

Global Supply Chain Management

Herausforderungen
für den Einkauf.
Niedrigere Kosten und
höhere Effizienz durch
optimierte Prozesse
und Systeme



Global Supply Chain Management, ein Erfolgsfaktor zur Gestaltung der Zukunftsfähigkeit

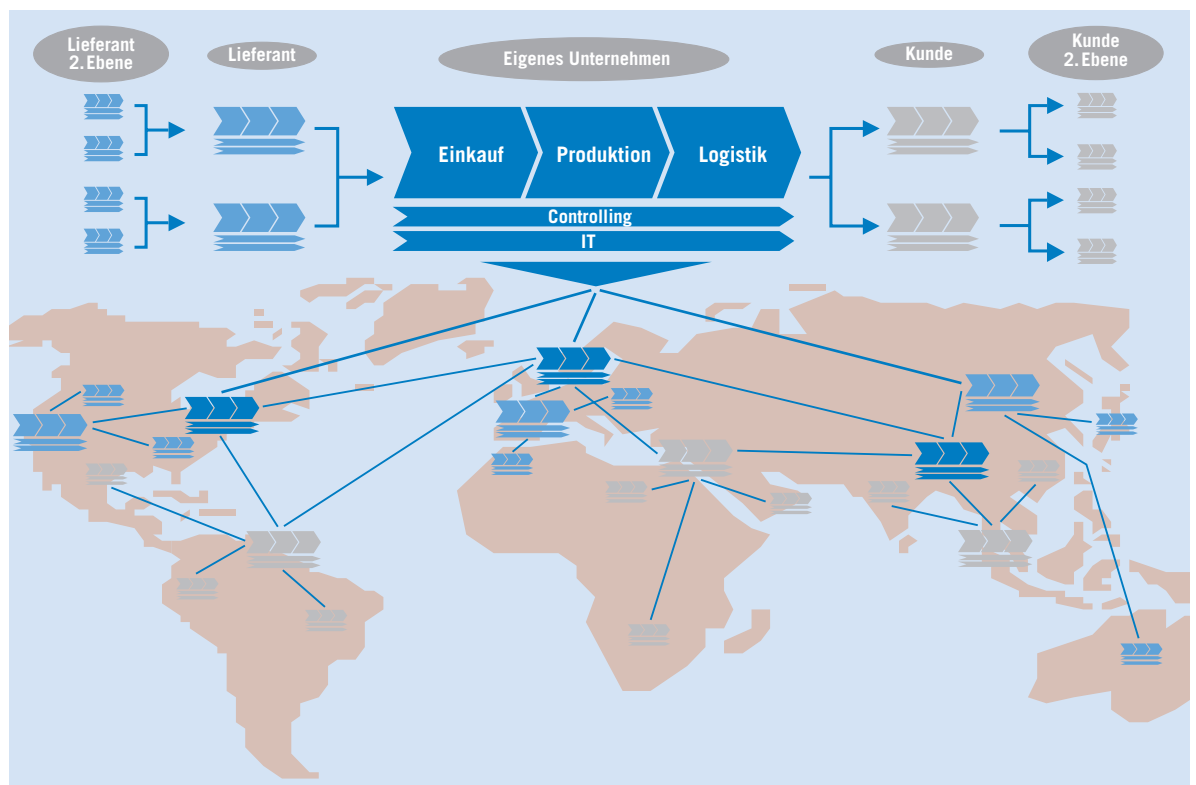
Global Supply Chain Management (GSCM) steht für die unternehmensübergreifende Planung, Steuerung und Kontrolle global vernetzter und integrierter Einkaufs-, Produktions- und Logistikprozesse.

Global Supply Chain Management

- unterstützt den Wandel von den sequentiellen, dezentralen Prozessen in eine global vernetzte Supply Chain

- realisiert entlang der Wertschöpfungskette bisher nicht ausgeschöpfte Kostensenkungs- und Flexibilitätspotenziale (Material, Bestände, Prozesse)
- nutzt die Vorteile weltweiter Einkaufs-, Produktions- und Logistikaktivitäten
- nutzt die Leistungsfähigkeit moderner IT-Lösungen zur Prozessintegration unter Einbeziehung von Kunden und Lieferanten

Global vernetzte Supply Chain



GSCM-Fragestellungen

- Ist die Einkaufsstruktur auf strategische Beschaffung ausgerichtet?
- Wie unterstützt die Beschaffungsmarktforschung die strategische Beschaffung?
- Entsprechen die SC-Prozesse in der heutigen Form den aktuellen Anforderungen?
- Bestehen Kennzahlen zur Effizienzmessung für die SC-Prozesse?
- Wird «Global Sourcing» zur laufenden Beschaffungskostensenkung genutzt?
- Stellt das Lieferantenmanagement eine effiziente Zusammenarbeit und Qualität sicher?
- Werden hohe Lieferbereitschaft kombiniert mit niedrigen Lagerbeständen durch die Planungs-/Dispositionssysteme gefördert?
- Unterstützt das Layout der Fertigungsabläufe kurze Durchlauf-/Lieferzeiten?
- Wird die interne Wertschöpfung zyklisch hinsichtlich Make-or-Buy auf Zukunftsfähigkeit überprüft?
- Ist die Standortstruktur auf die globalen Anforderungen des Marktes ausgerichtet?
- Können interne und externe Warenströme abgebildet und quantifiziert werden?
- Werden die Lagerbestände der Wertschöpfungskette zeitnah/real time geführt?
- Wie flexibel kann die Supply Chain auf Marktschwankungen reagieren?
- Ist der Informationsfluss der Supply Chain durchgängig realisiert?
- Entspricht die IT den Anforderungen bzgl. Vernetzung, Sicherheit, Geschwindigkeit, Aktualität und Durchgängigkeit?

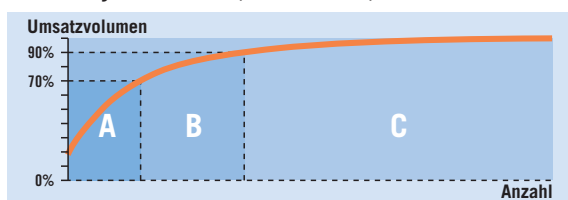
Die sechs wesentlichen Lösungselemente zur Optimierung des Einkaufs (Praxisbeispiel)

1. Transparenz über Beschaffungs-, Material- und Lieferantendaten herstellen

Ausgangssituation

- Fehlende und unzureichende Material-/Lieferantenklassifizierung
- Fehlende unternehmensweite Gesamtvolumina der Materialgruppen
- Waren-/Logistikströme nicht abgebildet
- Fehlerhafte Datensätze in verschiedenen Systemen
ABC-Analyse (Material, Lieferanten, etc.)

ABC-Analyse (Material, Lieferanten, etc.)



Lösungsansatz

- ABC-Analysen zur Klassifizierung und Priorisierung von Materialien und Lieferanten
- Volumen-/Umsatzanalysen bzgl. Materialgruppen, Lieferanten, Standorten und Ländern
- Abbildung der Warenströme nach Wert und Volumen
- Analyse der Währungsrisiken
- Aktualisierung der fehlerhaften Material-/Lieferantendatensätze und Synchronisierung der Datensätze in den verschiedenen Systemen

2. Materialgruppenmanagement

Ausgangssituation

- Die clusterspezifische Bearbeitung der Materialgruppen ist nicht möglich
- Keine differenzierten Strategien für die unterschiedlichen Materialgruppen
- Fehlende Zuständigkeiten für das Führen der Materialgruppen

Materialgruppen-Cluster



Lösungsansatz

- Gruppenweite Harmonisierung der Materialgruppen

- Erarbeitung unternehmensweit gültiger Materialgruppenschlüssel zur Ermittlung der Gruppenverbräuche differenzierbar nach Standorten, Ländern, etc.
- Definition der Materialgruppen-Cluster
- Erarbeitung der Basisstrategien je Materialgruppen-Cluster
- Ableitung individueller Materialgruppenstrategien und der Ziele zur aktiven Beschaffungsmarktbearbeitung (Local vs. Global Sourcing, Single vs. Dual Sourcing, Low-cost vs. Innovation-Leadership, etc.)
- Ernennung von Lead-Buyers und Competence-Teams je Materialgruppe

3. Einführung eines gruppenweiten Lieferantenmanagements

Ausgangssituation

- Keine clusterspezifische Führung der Lieferanten
- Fehlende Rahmenverträge und Kooperationsvereinbarungen mit Schlüssellieferanten behindern eine effiziente Beschaffung sowie den Aufbau von Partnerschaften
- Die Instrumente zur Messung der Lieferanten Performance (z.B. Liefertreue, Lieferqualität, Innovationsbeitrag, etc.) werden nicht konsequent genutzt
- «Supplier Performance» wird nur bedingt gemessen und kommuniziert, Verbesserungsmaßnahmen werden nicht konsequent durchgeführt

Kernelemente des Lieferantenmanagements



Lösungsansatz

- Festlegung von Standards und Richtlinien für die Bestandteile des Lieferantenmanagements
- Erarbeitung der Beschaffungsstrategie je Cluster und Lieferant unter Berücksichtigung der Materialklassen (z.B. Strategische Partnerschaft, C-Teile Management, etc.)
- Erarbeitung von Standards für Rahmenverträge unter Berücksichtigung logistischer, nationaler, rechtlicher und steuerlicher Spezifika
- Realisierung der unternehmensweiten Supplier Quality Assurance (SQA)
- Festlegung von Kennzahlen und deren Anwendung für die systematische Lieferantenbeurteilung

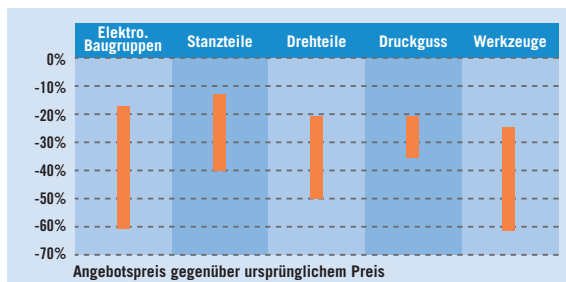
- Massnahmenpläne zur Optimierung der Lieferantenperformance umsetzen
- Durchführung von Lieferantentagen zur Kommunikation der Vorgehensweisen zur Realisierung der neuen Beschaffungsziele und -strategien

4. Global Sourcing Potenziale nutzen

Ausgangssituation

- Lieferanten vor allem in Hochlohnländern
- Beschaffungsmarktanalysen werden nicht global und nur vereinzelt durchgeführt
- Ungenügende Sprach- und Beschaffungsmarktkennnisse

Einsparungspotenziale von Materialgruppen¹⁾



1) Projekterfahrung Helbling

Lösungsansatz

- Festlegung der Kriterien für die Auswahl neuer Lieferanten in Europa, Asien sowie im NAFTA-Raum
- Identifikation geeigneter Lieferanten unter Anwendung umfassender spezifischer Beschaffungsmarktkennnisse
- Identifikation der Global Sourcing tauglichen Teile (Wert, Volumen, Teilekomplexität, etc.)
- Global Sourcing taugliche Aufbereitung der Teiledokumentation für die Anfrage (Zeichnungen, Spezifikationen, Volumina und Losgrößen, Ist-Lieferanten) in englischer Sprache und in geeigneter Form
- Einholung von Angeboten, Durchführung von Preisbenchmarking
- Auswahl interessanter Lieferanten
- Erarbeitung des Migrationsprozesses zur Einbindung neuer Lieferanten
- Verhandlung und Abschluss von Rahmenverträgen mit alten und neuen Lieferanten

5. Implementierung des strategischen Einkaufs als Zentralfunktion und Einführung des Lead-Buyer-Konzepts

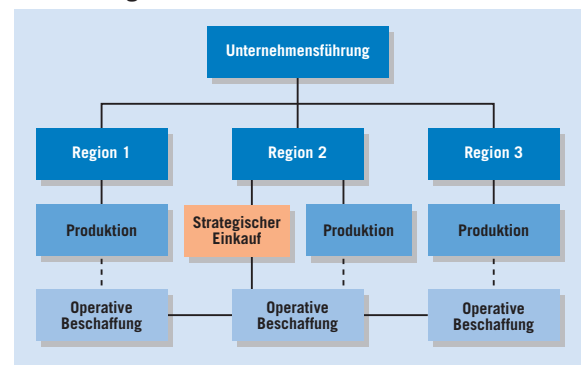
Ausgangssituation

- Die dezentrale Aufbauorganisation des Einkaufs steht der global koordinierten Beschaffung und der Nutzung von Beschaffungssynergien entgegen
- Die Effizienz wird zusätzlich reduziert durch die

standortspezifische Ausprägung der Beschaffungsprozesse

- Die fehlende Trennung zwischen strategischer und operativer Beschaffung führt zur Vernachlässigung der strategischen Beschaffung
- Die Qualifikation der Einkäufer ist nicht auf strategische und globale Beschaffung ausgerichtet

Zentrale Organisation



Lösungsansatz

- Implementierung der Zentralfunktion «Strategischer Einkauf» inkl. der regional ausgerichteten Beschaffungs-Competence-Center
- Verlagerung der operativen Beschaffungsaktivitäten an die Produktionsstandorte
- Ernennung der Lead-Buyers und ihrer Competence-Teams für die strategischen Materialgruppen und Festlegung von Verantwortlichkeiten und Zielen
- Regelung der Kompetenzen und Verantwortungen von strategischen und operativen Einkäufern
- Unternehmensweite Standardisierung der Beschaffungsprozesse inkl. der zugehörigen Kennzahlen
- Definition von Anforderungsprofilen des strategischen Einkäufers und Qualifizierung der Einkäufer für strategische und globale Beschaffung

6. Ergänzung der Instrumente für Controlling und Supplier Relationship Management (SRM)

Ausgangssituation

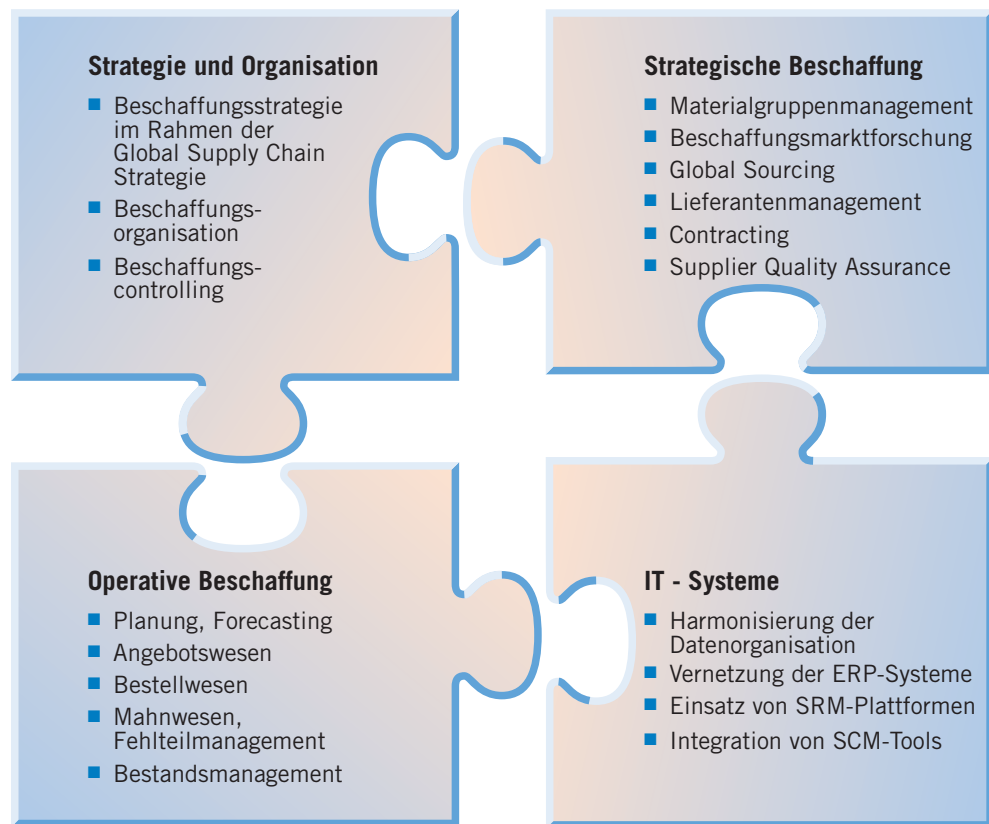
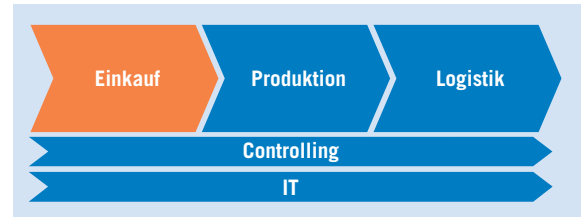
- Unzureichende Controllinginstrumente für die Beschaffung
- Keine Verwendung von SRM-Tools

Lösungsansatz

- Definition von Kennzahlen und Zielen für den Beschaffungsbereich
- Definition des Controlling-Prozesses und der Reporting-Tools
- Evaluierung und Implementierung eines Purchasing Information System zur Ermöglichung der kontinuierlichen Analyse der Beschaffungsdaten
- Evaluierung und Implementierung geeigneter SRM-Instrumente

Der Einkauf ist eine von drei Säulen der Supply Chain zur Ergebnisverbesserung

Die Optimierung der Global Supply Chain umfasst die Arbeitsbereiche Einkauf, Produktion und Logistik. Zur Komplexitätsreduzierung der Optimierungsprojekte können die Bereiche auch separat bearbeitet werden. Diese Unterlage bezieht sich auf den Bereich Einkauf.



Praxisbeispiel

Internationaler Automobilzulieferer mit fünf Produktionsstandorten in Europa, Asien und im NAFTA-Raum.

Ausgangssituation

Fehlendes strategisches Lieferantenmanagement führte im Laufe der Zeit zu einer national ausgerichteten Lieferantenbasis mit der Folge zu hoher Beschaffungskosten im internationalen Vergleich, zu langer Beschaffungszeiten und zu hoher Lagerbestände.

Resultate

Durch Einführung von Global Sourcing in Verbindung mit strategischem Materialgruppen- und Lieferantenmanagement wurden die Materialkosten gesamthaft um rund 8% (bei einzelnen Materialgruppen um über 20%) reduziert.

Die Realisierung des strategischen Einkaufs, die Ansiedlung der Beschaffung an den Produktionsstandorten, die Neuordnung der Verantwortlichkeiten und Kompetenzen inkl. der Einführung des Lead-Buyer-Konzepts und der Standardisierung der Beschaffungsprozesse erhöhten die Produktivität des Einkaufs.

Ihr Partner für Global Supply Chain Management

helbling

Helbling Management Consulting ist die Beratungsgesellschaft für massgeschneiderte, zukunftssichernde Lösungen für mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit. Wir differenzieren uns durch die Integration von Management-, Technologie- und Corporate Finance Know-how, durch eine hohe Umsetzungsorientierung sowie die konsequente Fokussierung auf die Industrie.

Mit unserem Dienstleistungsangebot erarbeiten wir innovative und nachhaltige Lösungen zur strategischen Unternehmensentwicklung, zur Ertrags- und Produktivitätssteigerung, zum Innovations- und Technologie-management, zur Operations Excellence sowie zu Business & IT. Unsere Kunden profitieren von unserem ausgeprägten Branchen Know-how und den technologisch-betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der gesamten Helbling Gruppe.

Die 1963 gegründete Helbling Gruppe ist im Besitz ihrer Partner. Das international tätige Engineering- und Beratungsunternehmen Helbling beschäftigt rund 320 Mitarbeiter in fünf Unternehmensbereichen: Management Consulting, Mergers & Acquisitions und Turnaround, Innovation und Produktentwicklung, Informatik sowie Bau, Energie und Infrastruktur.

Helbling Management Consulting AG

Hohlstrasse 614
CH-8048 Zürich
Telefon +41-44-743 83 41
Telefax +41-44-743 83 03
E-Mail hmc@helbling.ch
Internet www.helbling.ch

Helbling Management Consulting GmbH

Innere Wiener Strasse 11a
D-81667 München
Telefon +49-89-45 929 100
Telefax +49-89-45 929 200
E-Mail hmc@helbling.de
Internet www.helbling.de

Helbling Management Consulting GmbH

Mergenthalerallee 77
D-65760 Eschborn-Frankfurt
Telefon +49-61-96 470 250
Telefax +49-61-96 470 255
E-Mail hmc@helbling.de
Internet www.helbling.de

Beratung für mehr Profitabilität und höhere Wettbewerbsfähigkeit



Helbling Management Consulting ist Mitglied von Moores Rowland International (MRI), einem weltweiten Verbund von rechtlich unabhängigen Revisions- und Beratungsunternehmen.

