

Effiziente Wertschöpfungskette in der Heimtierbranche

Immer gut versorgt

Heimtierhalter, Fachhändler, Großhändler und Hersteller sowie deren Lieferanten profitieren davon, wenn die Wertschöpfungskette bei Futtermitteln und Heimtierbedarf von Anfang bis Ende reibungslos und optimal arbeitet. Dafür reicht es aber nicht aus, einzelne Glieder dieser Kette zu verbessern. Einen echten Wettbewerbsvorteil bieten nur ganzheitliche, überbetriebliche Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – vom Lieferanten des Lieferanten bis zum Kunden des Kunden.

von Dr.-Ing. Silvio Stephan

Das Planen und Steuern einer Versorgungs- bzw. Wertschöpfungskette heißt Supply Chain Management (SCM) und ist das Zusammenspiel von Produzenten mit ihren vor- und nachgelagerten Partnern in der Kette mit dem Ziel, gemeinsam einen hohen Wert für den Endkunden zu den geringst möglichen Gesamtkosten zu schaffen. Effiziente Prozesse und der Austausch von Daten, Informationen und Wissen spielen dabei eine große Rolle. Vielen Unternehmen gelingt es bereits, vor allem interne Prozessabläufe zu optimieren. Doch diese Sicht nach innen genügt mittlerweile nicht mehr. Der Wettbewerb ver-

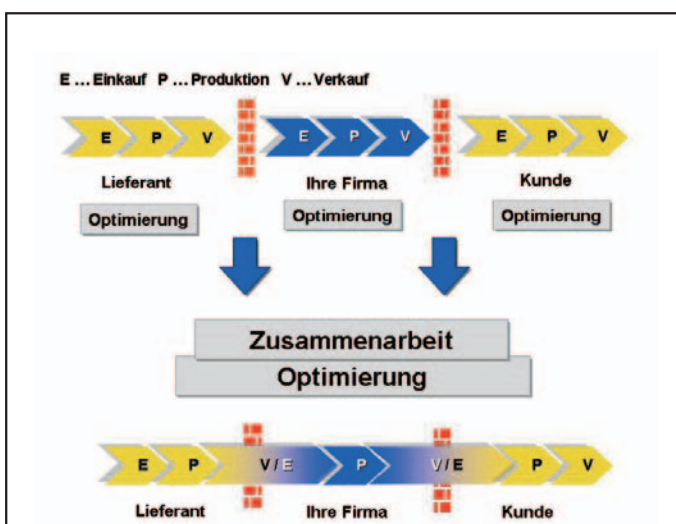
lagert sich zunehmend und findet weniger zwischen einzelnen Unternehmen, sondern vielmehr zwischen gesamten Wertschöpfungsketten statt. Viele Unternehmen haben die zentrale Rolle dieser Prozesse erkannt, setzen aber in der Praxis häufig nur „Insellösungen“ ein, welche letztlich nicht die erhofften Ergebnisse erzielen können.

Peitscheneffekt als Kernproblem

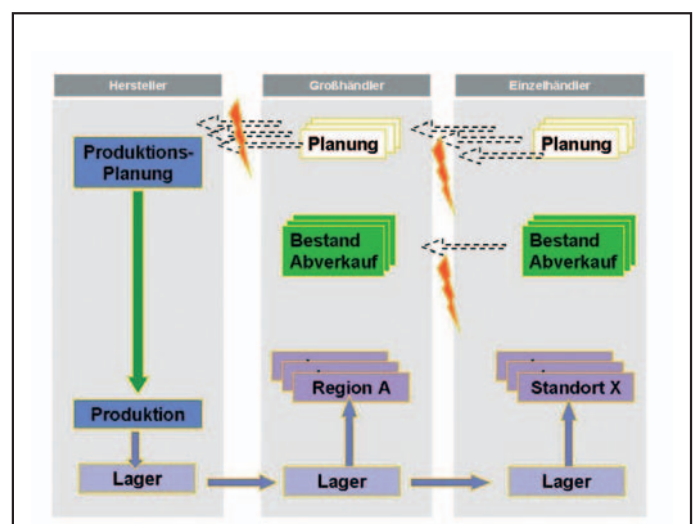
Ein wesentliches Problem von unternehmensübergreifenden, mehrstufigen Versorgungsketten ist, dass Informationen in jeder Stufe vom Endkunden, über den Ein-

zel- und Großhandel bis hin zum eigentlichen Hersteller der Waren und wiederum zu dessen Lieferanten verzögert, verändert und verzerrt werden. Diese bewusste als auch die nicht gewollte Verfälschung von Informationen hat zur Folge, dass in den einzelnen Stufen der Lieferkette ein falsches Bild wiedergegeben wird.

Dieses Phänomen ist seit Jahrzehnten bekannt und wird auch als Peitscheneffekt bezeichnet (Lee et al. 1997). Danach schaukeln sich leichte Schwankungen von 3 bis 5 Prozent in der Endkundennachfrage über die Versorgungskette bis zu den Herstellern zu Ausschlägen von bis zu 70 Prozent auf.



Der Informations- und Datenstrom muss unternehmensübergreifend fließen: „Insellösungen“ führen nicht zum gewünschten Erfolg.



Schwierige Schnittstellen: Die Datenysteme der einzelnen Unternehmen sind oft nicht vernetzt oder verschiedene Datenformate verhindern die Integration und Nutzung der Informationen. Eine manuelle Übertragung kostet Zeit und birgt Fehlerquellen.

Glossar

Supply Chain Management (SCM) ist die systematische Vernetzung von Lieferanten, Produzenten und Kunden. Es plant und steuert Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette.

Enterprise Resource Planning (ERP) bezeichnet ganzheitliche Softwarelösungen, die den betriebswirtschaftlichen Ablauf (Produktion, Vertrieb, Logistik, Finanzen, Personal Verwaltung etc.) steuern, kontrollieren und auswerten.

Vendor Managed Inventory (VMI), auch lieferantengesteuerter Bestand, ist ein logistisches Mittel, um die Wertschöpfung über die gesamte Versorgungskette zu verbessern. Der Lieferant hat hierbei elektronisch Zugriff auf die Lagerbestände und Nachfragedaten des Kunden. Der Bestand beim Kunden wird vollständig vom Lieferanten veranlasst. Im Gegenzug wird dem Kunden meist das volle Retourenrecht eingeräumt. Grundlage für die Berechnungen der Lieferungen sind zum Beispiel Verbrauchs- oder Abverkaufszahlen, die in der Regel elektronisch übermittelt werden.

Chaotische Bestell- und Liefermuster

Ein Beispiel dazu: Der Verbrauch von Heimtiernahrung ist weitgehend konstant. Tierhalter verfolgen jedoch häufig unterschiedliche Einkaufsmuster, zum Beispiel, wenn sie ein Sonderangebot nutzen, gleich mehrere Packungen auf einmal kaufen und zu Hause ein „Lager“ anlegen. Die Folge ist eine uneinheitliche Nachfrage bei den Einzelhändlern. Die Summe der Verkaufszahlen ergibt beim Großhändler wiederum ein neues Muster, da jeder Einzelhändler sein eigenes Lagerbewirtschaftungsmodell verfolgt. Der Großhandel arbeitet häufig mit einem Mindestmengenmodell. Das heißt, beim Unterschreiten einer Mindestmenge wird eine Bestellung beim Lieferanten aus-

gelöst: Das Lager wird gefüllt. Auf diese Weise ergeben sich schwankende Großbestellungen beim Hersteller für Heimtiernahrung. Für die jeweilige Heimtiernahrung sind nun wiederum verschiedene Einsatz- und Hilfsstoffe notwendig. So werden z.B. auch Verpackungen benötigt.

Hersteller kaufen solche Artikel nicht selten auf Vorrat ein. So ergeben sich beim Verpackungshersteller oder den vorgelagerten Druckereien chaotische Bestellmuster, die mit dem eigentlichen Verbrauch absolut nicht mehr übereinstimmen.

Die gesamte Lieferkette optimieren

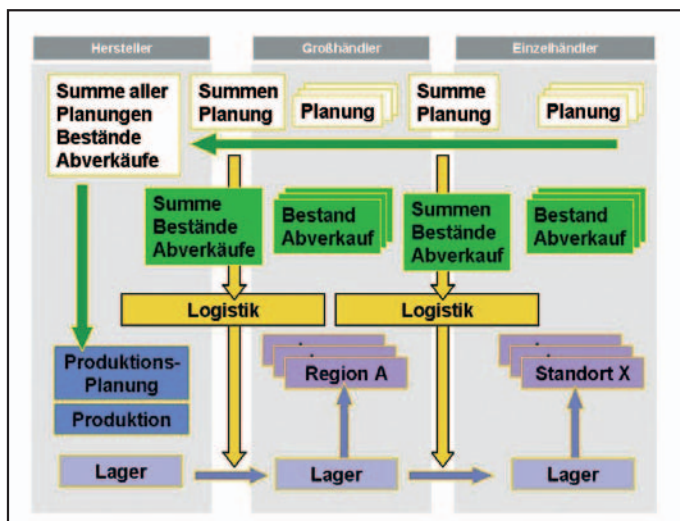
Das Beispiel zeigt, dass es bei den heute so eng vernetzten Partnern und Prozessen

nicht mehr ausreicht, nur einzelne Elemente der Logistikkette zu verbessern. Im Gegenteil: Es können dadurch sogar ungewollte Effekte auftreten. Zum Beispiel sind höhere Auslastungen und geringere Lieferbestände zwar für das einzelne Unternehmen sinnvolle Ziele. Betrachtet man aber die gesamte Wertschöpfungskette, können sich solche Einzelmaßnahmen negativ auf den Kundenservice auswirken oder Terminverzug verursachen. Ziel ist es deshalb, die gesamte Wertschöpfungskette in Hinsicht auf Qualität, Zeit und Kosten zu optimieren.

Die Realität sieht heute oft noch anders aus: Unternehmen übermitteln Informationen meist nur an den unmittelbaren Partner in der Kette. Durchgängig integrierte und synchronisierte Lösungen stellen die Ausnahme dar. Meist sind die Systeme der einzelnen Unternehmen nicht vernetzt und selbst wenn dies der Fall ist, verhindern verschiedene Datenformate häufig die Integration und Nutzung der Informationen. Eine manuelle Übertragung kostet Zeit und birgt Fehlerquellen.

Vernetzung spart Zeit und Geld

Im gemeinsamen Bestreben, negative Folgen in der Logistikkette zu reduzieren bzw. zu verhindern, entdecken Kunden und Lieferanten gerade unter Wettbewerbsgesichtspunkten die Vorzüge, die der Austausch von Planungs-, Lager- oder Abverkaufsinformationen bringt. Könnte ein Lieferant tatsächlich bis zum Endkunden



Ziel eines effektiven Supply Chain Managements ist es, die gesamte Wertschöpfungskette in Hinsicht auf Qualität, Zeit und Kosten zu optimieren.



Schneller Zugriff auf alle Planungsdaten über das Internet: zu jeder Zeit auf dem aktuellsten Informationsstand. (Alle Abb.: Orbit Logistics)

das Ende der logistischen Pipeline sehen, so hätte er gute Chancen, das Logistiksystem laufend an den tatsächlichen Konsum anzupassen. Vor allem die Forderung nach harmonischer, kontinuierlicher Belieferung macht die Durchreichung der Informationen bis an den Anfang der Versorgungskette erforderlich. Durch den Einsatz und die interdisziplinäre Kombination moderner Technologien ist die Umsetzung solcher Szenarien heute möglich. Die Voraussetzungen dafür sind:

- die automatische elektronische Online-Datenerfassung der Bestände und Abverkäufe,
- das Etablieren elektronischer Datenaustauschformate bis hin zu ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning Systeme sind ganzheitliche Softwarelösungen, die alle betriebswirtschaftlichen Prozesse steuern),
- die gemeinsame Nutzung der Plandaten.

Der Lieferant wacht über den Bestand

Gleichzeitig müssen etablierte Geschäftsprozesse der neuen Situation angepasst werden, da die Automatisierung unzulänglicher Abläufe die Probleme nicht löst. So können durch logistische Mittel, wie das sogenannte Vendor Managed Inventory (VMI), ein lieferantengesteuertes elektronisches Bestandsmanagement, die Wertschöpfung in der Kette verbessern, unnötige Doppelarbeit vermeiden und Fehlerquellen beseitigen. Dabei gewährleistet der Lieferant, dass stets ausreichend Produkt vorrätig ist und dass überzählige Ware retourniert werden kann. So sichert er ein enges Verhältnis zu seinem Kunden und dieser hat eine Sorge weniger. Die durchgängige Visualisierung der benötigten Information zum richtigen Zeitpunkt ist hier Grundvoraussetzung.

Die Vorteile sind leicht ersichtlich:

- Lagerbestände werden optimiert.
- Gebundenes Kapital wird reduziert.
- Prozesskosten in Einkauf, Abwicklung und Verwaltung reduzieren sich.
- „Nullbestände“ und Regallücken werden eliminiert.

- Kostenträchtige Eilbestellungen entfallen.
- Aufwendungen für Logistik, Lagerung und Transport werden verringert.
- Flexibilität in der Reaktion auf den Absatz wird verbessert.
- Saisonale Schwankungen oder Marketingaktionen werden ausgeregelt.
- Service und Kundenzufriedenheit steigen.

Lösung aus einer Hand

Eine unternehmensübergreifende Umsetzung wirft jedoch schnell die Frage auf, wie die Planung, Umsetzung, Einführung und Betreuung einer solchen durchgängigen Lösung zu realisieren ist. Gleiches gilt für die Erstellungs-, Implementierungs- und die laufenden Kosten eines solchen Projektes. Die Lösung hierfür ist ein unabhängiger Anbieter, wie zum Beispiel die Orbit Logistics GmbH, Leverkusen, der die Prozessanalyse entlang der Versorgungskette und die darauf basierende Gesamtkonzepterstellung ebenso wie die Implementierung und den Betrieb der Lösung aus einer Hand anbietet. Sein Service umfasst den gesamten Prozess von der online-Datenerfassung, der Datenübertragung, der zentralen Datenhaltung und Protokollierung für alle Partner, die Anbindung aller betriebswirtschaftlichen Systeme bis

hin zur Visualisierung. Auch ein Meldungs-, Alarm- und Informationssystem sollte Bestandteil der Lösung sein. Herausragender Vorteil einer solchen Rundum-Lösung sind überschaubare und kalkulierbare Kosten für alle Beteiligten in Form einer monatlichen Gebühr. Eigenes Servicepersonal für Wartung und Instandhaltung entfällt ebenso wie der Kauf und die Pflege von Softwarelizenzen und eigener Hardware.

Fazit: Eine perfekte Wertschöpfungskette wird nicht nur durch den physischen Materialfluss, sondern vor allem durch einen schnellen, sicheren Datenfluss und Informationsfluss bestimmt. Von dieser neuen, intensiven Art der elektronisch geführten Geschäftsbeziehung profitieren alle Seiten. Während die Lieferanten den Servicegrad bei ihren Kunden deutlich erhöhen, lassen sich die Material-, Prozess- und Logistikkosten merklich senken. Der Endkunde schließlich freut sich über attraktive Preise und die Verfügbarkeit der gewünschten Produkte. Nicht zuletzt ist auch der Umwelt gedient durch die optimierten Transportwege. *mara*

Literatur

Lee, H. L. / Padmanabhan, V. / Whang, S. (1997):

„The bullwhip effect in supply chains“
in: Sloan Management Review,
Spring 1997, S. 93 - 102

Zum Autor

Dr.-Ing. Silvio Stephan ist für die internationale Geschäftsentwicklung der Orbit Logistics GmbH in Leverkusen und die Key-Account-Kundenbetreuung in Europa zuständig sowie Geschäftsführer der Orbit Logistics Americas, LLC. in Buford/USA.

Orbit Logistics ist ein international führender Anbieter von Bestandsmanagement-Lösungen (z.B. VMI - Vendor Managed Inventory) und globaler Echtzeit-Prozessdatenerfassung. Das Unternehmen betreibt seit dem Jahre 2000 ein weltweites Netzwerk mit eigenen Rechenzentren in Deutschland und den USA. Ein hoch qualifiziertes Team aus über 40 Ingenieuren und Technikern bietet umfassende und maßgeschneiderte Komplettlösungen für Prozessüberwachung und -management. Die Orbit Logistics Europe GmbH hat ihren Sitz in Leverkusen. Zu den über 200 Kunden von Orbit Logistics gehören international tätige Unternehmen wie BASF, Bayer, Dow Chemicals, Degussa, Johnson Diversy, Lanxess, Omya, Rheinkalk etc.

