

CHRISTIAN · SCHOBER  
UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Beratungsbüro für  
Transport, Spedition und Logistik

Vortrag anlässlich des Kick Off des AK SCM im ZVEI

**Von der Logistik zum SCM:  
Logistik ohne SCM ist möglich - SCM ohne Logistik nicht!**

Frankfurt, 25.04.2013

## Über SCHOBER

- ◆ Ihr Referent:
  - ◆ Christian Schober; Inhaber der SCHOBER Unternehmensentwicklung  
Beratungsbüro für Transport, Spedition und Logistik
  
- ◆ Beratungsansatz:
  - ◆ Pragmatisch und praxistauglich
  - ◆ Einbettung in die Ziele des Gesamtunternehmens
  - ◆ Der Mensch steht im Mittelpunkt – aber nicht im Weg! Er ist Teil der Lösung!
  - ◆ Lieber 60% des Nutzens schnell erreichen als 100% in Jahren – oder nie!
  - ◆ Vollständigkeit und Perfektion als strategisches Dauerziel – nicht als Projektziel!
  - ◆ Erfolg durch Vereinfachung

*„Einfach denken ist eine Gabe Gottes. Einfach denken und einfach reden ist eine doppelte Gabe Gottes.“*

Konrad Adenauer (1876-1967), dt. Politiker, 1949- 63 erster dt. Bundeskanzler ; [www.zitate.de](http://www.zitate.de)

## SCM – Warum ist das ein Thema?

- ✗ SCM ist nicht neu!
- ✗ SCM ist aber auch keine schnelllebige Mode im Werkzeugkasten des Managements!
- ✓ Sondern:

### SCM erhöht die Wertschöpfung der Unternehmens!

Studie der PricewaterhouseCoopers AG (alle folgenden Informationen: Quelle PwC)

„Global Supply Chain Survey: Next Generation Supply Chain: efficient, fast, tailored“

### 3 der wichtigsten Trends:

- ✓ *Unternehmen mit überdurchschnittlicher Supply Chain-Leistung erreichen **höhere EBIT-Margen als ihre Mitbewerber.***
- ✓ *Der Dreiklang aus **Kostendisziplin, Lieferfähigkeit und Flexibilität** hat weiterhin höchste Priorität. Hier investieren die Unternehmen am Meisten.*
- ✓ *Supply Chain-Architekturen werden immer **stärker am Kunden ausgerichtet** und bestimmte Kundengruppen mit differenzierten Supply Chain-Konfigurationen bedient.*

### Auszüge aus den Key Findings...

- ✓ *..the Leaders in our survey enjoy average **EBIT margins of 15,6 %**, whereas the laggards can manage only 7,3 %.*
- ✓ *..better supply chain efficiency has a **measurable impact..***

## SCM – Warum ist das ein Thema?

### SCM erhöht die Wertschöpfung der Unternehmens:

Darin haben die European Business School und McKinsey in Kooperation mit der Bundesvereinigung Logistik (BVL) Erfolgsfaktoren für die Optimierung des Supply Chain Managements (SCM) ermittelt. Der Studie zufolge könnten sich die Ergebnisse (Ebitda) deutscher Industrie- und Handelsunternehmen dadurch mittelfristig um 1 bis 1,5 Prozentpunkte verbessern. Für die Untersuchung wurden Lieferketten von mehr als 100 Unternehmen verschiedener Branchen analysiert.

Quelle: DVZ v. 21.04.2009

Studienergebnisse von

- European Business School
- McKinsey und BVL

kunft. Der Studie zufolge können Unternehmen, die ihre Supply Chain optimiert haben, ihren Umsatz und die Ebit-Marge um 2 bis 8 Prozentpunkte steigern. Dass flexible Supply Chains anders aussehen als nur auf Effizienz ausgerichtete, zeigt die Untersuchung ebenfalls. Die Studie zieht den Schluss, dass es beim SCM von grundlegender Bedeutung ist, die Struktur der Kette an die Produktpalette anzupassen. Standardprodukte erfordern eine möglichst effiziente Struktur. Bei Spezialprodukten kommt es auf die schnelle Reaktion an.

Quelle: DVZ v. 21.04.2009

- Studienergebnisse von
- Roland Berger und WHU
- Universität Stanford
- ETH Zürich



**Auch andere Studien bestätigen die wirtschaftliche Notwendigkeit von SCM!**

## Aber unsere Logistik ist schon doch schon gut.....

Auszüge aus:

„Logistik-Tacho 2010“\*: ....die Elektrotechnik- & Elektronikindustrie.....

- ✓ ...weist die **höchste Gesamtperformance** im Logistikbereich auf...
- ✓ ...brancheninterne **Optimierungspotenziale**... zu einem hohen Anteil **erschlossen** sind..
- ✓ ...die grundlegenden **Logistikfragen weitgehend beherrscht** werden...
- ✓ ...sticht bei der **Optimierung der Lagerbestände** hervor...
- ✓ ...die Entwicklung im Bereich... **logistikbezogene IT... ist am weitesten fortgeschritten**...

... alles super...



\* (EBS, SMI im DVV ISBN 3-87154-330-6)



**Warum also sollten wir noch ein Projekt auflegen?**

## Ist denn SCM mehr als Logistik?



# Ja! SCM ist mehr als Logistik!

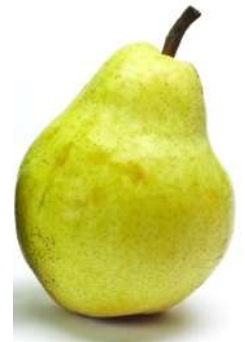
## LOGISTIK = Transport, Storage

- ◆ Spannungsfeld zwischen Produktion und Vertrieb/Kunde
- ◆ Selten: Beschaffungslogistik
- ◆ Potentiale: Frachtkosten, Warehouse, Outsourcing



## SCM = Plan, Source, Make, Deliver, Return

- ◆ Beeinflussen der Güterflüsse der gesamten Kette
- ◆ vom Lieferanten des Lieferanten bis zum Kunden des Kunden
- ◆ Wesentliches Element: Planung führt zu Aktion statt Reaktion
- ◆ Wesentliches Element: Intensives und dauerhaftes Beziehungsmanagement mit Lieferant\*
- ◆ Potentiale: Kostensenkungen mit Lieferanten sind Nettogewinnzunahmen; Umsatzsteigerungen erhöhen den Gewinn nur in Höhe der Umsatzrendite\*
- ◆ Durch frühzeitige Einbindung der Lieferanten in der Produktentstehungsprozess, lassen sich Einkaufs- und Prozesskostenvorteile erzielen, die durch Logistikoptimierung nicht zu realisieren sind!\*
- ◆ **Die Logistik ist mit diesen Aufgaben überfordert!\***



**Logistik ohne SCM ist möglich; SCM ohne Logistik nicht!**

\* Textpassagen entnommen aus „Chef der Supply Chain gesucht“ DVZ 17.10.2006



## SCM: kein „Fun“ ohne „Risk“

Je länger und komplexer die Supply Chain, desto größer sind die Risiken!

Risikomanagement sorgt für stabile Lieferketten  
Ludwigsburger Autozulieferer Borg Warner Beru Systems erhält VDA Logistik Award

- ◆ Terminrisiken
- ◆ Datensicherheitsrisiken
- ◆ Bestands-, Verfügbarkeitsrisiken
- ◆ Transportzeiten und Kapitalbindung
- ◆ (Zoll)Abfertigung (zeitlich) und
- ◆ Zölle (finanziell)
- ◆ Dokumente
- ◆ Transportschäden

„Die Zulieferer tragen die Hauptlast in der Lieferkette“, sagte Wissmann. So ging der VDA Logistik Award 2013 dann auch an einen Zulieferer. Borg Warner Beru Systems aus Ludwigsburg erhielt die Auszeichnung für die automatisierte Früherkennung von Lieferantenrisiken.

„Risikomanagement steht immer stärker im Fokus“, unterstrich der BVL-Vorsitzende Prof. Raimund Klinkner. Er ging auf die ersten Ergebnisse der aktuellen BVL-Studie „Trends und Strategien in der Logistik“ ein. Steigenden Kostendruck und zunehmende Marktvolatilität nannte er als wesentliche weitere Trends. (cs)

Quelle: DVZ v. 25.01.2013

- ◆ Kulturelle und sprachliche Hürden
- ◆ Vertragliche und finanzielle Risiken
- ◆ Lieferantenabhängigkeiten
- ◆ Technologische Risiken
- ◆ Abhängigkeit globaler Logistikketten
- ◆ Spezifische Länderrisiken,
- ◆ (politische Einflüsse)
- ◆ (Umwelt- und naturbedingte Risiken)

➔ Risiken erschweren die Beherrschung der SC! Doch nur wenige fallen unter die Rubrik „höhere Gewalt“!



## Wer birgt das größte Supply Chain Risiko in sich?



...Logistik vor Ort...



➔ Dass beste Konzept ist wirkungslos, wenn es – z. B. 6 Autostunden östlich von Cluj (RO) an der moldawischen Grenze – im Keim erstickt wird...

# Wer birgt das größte Supply Chain Risiko in sich?



**Dokumente in Deutsch, Palettenbildung, Verladequalität, Lagerführung...**



**Der Mensch ist gleichermaßen Teil des Problems und Teil der Lösung!  
Die Kommunikation mit allen Mitarbeitern des Lieferanten ist entscheidend!**

## Bleibt SCM also nur eine Theorie?

### Supply Chain Ziele nach allgemeiner Definition...

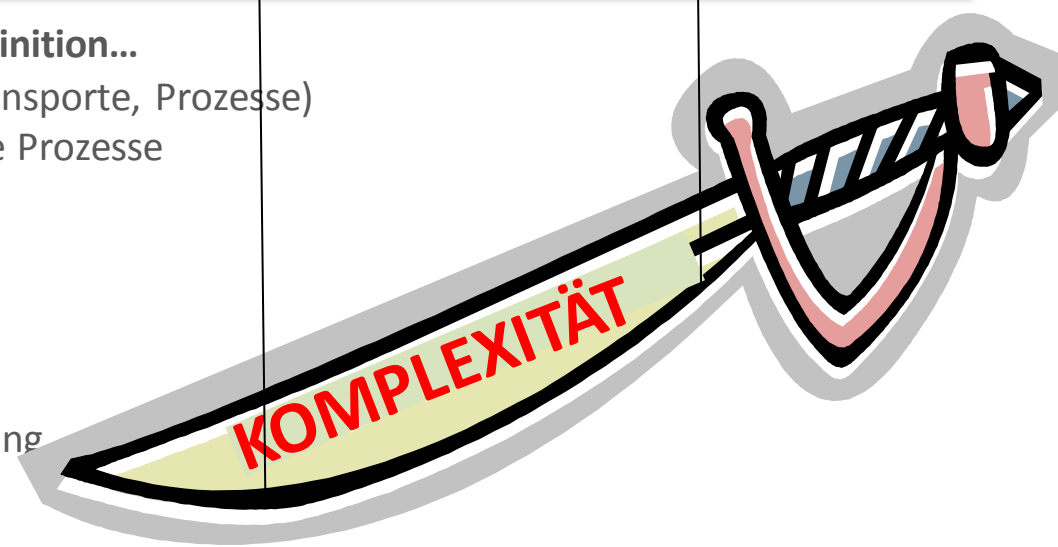
- ◆ Reduzierung von Kosten (Bestände, Transporte, Prozesse)
- ◆ Transparente, standardisierte, planbare Prozesse
- ◆ Hohe Reaktionsfähigkeit

### ...gemäß [www.wirtschaftslexikon24.com](http://www.wirtschaftslexikon24.com)

- ◆ Verkürzung von Durchlaufzeiten
- ◆ Lagerbeständen und Kosten
- ◆ stärkere Lieferanten- und Kundenbindung

### ...gemäß [www.tcw.de](http://www.tcw.de)

- ◆ Das SCM verfolgt das Ziel, mit Hilfe einer prozessualen Integration der gesamten informatorischen und physischen Austauschprozesse entlang der Wertschöpfungskette partnerschaftlich Wettbewerbsvorteile für alle Beteiligten zu realisieren. Die Wettbewerbsvorteile können dabei im Wesentlichen auf die Reduktion der Kosten entlang der Wertschöpfungskette („Supply Chain“) und/oder Verbesserungen des (End-)Kundenservice beruhen.



**➔ Nein! Denn klar formulierte Ziele, eine einfache Sprache und vertrauensvolle Kommunikation ermöglichen erfolgreiche Projekte!**

## Praxis Tipp SCM 1/2

### Wie gelingen SCM Projekte?

#### z.B. durch **Reduzieren der Ansprüche**

- ◆ Es muss nicht alles sofort klappen
- ◆ Start nur mit bestimmten Lieferanten, Produktion, Regionen etc.
- ◆ Nicht jeder Prozess muss sofort/zuerst im ERP-System abgebildet sein
- ◆ Realistische Einschätzung der „Projektgeschwindigkeit“



#### z. B. durch **Vermeiden falscher Erwartungen**

- ◆ *„Lieferanten „schalten“ wir einfach auf...*
- ◆ *„Im Zentral-Controlling messen wir den baldigen Erfolg..*
- ◆ *„Die Informationen von den Werken erhalten wir durch unser Reporting...*
- ◆ *„in einem Jahr ist das Ding durch, das macht die Abteilung XX nebenbei..*

#### z. B. durch **Pragmatismus und Vereinfachung**

- ◆ IT-Systeme sind nur Tools und ersetzen kein SCM
- ◆ Der Prozess vor Ort weicht regelmäßig von der Theorie ab!

 **Für SCM Projekte gelten die selben Regeln wie für alle anderen Projekte auch!**



## Praxis Tipp SCM 2/2

### Wie gelingen SCM Projekte?

NUR mit einer **positiven Sicht auf den Lieferanten!**

- ◆ Entwicklung eines aktiven Beziehungsmanagements
- ◆ Der Lieferant ist nicht das Problem, sondern Teil der Lösung
- ◆ Partnerschaft statt Opferstatus
- ◆ Mensch statt Kennzahl - persönlich vor Ort statt elektronisch
- ◆ Arbeit mit allen Hierarchieebenen!



...und unbedingt durch **klare Kommunikation**

- ◆ Zu Lieferanten – Produzenten und Dienstleister
- ◆ Innerhalb des globalen Projektteams
- ◆ Und vor allem zu den Sponsoren
  - vorab und rechtzeitig
  - Mitlaufende Kalkulation und Kommunikation
  - Realistische Einschätzung von Kosten, Nutzen und Zeit



**Gerade für den Erfolg eines SCM Projekts ist es von herausragender Bedeutung, dass das Projekt in wichtigen Bereichen und Hierarchien des Unternehmens gewollt ist! Achten Sie auf den „internen Vertrieb“!**

## Ihre Erfolgsfaktoren!



+

**Bewährte  
Methoden für  
die Anwendung  
in der Praxis!\***

\*mehr hierzu im Vortrag  
v. Herrn Michael Ginap

➔ **Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei „Ihrem“ SCM-Projekt!**

## Kontakt

### **SCHOBER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG**

Inh. Christian Schober

Tulpenstraße 26

82110 Germering b. München

Tel.: +49 (0)89 897363-65

Fax: +49 (0)89 897363-64

Email: [office@christianschober.de](mailto:office@christianschober.de)

[www.christianschober.de](http://www.christianschober.de)

