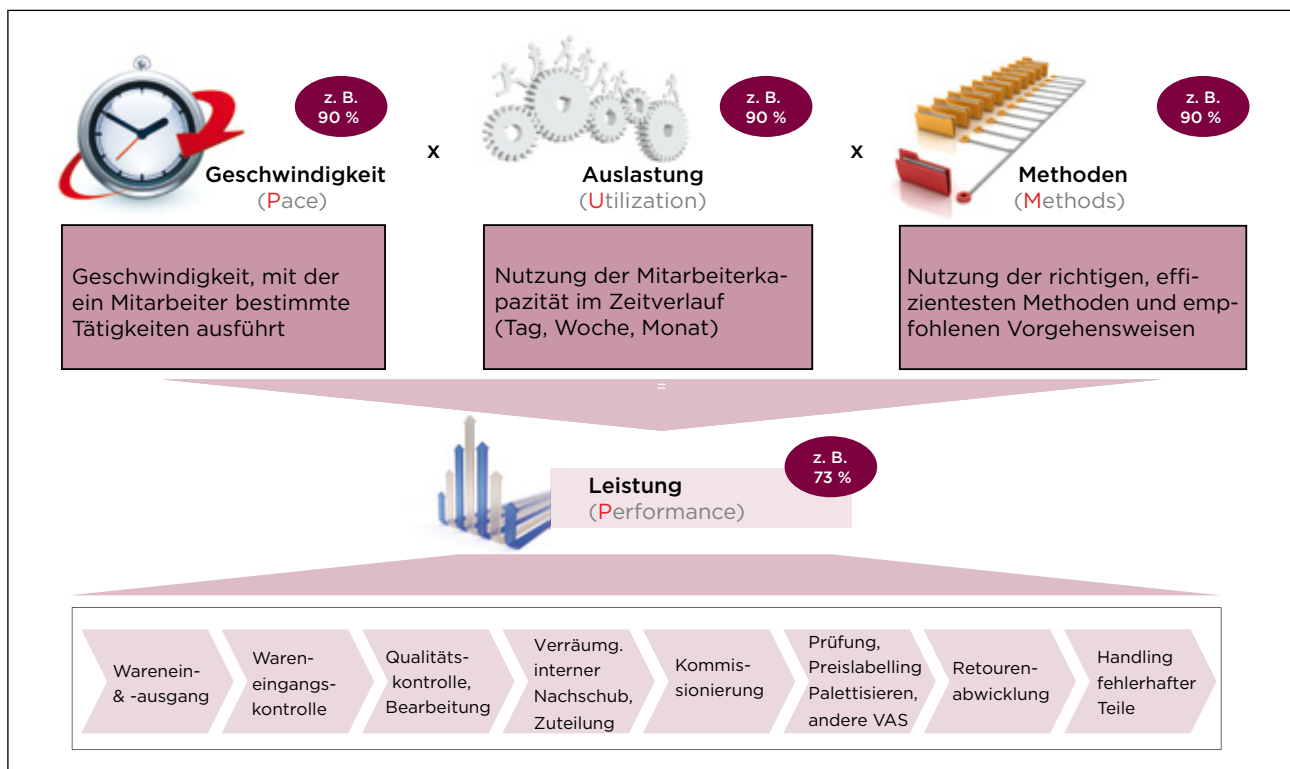
Kurt Salmons PUMP (Pace x Utilization x Methods = Performance)-Ansatz hilft, Ineffizienzen entlang der Kernprozesse im Lager systematisch aufzudecken und Verbesserungshebel zu identifizieren (Abb. 3). Es wird deutlich, dass sich selbst kleine Ineffizienzen in einem Bereich über die verschiedenen Prozesse und Arten von Leistungsmängeln schnell zu signifikanten Abweichungen vom Soll-Zustand multiplizieren können.

3. Ineffizientes Transportmanagement

Transport- und Distributionskosten machen einen Großteil der Gesamtkosten vieler Handelsprodukte aus, oftmals bis zu 10 %, im E-com häufig auch darüber. Aufgrund des andauernden Preisdrucks ist ein effizientes Transportmanagement zentraler Hebel einer schlanken Supply Chain. Unzulänglichkeiten treten dabei in vielfältiger Form auf: Unterauslastung oder Auswahl ungeeigneter Transportmittel, unzureichend aufeinander abgestimmte Distributionsnetze und Ineffizienzen bei der logistischen Wiederaufbereitung von Retouren sowie der Rückführung in das Belieferungsnetzwerk.

Unterauslastung in der Beschaffungslogistik kann entstehen, wenn Fracht nicht Produktgruppen- oder Lieferantenübergreifend gebündelt wird. Um solche Ineffizienzen aufzudecken, müssen Beschaffungs- und Transportmuster regelmäßig

Abb. 3: PUMP-Ansatz zu Performance-Steigerung in der Lagerlogistik



geprüft werden. Die konsequente Durchführung einer solchen Warenflussanalyse kann Inbound-Konsolidierungspotenziale aufdecken und so die Containerauslastung erhöhen. Zudem helfen die Analyseergebnisse bei den Verhandlungen von relationsspezifischen Frachtraten.

Im Rahmen der Distributionslogistik führt oftmals eine unzureichende oder ungenaue Planung von LKW-Ladungen und -Taktungen zu einer Unterauslastung. Zudem verfügen Unternehmen häufig nur über eine oder eine sehr begrenzte Auswahl an Auslieferungsmethoden. Auch wenn dadurch die Arbeit der Versandabteilung vereinfacht wird, entspricht die Versandmethode oft nicht den Serviceanforderungen. Viele dieser Ineffizienzen können vermieden werden, indem der Warenfluss der Distributionslogistik ganzheitlich betrachtet und interne wie externe Kundenanforderungen bei der Auswahl und Taktungsvarianten der Logistikanbieter berücksichtigt werden.

Der letzte - und häufig übersehene - Schritt ist die Entwicklung einer Strategie und eines Plans für die Retourenabwicklung. Egal ob Warenretouren, Ausgleich von Bestandsdifferenzen oder fehlerhafte Produkte, eine effektive und effiziente Methode, um Produkte an die richtige Stelle in der Supply Chain zu leiten, ist erfolgskritisch. Eine solche Strategie sollte sowohl helfen, die Ursachen von Retouren zu minimieren als auch den Retou-

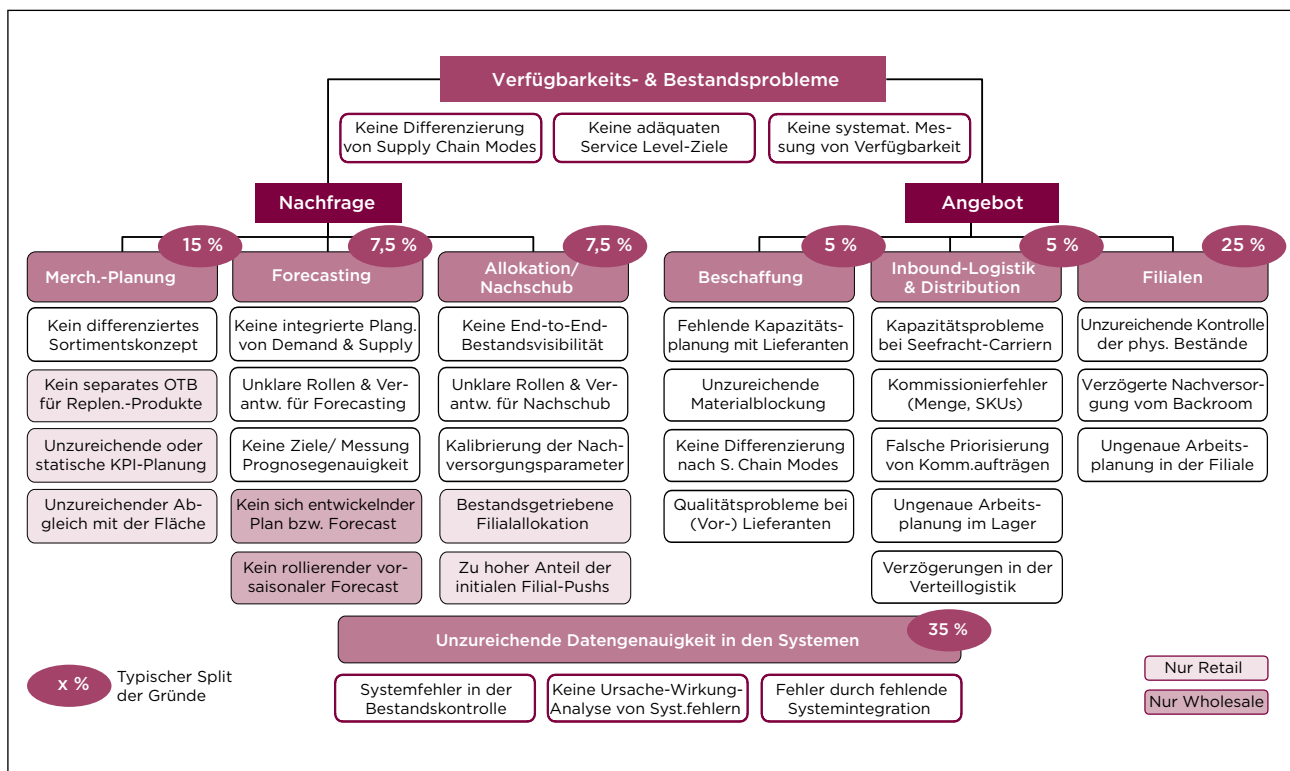
renprozess selbst innerhalb der Filialen und DCs zu optimieren. Zudem sollte sie Anleitung für die Auswahl der besten Versandmethode oder eines geeigneten Serviceanbieters geben.

Zum Beispiel hat ein Multibrand Specialty Retailer vor kurzem sein Distributionsnetz an die Bedürfnisse seines veränderten Geschäftsmodells und seiner Speed-to-Market-Vision angepasst. Kritisches Element der neuen Supply Chain-Vision war ein vollständig überarbeitetes Transportnetz, das eindeutige Warenflüsse definierte und gleichzeitig Kosten und Zeit einsparte. Der Prozess beinhaltete eine Prüfung des globalen Warenflusses, der Spediteure und der Distributionsfunktionen. Durch das neu erarbeitete Vertriebsnetz und Optimierung der Logistik wurden die jährlichen Ausgaben für Seefracht um 35 % und für die Distributionslogistik um 10 % gesenkt, zusätzlich verbesserte sich die gesamte Geschwindigkeit der Auslieferungen um ein Drittel.

4. Bestandsüberhänge und -lücken

Bestandsprobleme haben viele Ursachen und beeinflussen die Logistik unmittelbar. Die Gründe liegen meist nur zum Teil innerhalb der Logistik, häufig dagegen schon in vorgelagerten Planungsprozessen und/ oder einer unzureichenden Systemunterstützung (Abb. 4).

Abb. 4: Ursachen von Verfügbarkeits- und Bestandsproblemen



Zu breite, ineffiziente Sortimente stellen nach wie vor eine Herausforderung dar, die durch verkürzte Produktlebenszyklen noch verstärkt wird. Verlangsamte Beschaffungswege tragen zusätzlich zum Problem bei, wenn Lieferanten auf der Suche nach Niedriglöhnen aus immer entfernteren Regionen beziehen. All dies führt an unterschiedlichsten, in der Regel unpassenden Stellen entlang der Supply Chain zu Bestandsüberhängen wie auch zu Bestandslücken.

Um diese Herausforderungen nachhaltig zu lösen, müssen Händler und Konsumgüterhersteller einen gemeinsamen robusten, kollaborativen Bedarfsplanungsprozess vom Kunden bis hin zum Lieferanten für die gesamte Wertschöpfungskette entwickeln. Es muss sichergestellt werden, dass alle Beteiligten mit den gleichen geplanten Bedarfsmengen arbeiten.

Dieser kollaborative Ansatz der Bedarfsplanung gewährleistet eine verbesserte Transparenz des „wahren“ Bedarfs und ermöglicht gleichzeitig ein bewusstes Planen von Sicherheitsbeständen, um einen optimalen und reibungslosen Warenfluss in der Supply Chain nicht zu gefährden.

Und da immer mehr Handelskunden nach individualisierten Produkten verlangen, von eigenem Labelling oder Verpackung bei Bekleidung hin zu speziell entworfenen Schuhen, sollte dieser Schritt der Individualisierung zwar wirtschaftlich sinnvoll, aber so spät wie möglich in der Supply Chain erfolgen. Durch möglichst langes Hinauszögern der Individualisierung kann die breiteste Kundenbasis vom größten gemeinsamen Bestandspool bedient werden, wodurch sich das Bestandsmanagement vereinfacht.

Das gleiche Prinzip sollte während der Herstellung angewandt werden, indem Hersteller und Kunde gemeinsam den spätesten Zeitpunkt festlegen, an dem die finale Produkt- bzw. Artikelentscheidung getroffen werden muss. Beispielsweise ist es für beide Seiten viel zeit- und kosteneffizienter, die Entscheidung über Stoff, Schnitt, Farbe, Größe und kundenspezifische Verpackungsanforderungen nicht zu einem Zeitpunkt zu Beginn des Prozesses bei Auftragsplatzierung auf niedrigstem Detailniveau zu treffen, sondern diese auf vorher definierte Zeitpunkte entlang der Wertschöpfung zu verteilen.

Bestandsoptimierung kann auch helfen, Lagerüberhänge zu eliminieren. Oftmals ermöglicht eine Lagerung von Waren in den Beschaffungsregionen den Unternehmen, schneller auf Bedarfsänderungen zu reagieren als eine dezentrale Warenlagerung in den Ländern und vermindert auf diesem

Weg auch Überhänge durch Fehlallokation von Beständen.

Führende Händler ernten bereits den Erfolg durch diese Erkenntnisse. Beispielsweise hat ein Vollsortimenthändler aus dem Massenmarkt ein mehrstufiges Bestandsmodell mit einem zentral vorgehaltenen Sicherheitsbestand und ein umschlagsorientiertes Warenflussmodell inkl. der Optionen des Cross-Docking sowie der Direct-to-Store-Belieferung vom Lieferanten hin zur Filiale eingeführt, mit dem Ergebnis, dass sich Bestände in der gesamten Supply Chain um 22 % reduzierten.

5. Späte Fehlererkennung und -behebung

Während fehlerhafte Produkte die Supply Chain durchlaufen, steigen die Kosten zur Behebung der Fehler zunehmens. Daher ist es entscheidend, den Mangel bei seiner Entstehung oder zumindest so früh wie möglich zu beheben.

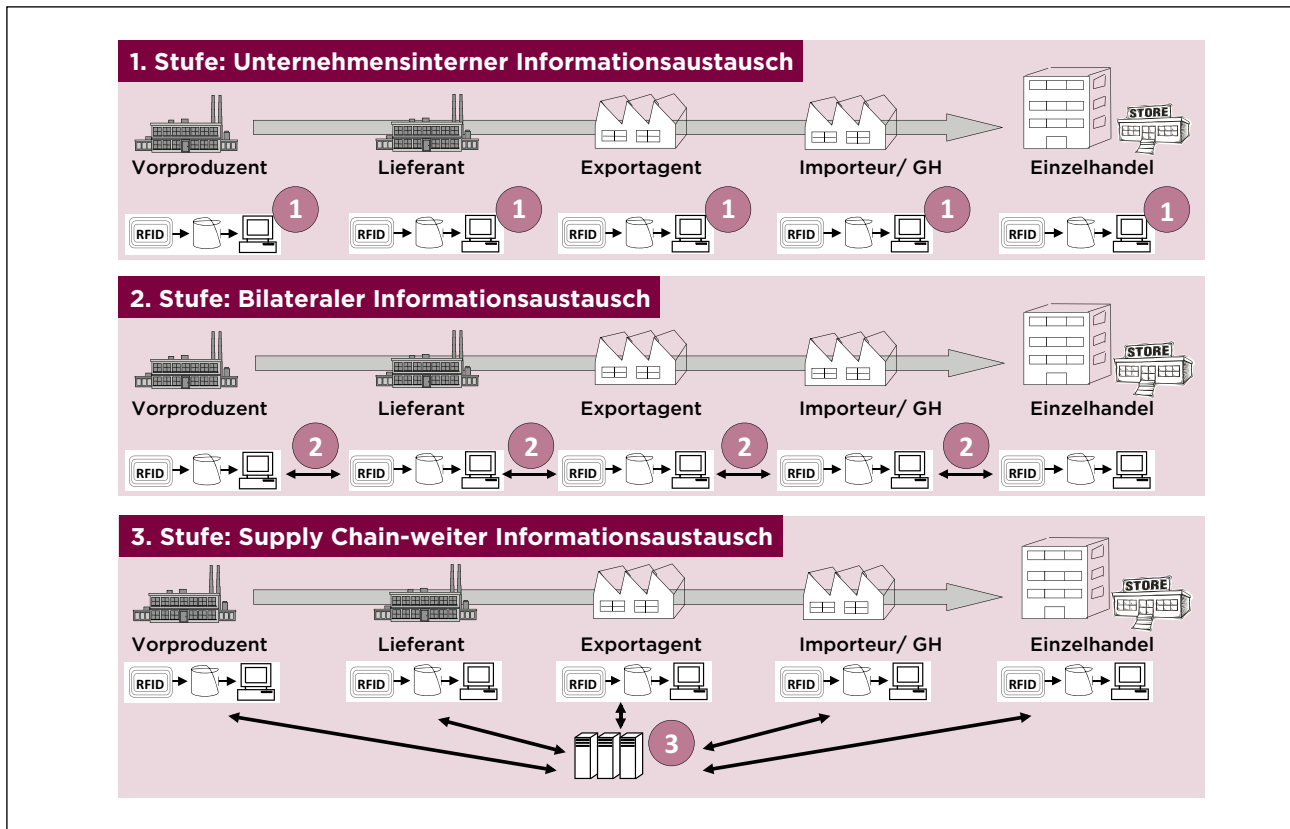
Fehler und Mängel können an jedem Punkt der Supply Chain auftreten, von Produktionsfehlern, Kommissionierfehlern bei der Distribution über verpasste Lieferungen beim Transport oder Fehlern bei der Lagerung bis hin zu falscher Preisauszeichnung im Regal. Entscheidend ist, diese Fehler umgehend zu identifizieren, sie zu beheben und nicht in der Wertschöpfungskette weiterzureichen. Um das erreichen zu können, ist eine funktions- und häufig organisationsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich, in der gemeinsam besonderes Augenmerk auf die am häufigsten vorkommenden Fehler und Mängel gelegt wird.

Natürlich reicht die Identifizierung, wo und wie Mängel entstehen, allein nicht aus. Prozesse und Daten zur Qualitätssicherung sollten klar definiert werden und einer ständigen Kontrolle unterliegen. Fehlerraten sollten in der ganzen Supply Chain nachverfolgt, gemessen und kommuniziert werden. In einem nächsten Schritt sollten Zielwerte festgelegt werden, die eine kontinuierliche Verbesserung sicherstellen.

6. Informationsdefizite

Mit einem immer komplexer werdenden Supply Chain-Netzwerk moderner Organisationen und der steigenden Anzahl verschiedenster Zulieferunternehmer, externer Logistikanbieter und weltweitem Kundenstamm wird der Informationsaustausch über alle Partner hinweg sehr komplex – aber auch umso wichtiger.

Abb. 5: Weiterentwicklung von Shared Information mittels RFID und EPC



Technologie kann den Informationsaustausch verbessern und so eine reibungslose Kommunikation innerhalb einer Organisation wie auch über eine gesamte erweiterte Wertschöpfungskette und über ein ganzes Netzwerk daran beteiligter Unternehmen hinweg sicherstellen. ERP-Systeme stellen Datenaustausch und -synchronisation innerhalb einer Organisation sicher, während Electronic Data Exchange-Systeme diesen Austausch system- und partnerübergreifend ermöglichen. RFID in Verbindung mit dem globalen Electronic Product Code (EPC)-Standard nimmt hierfür künftig eine Schlüsselrolle ein (Abb. 5). Gemeinsame Planungsapplikationen unterstützen eine kollaborative Bedarfsplanung sowohl innerhalb einer Organisation wie auch mit Lieferanten und Kunden.

Neben technologischen Instrumenten, verbessert ebenfalls der Ausbau strategischer Beziehungen zu Kernlieferanten und Kunden die Zusammenarbeit. Solche Beziehungen sind als Investition zu sehen. Dabei ist es wichtig, integrierte Prozesse mit notwendiger technischer Unterstützung zu definieren und Kaizen-Teams (funktions- und organisationsübergreifende Teams mit Fokus auf Prozessinnovationen und -verbesserungen) aufzubauen, um unnötige Schritte in der Supply Chain zu vermeiden und die Netzwerkeffizienz zu verbessern.

Technologischer Fortschritt, Änderungen im Konsumentenverhalten und die Globalisierung lassen heute weniger Spielraum als jemals zuvor für Fehler und Verschwendung von Ressourcen, Zeit und Geld in der Supply Chain zu. Durch Vermeidung der genannten sechs häufigsten ‚Sünden‘ erzielen Organisationen eine effiziente und reaktions-schnelle Supply Chain, um den zukünftigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Kurt Salmon Germany GmbH

Königsallee 11

40212 Düsseldorf

T: +49 (0)211 7595 0 F: +49 (0)211 7595 111

infodus@kurtsalmon.com

www.kurtsalmon.com

Die Autoren:

Sean Whitehouse

Partner, Kurt Salmon USA

sean.whitehouse@kurtsalmonna.com

Jim Lane

Senior Manager, Kurt Salmon USA

jim.lane@kurtsalmonna.com

Dr. Sven Kromer

Partner, Kurt Salmon Germany

sven.kromer@kurtsalmon.com

Verantwortlich:

Dorothea Ern-Stockum

Geschäftsführerin, Kurt Salmon Germany

dorothea.ern@kurtsalmon.com

UNSERE SERVICES

Strategie und Transformation

- Consumer Insights und Markenstrategie
- Vertriebs- und Formatstrategie
- Omnichannel-Strategie
- Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategie
- Business Transformation
- Due Diligence und Post-Akquisitions-Integration

Operations

- Merchandising und Planung
- Produktentwicklung und Sourcing
- Vertriebs- und Filialprozessmanagement
- Supply Chain Management
- Logistik und Distributionsmanagement
- IT-Strategie, Business Alignment und Implementierungsunterstützung

Kurt Salmon ist die global führende Unternehmensberatung, fokussiert auf Konsumgüter und Handel mit mehr als 1.400 Beratern in 13 Ländern und vier Kontinenten.

In einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld erfordert es mehr als einen Berater – als bevorzugter Partner von Branchenführern erarbeitet Kurt Salmon Strategien und Lösungen mit bedeutendem und nachhaltigem Nutzen für unsere Kunden. Durch unsere einzigartige Spezialisierung und Exzellenz bei der Umsetzung erzielen wir messbare Ergebnisse.