

## „Apple sorgt für Aufregung“ – NZZ, Börsen und Märkte, 25. April 2006

---

„... . Da die Unternehmen sehr eng miteinander verknüpft sind, können **Ereignisse entlang der Wertschöpfungskette massive Wirkungen auf diverse Aktienkurse haben.**

Im Falle von Portalplayer führte die Entscheidung von Apple zu einem hohen Kursverlust.“

...“Dank hohen Margen aus dem Geschäft mit den i-Pods können auch die Zulieferer gutes Geld verdienen.“

„Tatsächlich fielen die i-Pod-Verkaufszahlen etwas mager aus, was u.a. auf Probleme von Zulieferern aus Taiwan zurückzuführen ist.“

# Modul 21

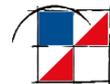
## Unternehmensübergreifende Logistik

### Praxisbeispiele

# Supply Chain Management

Christoph Wilhelm, [ch.wilhelm@zellweger-ag.ch](mailto:ch.wilhelm@zellweger-ag.ch)  
Zellweger Management Consulting AG, CH-Pfäffikon/SZ  
[www.zellweger.com](http://www.zellweger.com)

12. Mai 2006



**ZELLWEGER**

MANAGEMENT CONSULTING AG

Schindellegistrasse 3, CH-8808 Pfäffikon/SZ

Phone +41 (0)55 420 33 85, Fax +41 (0)55 420 34  
06

[admin@zellweger-ag.ch](mailto:admin@zellweger-ag.ch), [www.zellweger-ag.ch](http://www.zellweger-ag.ch)

# Tagesprogramm

---

## Zeit

## Themen



<b>09:00</b>	Begrüßung, Vorstellen des Referenten, Ziele und Programm
<b>09:15</b>	Einführung zum Thema sowie der Praxisbeispiele
<b>10:20</b>	Pause
<b>10:40</b>	(Interaktives) Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
<b>12:00</b>	Mittag
<b>13:00</b>	Fortsetzung Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
<b>14:00</b>	(Interaktives) Praxisbeispiel 2 - Drives AG mit ca. 20 Min. Pause dazwischen
<b>16:45</b>	Zusammenfassung und Feedback
<b>17:00</b>	Schluss der Veranstaltung

# Referent

---

- Christoph Wilhelm
- Aus- und Weiterbildung:
  - Dipl. Ing. FH
  - eidg. dipl. Einkäufer
  - verschiedene Executive Trainings am IMD in Lausanne und Shanghai
- Langjährige Linien-Erfahrung in verschiedenen Industrien (Energieversorgung, Luftverkehr, Maschinen-/ Anlagenbau, Halbleiterindustrie) im Bereich Supply Chain Management und Operations
- Principal bei Zellweger Management Consulting AG
- Schwerpunktgebiete:
  - Supply Chain Management
  - Operations
  - Logistik
  - Restrukturierungen, prozessorientierte Ergebnisverbesserung
  - Coaching

# Praxisbeispiele vor dem Hintergrund aktueller Trends und Entwicklungen auf dem Gebiet Supply Chain Management und Logistik

---

- **Interaktive** Vermittlung von Praxisbeispielen aus dem Bereich Supply Chain Management und Operations sowie deren Besprechung/ Diskussion
- Gruppenarbeiten mit konkreten Fallbeispielen
- Erfahrungsaustausch zwischen Teilnehmern und Referenten

# Tagesprogramm

---

## Zeit

## Themen

**09:00**

Begrüßung, Vorstellen des Referenten, Ziele und Programm

**09:15**

Einführung zum Thema sowie der Praxisbeispiele

**10:20**

Pause

**10:40**

(Interaktives) Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG

**12:00**

Mittag

**13:00**

Fortsetzung Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG

**14:00**

(Interaktives) Praxisbeispiel 2 - Drives AG

mit ca. 20 Min. Pause dazwischen

**16:45**

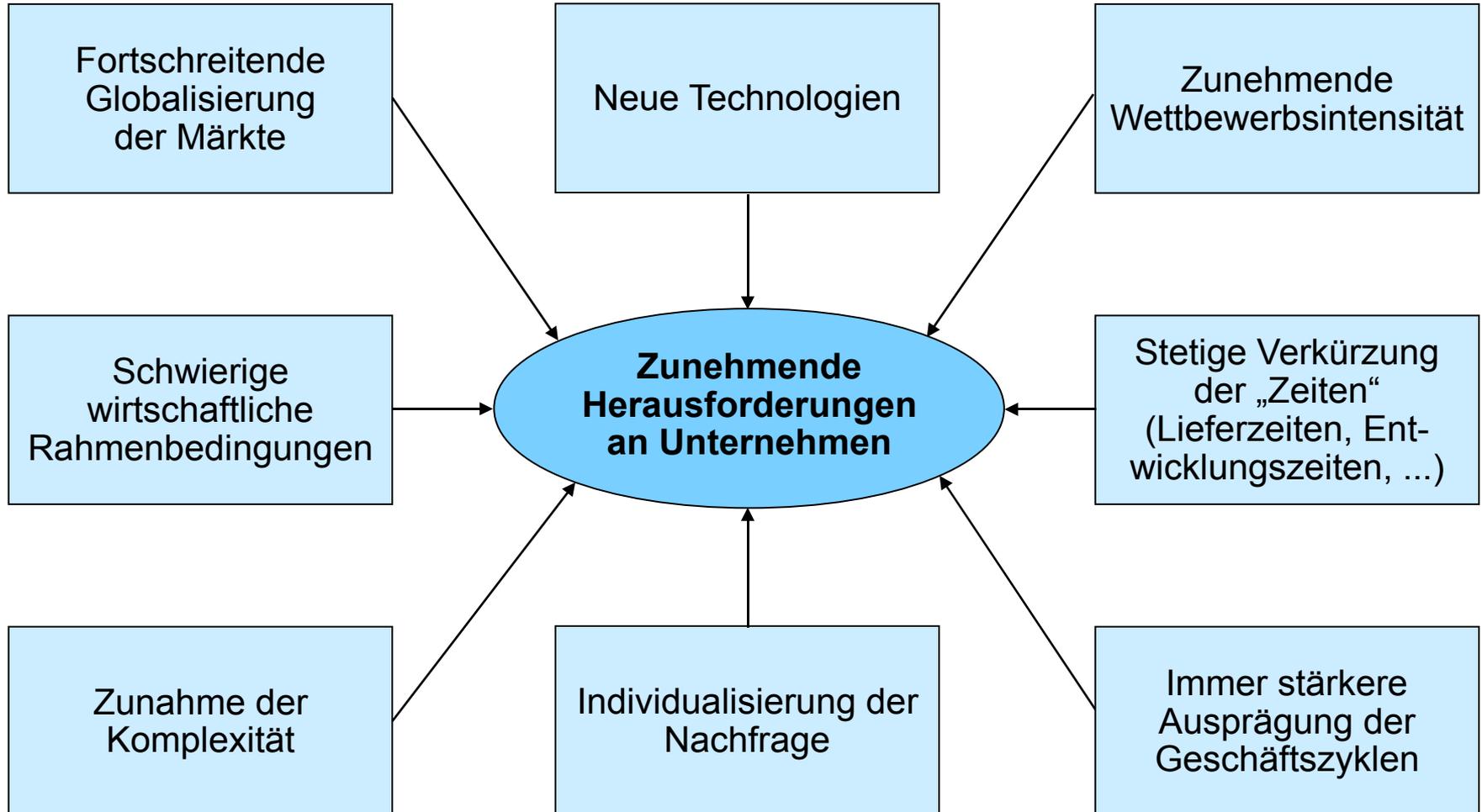
Zusammenfassung und Feedback

**17:00**

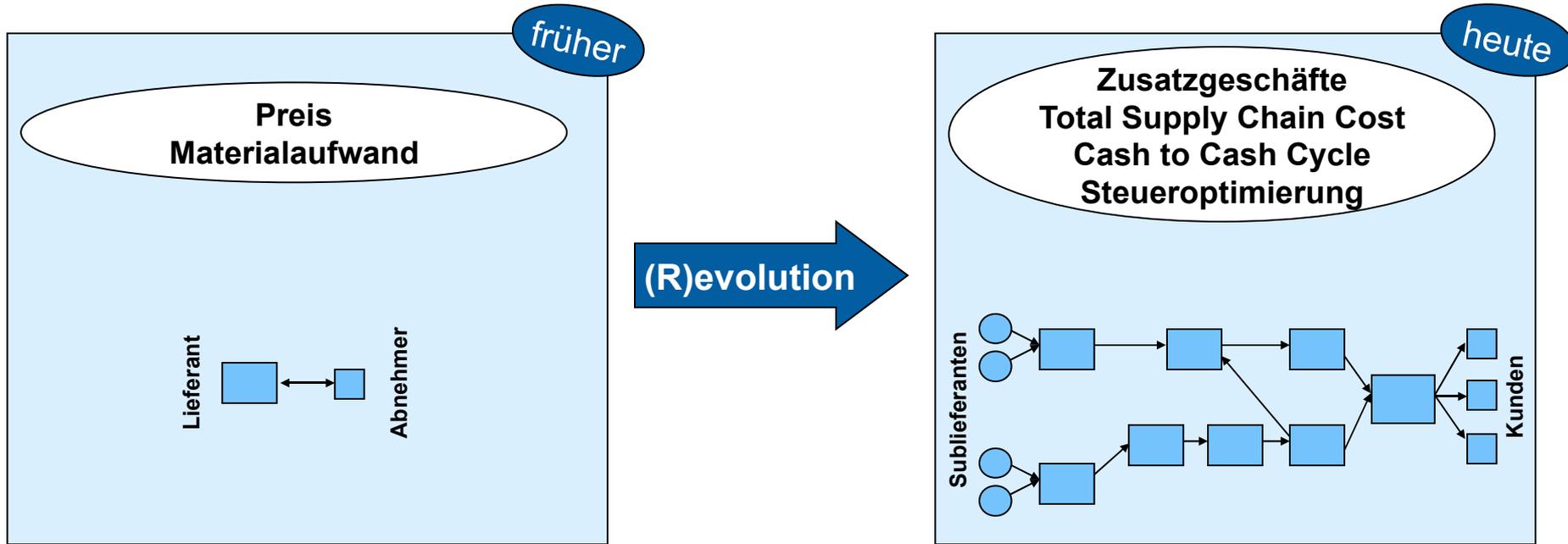
Schluss der Veranstaltung



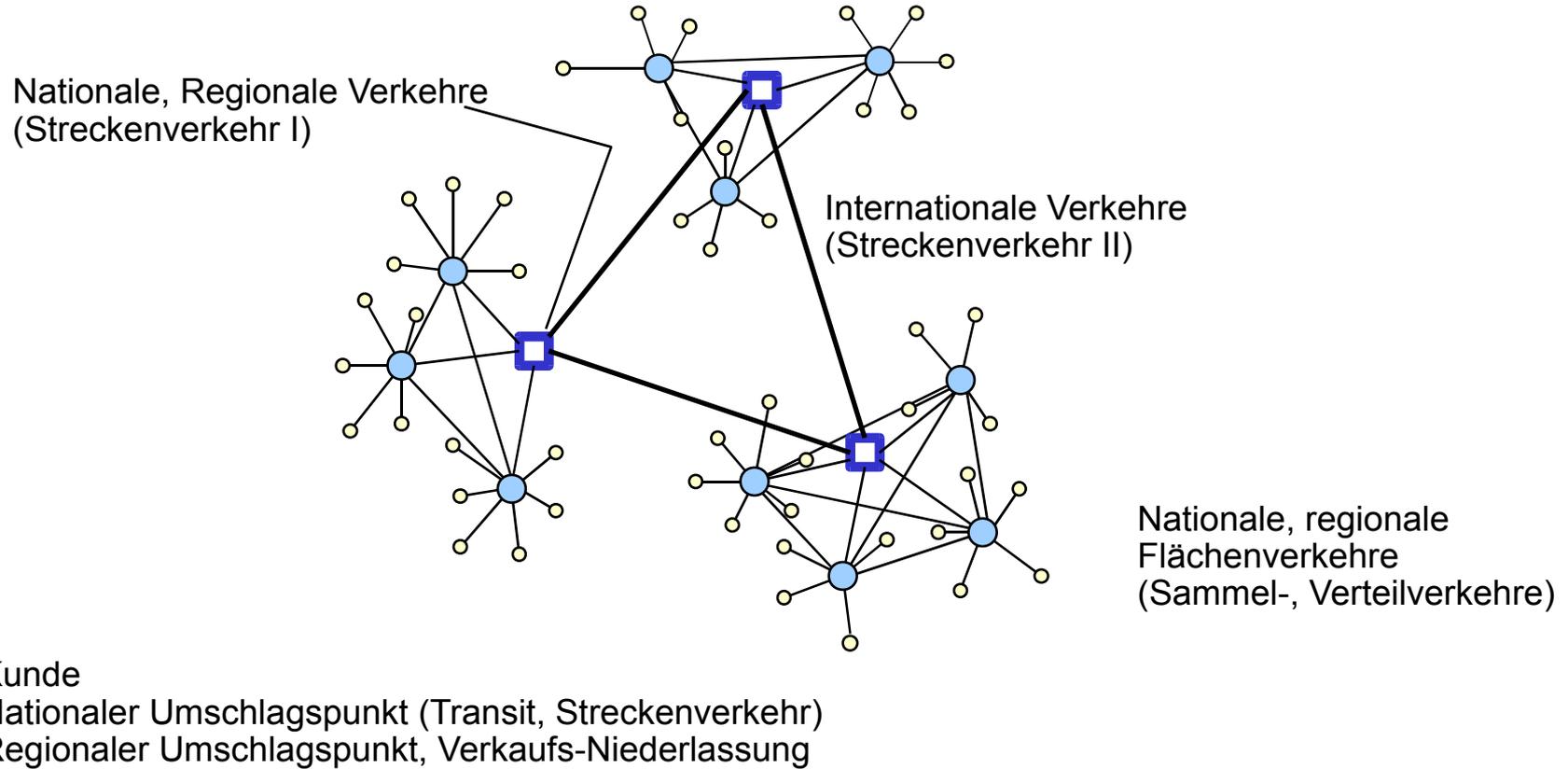
# Die Herausforderungen an die Unternehmen nehmen immer mehr zu



# Die Wertschöpfungsketten haben sich stark verändert



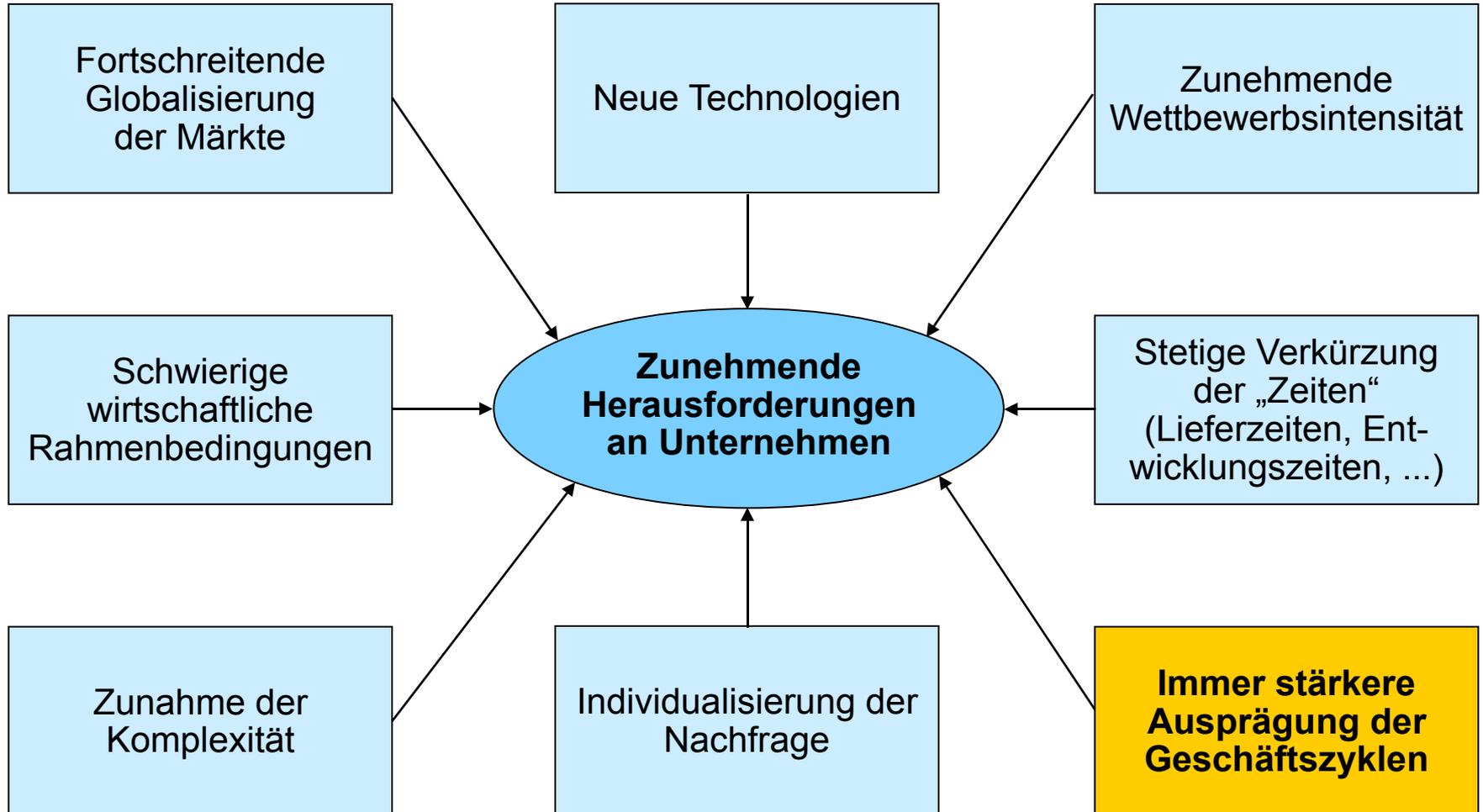
# Logistikketten gestalten sich als Folge immer mehr als Netzwerke



# Die Anforderungen an die Supply Chain nehmen massiv zu



# Betrachtung der Anforderungen im Detail am Beispiel der Zyklen



# Viele Industrien sind mehr und mehr immer ausgeprägteren Zyklen ausgesetzt

## Zyklische Industrien (Auszug)

- Rohstoffe (teilweise)
- Stahl
- Anlagenbau
- Werkzeugmaschinen
- Textilmaschinenindustrie
- Präzisions- und Messgeräte
- Elektronik-Komponenten
- IT-/Halbleiterindustrie
- ...

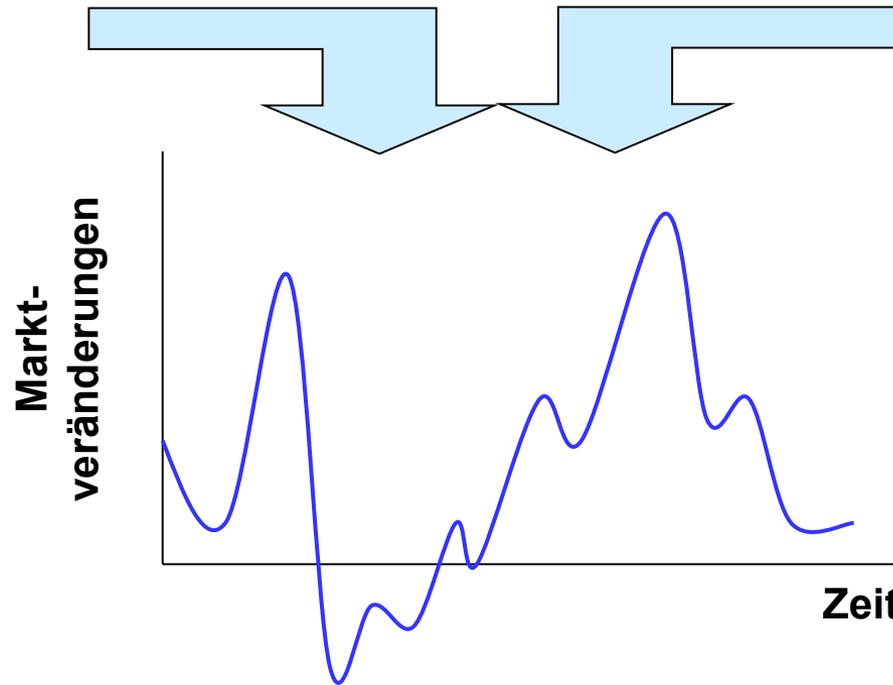
## Charakteristika

- Globaler Fokus
- Hohe Amplituden im Zyklus
- Zunehmende Frequenz
- Hohe Innovationsraten
- Geringe Visibilität der Marktentwicklung
- Schlechte Prognostizierbarkeit
- Gewinne nur in Aufschwungphase

# Das Überlagern verschiedenster Zyklen führt zu stark schwankenden Marktentwicklungen

**Regionale  
Zyklen**

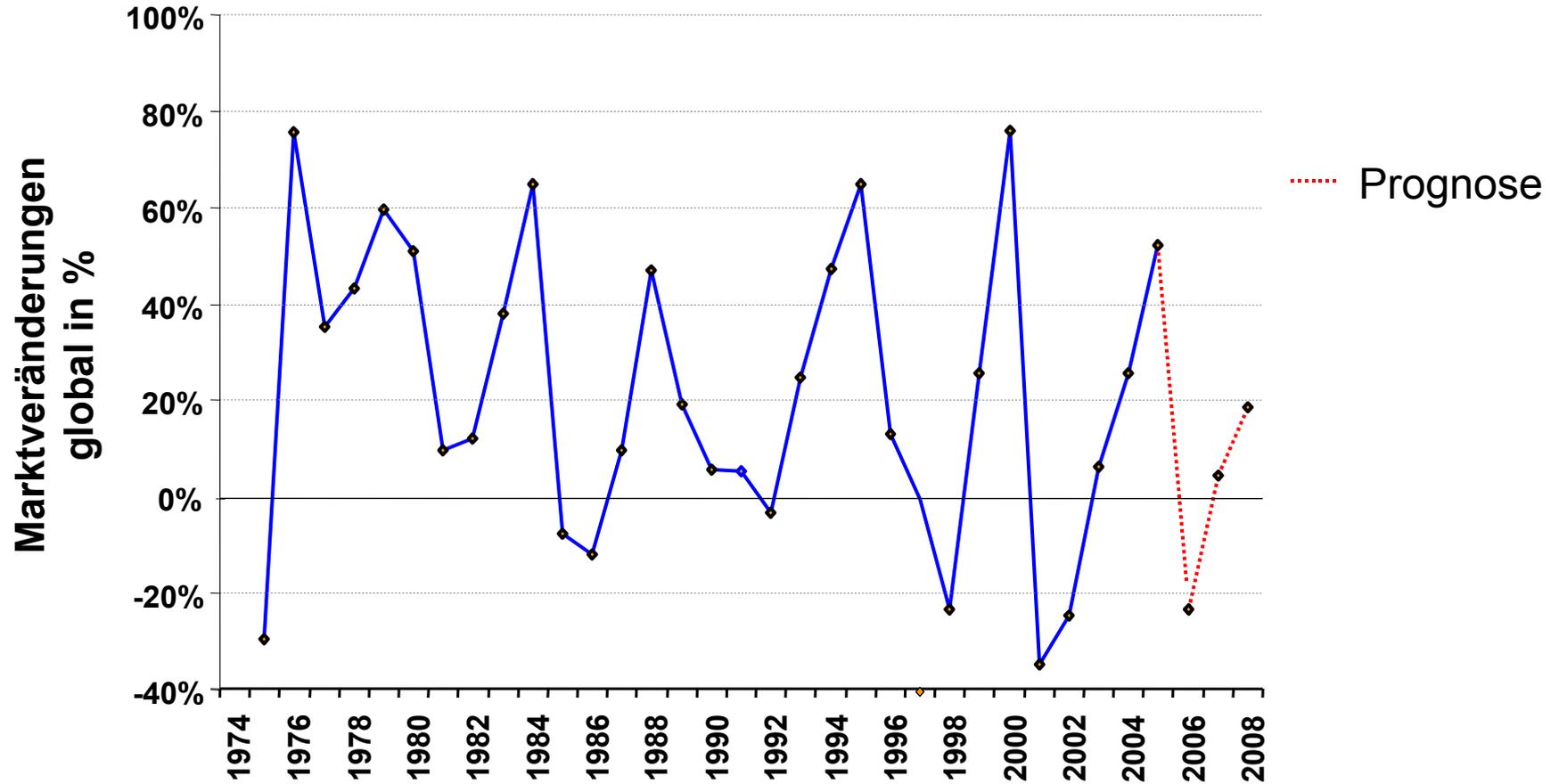
**Globale  
Zyklen**



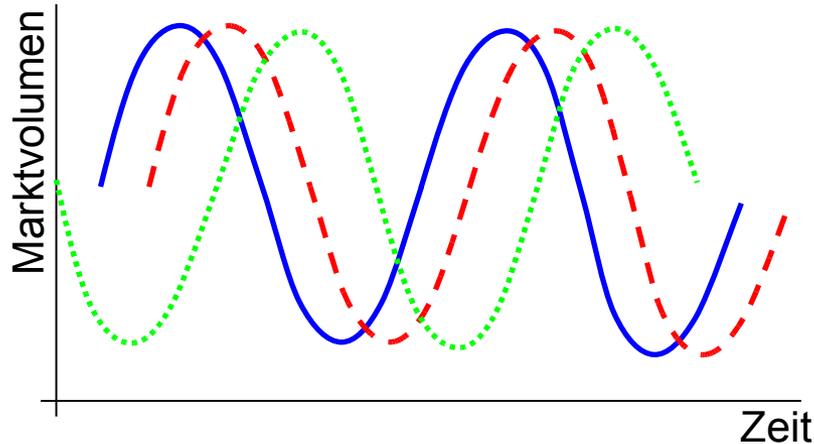
**Industrie- und  
Branchenzyklen**

**Technologie-  
zyklen**

# Marktveränderungen von -40% bis +80% sind z.B. in der Halbleiterindustrie die Regel



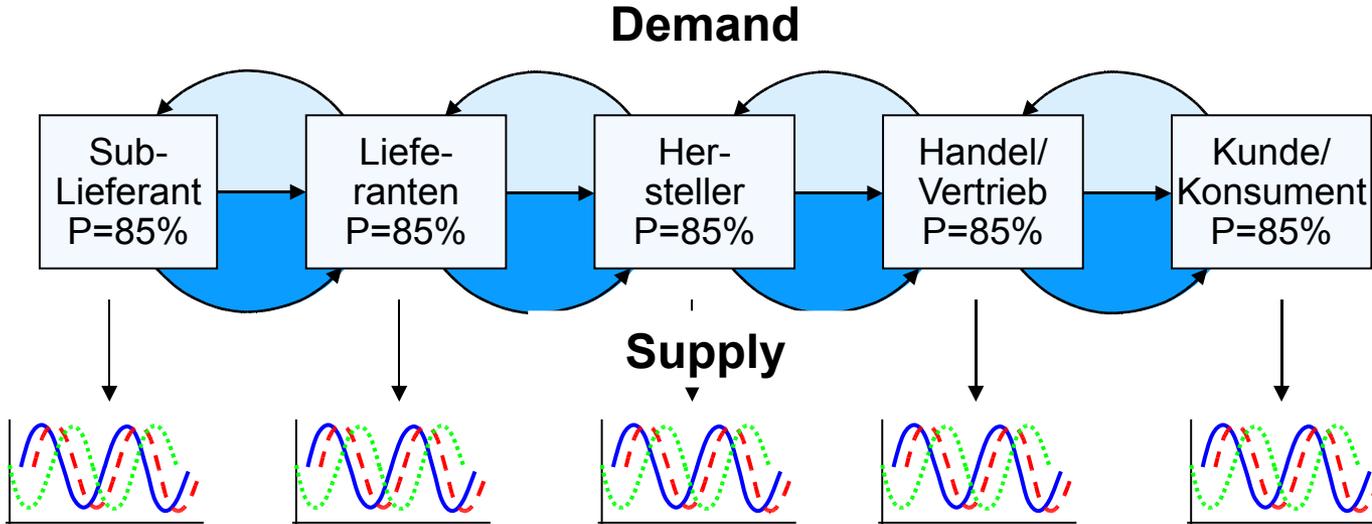
# Der asynchrone Verlauf von Zyklen erhöht die Komplexität im Unternehmen und dessen Supply Chain



- Nachfragezyklus
- ... Innovationszyklus
- ... Produktionszyklus

- Der asynchrone Verlauf von Zyklen verlangt ein hohes Mass an Synchronisation der Supply Chain
- Der Nachfragezyklus ist taktgebender, bestimmender Zyklus
- Die Innovationszyklen werden immer schneller
- Der Produktionszyklus eilt dem Marktzyklus stets nach

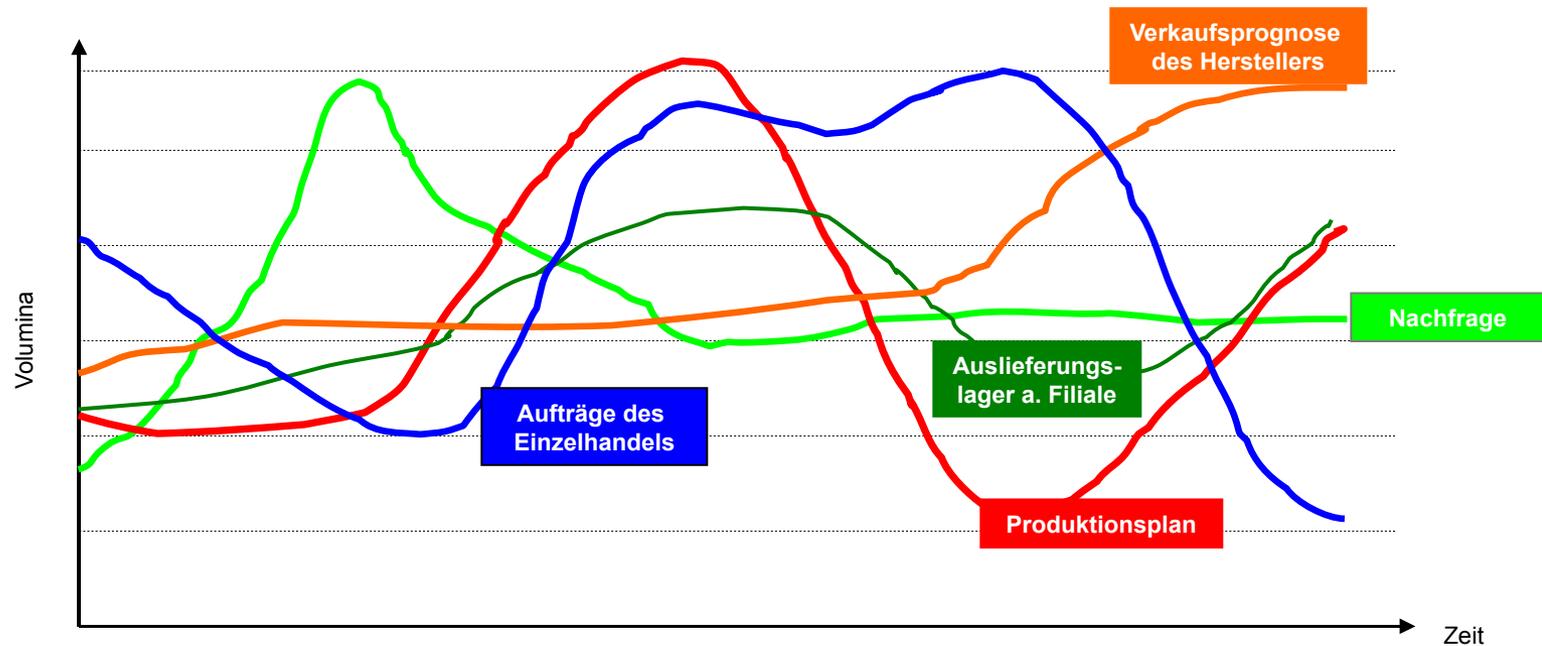
# Asynchrone Zyklen auf der Stufe der Supply Chain überlagern sich



Die Performance der Supply Chain ist mässig  
 $0,85^4 = 0,52 = 52\%$

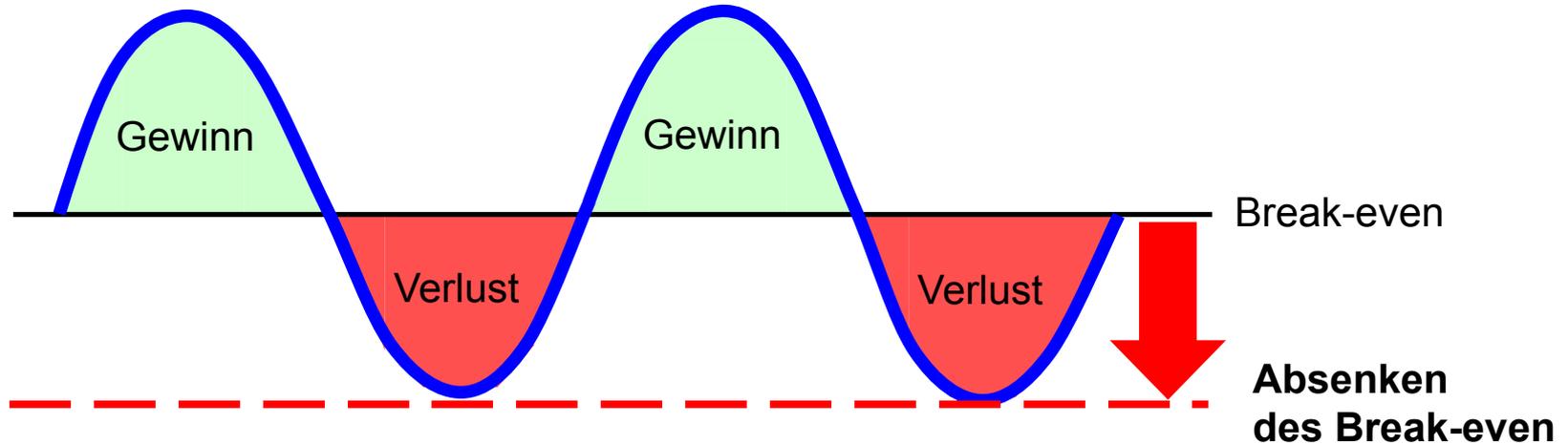
# ... die Auswirkungen sind uns vertraut und in der Fachwelt als „Peitscheneffekt“ bekannt

**Grosse Schwankungen in der Bedarfsplanung prägen heute die Versorgungsketten**



Quelle:  
Tom McGuffog, Electronic Commerce  
and Value Chain Management, 1998

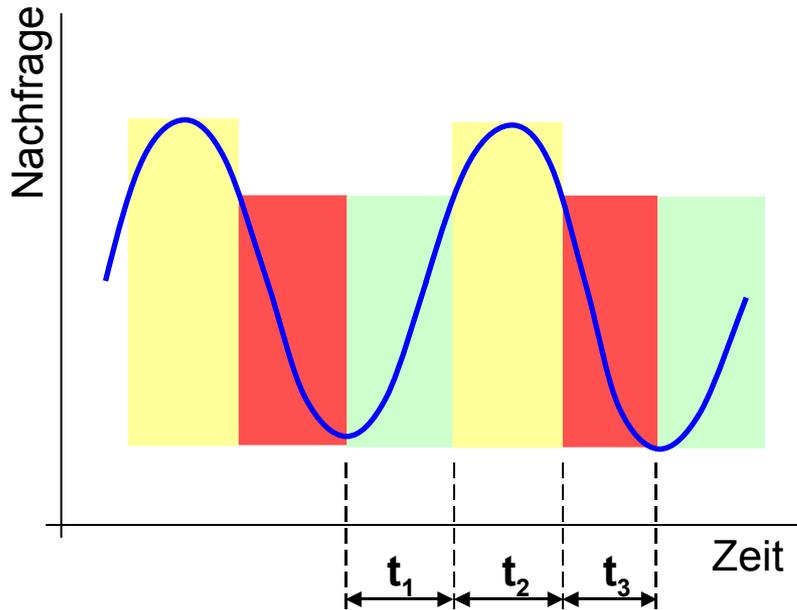
# Die zentrale Herausforderung ist die Profitabilität auch in den Zyklustälern sicherzustellen



**Zyklus-Management = Break-Even-Management**

# Um profitabel zu sein, sind exaktes Timing sowie konsequentes Handeln gefragt

Typisierter Marktzyklus



<b>Marktanteil</b>	↑↑	→	↓
<b>Gewinn</b>	↑↑	→	↓↓

## **t<sub>1</sub> „Take-Off“**

- Richtiges Produkt „ready“
- Hoher Lieferbereitschaftsgrad
- Maximaler Ausstoss der Supply Chain
- „easy to install and ramp-up“

## **t<sub>2</sub> „Weiche Landung“**

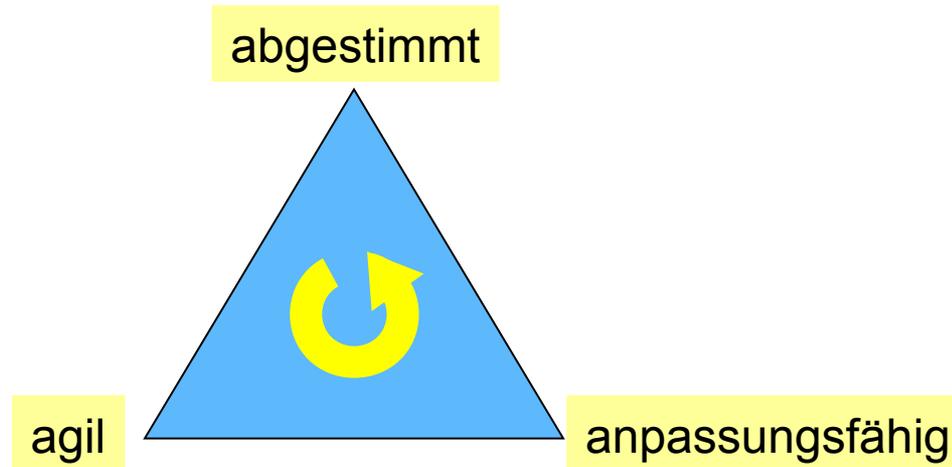
- Fokus auf Produktpflege
- Vorbereitung Abbau flexibler Ressourcen
- SC abbremsen, Ausstoss anpassen

## **t<sub>3</sub> „Vollbremsung“**

- Produkt-Innovation forcieren
- Aktive Marktvorbereitung
- Volle Kostenflexibilisierung  
>> atmende Organisation
- Lager leeren, Ausstoss herunterfahren

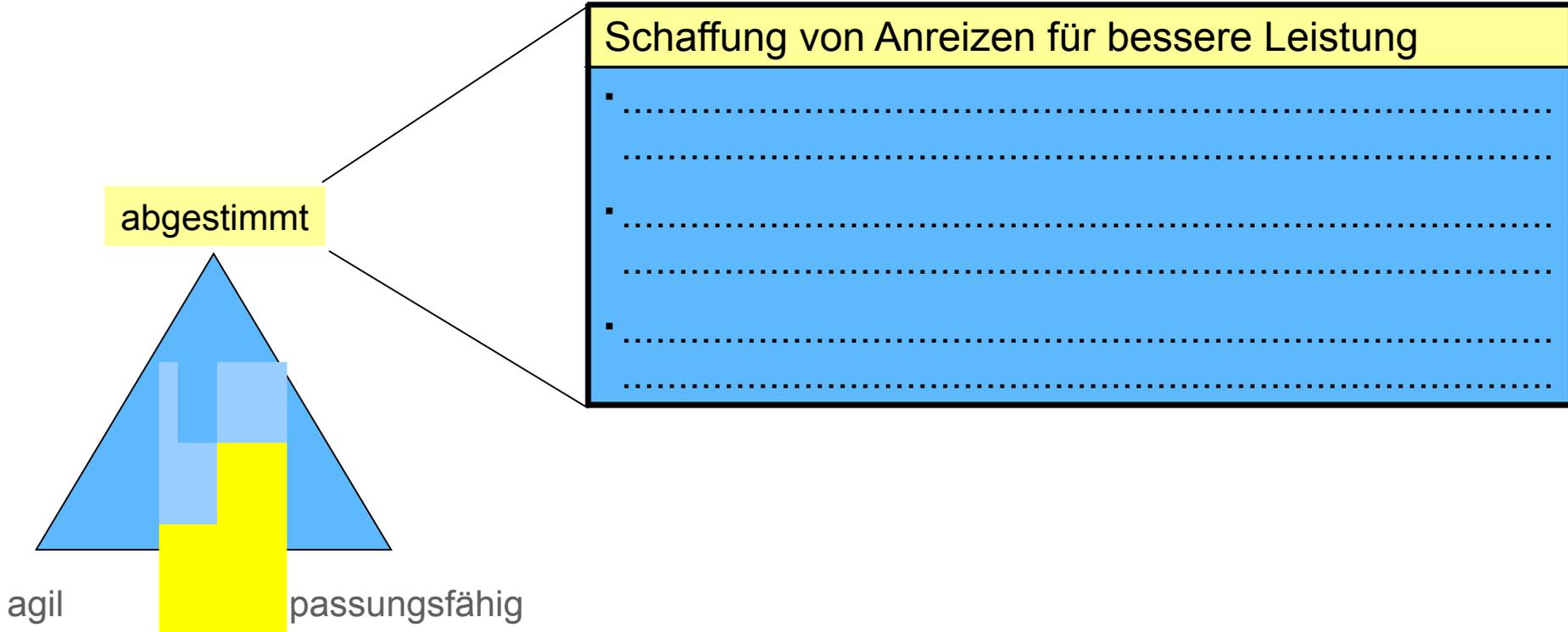
# Die Supply Chains erfolgreicher Unternehmen sind agil, anpassungs- fähig und stimmen die Interessen aller beteiligten Firmen ab

---

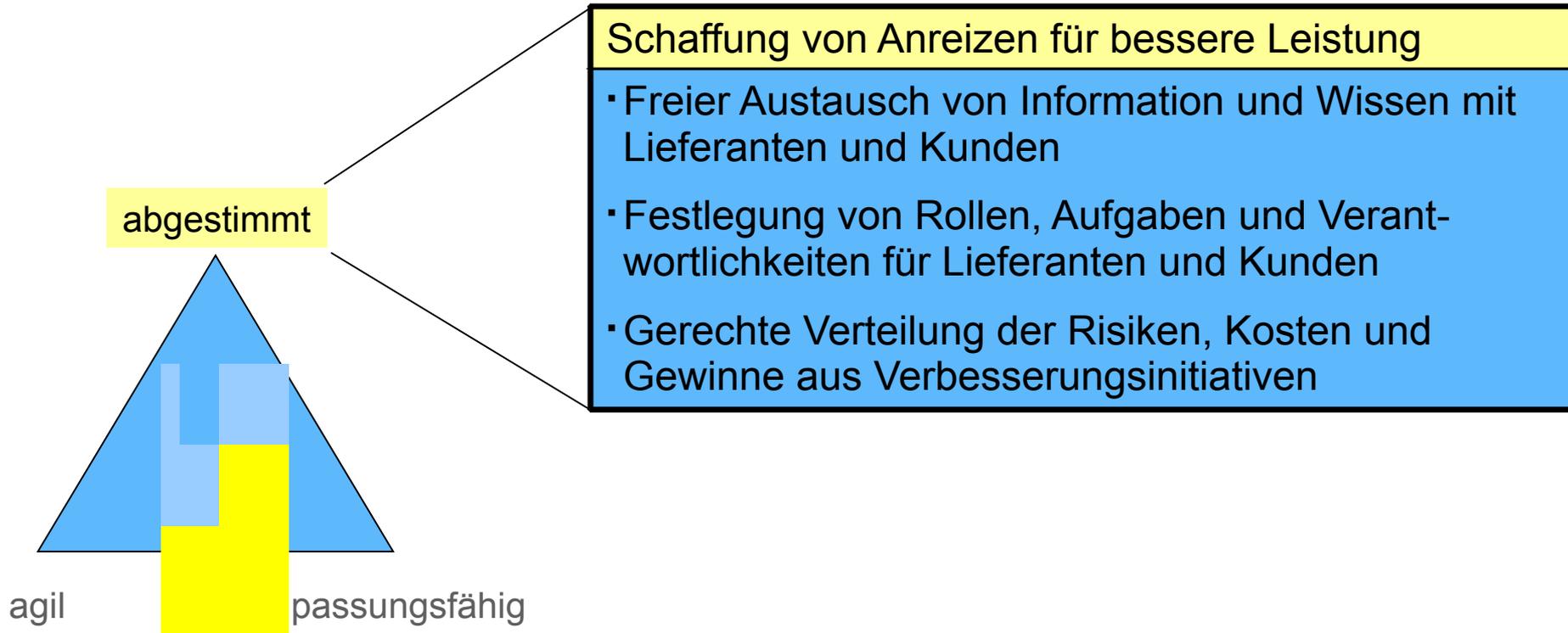


**Supply Chains erfolgreicher Unternehmen müssen gleichzeitig drei Qualitätskriterien genügen – zwei alleine sind nicht ausreichend.**

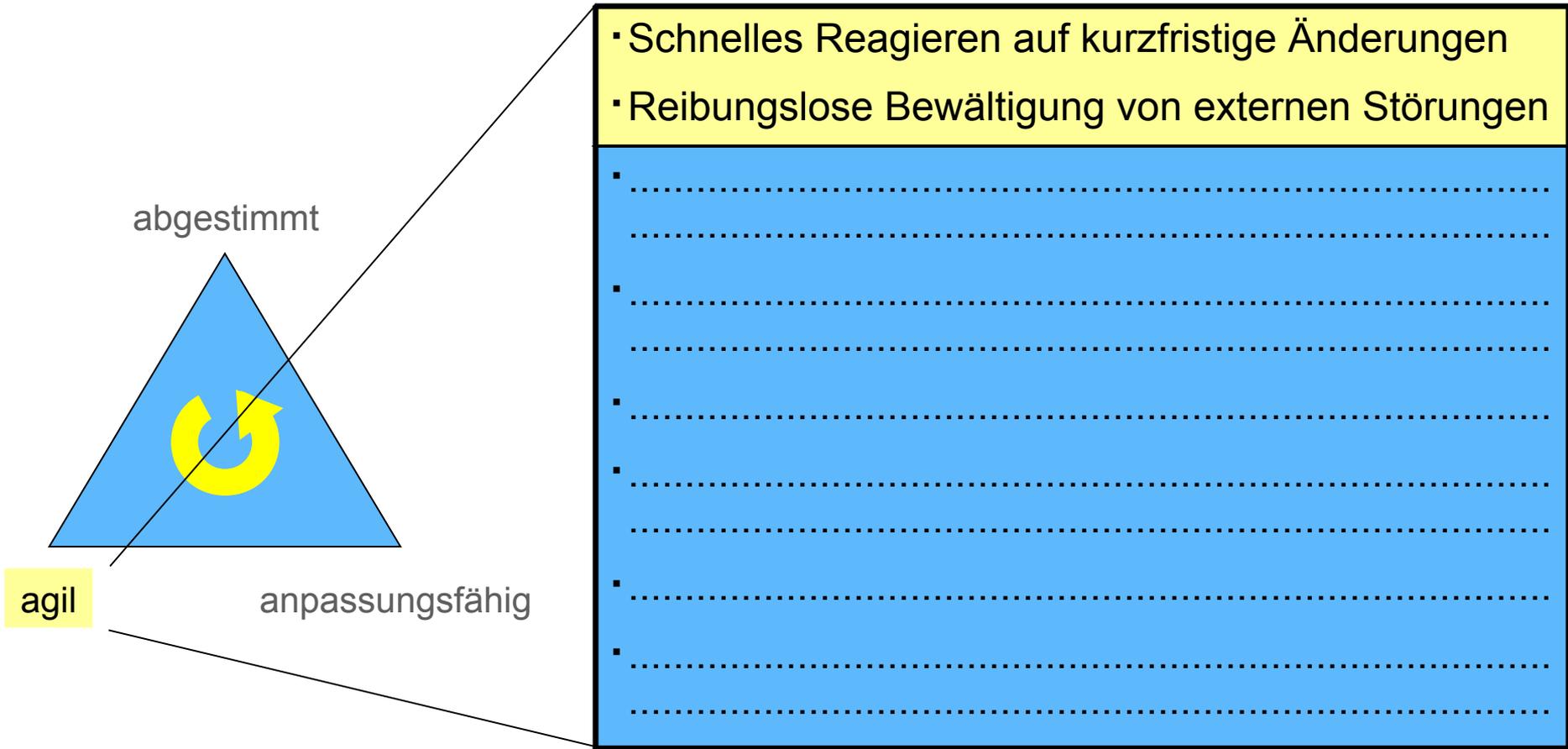
# Eine gut abgestimmte Supply Chain optimiert ihre Gesamtleistung indem die beteiligten Firmen ihre Interessen maximieren



# Eine gut abgestimmte Supply Chain optimiert ihre Gesamtleistung indem die beteiligten Firmen ihre Interessen maximieren

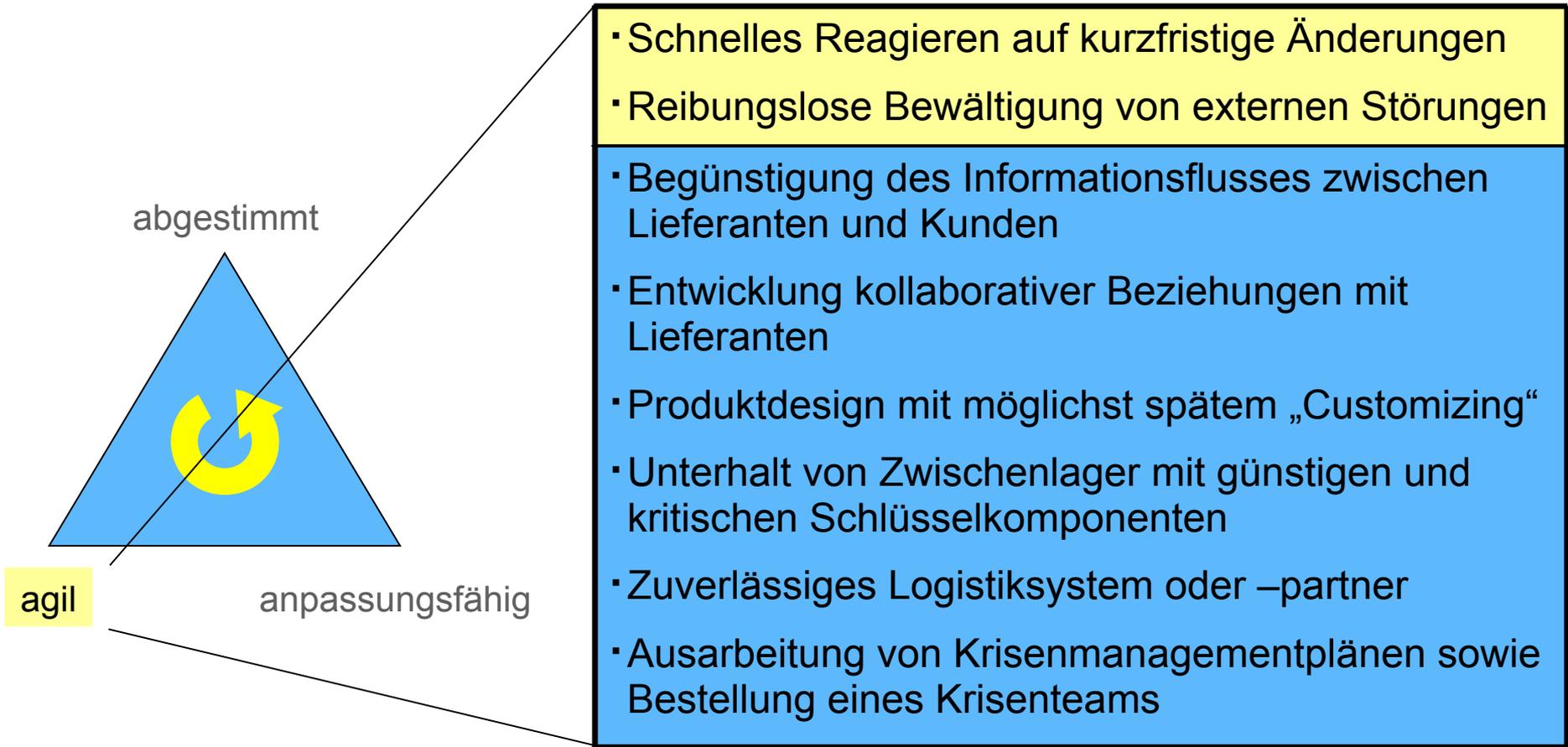


# Hervorragende Supply Chains sind agil und reagieren schnell auf plötzliche Änderungen in Angebot und Nachfrage



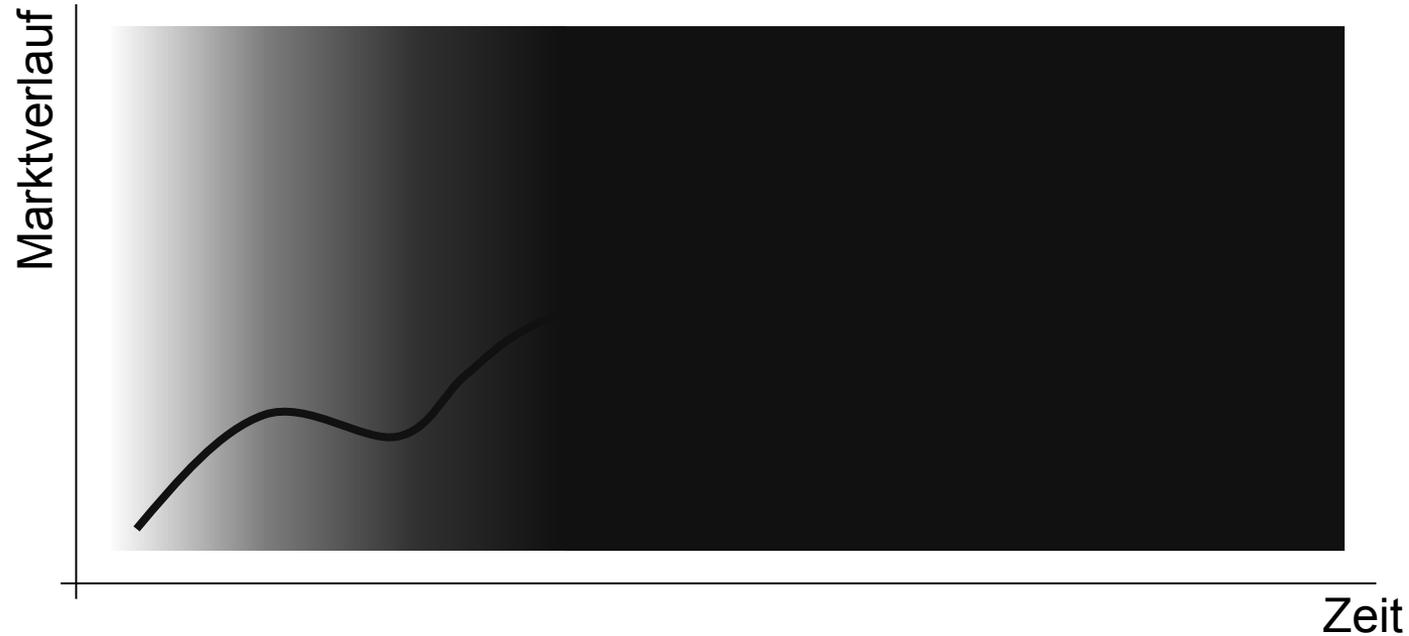
Ziele  Massnahmen

# Hervorragende Supply Chains sind agil und reagieren schnell auf plötzliche Änderungen in Angebot und Nachfrage



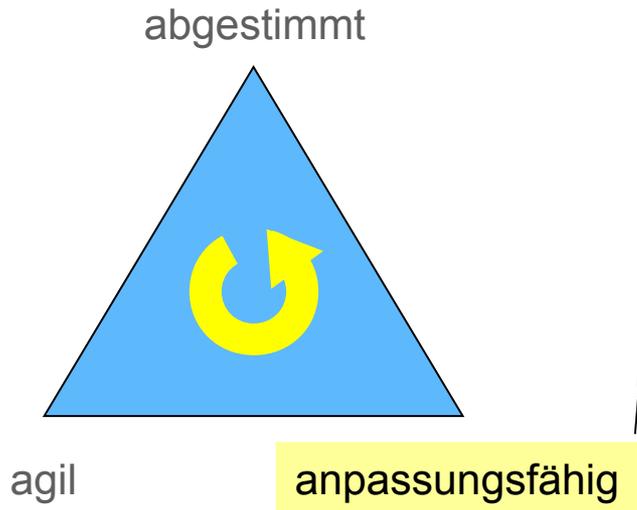
# Agilität ist wichtiger als Planung!

---



Die schlechte Visibilität beeinträchtigt die Qualität von Prognosen und macht deshalb eine Planung hinfällig

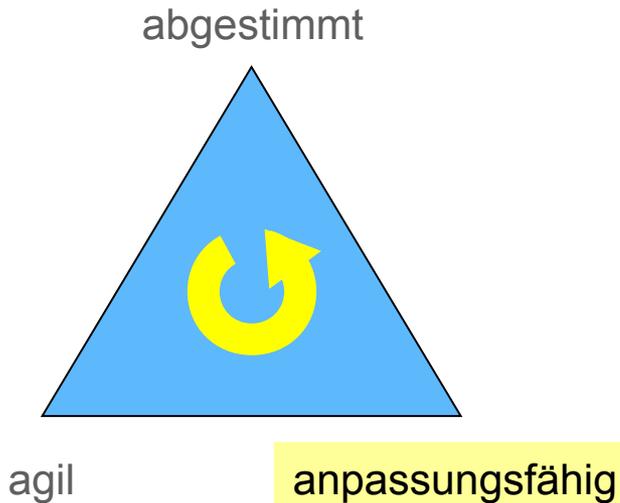
# Supply Chains erfolgreicher Unternehmen antizipieren Marktentwicklungen und passen sich laufend den Veränderungen an



- Anpassen des Supply-Chain-Designs an strukturelle Veränderungen in den Märkten
- Modifizierung der Lieferantennetzwerke an Strategien, Produkte und Technologien
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Ziele  Massnahmen

# Supply Chains erfolgreicher Unternehmen antizipieren Marktentwicklungen und passen sich laufend den Veränderungen an



- Anpassen des Supply-Chain-Designs an strukturelle Veränderungen in den Märkten
- Modifizierung der Lieferantennetzwerke an Strategien, Produkte und Technologien
- Verfolgung von weltweiten wirtschaftlichen Entwicklungen zwecks Erkennung neuer Märkte
- Unterstützung von Partnern zur Entwicklung neuer Lieferanten und Logistikinfrastruktur
- Evaluierung der Bedürfnisse der Endkunden, nicht nur der direkten Abnehmer
- Entwurf eines flexiblen Produktdesigns
- Klare Bestimmung des jeweiligen Technologie- und Produktlebenszyklus für jedes Produkt

# Tagesprogramm

---

Zeit	Themen
09:00	Begrüßung, Vorstellen des Referenten, Ziele und Programm
09:15	Einführung zum Thema sowie der Praxisbeispiele
10:20	Pause
10:40	(Interaktives) Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
12:00	Mittag
13:00	Fortsetzung Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
14:00	(Interaktives) Praxisbeispiel 2 - Drives AG mit ca. 20 Min. Pause dazwischen
16:45	Zusammenfassung und Feedback
17:00	Schluss der Veranstaltung



# Tagesprogramm

---

Zeit	Themen
09:00	Begrüßung, Vorstellen des Referenten, Ziele und Programm
09:15	Einführung zum Thema sowie der Praxisbeispiele
10:20	Pause
10:40	(Interaktives) Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
12:00	Mittag
13:00	Fortsetzung Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
14:00	(Interaktives) Praxisbeispiel 2 - Drives AG mit ca. 20 Min. Pause dazwischen
16:45	Zusammenfassung und Feedback
17:00	Schluss der Veranstaltung



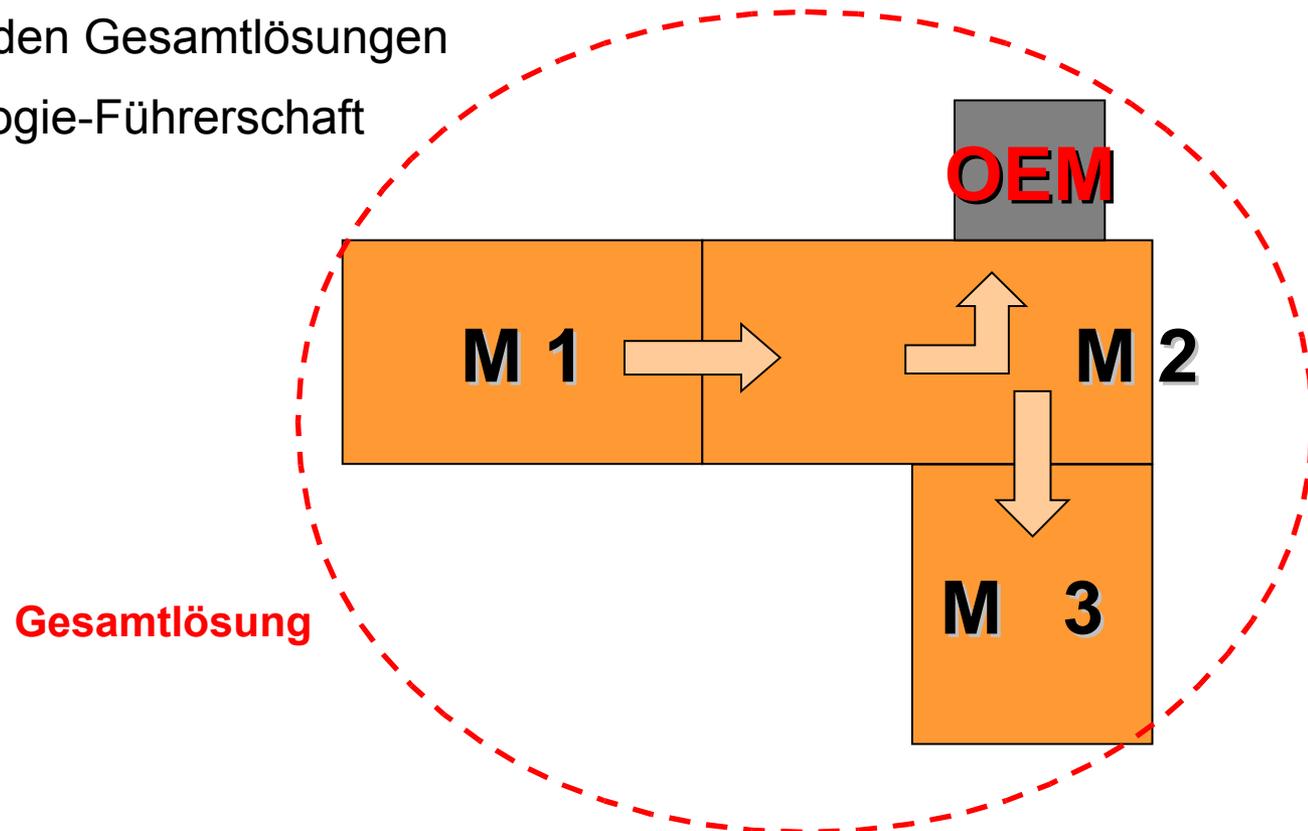
# Praxisbeispiel 1

---

# High-Tech AG

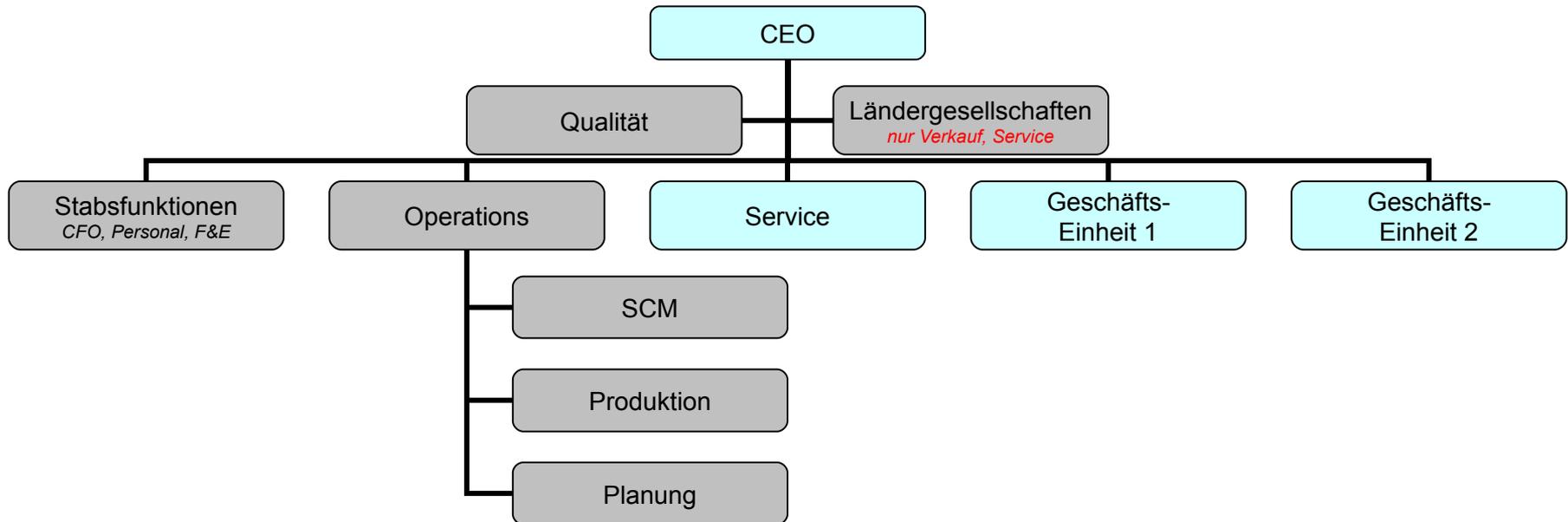
## Firma und Produkt - CH Maschinenbauer in High-Tech Industrie

- Herstellung von Produktionsanlagen für Produkte des Elektronik-Konsumgüter-Marktes
- Marktführer bei den OEM-Komponenten
- Starke Nummer 2 bei den Gesamtlösungen
- Unbestrittene Technologie-Führerschaft
- Lange Tradition

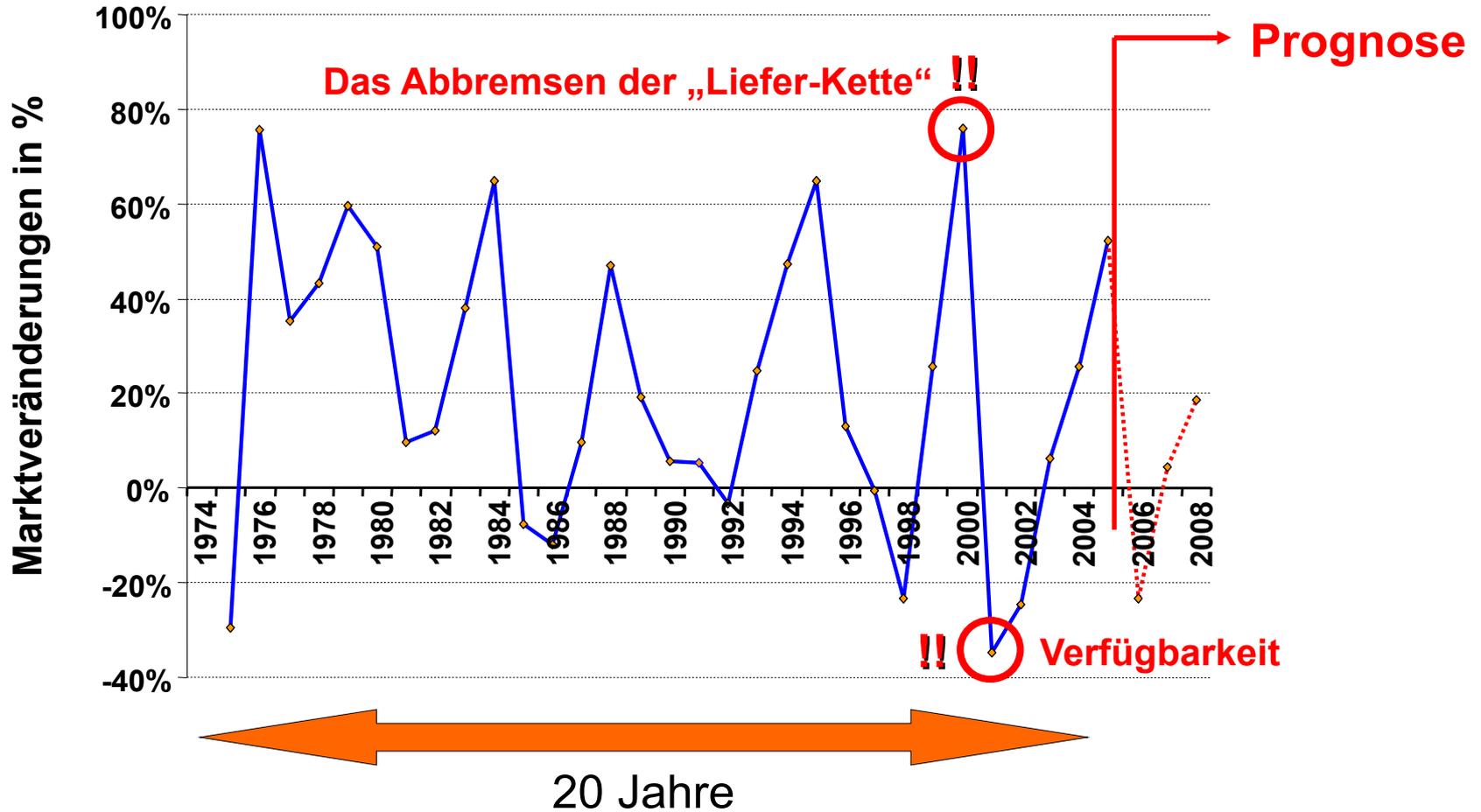


# Produktion und Unternehmens-Steuerung in/aus der CH

- Hauptsitz in CH
  - Management
  - Geschäftseinheiten (PM, TPL, ...)
  - F&E
  - Operations
  
- weltweit eigene Gesellschaften für Verkauf und Service (*keine Agenten!*)

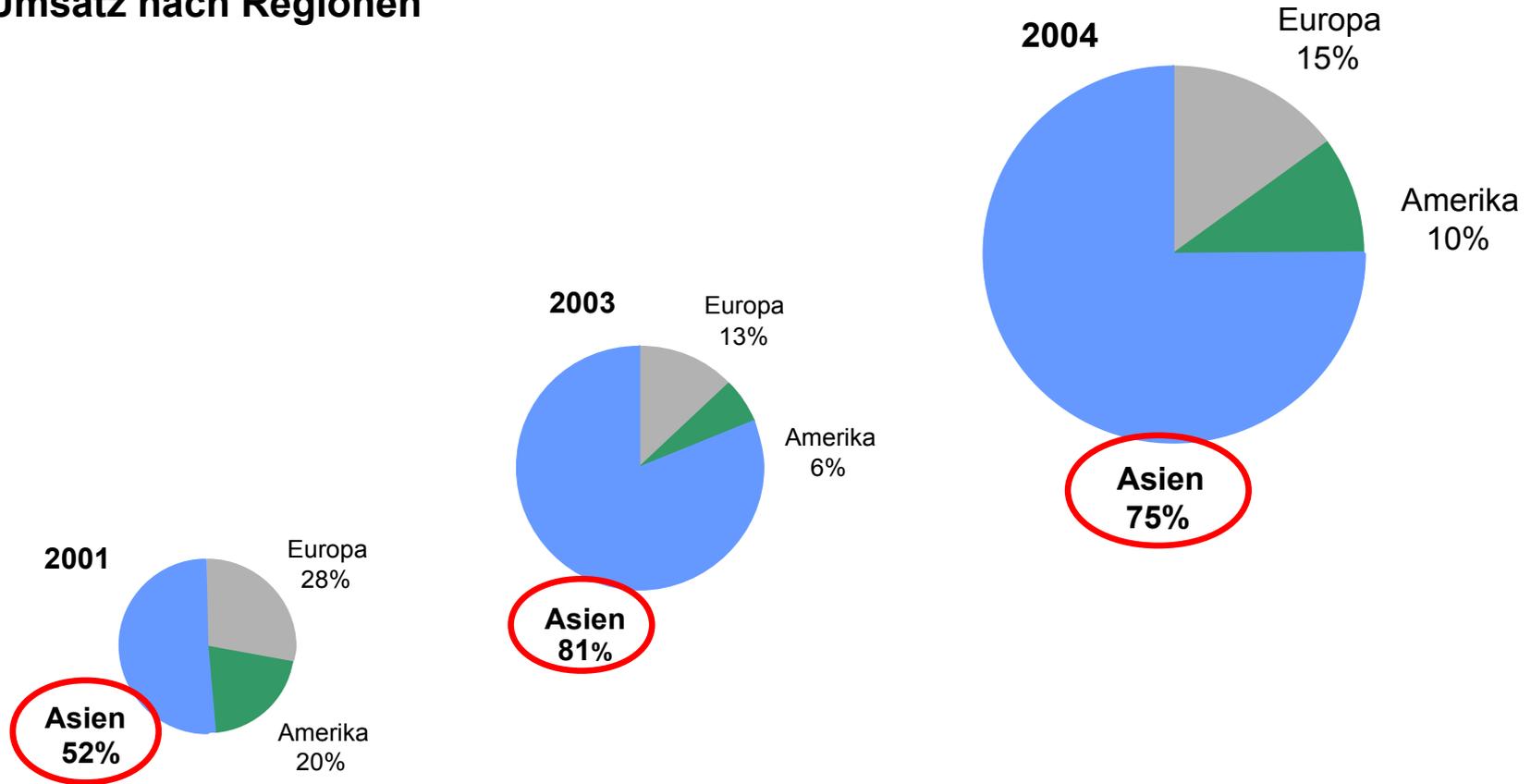


# Absatzmarkt – “klassischer” Zyklischer



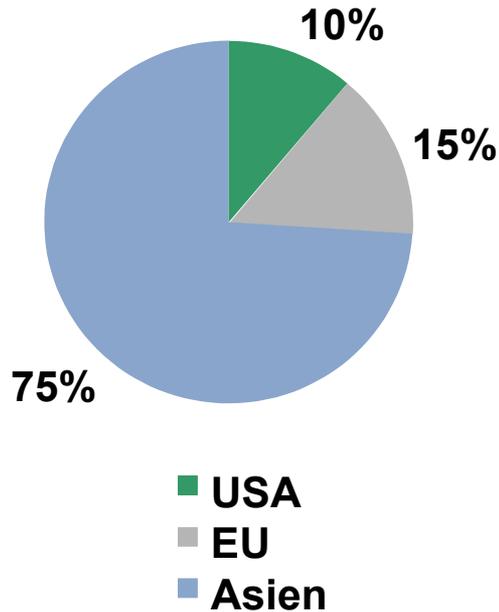
# Absatzmärkte – Shift to Asia!

## Umsatz nach Regionen

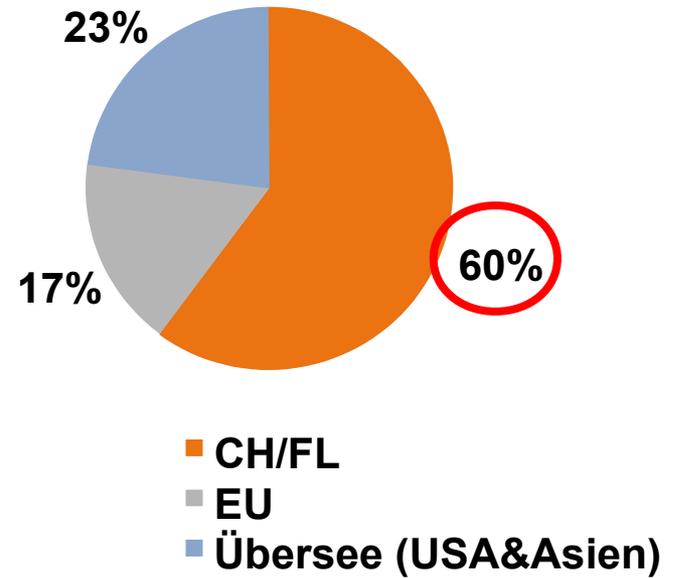


# Sourcing - „Made in Switzerland“

Absatzvolumen

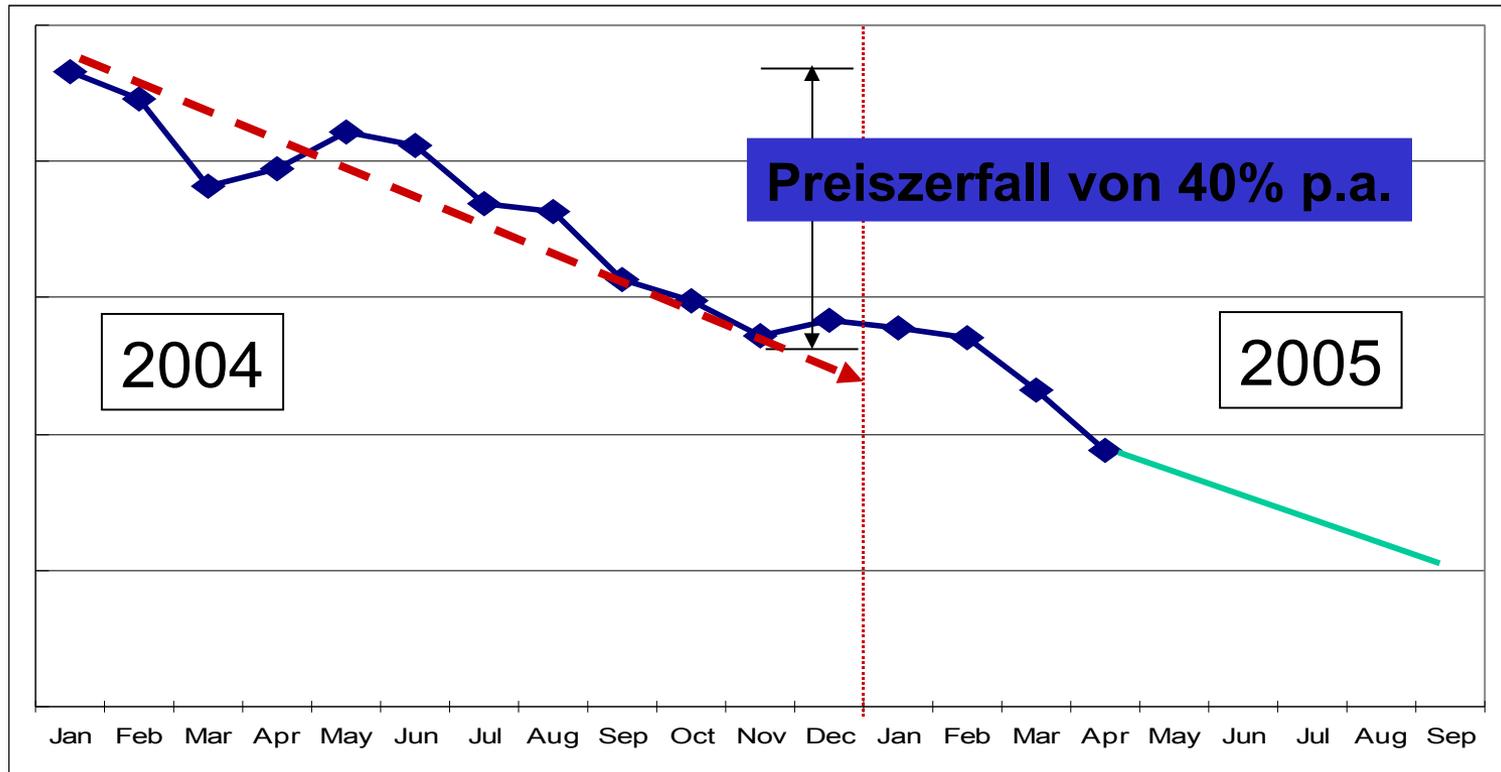


Einkaufsvolumen



## Preiserfall auf dem Endkundenmarkt ...

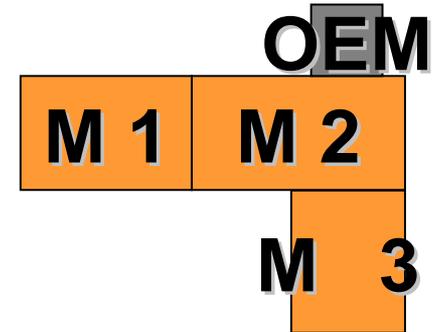
- ... schlägt unweigerlich auf den Anlagen-Verkaufspreis durch
- ... und bringt die Margen unter Druck, Ø 15% tiefere Absatzpreise p.a.!!



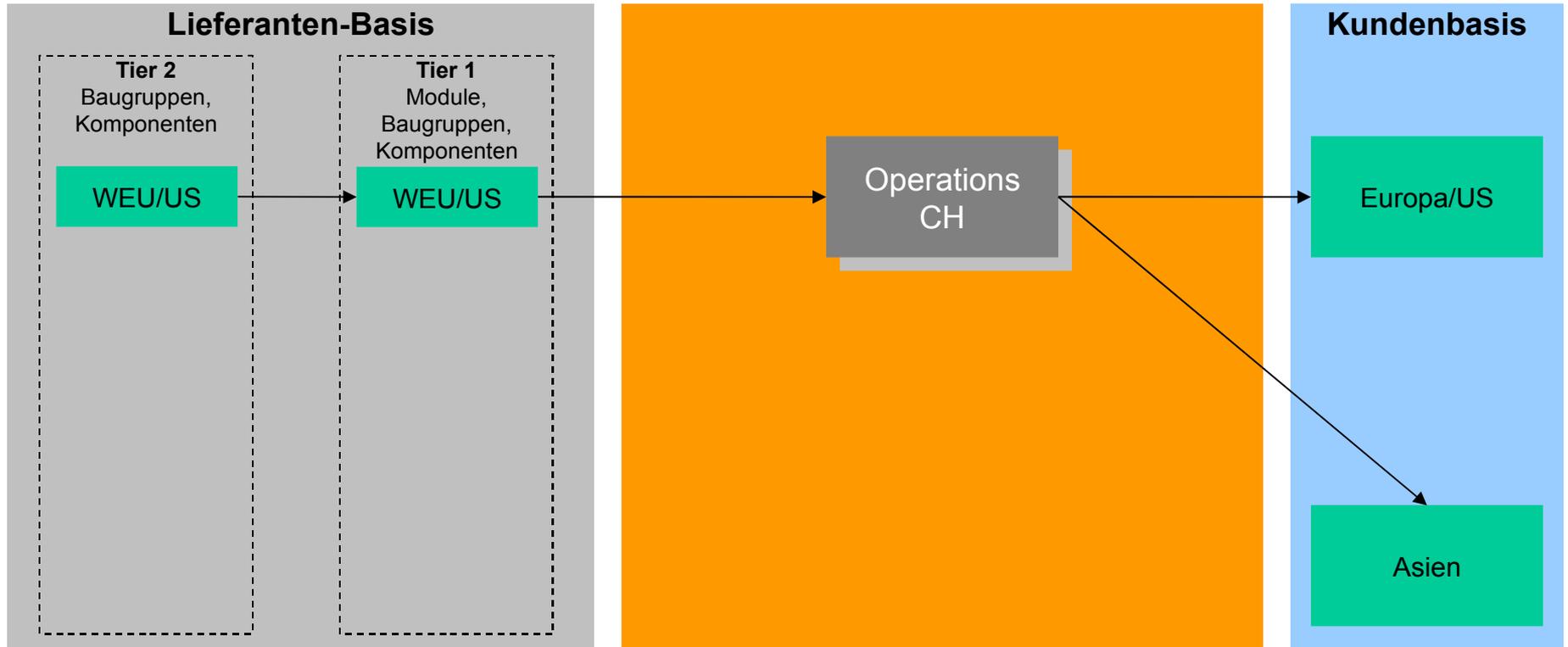
## Supply Chain Management - Sourcing auf Module-Ebene

---

- Beschaffung von gesamten Modulen
- Modul-Lieferant = Systemlieferant (Tier 1) und verantwortlich für:
  - Grundgestell
  - Kaufteile und Komponenten wie Motoren, u.a.
  - Fertigungsteile
  - Montage
  - (Teil-) Prüfung (des Moduls)
- Tier-2-Lieferanten werden durch Systemlieferant gemanagt
- Single Sourcing
  - Offene Kalkulation notwendige Voraussetzung
- Plattform auf Baugruppen-Ebene (1 Ebene unter Modul-Ebene)
  - Synergie nur nutzbar, sofern derselbe Lieferant Module für mehrere Produkte liefert
  - Kostentransparenz für dieselbe Baugruppe über die verschiedenen Systemlieferanten hinweg

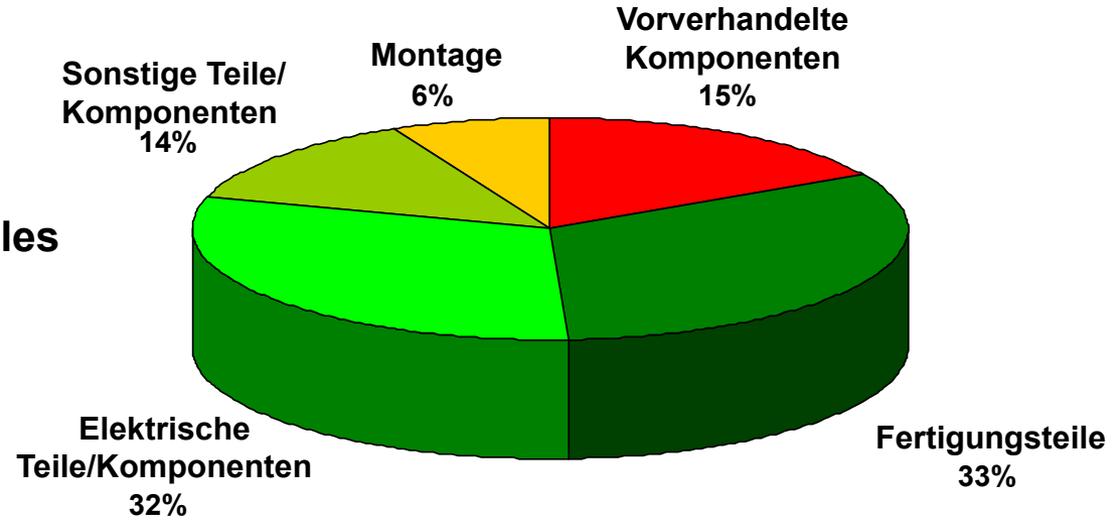
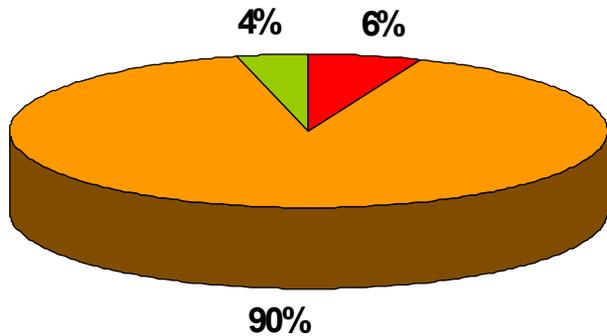


# Materialfluss - „single source“



# Geringe eigene Wertschöpfung und ideale Kostenstruktur

**Kostenstruktur eines Modules**

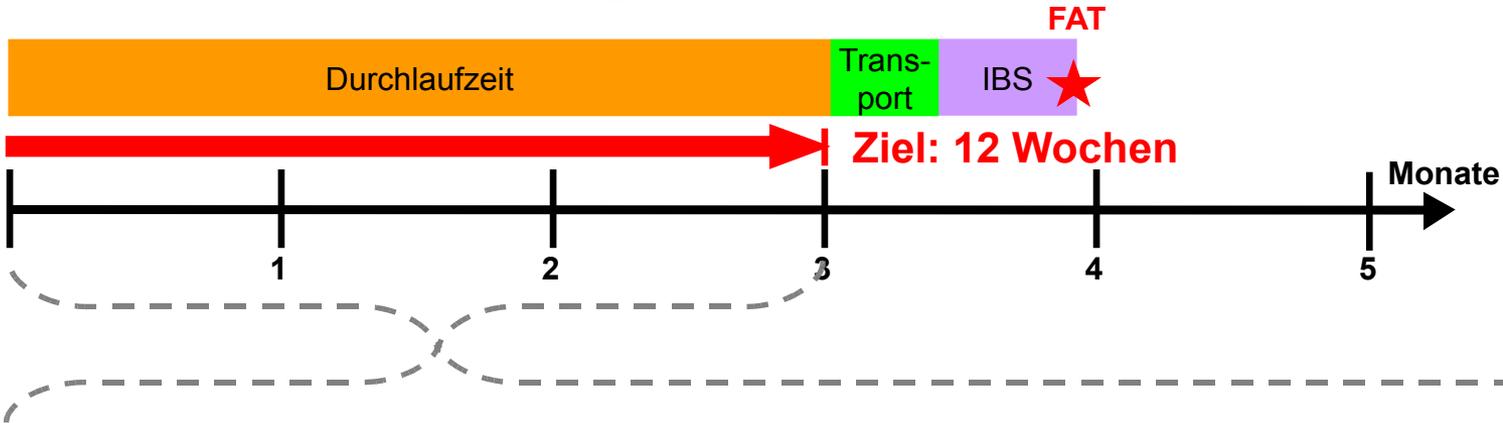


**Wertschöpfungsstruktur**

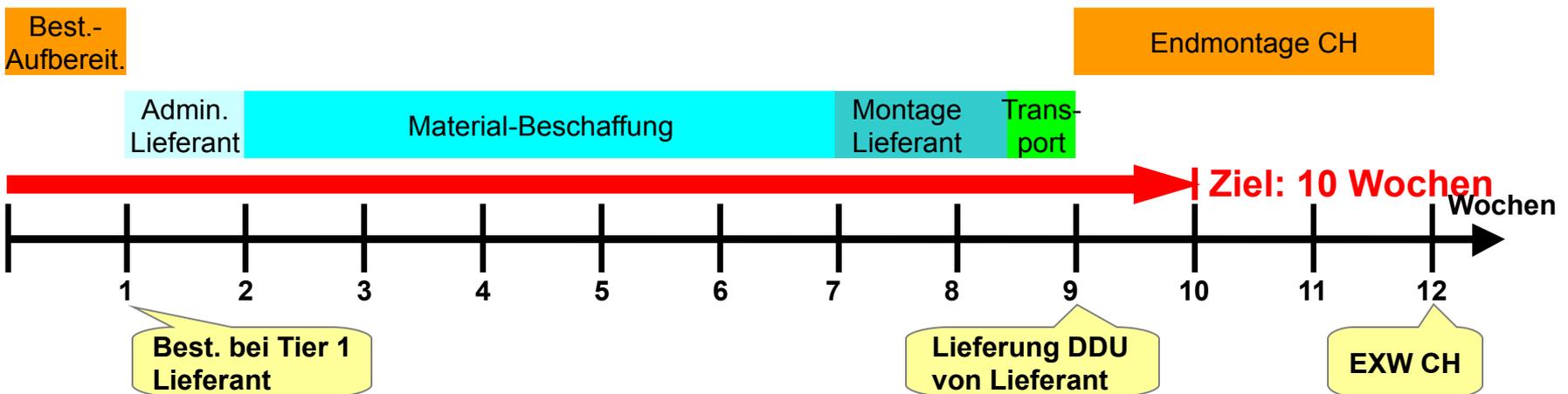
■ Int. Wertschöpfung ■ Ext. Wertschöpfung ■ Administration

# Liefer- und Durchlaufzeiten nicht konkurrenzfähig

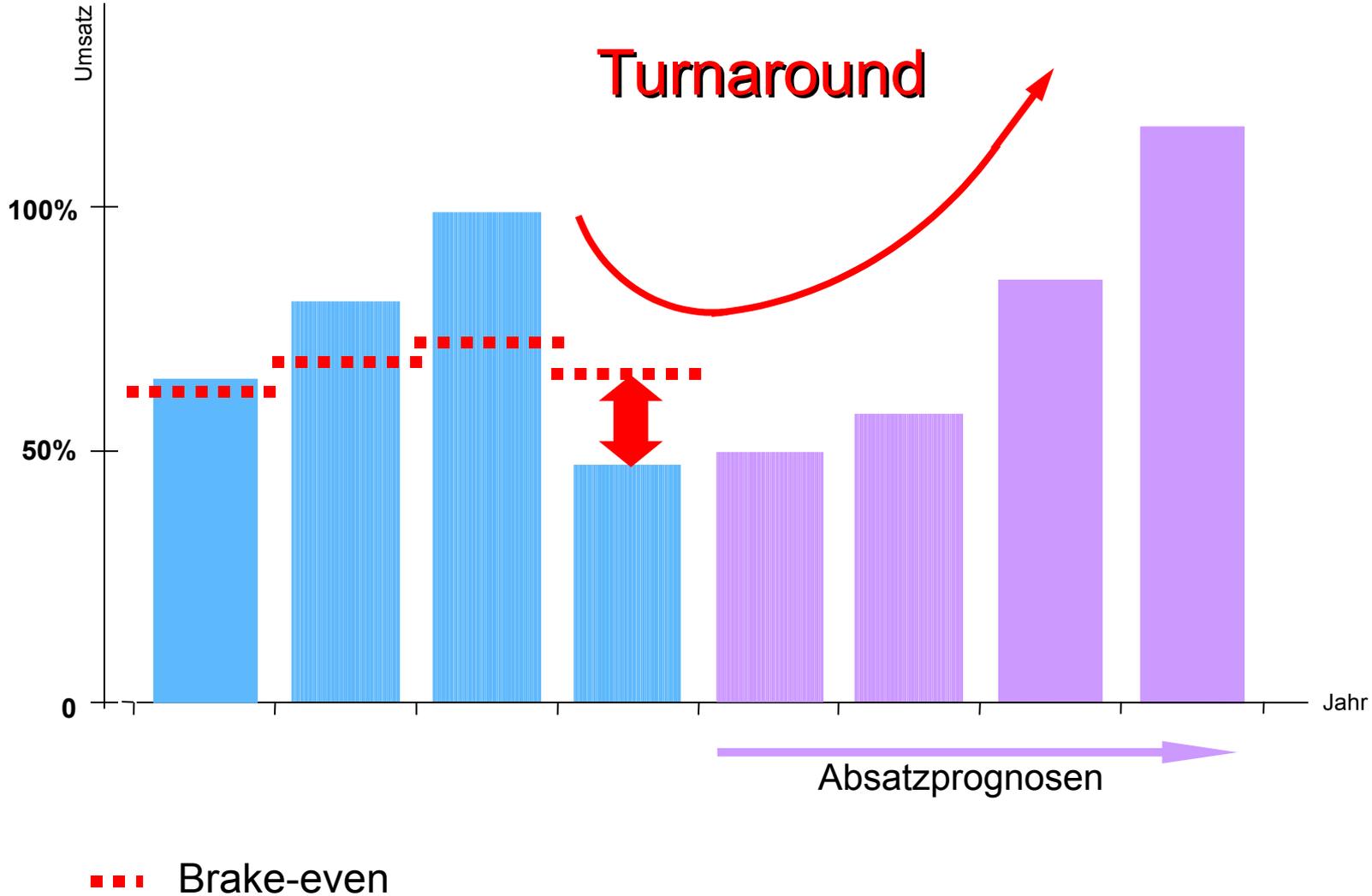
## Lieferzeit: Kundenbestellung bis Abnahme



## Durchlaufzeit: Kundenbestellung bis „EXW CH“



# Markanter Geschäftseinbruch nach Platzen der High-Tech-Blase machte einen Turnaround notwendig



## Gruppenarbeit zum Thema „Problemanalyse“

---

- **„Wo liegen die (Haupt-) Probleme dieser Unternehmung?“**
- Zeit: ca. 10 Min in Gruppe
- Arbeitswerkzeug: Flipchart
- Präsentation in Plenum: 5 Min.
- Diskussion in Plenum: 5 Min.



## Wichtigste „Problemfelder“

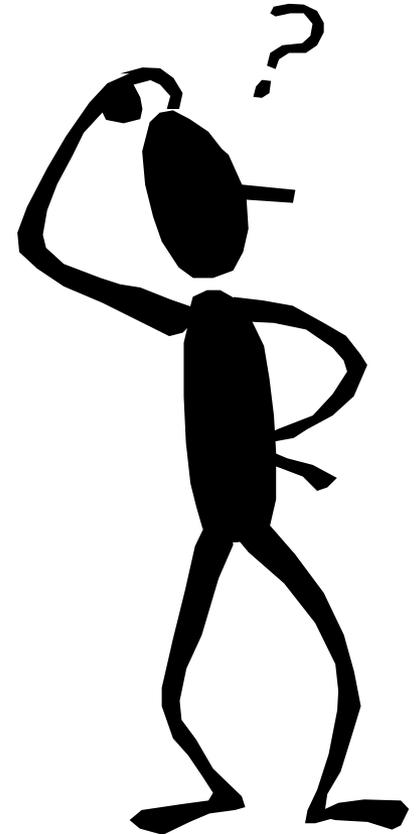
---

- Zunehmender Preiszerfall bringt Margen unter Druck!
- Die Kundschaft wird immer mehr “asiatisch” vs „Made in CH“
- Zu lange Lieferzeiten
- Ungenügende Verfügbarkeit - speziell in den Hochlaufphasen der jeweiligen Zyklen
- Steigende Einstandspreise aufgrund “single Source” Situation

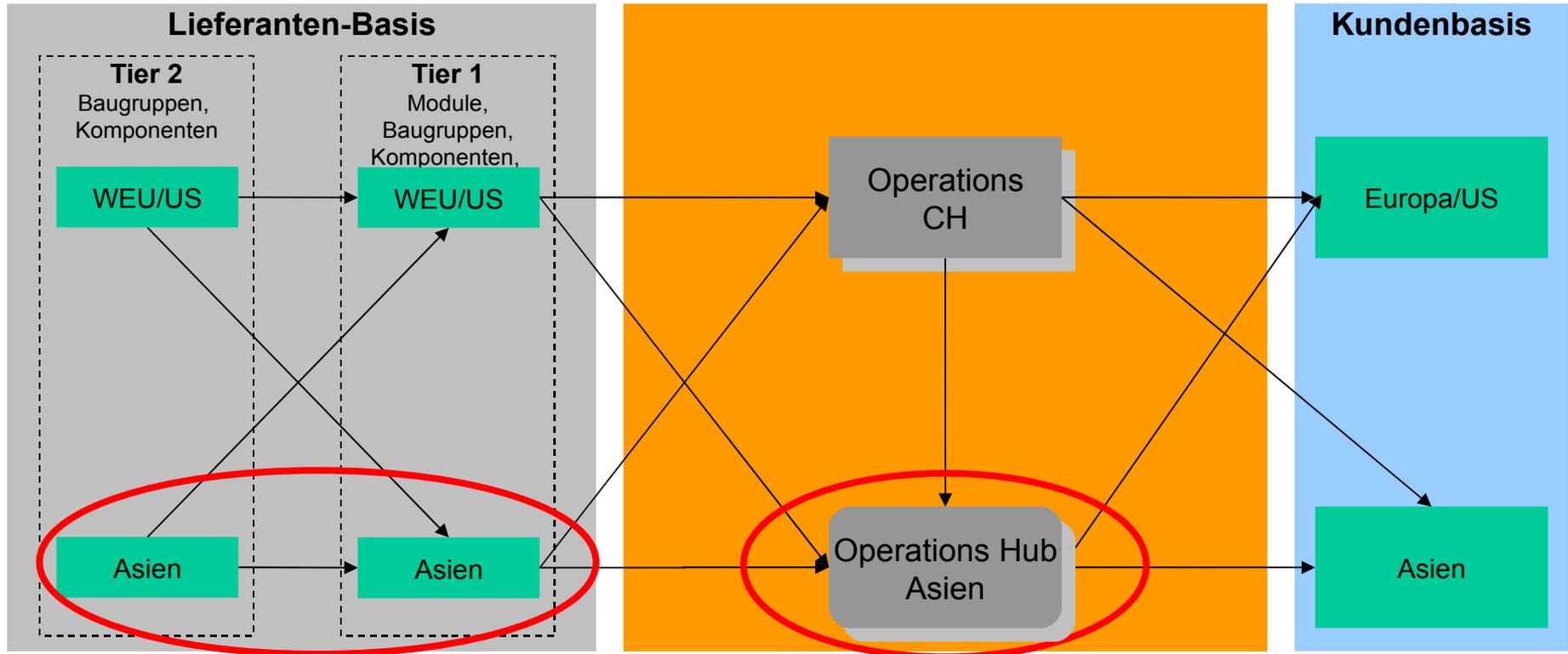
## Gruppenarbeit „Lösungsansätze“

---

- “What to do?” – “Wie sehen mögliche Lösungsansätze sowie die „Lösungshebel“ aus?“
- Zeit: ca. 10 Min in Gruppe
- Arbeitswerkzeug: Flipchart
- Präsentation in Plenum: 5 Min.
- Diskussion in Plenum: 5 Min.



# Lösung: Aufbau 2<sup>nd</sup> Source und Operations Hub in Asien



## Operations Hub Asien

### 2 Source in Asien

# Lösungshebel: Reduktion Kosten durch Asia-Sourcing

## Reduktion Lieferzeit durch Operations Hub

---

- **Aufbau 2<sup>nd</sup> Source in Asien**
  - Kostenreduktion Schritt I – „**sklavischer Nachbau**“ der Module
    - Nutzung von Kostenvorteilen in Asien
    - Schaffung von “Konkurrenz”
  - Kostenreduktion Schritt II – „Lokalizing“ von Teilen und Komponenten
  - Kostenreduktion Schritt III – „Lokalizing“ Konstruktion und Design
  - Verbesserung der Verfügbarkeit / Reduktion Versorgungsrisiko (>> „Riskmanagement“)
    - Vergrößerung der Produktionskapazitäten - 2 „Quellen“ speisen nun
    - Positiver Effekt auch die Ersatzteilverfügbarkeit für die asiatischen Kunden – Service
  
- **Aufbau Operations Hub in Asien**
  - Reduktion der Lieferzeit (für das „Gros“ der Kunden – Asien)
    - Kürzere Transportwege („innerasiatisch“) – weniger Zeitbedarf!
  - Reduktion der Transportkosten
    - Kürzere Transportwege („innerasiatisch“) – geringere Kosten!
  - Nähe zum „Gros“ der Kunden – Asien
  - Verbesserung der Trainingsmöglichkeiten – im Hub in Asien statt in CH
  - Bessere Utilisierung der Servicecrew

## Gruppenarbeit zum Thema „Lösungsumsetzung“

---

- **„Wie würden Sie vorgehen bei der Umsetzung der Lösung? – „Was ist dabei zu beachten („Erfolgsgaranten“)?“**
- Zeit: ca. 10 Min in Gruppe
- Arbeitswerkzeug: Flipchart
- Präsentation in Plenum: 5 Min.
- Diskussion in Plenum: 5 Min.



## Durchdachtes Konzept, realistische Planung und entsprechende Unterstützung - Garantien für eine erfolgreiche Umsetzung

---

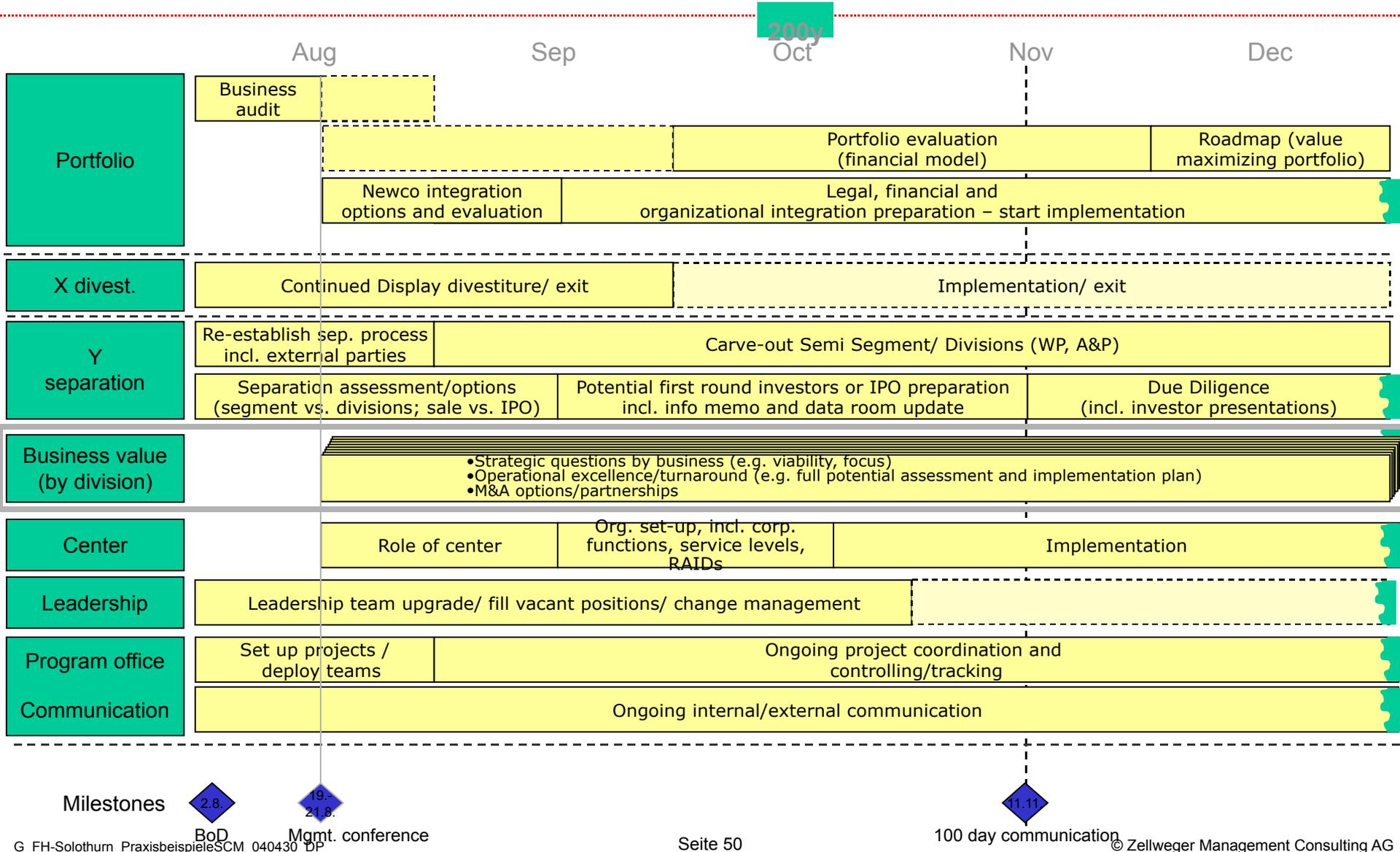
- **Durchdachtes Konzept** mit entsprechendem Businessplan
  - Detaillierte Abklärungen bzgl. Werteflüsse und die daraus resultierenden Auswirkung auf die Besteuerung
- Abstimmung mit der (Unternehmungs-) Strategie und der strategischen Planung
  - Überprüfung der Konsequenzen und Einflüsse (Produktlebenszyklus, Know-how-Schutz)
  - Ressourcenbedarf (\$, MA-Qualifikationen, ...)
- Freistellung von Ressourcen
  - \$ >> VR, Budgetierung
  - MA >> Personalmanagement

# Durchdachtes Konzept, realistische Planung und entsprechende Unterstützung - Garantien für eine erfolgreiche Umsetzung

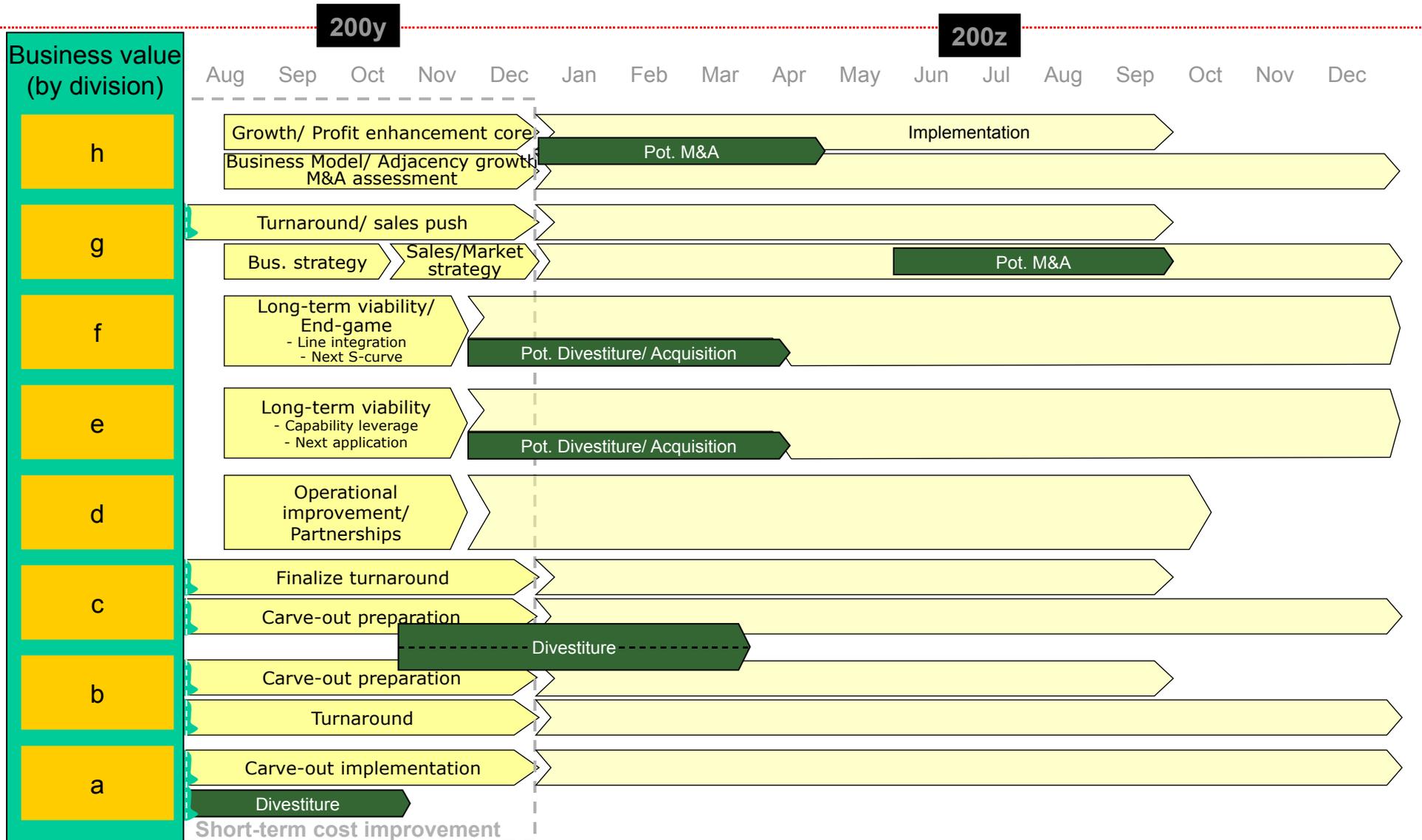
---

- **Anpassung der Ablauf-Organisation**
  - Aufbau eigener Operations- und SCM- (Management) Kapazitäten in Asien
- **Schaffung (bereichsübergreifender) Projektorganisation**
  - Sicherstellung der notwendigen Unterstützung („Rückendeckung“)
    - Projekt in GL verankern
    - Besetzung Steuerungsausschuss
    - Definition als sog. „Must-Win-Battle“ = unternehmenswichtiges, strategisches Projekt („Prio1 bei Konflikten“)
- **Realistischer Projektplan mit dazugehörigen (Projekt-) Controlling-instrumenten**
- **Kommunikationskonzept**

# Transformation: Divisions to capture/ secure full value

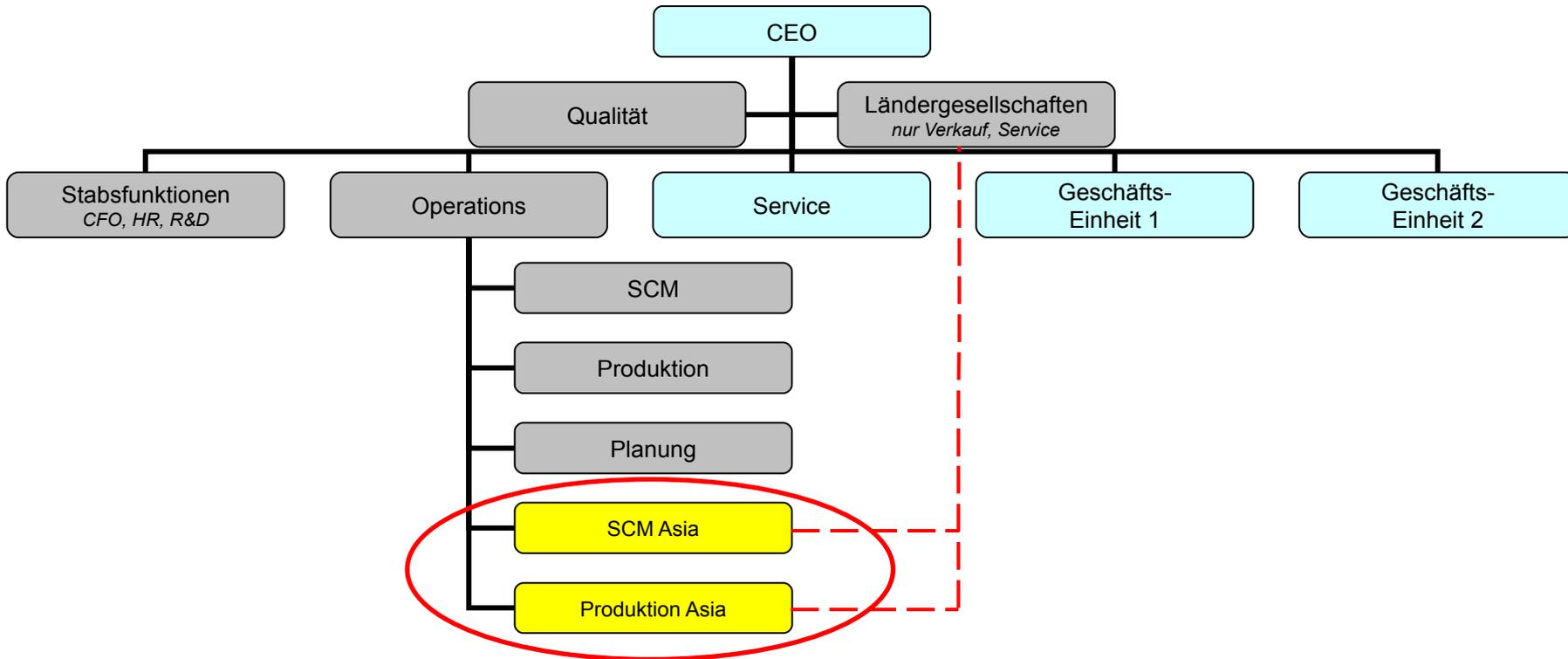


# Answers on key questions by end of 2005



# Anpassung der Organisation – Aufbau Operations-Einheit in Asien

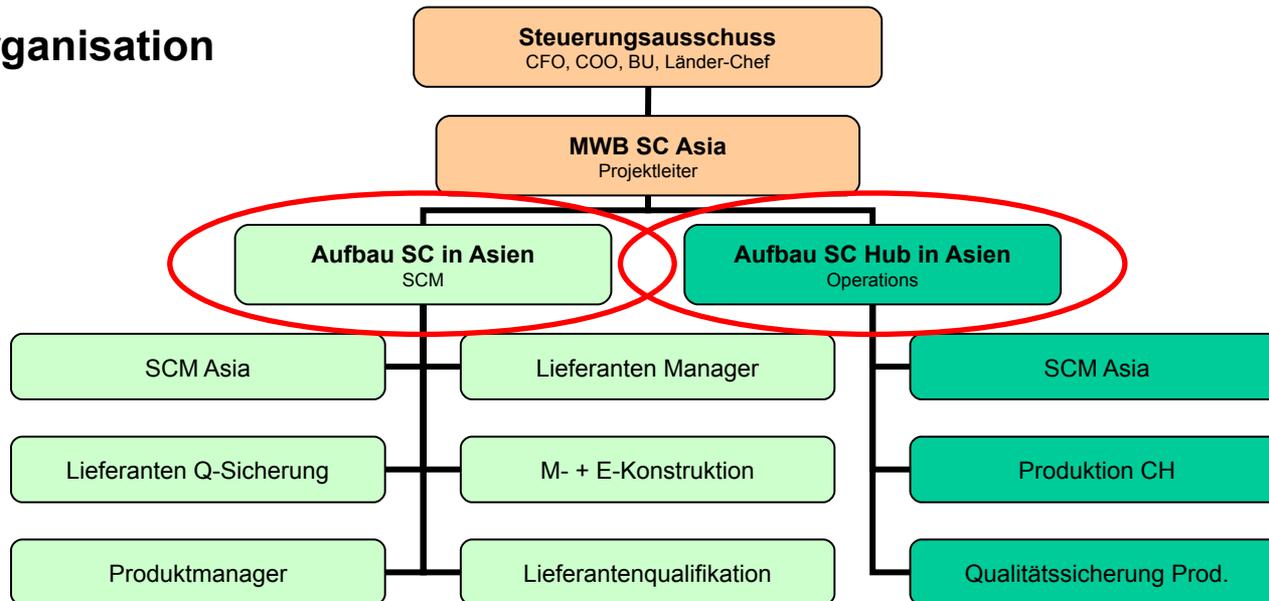
- **Einstellung**
  - eines Supply Chain Managers Asien
  - eines Lieferanten-Qualitäts-Managers in Asien
  - eines Produktionsmanagers in Asien



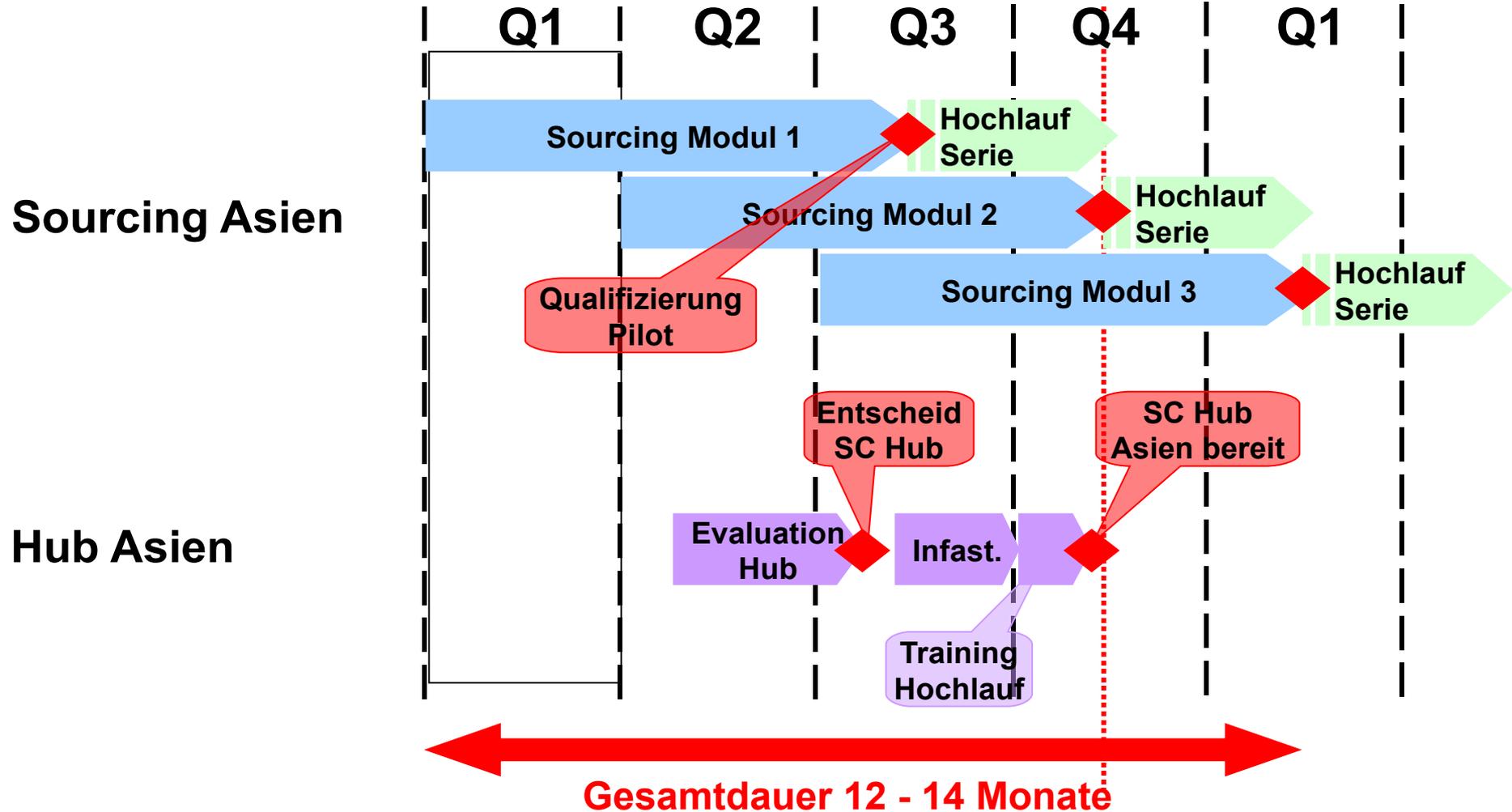
# Projektorganisation - „Elefant in Scheiben zerlegen“

- Aufteilung des Projektes in 2 Subprojekte
  - Aufbau 2<sup>nd</sup> Source in Asia („Sourcing Asia“)
  - Aufbau Operations Hub
  - Separate Budgets

## Projektorganisation



# Projektplan - Staffelung sichert „Erfahrungs-Gewinne“



## Wichtige Punkte in der Umsetzung - (eigentlich) „Nichts Neues“ (I)

---

- **Richtige Produktauswahl**
  - Stabiles, reifes Produkt (>> # Änderungen = f(Kosten), Schulung und Hochlauf, Qualität)
  - Know-how-Schutz („**Machen Sie aus Ihrem Wissen eine Black Box!**“ => Was kann und wie wird es outsourced?)
- **Produktoptimierung**
  - Optimierung Produktstruktur und damit Determinierung Sourcing Struktur (Modul-Sourcing, Schnittstellen, Prüfbarkeit >> Abnahme!!)
  - Überarbeitung Dokumentation: Zeichnungen und Stücklisten (Englisch, Toleranzen, Materialwahl, ...)
- **Offene Kalkulation zwingend bei Modul-Sourcing**
  - (>> „richtiges“ Kalk.schema: Vollkosten vs „Zuschlagsätze“)

## Wichtige Punkte in der Umsetzung - (eigentlich) „Nichts Neues“ (II)

---

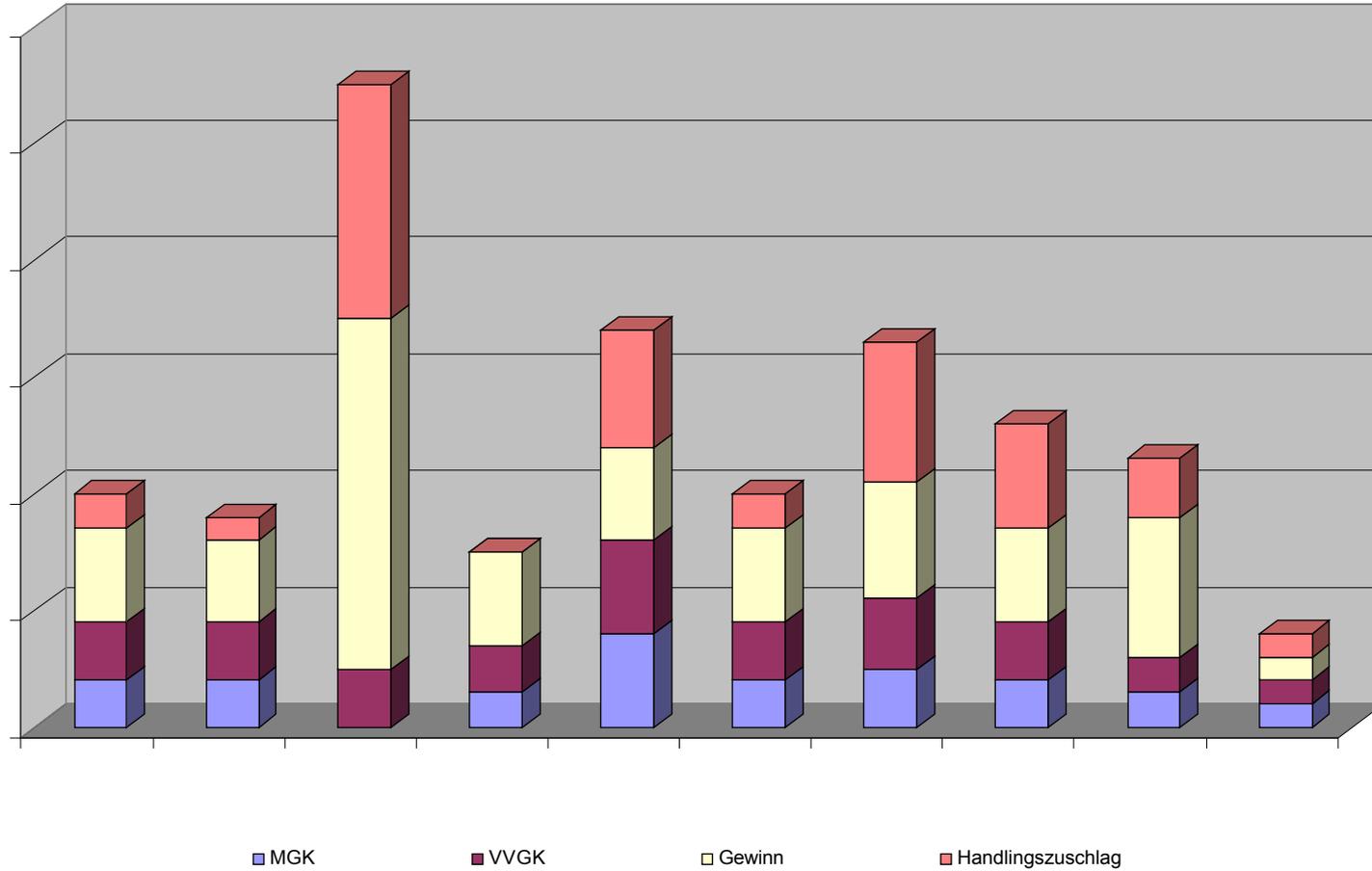
- **Lieferantenaudit und –qualifizierung**
  - Bestandteil eines „aktiven“ Risikomanagements
  - Erfahrung (kombiniert mit „Bauchgefühl“) wesentliches Element (v.a. in Asien!)
  - Schludrigkeit (Zeitdruck, Detaillierung) kostet Geld
- **Lieferantenbetreuung und –schulung in CH und Asien (Ressourcen, Zeit und Kosten (Projektbudget))**
- **Abstimmung der (internen) (Arbeits-) Prozesse und entsprechenden Arbeitsanweisungen**
  - in beiden Operations-Standorten muss „gleich“ gearbeitet werden

## Offene Kalkulation: Kalkulationsschema für (System-) Lieferanten

---

<b>Material</b>	(für Eigenfertigung, z.B. Rohmaterial, ... <b>OHNE</b> Zukaufteile)
+ Arbeit AVOR, ..)	(Zeit, Stundensatz und Zuschläge einzeln aufführen >>
+ <b>MGK</b>	(Materialgemeinkostensatz)
<b>= Herstellkosten</b>	
+ <b>VVGK</b>	(Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkostensatz)
<b>= Selbstkosten</b>	
+ <b>Gewinn</b>	
+ <b>Handlingszuschlag</b>	(für Zukaufteile wie Komponenten, Baugruppen, ...)
<b>= Verkaufspreis</b>	

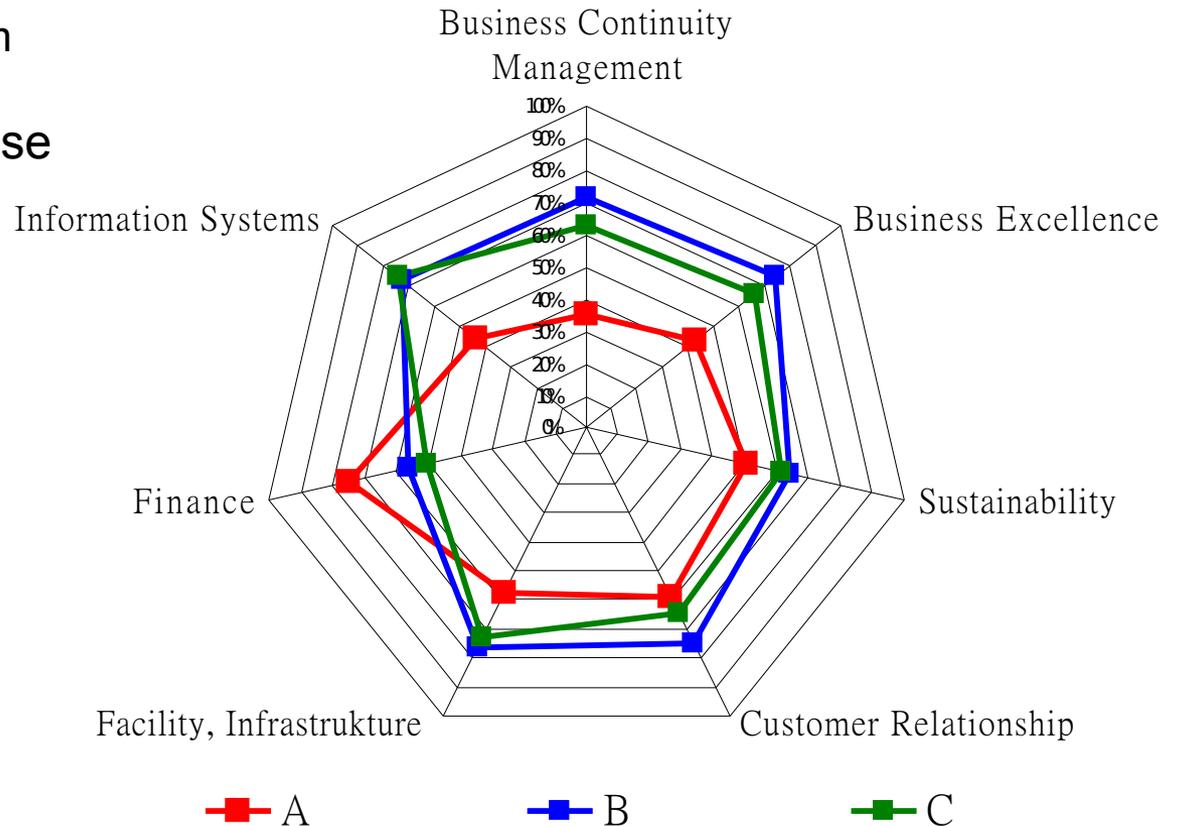
# ... bringt Transparenz - Beispiel Zuschlagssätze



# Lieferanten Qualifikation - Grundstein für den Erfolg

Grundstein für den Erfolg eines „Aus- bzw. Verlagerungs“-Projektes:

- Sorgfältiger Vorbereitung
  - ↳ Gute Vorselektionierung („short list“)
  - ↳ „richtige“ Fragen
  - ↳ Kompetentes (Audit-) Team
  - ↳ ausreichend Zeit
- Keine falschen Kompromisse



## **(Nur) Ergebnisse zählen**

---

- Reduktion der Einstandspreise der Module zwischen 20 und 30% (Basis: „sklavischer Nachbau“, noch ohne „Lokalizierung“)
- Reduktion der Lieferzeiten um 2 Wochen (von 12 auf 10 Wochen)
- Einhaltung von Projektplan und –kosten

## (Key-) Learnings

---

- Asia-Sourcing bzw. eine Produktionsverlagerung nach Asien verlangen eine **gute strategische Verankerung**
  - Wieso gehe ich nach Asien?
  - Was sind die Vorteile und Auswirkungen (kurz- und mittelfristig, materiell und „immateriell“, z.B. Skill-Exchange)
- regelmässiges Projekt-Controlling durch GL
  - Projektsponsor = CEO
  - Steuerungsausschuss aus Stake-Holdern und GL-Mitgliedern
- Lieferantensuche, -qualifikation und –aufbau benötigen in Asien gleich viel Zeit wie in Europa/CH (bei gleicher Seriosität!)
- „Expats“ sind hilfreich; gute eigene, lokale Angestellte (Asiaten) sind ein Muss (nicht alles in Asien ist günstig, sie kosten ihren Preis!)
- Kultur-Unterschiede
  - (Geschäftliche) Erfahrung im Umgang mit asiatischer Kultur (wenn möglich durch alle Hierarchie-Ebenen)

## (Key-) Learnings

---

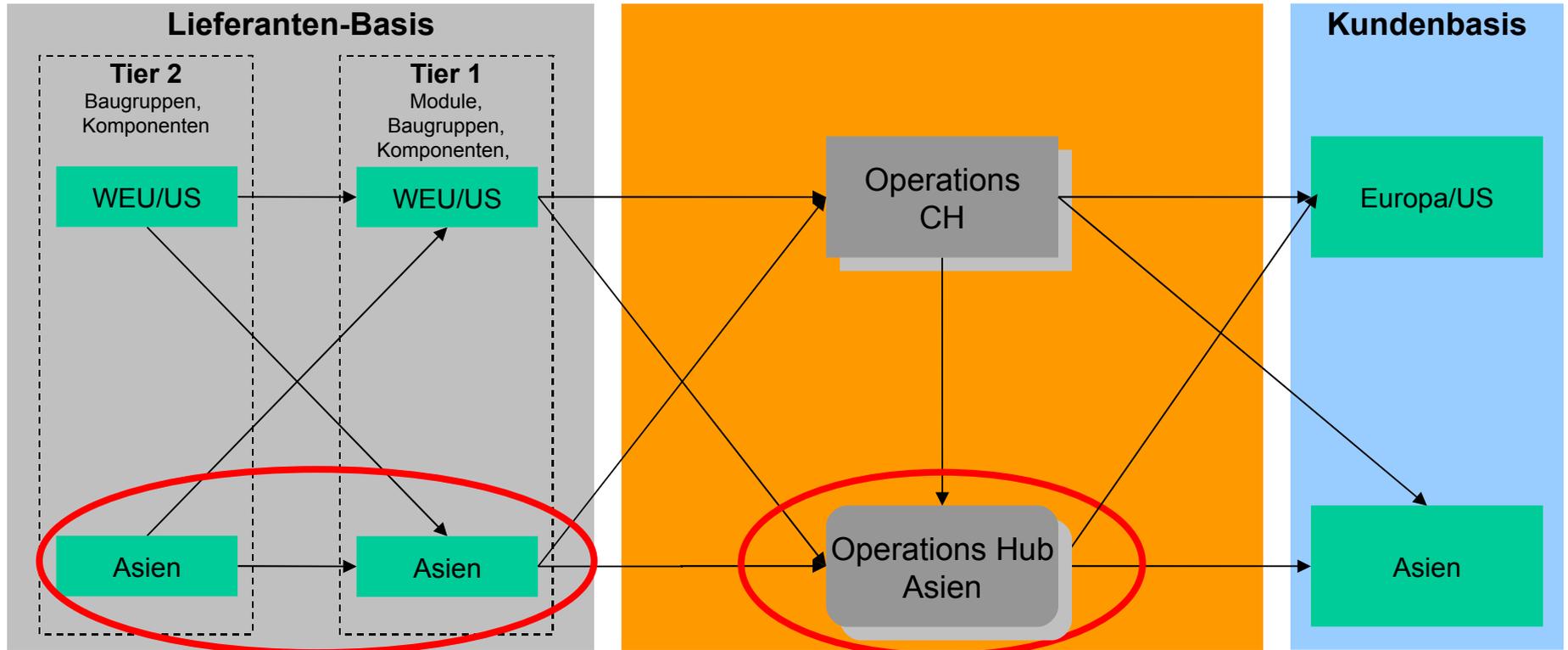
- **Kommunikation** IST (und bleibt) eine Herausforderung:
  - Kommunikation erfolgt nicht in der Muttersprache (Deutsch und Mandarin, o.a.) sondern via 2. Sprache (in diesem Fall Englisch)
  - Englisch durch alle Hierarchieebenen!
  - Dokumentation mind. in Englisch, besser 2-sprachig (Eindeutigkeit bzgl. „Semantik“)
- Operative Feinabstimmung - „eine Sache für sich!“
  - Installation und Hochlauf ist eine Phase, die Abstimmung (Prozesse, Aufgaben, Kompetenzen, Schnittstellen, Kommunikation, ...) ist eine andere, unterschiedliche! (Erfahrung, Anforderungen, Profil)
  - Gefahr, dass die Top-Level-Beachtung verloren geht (statt dessen „Ungeduld“ im Top-Level aufkommt)

## Ausblick - “What’s next?”

---

- Einschwingen / Abstimmung der Asien-Source (Fokus auf Schnittstelle Planung, Ausführung) sowie der Planung und das Betreiben der beiden Sourcen (EU, Asien) in der täglichen Operation
  - Process-Feinabstimmung
  - Überprüfung der Anforderungsprofile und Abstimmung mit den vorhandenen Ressourcen
- „Lokalizing“
  - Schritt I: Teile und Komponenten
  - Schritt II: Design und Konstruktion
- Fortsetzung des „Low-Cost-Sourcing“
  - **Osteuropa**

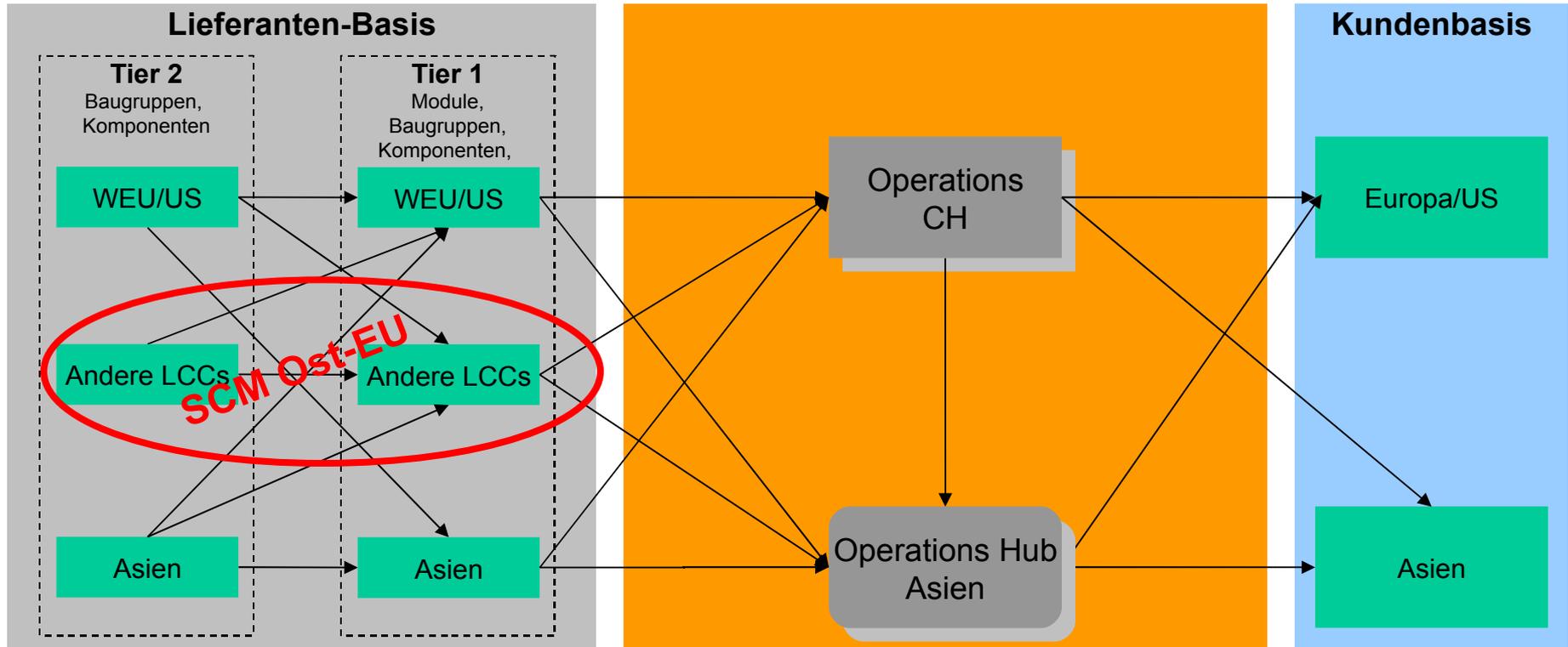
# Dualer Materialfluss nach Aufbau „Asia Sourcing“ und Operations Hub



## Operations Hub Asien

### 2 Source in Asien

# Erschliessung Osteuropa als konsequenter nächster (SCM-) Schritt



# Tagesprogramm

---

Zeit	Themen
09:00	Begrüßung, Vorstellen des Referenten, Ziele und Programm
09:15	Einführung zum Thema sowie der Praxisbeispiele
10:20	Pause
10:40	(Interaktives) Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
12:00	Mittag
13:00	Fortsetzung Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
14:00	(Interaktives) Praxisbeispiel 2 - Drives AG mit ca. 20 Min. Pause dazwischen
16:45	Zusammenfassung und Feedback
17:00	Schluss der Veranstaltung



## Praxisbeispiel 2

---

# DRIVES AG

## Drives AG – Mittelständisches Zulieferunternehmen

---

- Führender Hersteller von Antrieben und Kompaktgetrieben
- Umsatz ca. 80 Mio. € mit ca. 180 Mitarbeitenden
- Operatives Ergebnis ist unbefriedigend.
- Zwei Hauptmarktsegmente:
  - Segment 1: 70% vom Umsatz, gesättigter Markt, eigene Produkte, sehr grosse Kunden
  - Segment 2: 30% vom Umsatz, im Aufbau, anspruchsvolle Kunden, klassische Zuliefererposition
- Vertrieb der Produkte hauptsächlich in Europa über eigene Vertriebsgesellschaften und Vertretungen bzw. Handelsunternehmen
- Die Fertigungstiefe von Drives AG ist im Vergleich zu anderen Zulieferunternehmen noch sehr hoch.
  - Eigene Kunststoffspritzerei mit eigenem Formenbau
  - Grosse traditionelle mechanische Fertigung
  - Tochtergesellschaft fertigt zusätzlich mechanische Teile, zu 95% für die Drives AG.
  - Montage der meisten Produkte ist sehr personalintensiv
- Nach einem Landkauf in Polen wurde ein Fabrikplanungsprojekt gestartet.
- Als ERP-System setzt Drives SAP R/3 3.1i mit allen Modulen, ausser HR ein. Mit einzelnen Kunden besteht zudem eine EDI-Anbindung.
- Im CAD-Bereich wird CATIA V4 eingesetzt.

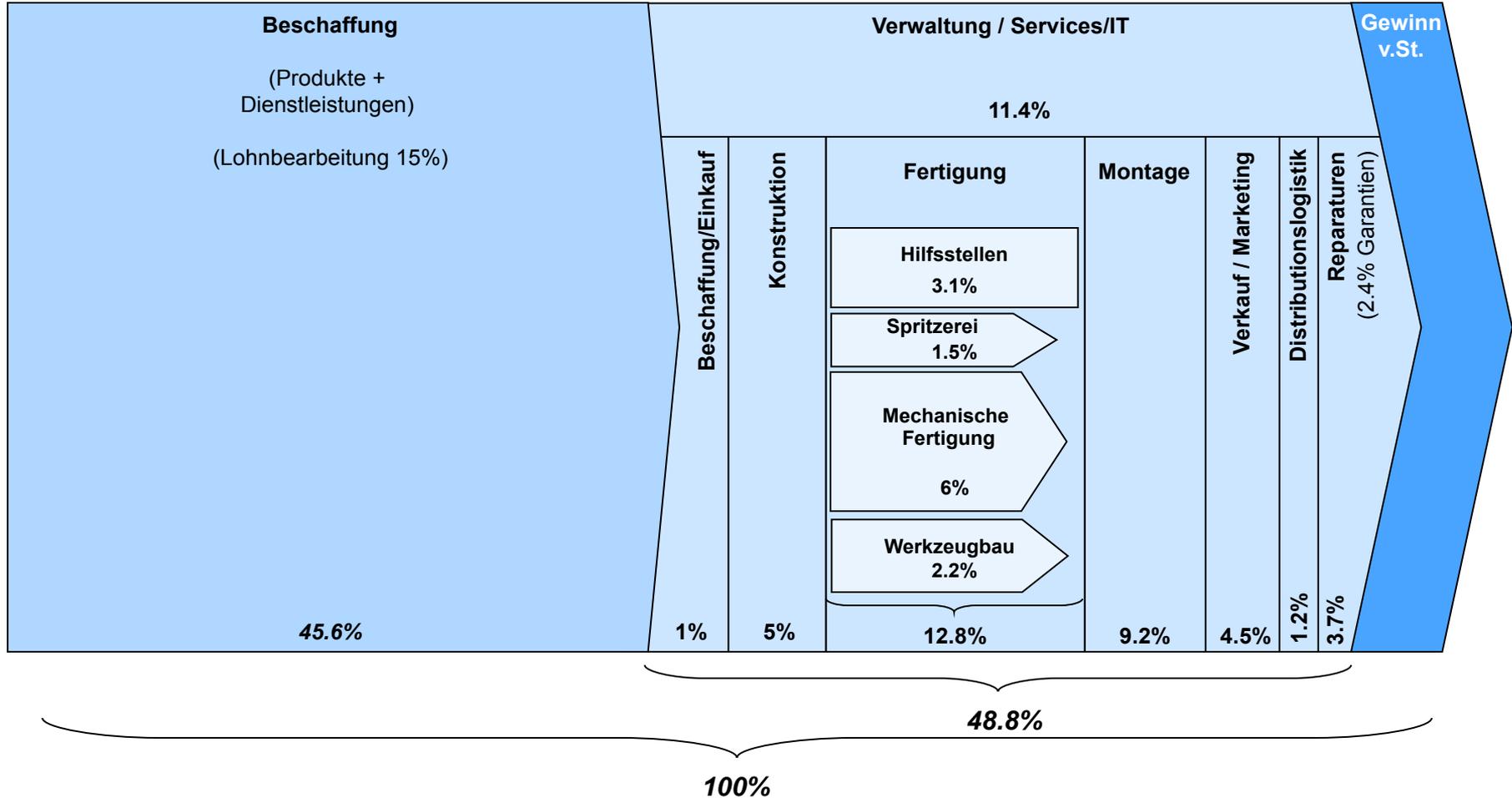
# Was produzieren wir in unserer polnischen Fabrik?

---

Folgende Schlüsselfragen sind zu beantworten:

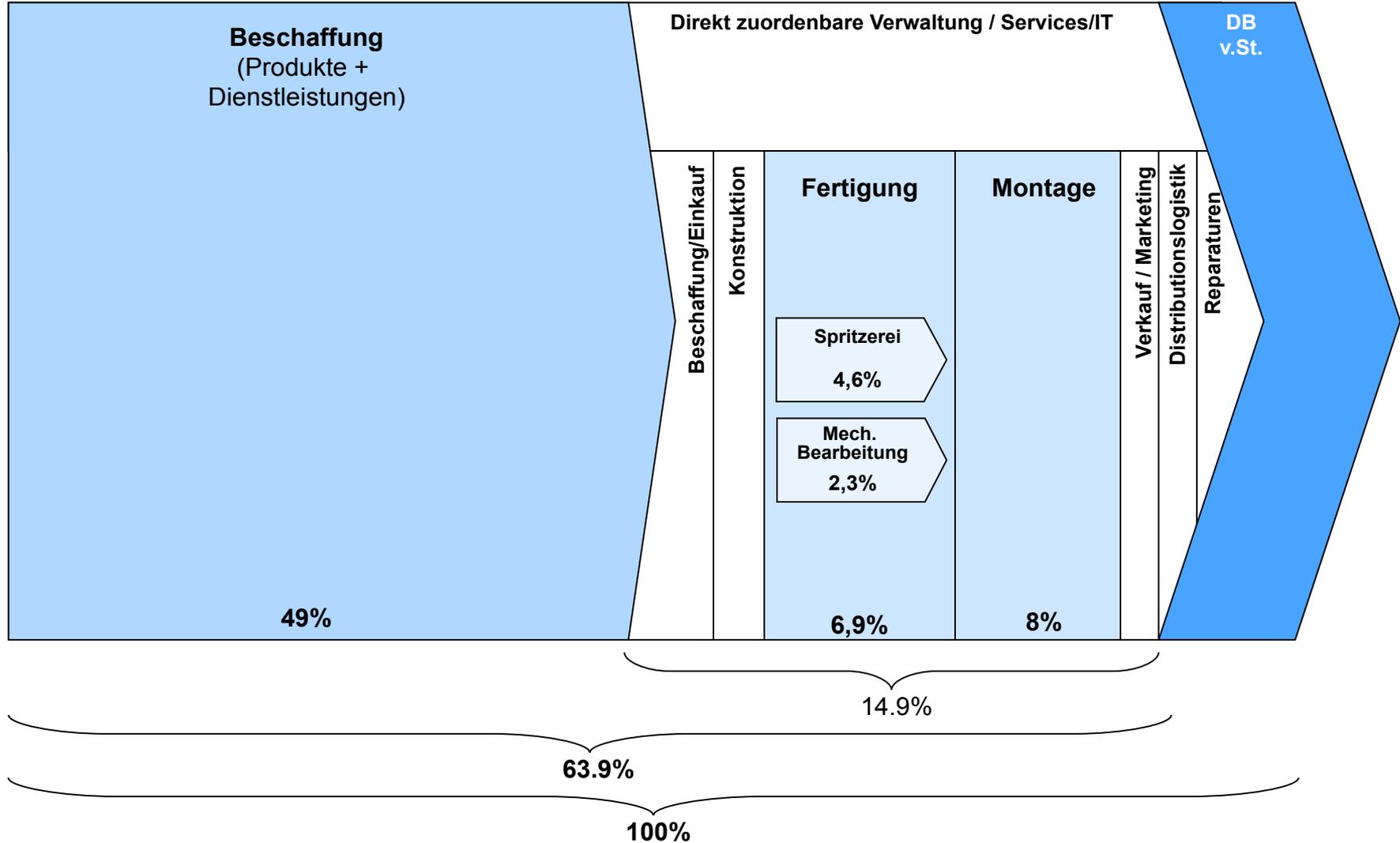
- Welche **Kernkompetenzen** bilden die heutigen und zukünftigen Erfolgspotenziale von Drives im Bereich der Supply Chain?
  - Welche haben wir?
  - Welche benötigen wir in Zukunft?
- Welches ist die strategisch optimale **Fertigungstiefe** am Standort in Deutschland?
- Welche Kernkompetenzen und Ressourcen (Produktionstechnologien, MitarbeiterInnen) benötigen wir in **Polen**?
  - Abhängig von den zu verlagernden Produkten, bzw. der zukünftigen Fertigungstiefe in Deutschland
  - Abhängig von Veränderungen in der heutigen Lieferantenbasis
- Wie gestalten wir das Unternehmen in Polen aus?
  - Insbesondere die gemeinsamen Geschäftsprozesse
  - Lokale Lieferantenbasis
  - IT-Anbindung
  - etc.
- Wie hoch ist das **Kostensenkungspotenzial** in der Supply Chain, unter Berücksichtigung:
  - Einer optimalen Fertigungstiefe in Deutschland
  - Der Montage und evtl. Fertigung in Polen
  - Der Restrukturierung der heutigen Lieferantenbasis

# Analyse der Kosten der Wertschöpfung Gesamtsicht

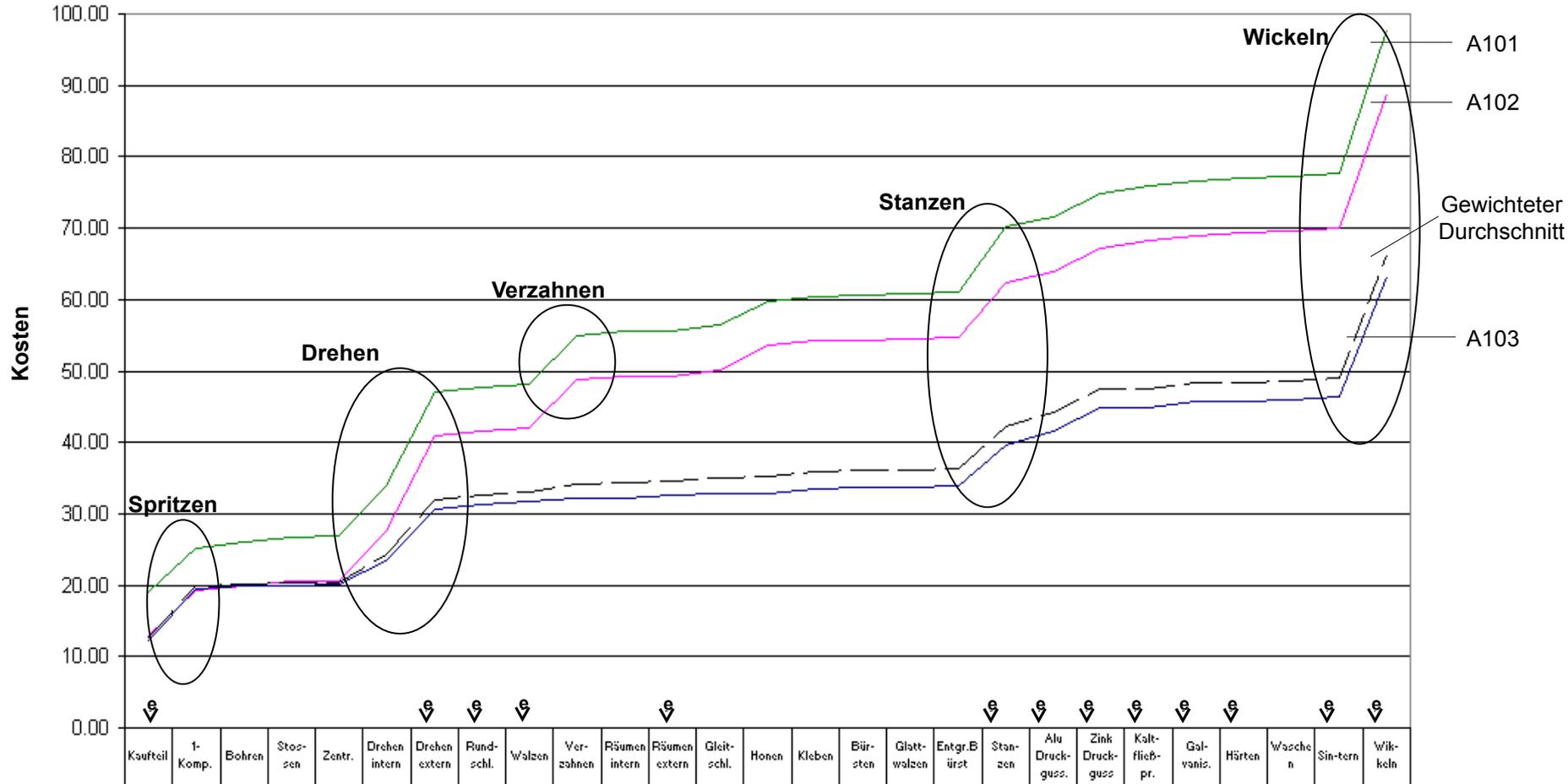


Quelle: *Kursiv* GuV  
Normal Verteilt gem.  
BAB-Anteil

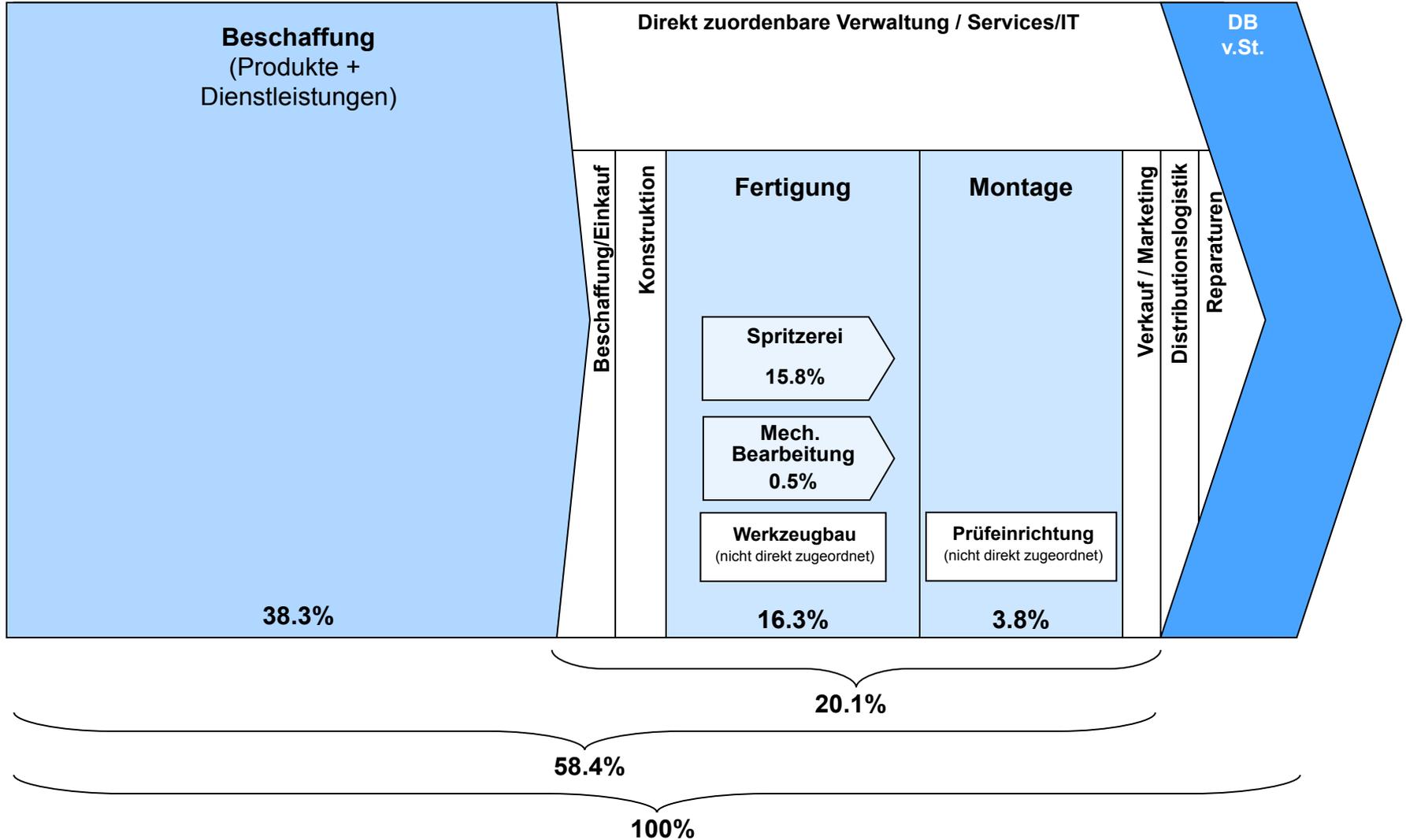
# Kostenstruktur Baureihe A



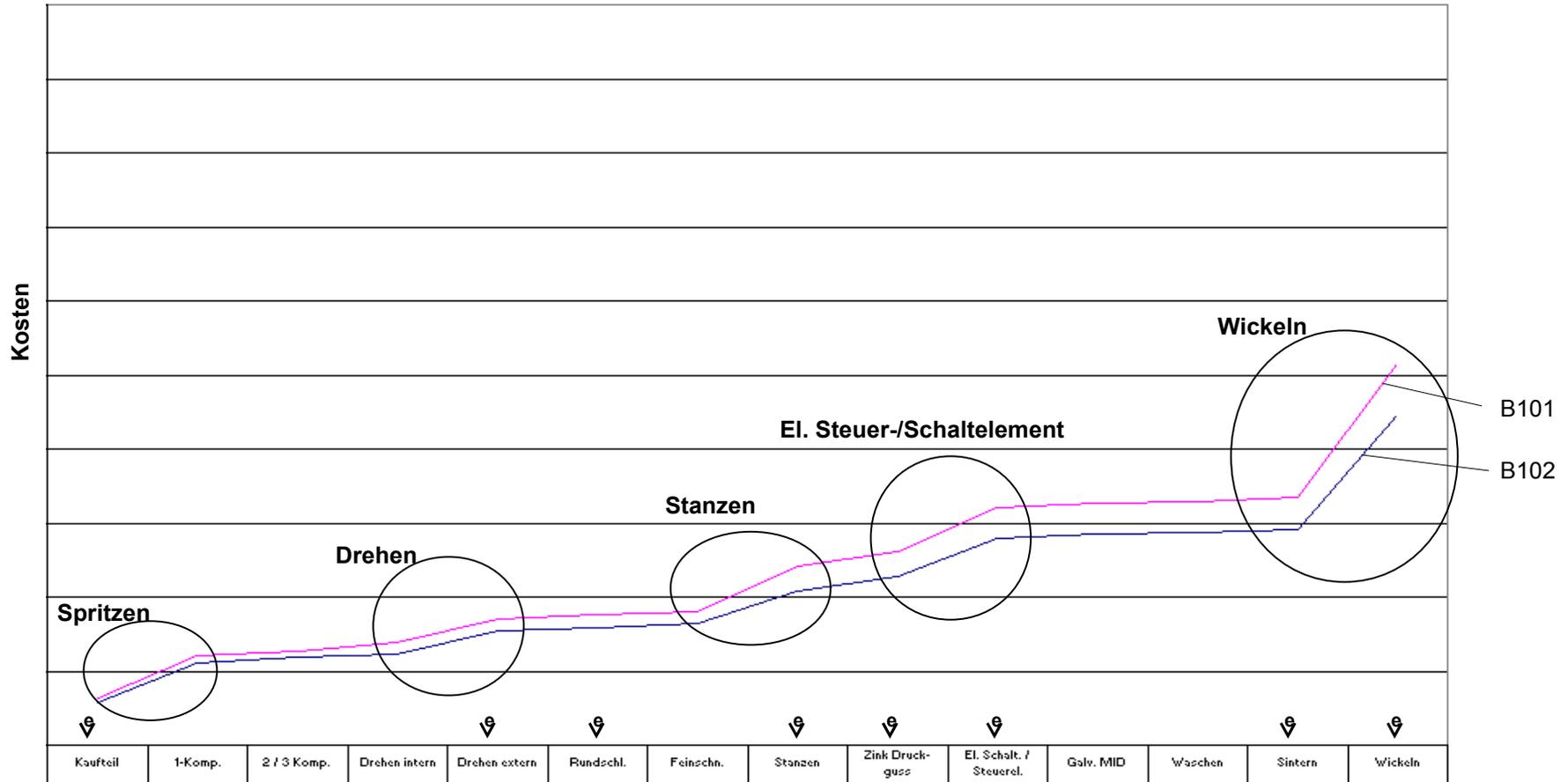
# Kostenverlauf Baureihe A über 27 Bearbeitungsschritte (ohne Montage), 13 externe Schritte



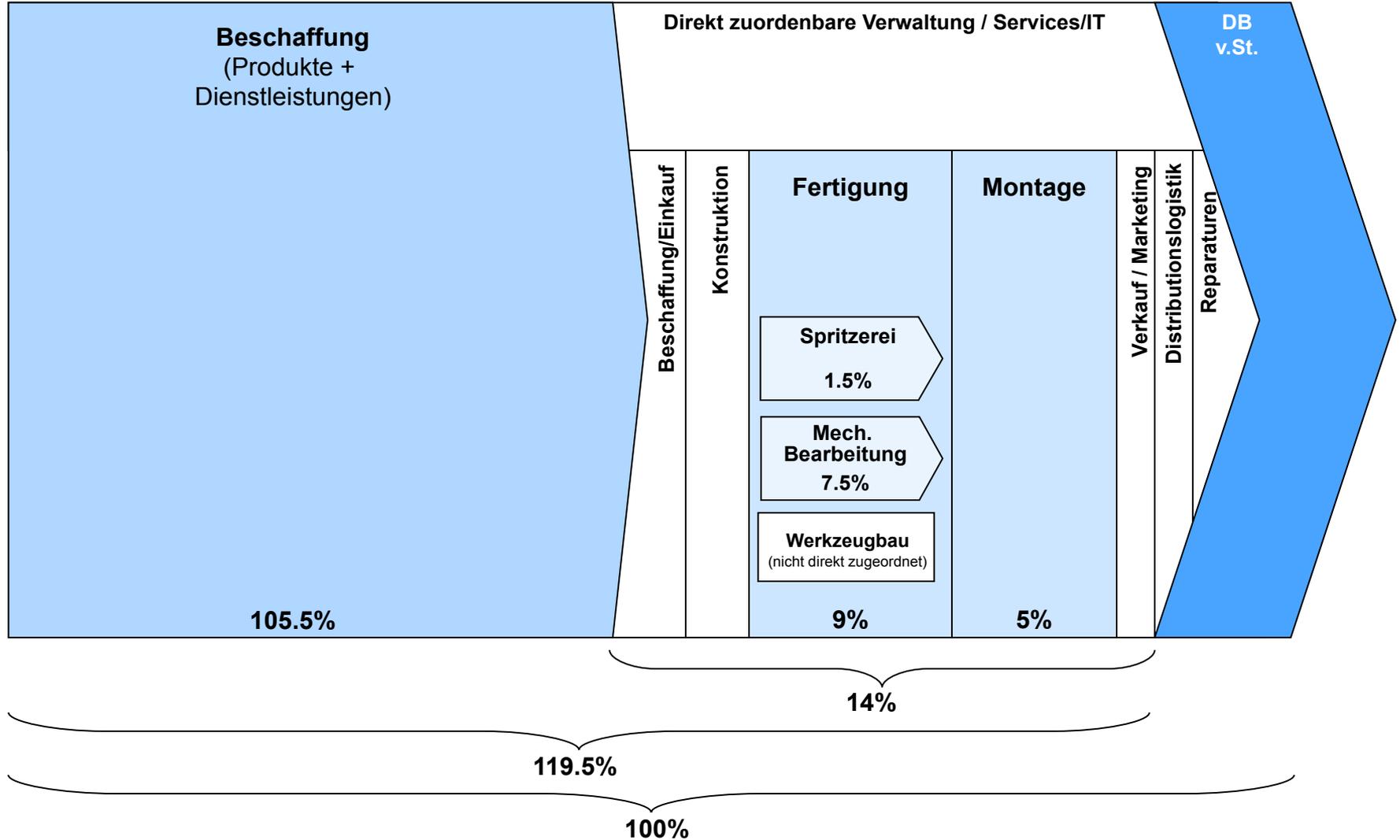
# Kostenstruktur Baureihe B



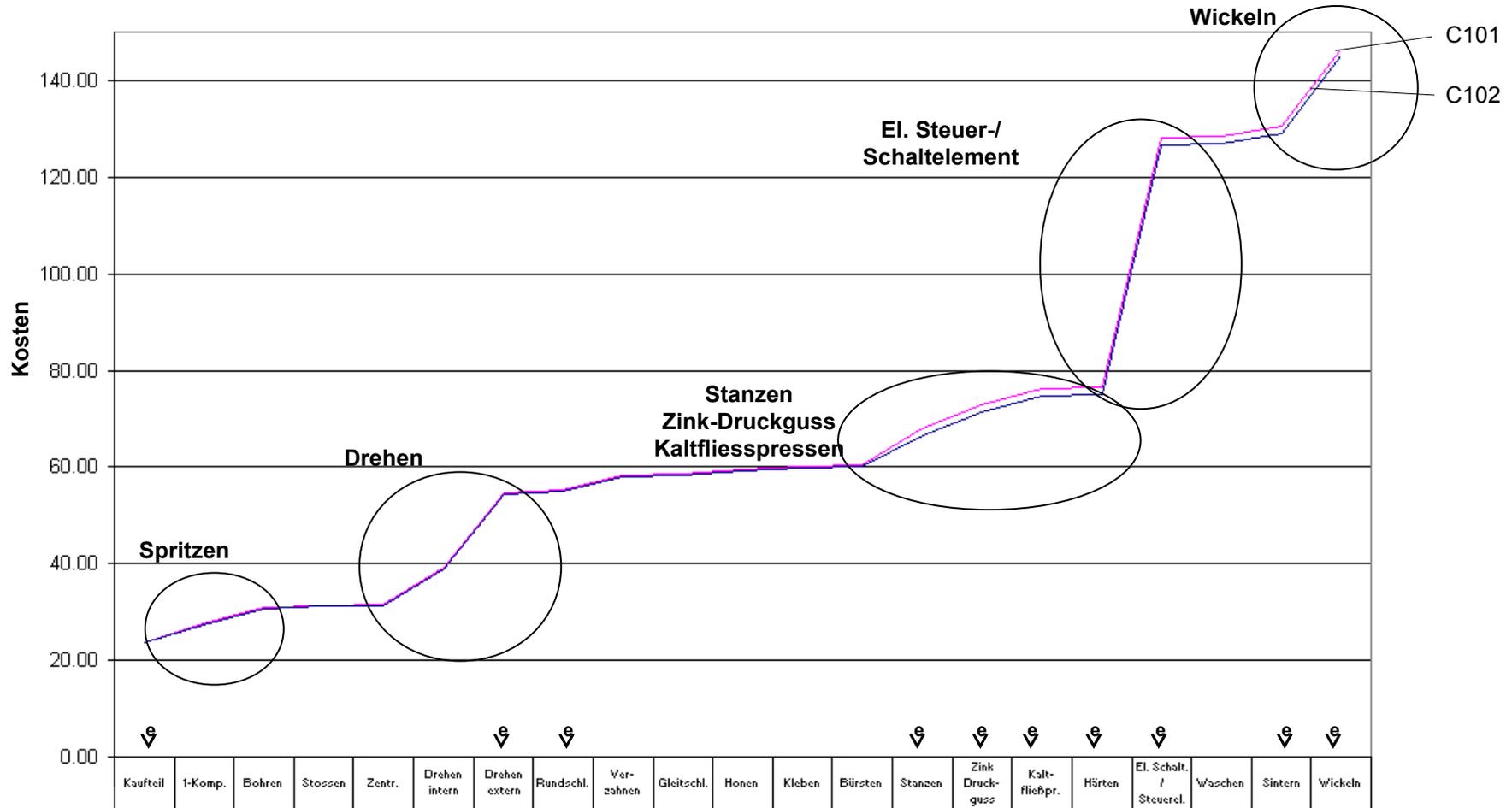
# Kostenverlauf Baureihe B über 14 Bearbeitungsschritte (ohne Montage), 8 externe Schritte



# Kostenstruktur Baureihe C



# Kostenvergleich Baureihe C über 21 Bearbeitungsschritte (ohne Montage), 10 externe Schritte



# Was nun?

Produktgruppe	HK	Eigene WS	Ziel eigene WS	Reduktion HK (%) (Obergrenze)
.....	103.56	21.98	15.05	<b>7%</b>
.....	78.80	28.80	12.80	<b>20%</b>
.....	100%	40%	24%	<b>16%</b>
<b>A</b>	<b>64.0%</b>	<b>15.0%</b>	<b>8.5%</b>	<b>10%</b>
<b>B</b>	<b>58.4%</b>	<b>20.0%</b>	<b>17.0%</b>	<b>5%</b>
.....	100%	35%	22.75%	<b>12%</b>
.....	255.00	70.00	32.85	<b>15%</b>
<b>C</b>	<b>100%</b>	<b>11.72%</b>	<b>8.05%</b>	<b>4%</b>
.....	52.30	21.50	12.70	<b>17%</b>
.....	100%	65%	32%	<b>33%</b>

## Die Verlagerung nach Polen reicht nicht aus, um den Kostensenkungsbedarf zu decken

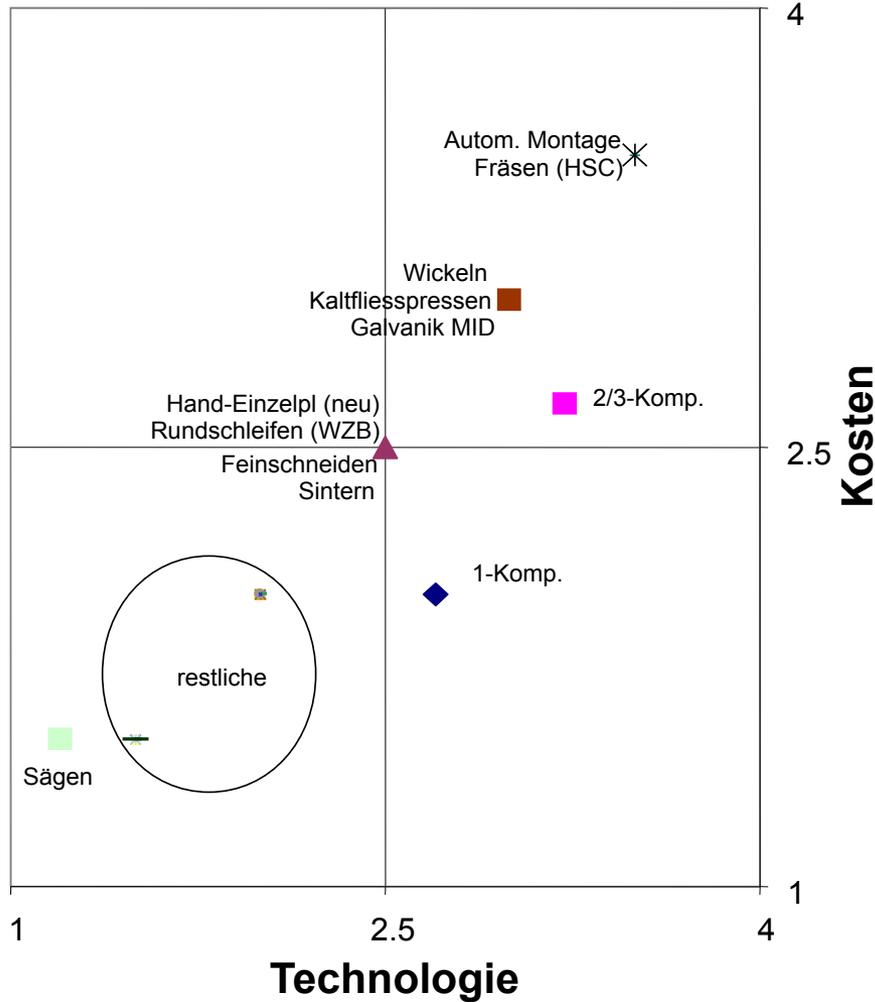
---

- Die wichtigsten **Kostentreiber** sind identifiziert:
  - Spritzen, Drehen, Verzahnen, Stanzen, Wickeln, El. Steuerung
- Die einzelnen Wertschöpfungskette sind durch einen grossen **Teiletourismus** gekennzeichnet.
- Die Bedeutung der **Lieferanten/ Vorleistungen** wächst zukünftig weiter:
  - Bereits heute zwischen 35% und 73%
  - Die laufenden Entwicklungsprojekte gehen bis über 80% Vorleistungsanteil.
- Die Bedeutung der einzelnen **Technologien** verschiebt sich:
  - Die mechanische Bearbeitung verliert (insb. intern an Bedeutung).
  - Anteil des Spritzens nimmt zu.
  - Der Montage-Anteil geht insgesamt zurück.
- Der wichtigste Umsatzträger (A) ist am **Ende des Lebenszyklus** angelangt.
  - Grosskunde droht mit Umsatzverlust.
- Welche **Overhead-Kosten / Fixkosten** kann sich Drives noch leisten?



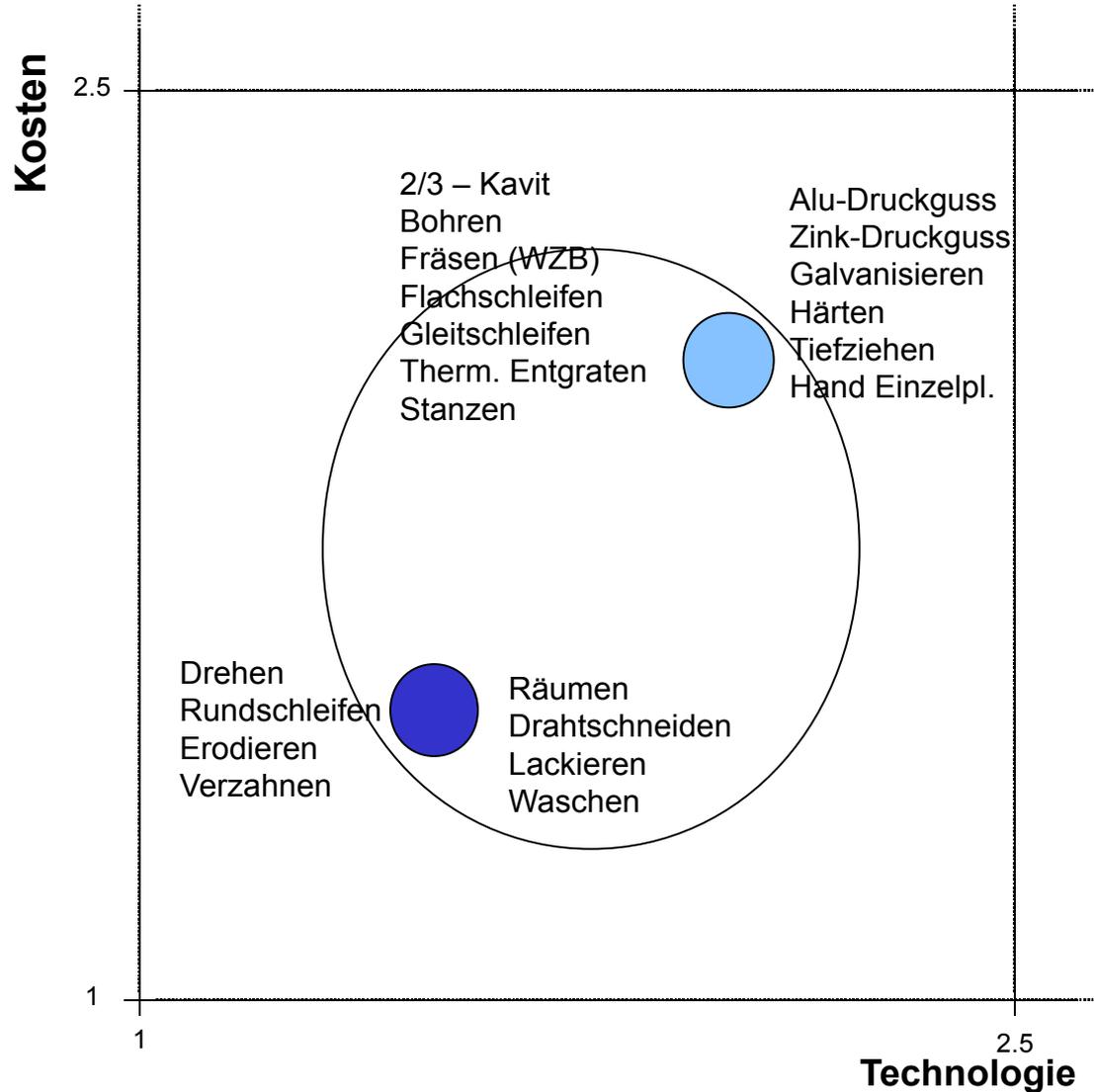
**Die Verlagerung nach Polen reicht nicht aus, um den Kostensenkungsbedarf zu decken.**

# Technologieportfolio



- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| ◆ 1 - Komp.          | ■ 2/3 - Komp.          |
| ▲ 2/3 - Kavität.     | × Bohren               |
| * Drehen             | ● Fräsen (WZB)         |
| + Fräsen (HSC)       | - Flachscheifen        |
| - Rundscheifen (WZB) | ○ Erodieren            |
| ■ Sägen              | ▲ Verzahnen            |
| × Räumen             | × Gleitschleifen       |
| ● Therm. Entgrat.    | + Drahtschneiden       |
| - Lackieren          | - Feinschneiden        |
| ◆ Stanzen            | ■ Alu                  |
| ▲ Zink               | × Kaltfließpressen     |
| * Galvanisieren      | ● Härten               |
| + Galvanik MID       | - Tiefziehen           |
| - Waschen            | ◆ Sintern              |
| ■ Wickeln            | ▲ Hand Einzelpl. (neu) |
| · Hand Einzelpl.     | × Automat. Linie (neu) |

# Technologieportfolio – Detailsicht restliche



## Fazit Technologieposition, Kernkompetenzen

---

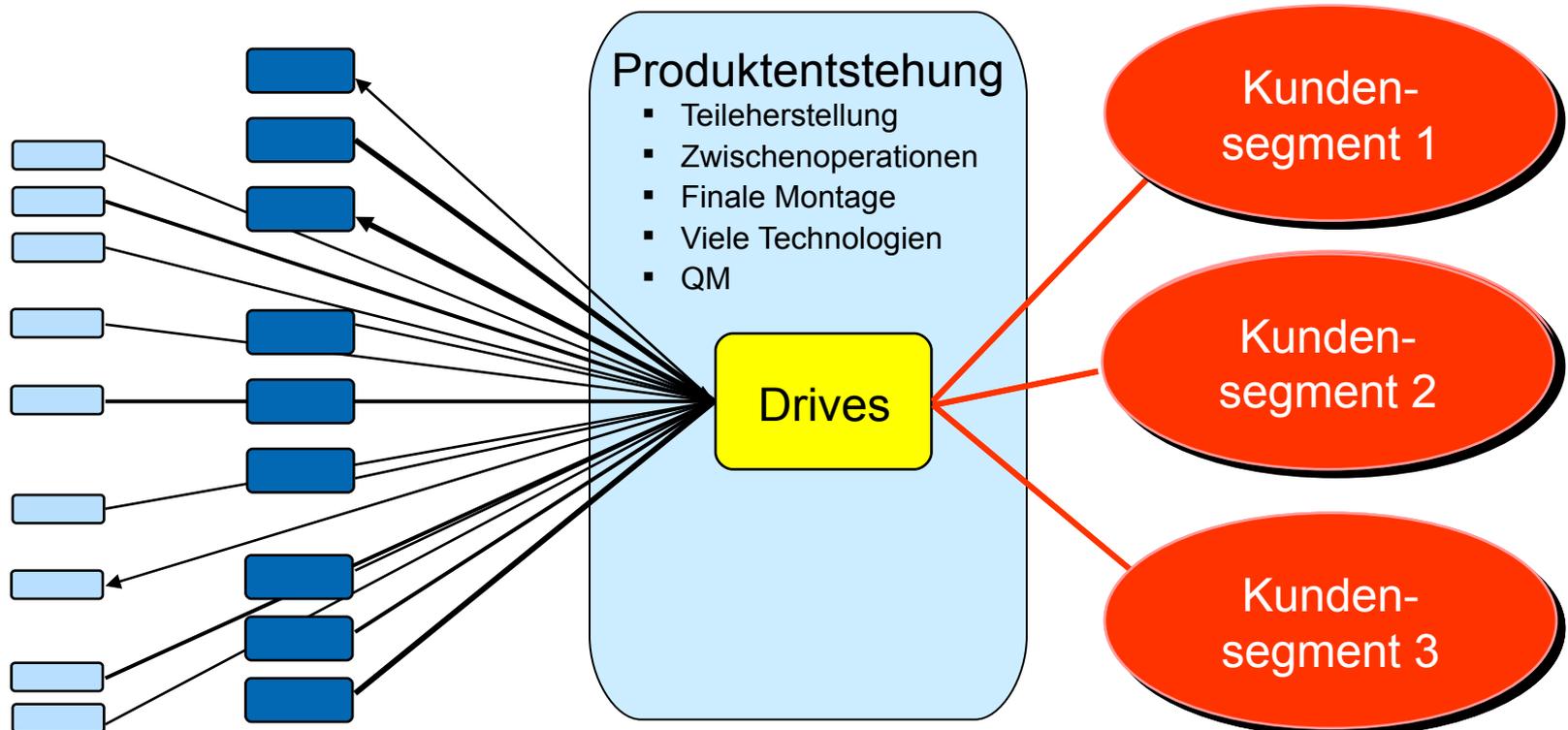
- **Es ist heute keine wirkliche Kerntechnologie erkennbar.**
  - Überdurchschnittliche Position selten und teilweise bei Zuliefertechnologien
  - Beste Positionierung bei noch nicht eingeführten Technologien: Wunschdenken?
- **Die Kostenposition beim Gros der Technologien ist bestenfalls durchschnittlich.**
- **Die Technologieposition im Werkzeugbau ist leicht besser als in der Fertigung.**
  - HSC allerdings noch nicht implementiert
  - Kostendruck in der Spritzerei
  - Wettbewerbsfähigkeit des Formenbaus?
- **Die zukünftig notwendigen Kern-Kompetenzen werden nicht fertigungsorientiert sein:**
  - Nicht rein technologiebezogen
  - Lieferanten-, Beschaffungsmanagement
  - Kundenorientiertes Engineering/Innovation
  - Marktbearbeitung, Key Account Management



**Die Technologiebetrachtung ergibt keine Einschränkungen für ein umfassendes Outsourcing (Buy-Strategie)**

## Wertschöpfungskette – Ist-Zustand

- Hohe Fertigungstiefe bei Drives, hohe Arbeitsteilung (Einzeloperationen, Einzelteile) innerhalb der Wertschöpfungskette
- Komplexe Logistik innerhalb der Wertschöpfungskette (Zulieferungen, Koordination, Planung)
- Ohne eine ganzheitliche Betrachtung können keine grösseren Verbesserungspotenziale realisiert werden:
  - Die isolierte Optimierung eines Fertigungsschrittes bringt wenig bis gar nichts.
- Die Wertschöpfungskette muss besser strukturiert, einfacher und transparenter werden.



## Drei neue „strategische Ideen“ – was nun?

---

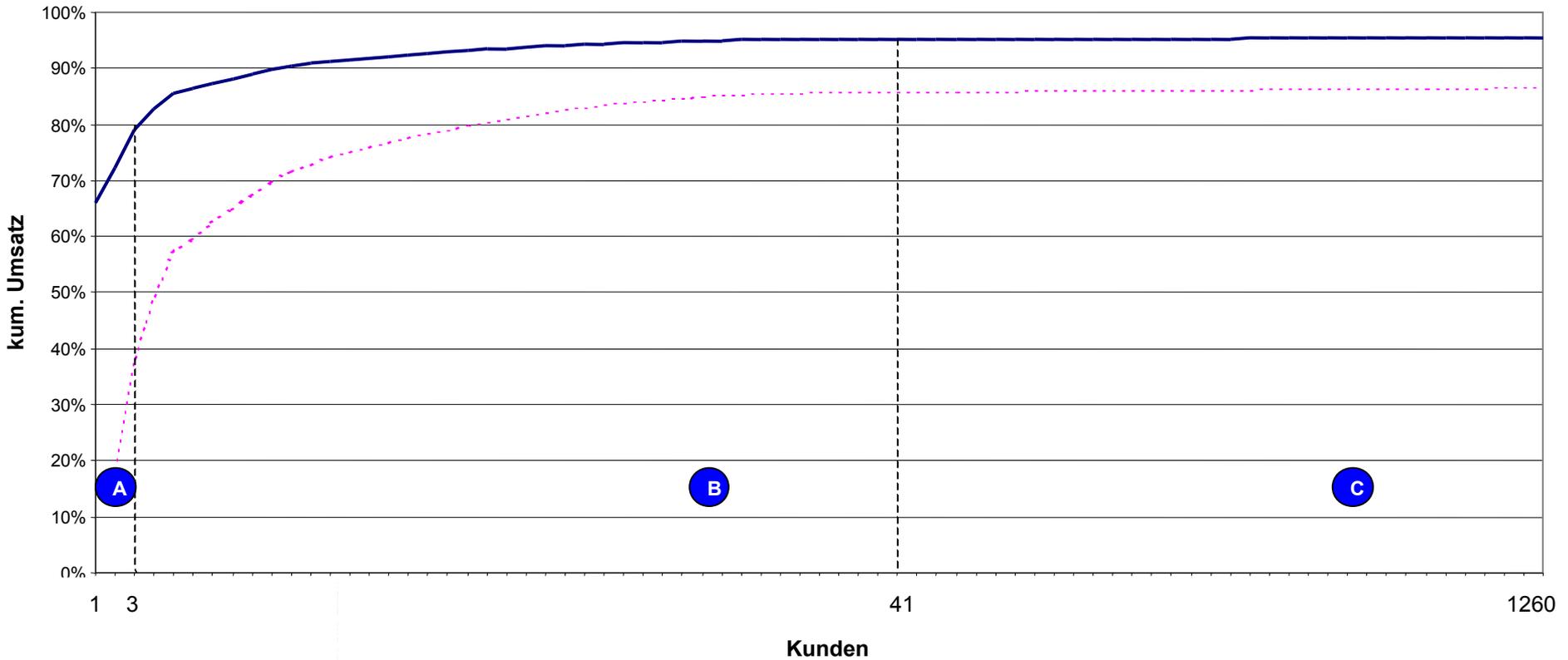
- 1 Wir wollen eine HSC-Maschine für den Formenbau kaufen, da wir Kapazitätsengpässe beim Erodieren haben.
  - Vorstand hat Investitionsantrag genehmigt (> 0.5 MDM).
- 2 Wir machen den Formenbau zu einem Profit-Center und bieten uns als Formenbauer auf dem Markt an:
  - Meister ist befördert.
- 3 Wir bauen die Spritzerei aus und investieren in drei neue Spritzgussmaschinen.
  - Kapazitätsengpässe müssen schnell abgebaut werden.

# Komplexitätsmanagement: Kunden

## 3 A-Kunden, 38 B-Kunden, 1219 C-Kunden

ABC-Verteilung nach Kunden

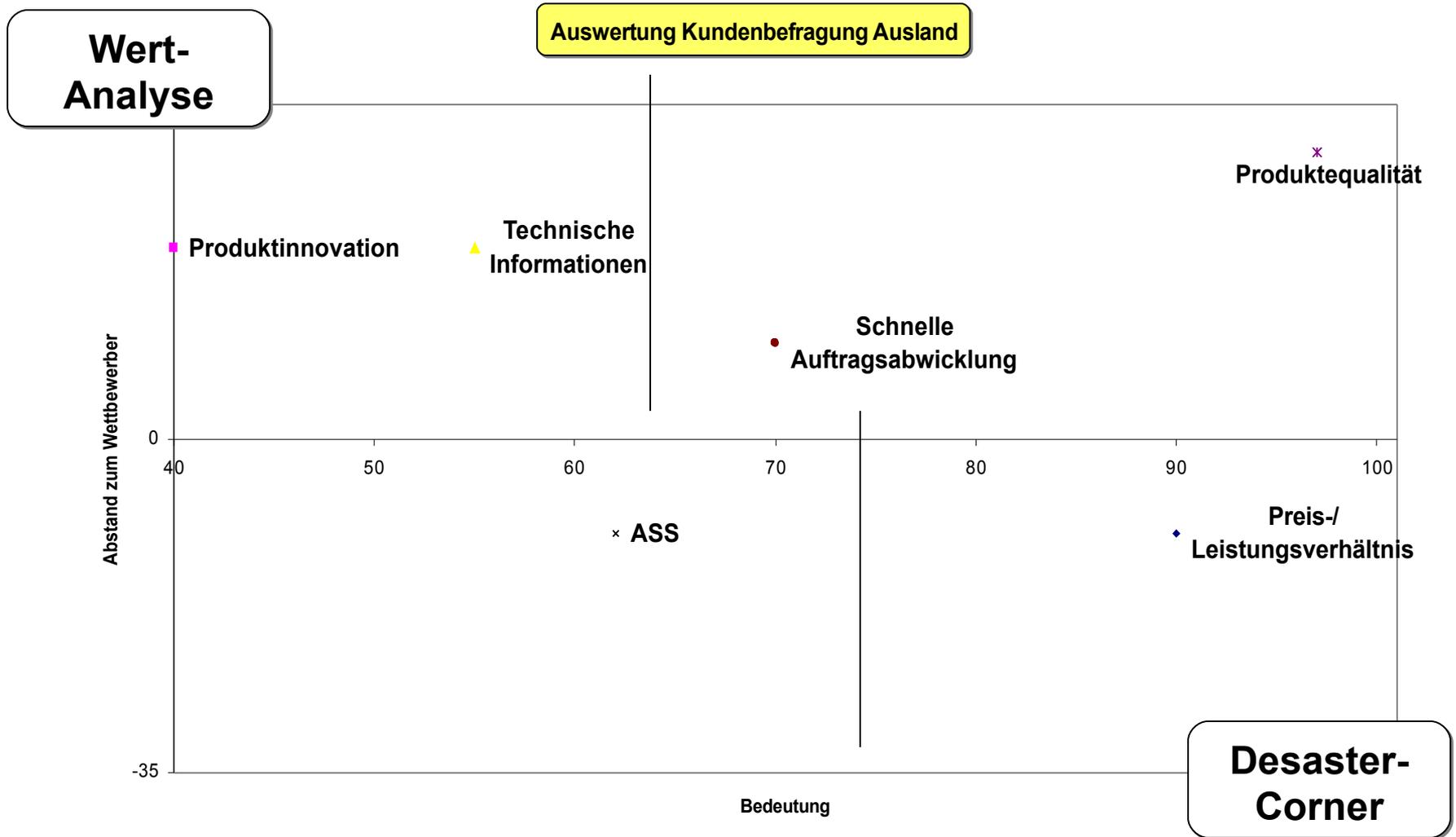
— mit Grosskunden      - - - - ohne Grosskunden



# Die Kunden müssen benannt und konkret klassifiziert werden – Marktbearbeitungsmassnahmen sind zu ergreifen

<b>Attraktivität des Kunden</b>	<b>Wachstumskunden</b> <b>B-Kunden</b>	<b>Key Accounts</b> <b>A- Kunden</b>
	→ Gezielt Angehen → Eigene Position verbessern	→ Binden, Halten → Pflegen
	<b>Verlagerung</b> <b>C- Kunden</b>	<b>Selektiv / Cash cow</b> <b>B-Kunden</b>
	→ Auslaufen lassen → Händlerkonzept → Telefonverkauf → Preiserhöhung	→ Kosten / DB optimieren → Fokus Effizienz
	<b>Position beim Kunden</b>	

# Die Auswertung der Kundenbefragung liefert wichtige Hinweise für die Marktbearbeitung



## Fazit Marketing/ Verkauf

---

- **Es fehlt eine klare, dokumentierte Marktstrategie** (Segment 1) mit Aussagen zu:
  - Markt (relevanter Markt, Geographie, ...)
  - Produkt, Dienstleistung, Kundennutzen, Produktstrategie (B, ...)
  - Marktstellung, Marktanteil, Marktbearbeitung
  - Marktstrategie-Typus (Marktdurchdringung, Markt-, Produktentwicklung, Diversifikation)
  - Substitution (Chance/Gefahr)
  - Produktivität, Kostenposition
- **Produkte sind over-engineered.**
- Auf Basis der Kunden-Analyse sind jetzt konkrete Schritte festzulegen:
  - Kombinierte Produkte-/ Kunden-Strategie festlegen
    - Kundenklassifizierung (konkret mit Namen, Aktivitäten)
    - Potenziale
    - Zielvereinbarungen für Verkauf/Vertreter/Händler

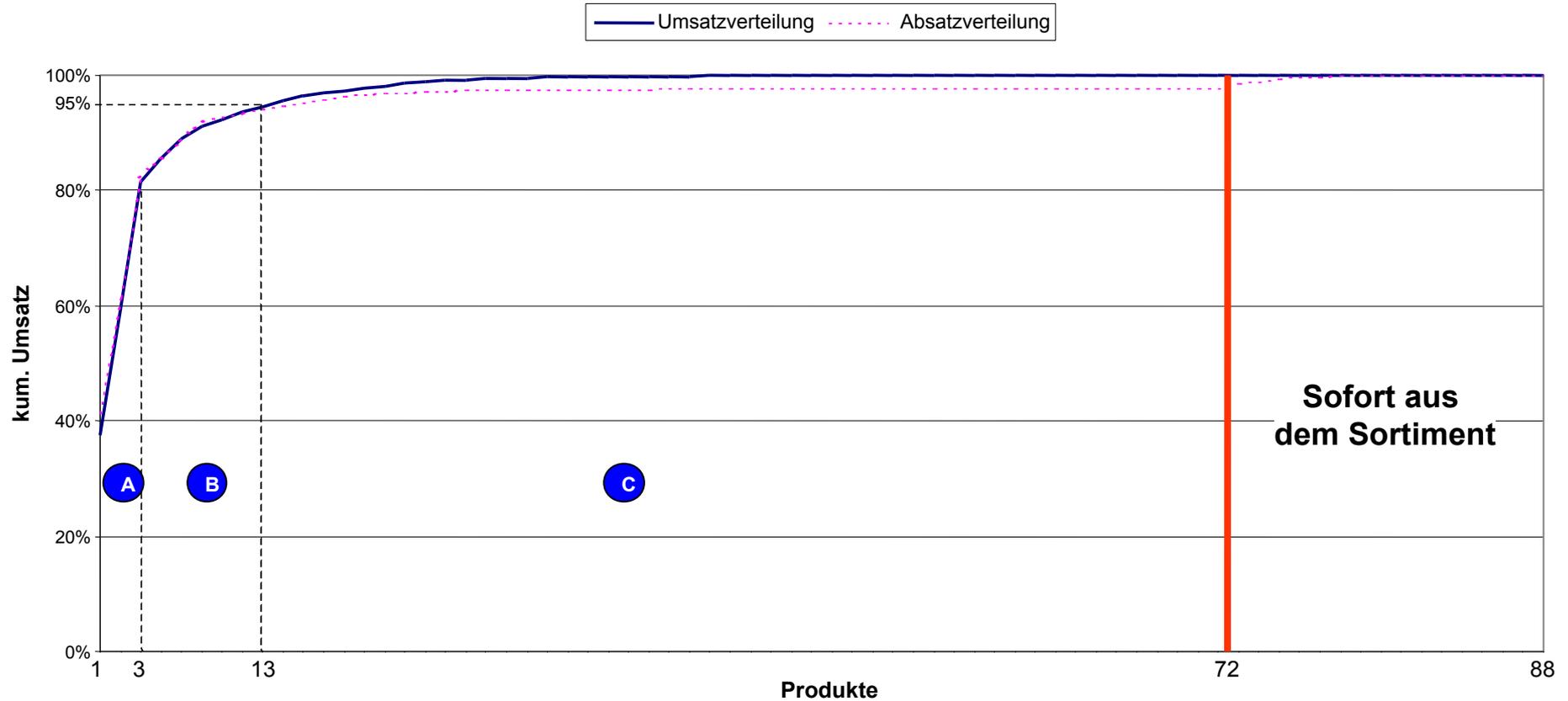


**Um den drohenden Umsatzverlust (Grosskunde, Produkt A) zu kompensieren, muss der Marktdruck systematisch erhöht und die Produkte optimiert werden.**

# Komplexitätsmanagement: Sortimentsreduktion Segment 1

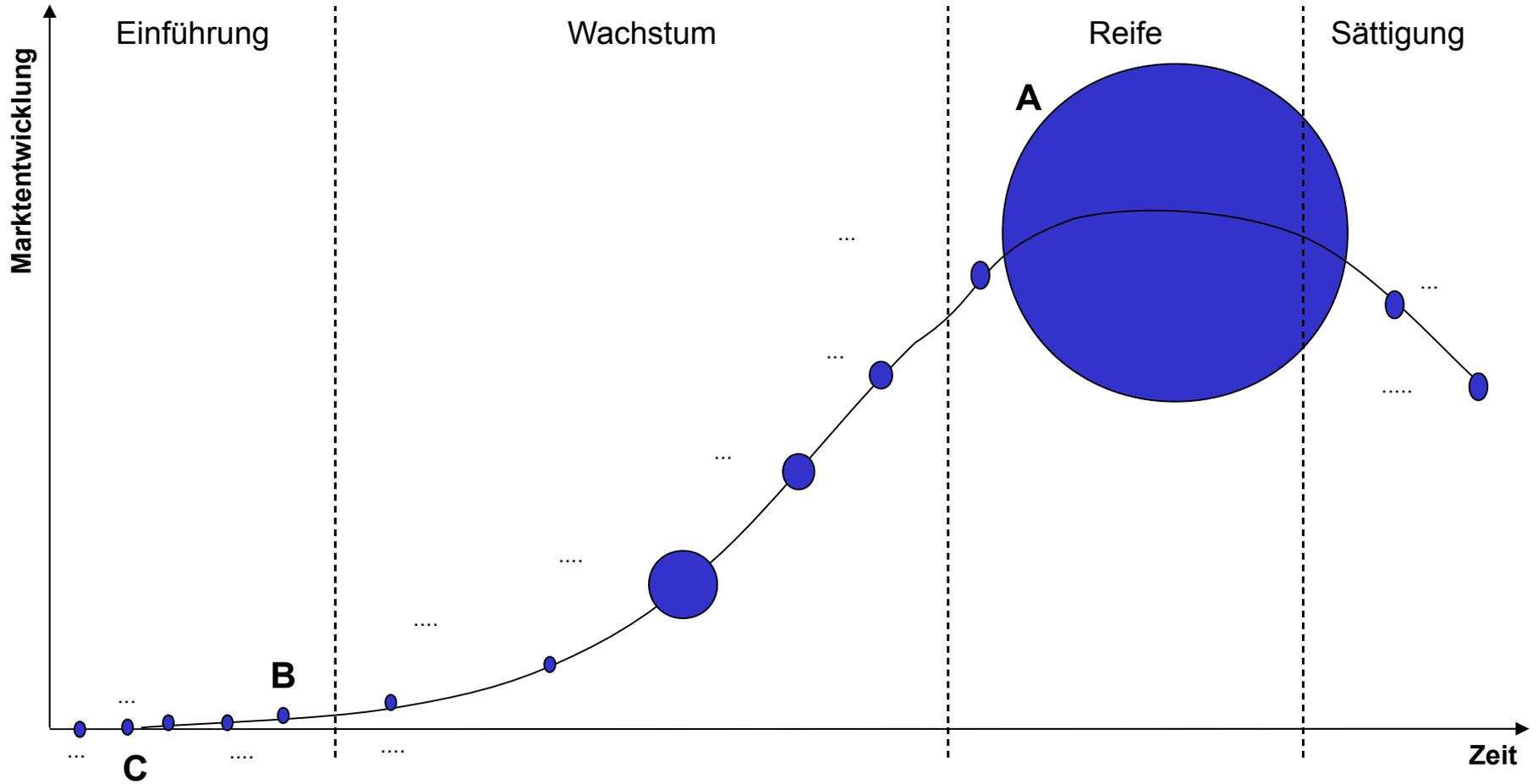
## 16 Produkte werden gestrichen, eine Reihe läuft aus

ABC-Verteilung nach Produkten (Antriebe)



**Sortiment Segment 1**  
3 A-Produkte, 10 B-Produkte, 59 C-Produkte

# Lebenszyklus und Umsatzbedeutung der Produktgruppen



## Fazit Sortimentsanalyse

---

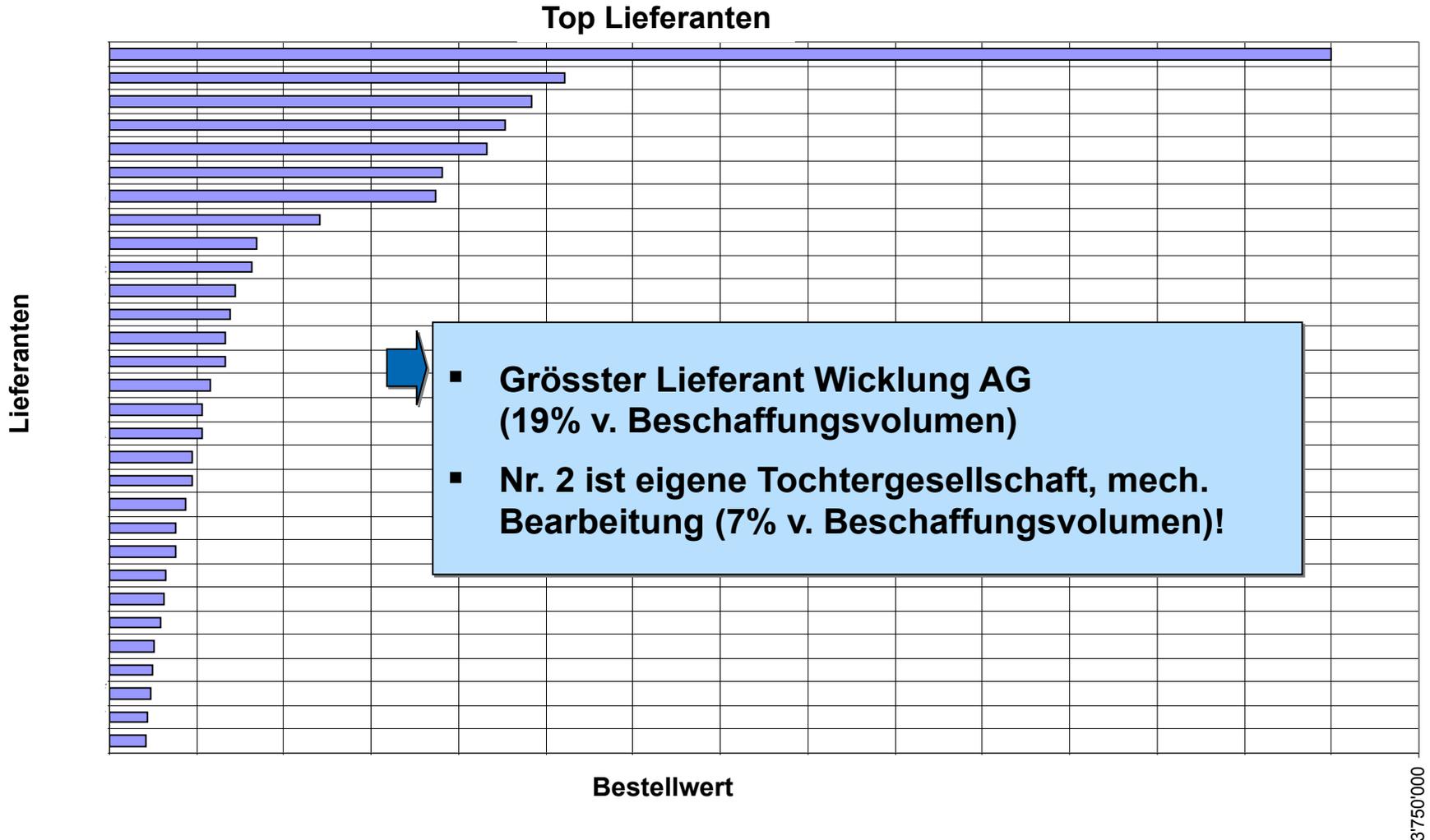
- **Grosse Abhängigkeit vom Produkt A, welches hauptsächlich über den Grosskunden vertrieben wird.**
- **Die Pipeline im Lebenszyklus ist gut gefüllt.**
  - Kommen die notwendigen Stückzahlen/Renditen rechtzeitig?
  - Welche Strategien sind zu verfolgen?
- **Die Sortimentsüberprüfung hat erste Ergebnisse geliefert.**
  - 16 Produkte und eine Linie werden aus dem Sortiment gestrichen.
- **Selbst nach ersten Reduktionen verläuft die ABC-Verteilung noch sehr steil.**
  - Weiteres Potenzial ist vorhanden.
- **Phase-out A und Phase-in B ist zu definieren.**



**Mit einer kontinuierlichen Sortimentsreduktion lassen sich weitere Kostensenkungspotenziale erschliessen.**

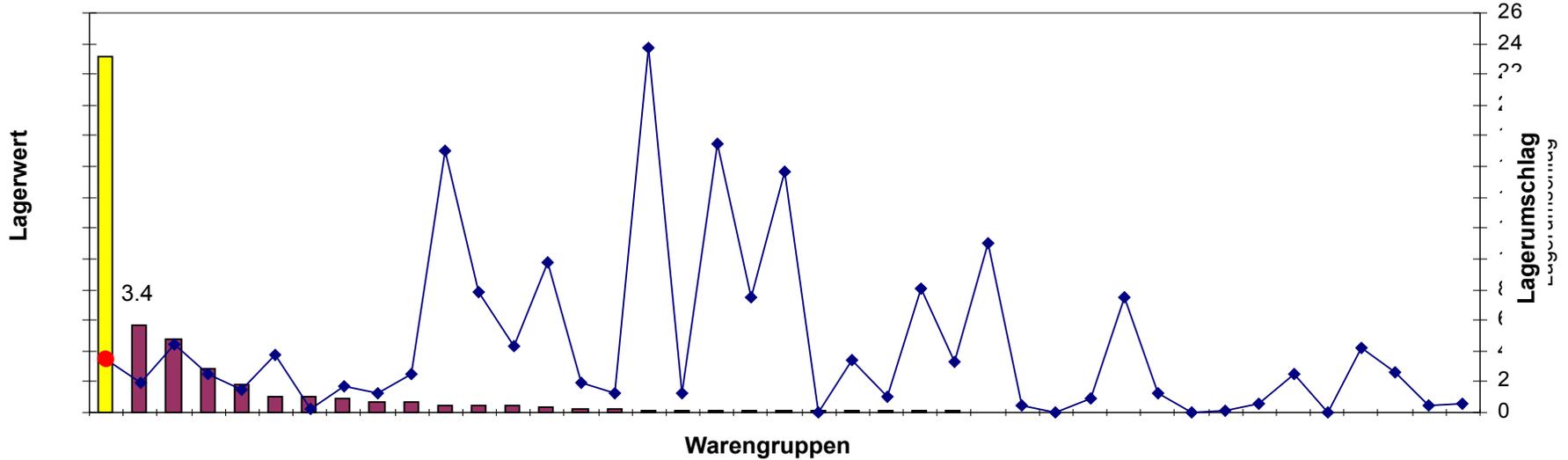


# Beschaffung: Lieferantenstruktur



■ **Grösster Lieferant Wicklung AG (19% v. Beschaffungsvolumen)**  
 ■ **Nr. 2 ist eigene Tochtergesellschaft, mech. Bearbeitung (7% v. Beschaffungsvolumen)!**

# Beschaffung: Lagerbestand, Lagerumschlag



- **Durchschnittlicher Lagerumschlag: 3.4**
- **Die Lagerbestände sind zu hoch!**

## Fazit Beschaffung (I)

---

- **Das operative Geschäft „Einkaufen“ läuft gut.**
  - Verbesserungen sind noch im Bereich der Prozessvereinfachung möglich.
    - Optimaler Einsatz, optimale Nutzung von SAP R/3 bzw. mySAP.com
    - C-Teile-Management, auch im Zusammenhang mit E-Procurement, Purchasing Card
- **Die gesamte Wertschöpfungskette muss komplett neu gestaltet werden:**
  - Outsourcing von nicht strategischen Wertschöpfungsschritten
  - Beschaffung von kompletten Produkten oder Modulen/Baugruppen
  - Aktives Ausschöpfen der Kostensenkungspotenziale in den lokalen und globalen Beschaffungsmärkten
- **Aufbauen der strategischen Beschaffungsfunktion**
  - Beschaffungsmarktforschung, Lieferantenevaluation/Selektion
  - Lieferantenmanagement
  - Planung
  - Verträge
  - Support für die Entwicklung
  - Risk Management
  - etc.
- **Aufbauen eines durchgängigen, zielorientierten Lieferantenmanagements**
  - Aktive, zielorientierte Führung der Lieferanten
  - Verankern eines permanenten Verbesserungsprozesses

## Fazit Beschaffung (II)

---

- **Durchführen spezifischer Optimierungsprojekte mit Schlüssellieferanten**
  - Prozessoptimierung (Planung, Auftragsabwicklung, Belieferung, Bestände etc.)
  - Wertanalyse
- **Durchführen einer Lagerbereinigung, Reduktion der Lagerbestände**
  - Ladenhüter
  - Dispositionsparameter
  - Keine Mehrfachlagerung, d.h. gleiches Teil auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen -> vgl. zukünftiges Modell der Wertschöpfungskette



**Im Vergleich mit anderen mittelständischen Unternehmen der Mechanischen Industrie ist das Drives- Supply Chain Management bestenfalls als durchschnittlich zu positionieren.**

**Viele der Kunden sind in diesem Bereich jedoch bereits sehr weit fortgeschritten -> Kostenschere!**

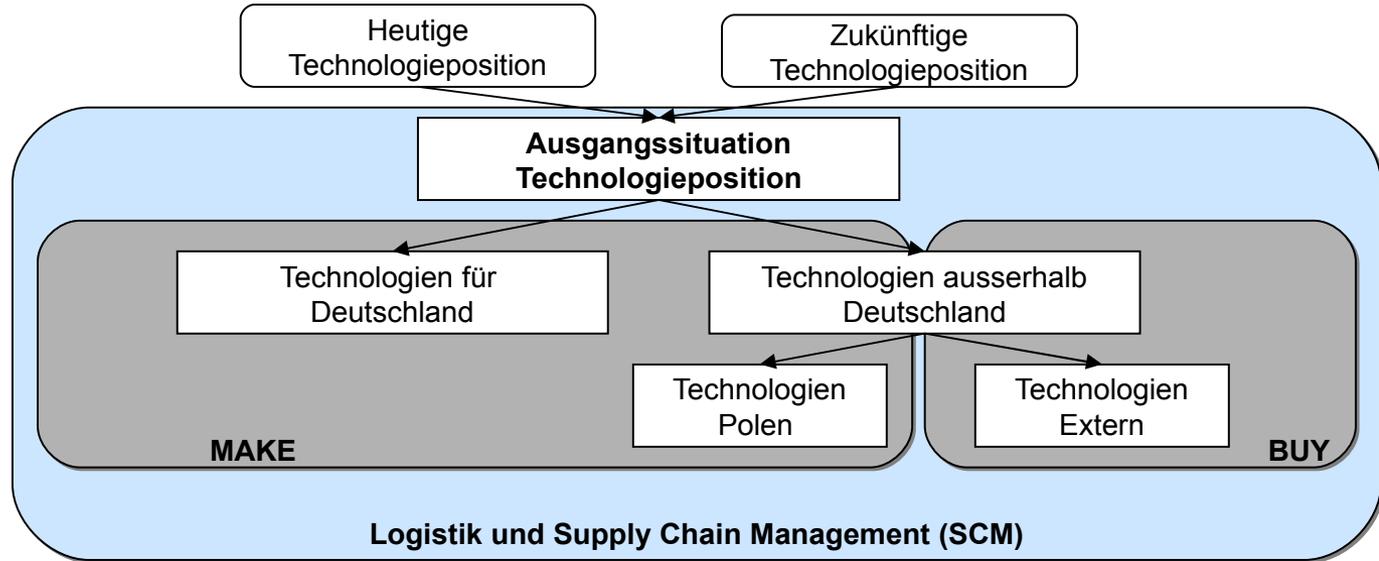
- **Fundamentales Neugestalten der gesamten Wertschöpfungskette**
- **Konsequentes Umsetzen des Supply Chain Management Konzeptes**
- **Aufbau der strategischen Beschaffung**

## Zusammenfassung: SWOT-Analyse

<p><b>Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marktposition</li> <li>▪ Image/Marke</li> <li>▪ Flexibilität</li> <li>▪ Zertifizierungen</li> <li>▪ Einstieg ins Segment 2 geglückt</li> </ul>	<p><b>Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategie zu wenig klar, fokussiert</li> <li>▪ Zu wenig kundenorientiert, wenig Marktdruck</li> <li>▪ Breites Sortiment</li> <li>▪ Wertschöpfungskette, Fertigungstiefe</li> <li>▪ Geringe Kostenflexibilität</li> <li>▪ SCM-Fähigkeiten</li> <li>▪ Bestände</li> <li>▪ Hohes gebundenes Kapital</li> </ul>
<p><b>Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B als neues Massenprodukt</li> <li>▪ Grosses internes Verbesserungspotenzial</li> <li>▪ Entwicklungspotenzial des Segmentes 2</li> <li>▪ Attraktive neue OEM's im Segment 1</li> <li>▪ Internationalisierung (Kunden, Lieferanten)</li> <li>▪ Handlungsbedarf ist erkannt!</li> </ul>	<p><b>Gefahren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ B wird kein Erfolg</li> <li>▪ Abhängigkeit von Grosskunde</li> <li>▪ Preiskampf Segment 1</li> <li>▪ Supply Chain Management Fähigkeiten der Hauptkunden</li> <li>▪ Eintritt von eines neuen direkten Mitbewerbers</li> <li>▪ Strategie von Firma X im Segment 1?</li> </ul>

# Die ursprüngliche Projektzielsetzung hat sich im Laufe der Analyse verschoben

## Ursprüngliche Fragestellung:



## Neue Aspekte:

- Die Verlagerung nach Polen reicht nicht aus, um das Kostensenkungsziel zu erreichen.
- Es sind Alternativen für die Verlagerung zu prüfen.
- Die grösseren Potenziale auf der Beschaffungsseite müssen angegangen werden.
- Auch in den internen Abläufen sind Kostensenkungspotenziale zu realisieren:
  - Reparaturen
  - Auftragsabwicklung, Kundendienst
  - Rollierende Planung (S&OP)
- Die Geschäftskomplexität ist zu reduzieren (Sortimente, Kunden, Lieferanten).
- Strategische Fragen sind zu klären (Unternehmensmodell, Marktentwicklung, Supply Chain Strategie).

## Gruppenarbeit zum Thema „Lösungsansatz für Drives AG“

---

- **„Wie sieht Ihr Lösungsansatz für die Drives AG aus?“**
- **„Wie gehen Sie bei der Umsetzung vor?“ – „Auf welche kritischen Punkte muss besonders geachtet werden?“**
- **„Welche Resultate (Verbesserungen) erwarten Sie?“**
  
- Zeit: ca. 20 Min in Gruppe
  
- Arbeitswerkzeug: Flipchart
  
- Präsentation in Plenum: 5 Min.
  
- Diskussion in Plenum: 5 Min.



# Hauptstossrichtung: „Profitabel Wachsen“

$$\text{Gewinn} = \text{Umsatz} - \text{Kosten}$$

## Wachstums-Strategie

### Zielsetzung:

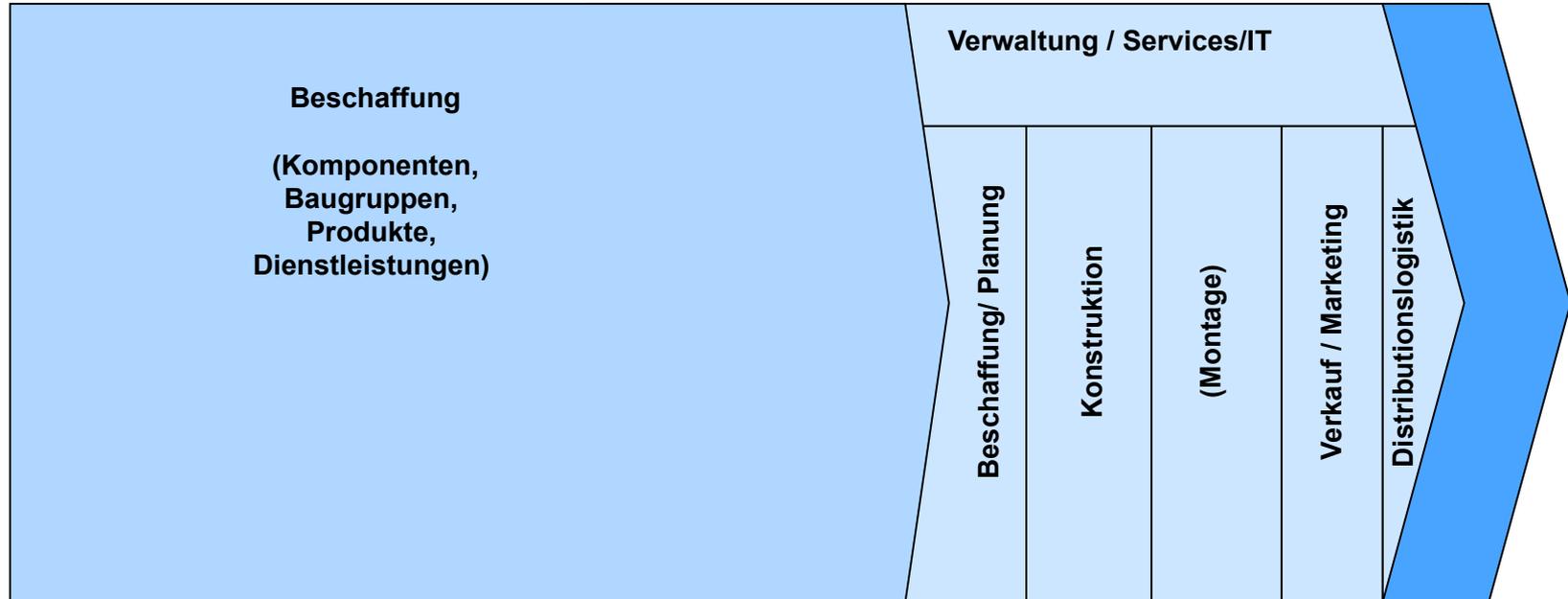
- **Umsatz Segment 1 halten trotz Rückgang Grosskunde**
- **Segment 2 ausbauen**
- **Prüfen Marktentwicklung**
- Unternehmer-/Unternehmensstrategie
- Marketing- und Vertriebs-Strategie
- Entwicklung neue Produkte
- Prüfen Entwicklung neuer Märkte (z.B. China)
- Kulturveränderung, Management-Development

## Effizienz-Steigerung in der Supply Chain

### Zielsetzung:

- **Kostenreduktion um ca. 12%, bei gleichzeitiger Kostenflexibilisierung**
- Sortimentsbereinigung
  - Phase out alter Produkte
  - Varianten-Management
- Optimieren interne Prozesse
  - KVP, Qualitätszirkel
  - Planung, Customer Service, Abwicklung
- Bestandesreduktion, -bereinigung
- Neugestaltung der gesamten Wertschöpfungskette
  - „Wertanalyse“ i. S. Analyse der Kostentreiber
  - Outsourcing Mech. Fertigung
  - Prüfen Outsourcing Formenbau, Spritzerei
  - Modul-Beschaffung, Komplett-Beschaffung
- Aufbau Supply Chain Management
- SAP an neues Unternehmensmodell adaptieren

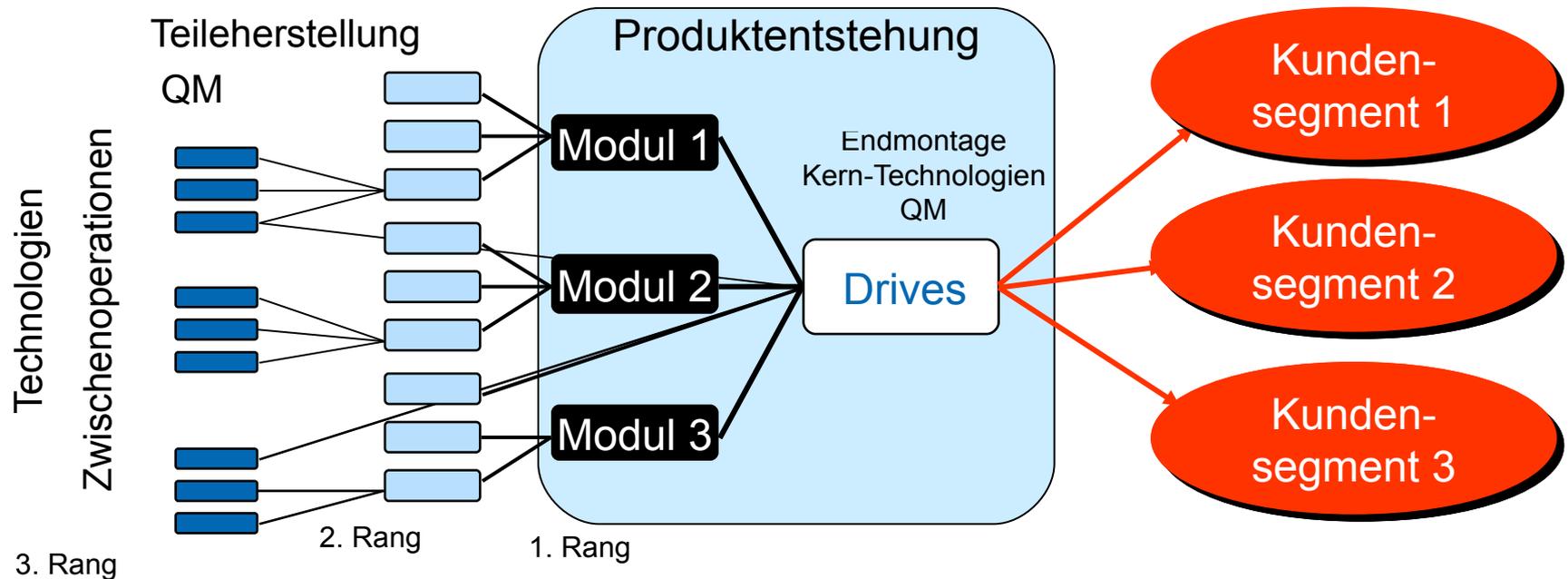
# Zukünftiges Unternehmensmodell: Wie sieht Drives AG in drei Jahren aus?



**Transformation von Drives vom vertikal integrierten Unternehmen zu einem fokussierten Geschäft mit Marktbearbeitung, Engineering, Vertrieb, Supply Chain Management sowie ev. automatisierter Montage**

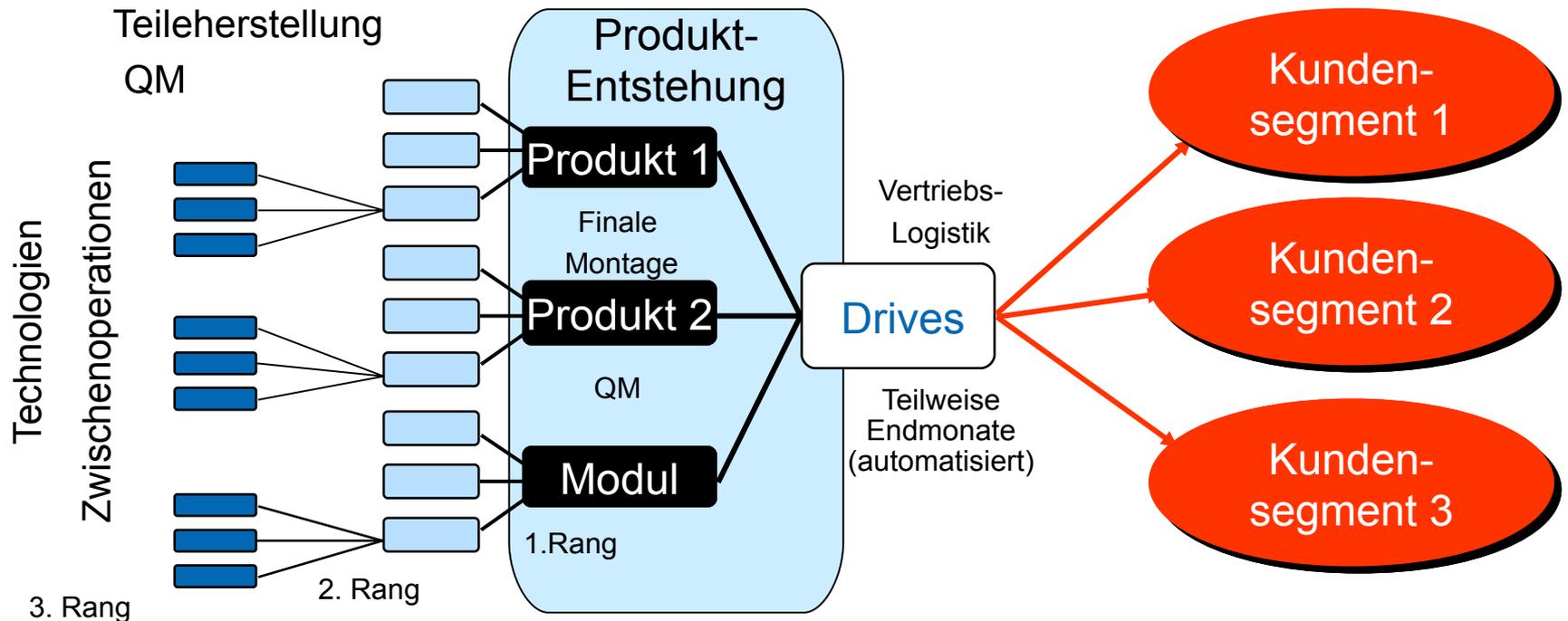
# Konzept Wertschöpfungskette: Phase I

- Definierte Arbeitspakete (Module oder Baugruppen) werden extern realisiert.
- Aufbau internationale Lieferantenbasis unter Nutzung der Kontakte in Polen (China nur im Zusammenhang mit Marktentwicklung)
- QM definiert die Lieferqualitäts-Anforderungen.
- Modullieferanten haben an der Drives-Planung teil.
- Planungs- und Logistik-Komplexität verringern sich.
- Kostensenkungspotenziale liegen in der Bündelung der Arbeitspakete.

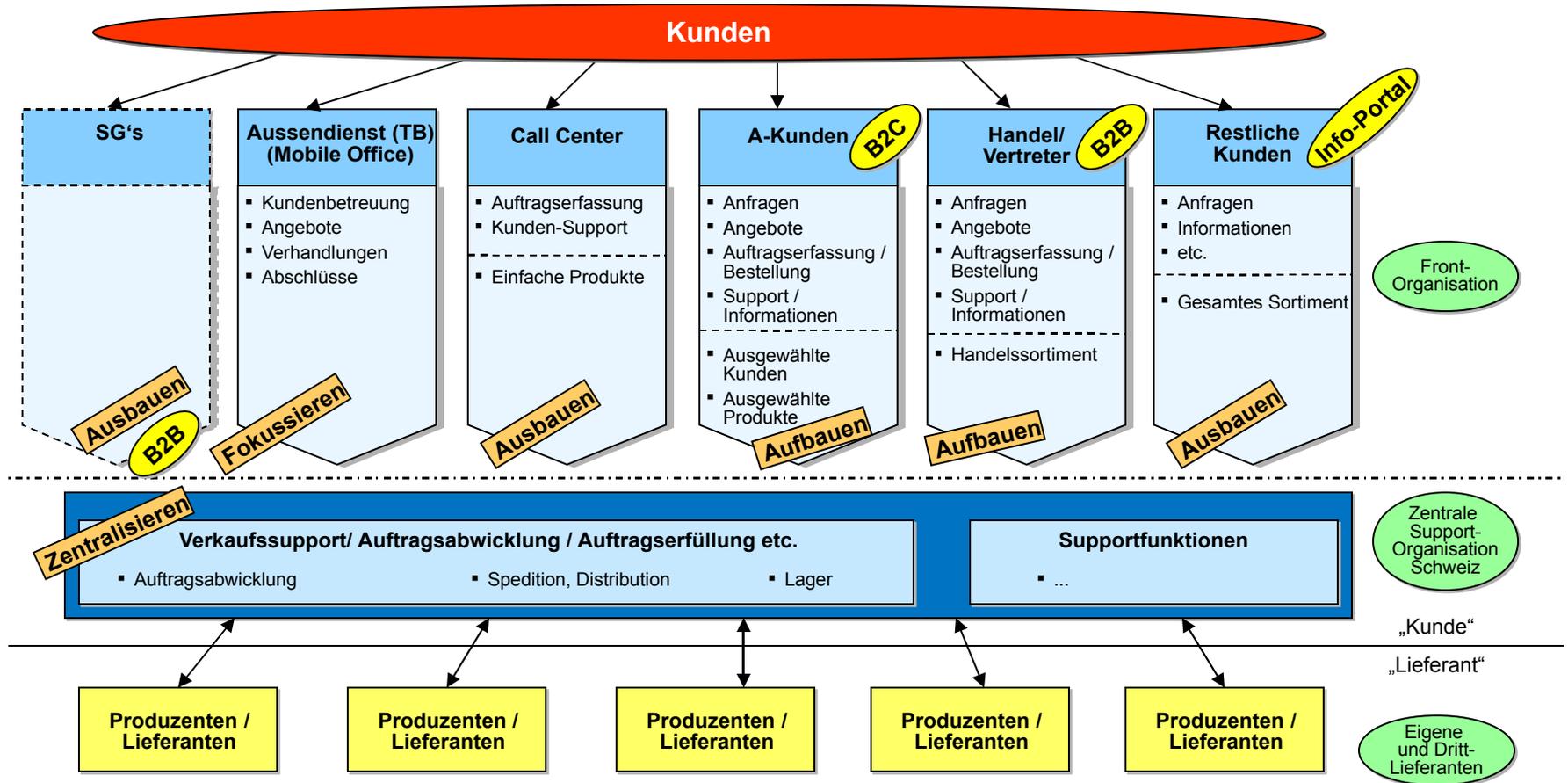


## Konzept Wertschöpfungskette: Phase II

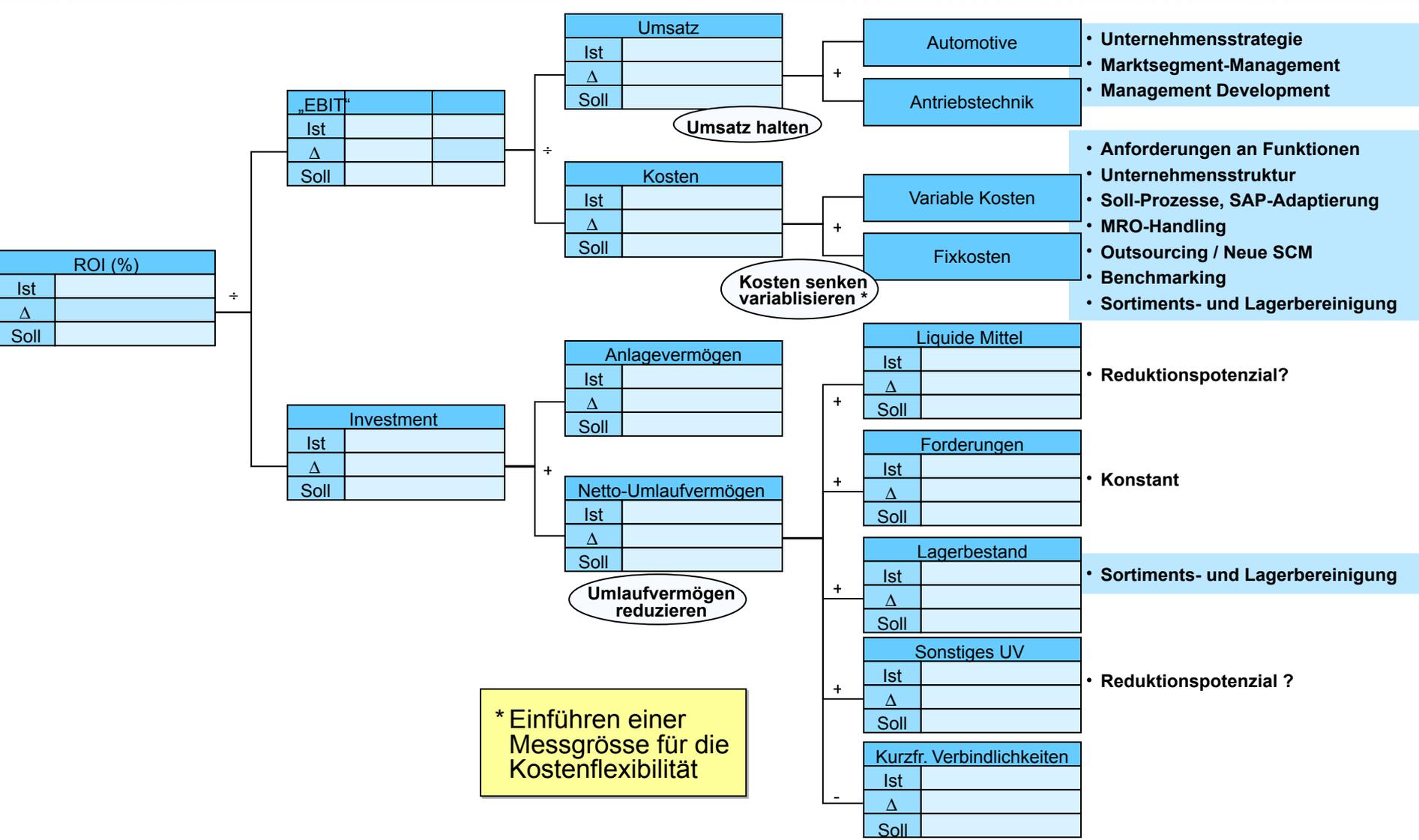
- Komplette Externvergabe von Produkten
- Der frühere Produzent konzentriert sich auf das Management der Vertriebskanäle (nebst Kundenportfolio und Neuentwicklung und Produktpflege)
- Der Produkte-Zulieferer basiert auf engen Planungshorizonten und sehr guten Verkaufs-Voraussagen
- Weitere Kostensenkungspotenziale im Design-to-cost Verfahren (Zusammenarbeit F&E und den Produkte-Zulieferer).



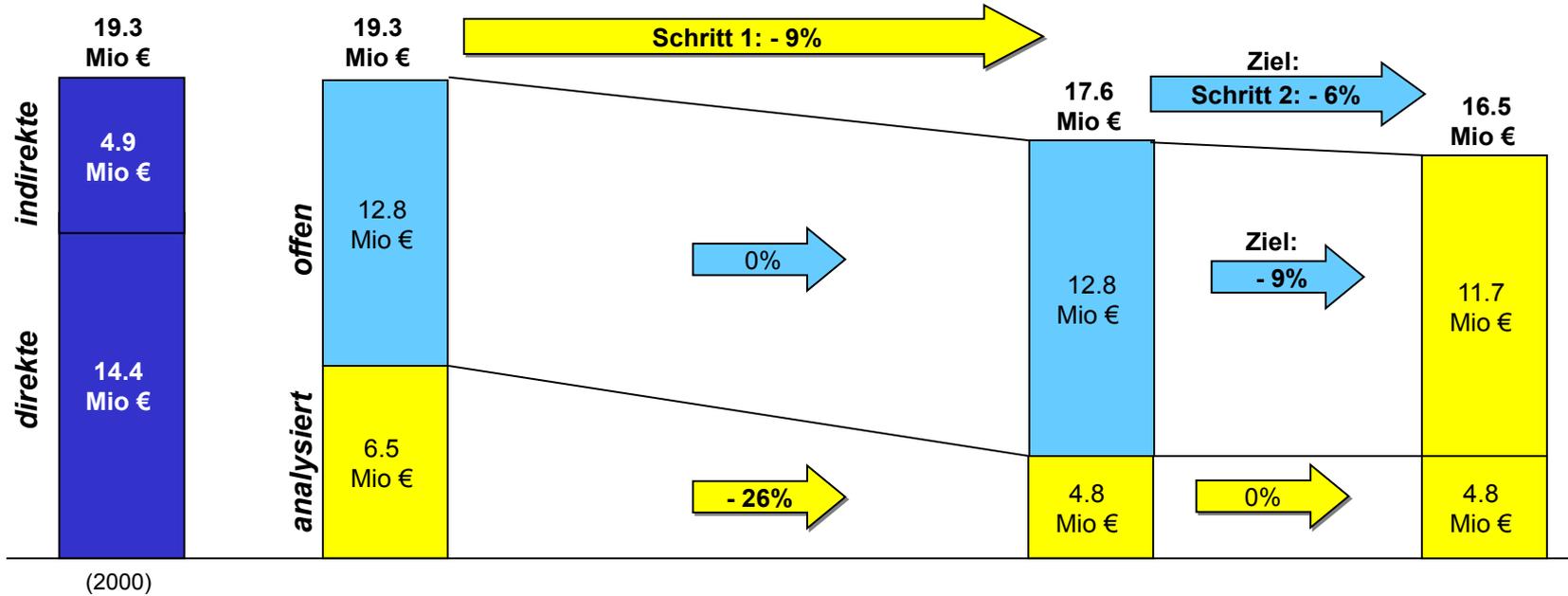
# Phase III: Downstream-Optimierung der Supply Chain – neues Geschäftsmodell



# Aufbau Bottomline orientiertes Umsetzungs-Controlling



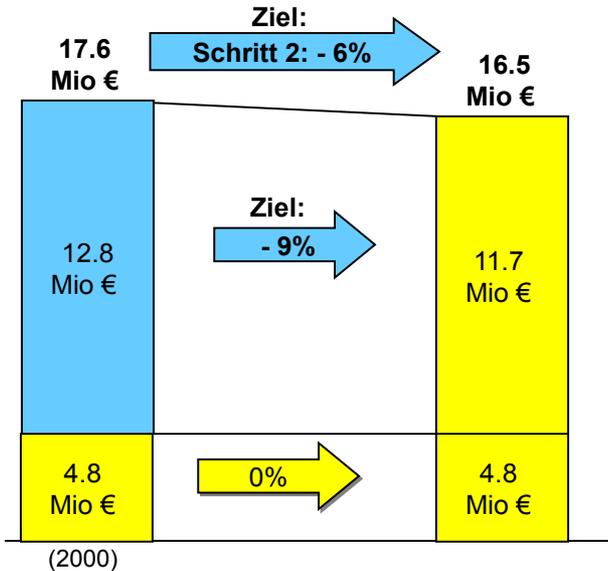
# Nachdem ein Drittel der Kosten angegangen wurden, konnten 9% Gesamt-Kostensenkungspotenzial identifiziert werden



Ansatz	Analysiert	Potential (2001)	% (2001)	Potential (2002)	% (2002)
Wickeln XYZ	1.800	0.525	29%	0.625	35%
Verlagerung Produkt A	0.500	0.047	9%	0.134	27%
Lieferantenwechsel Stecker	0.600	0.160	27%	0.085	14%
Getriebeunterbaugruppe	1.400	0.453	32%	0.092	7%
Komponente Z	0.918	0.435	47%	0.089	10%
Kunststoff-Fertigung A	0.000	0.000	-	0.084	27%
Kondensatoren	0.148	0.081	55%	0.081	55%
Ohne Potenzial	1.100	-	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>6.466</b>	<b>1.701</b>	<b>26%</b>	<b>1.190</b>	<b>18%</b>

(aus 0.316)

# Für die Realisierung der Potenziale in Schritt 2 waren die wesentlichen Ansatzpunkte erkennbar



## Ansatzpunkte für den Schritt 2

- Angehen weiterer Stücklistenpositionen /-gruppen
- Optimierung Formenbau
- Auslastung Kunststoffspritzerei
- MRO-Handling, Bestandesreduktion
- Baugruppen für Systemzulieferung
- Granulate-Beschaffung und -Disposition
- Kapazitätsanpassung indirekte Kosten
  - (bzw. mit bestehenden Ressourcen mehr machen)
- ERP-Anpassung

Ansatz	Analysiert	Potential (2000)	%(2000)	Potential (2002)	%(2002)
2. Schritt Stecker	0.732			0.352	48
Benchmarking WZB	0.075			0.039	52
Benchmarking Teile	0.159			0.077	48
...					
...					
...					
...					
...					
<b>Summe</b>	<b>0.966</b>			<b>0.392</b>	<b>48%</b>

# Tagesprogramm

---

Zeit	Themen
09:00	Begrüßung, Vorstellen des Referenten, Ziele und Programm
09:15	Einführung zum Thema sowie der Praxisbeispiele
10:20	Pause
10:40	(Interaktives) Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
12:00	Mittag
13:00	Fortsetzung Praxisbeispiel 1 – High-Tech AG
14:00	(Interaktives) Praxisbeispiel 2 - Drives AG mit ca. 20 Min. Pause dazwischen
16:45	Zusammenfassung und Feedback
17:00	Schluss der Veranstaltung



## **Neue (SCM-) Ansätze sind nicht zu erwarten - konsequentes Handeln ist gefragt: „Do it, just do it!“**

---

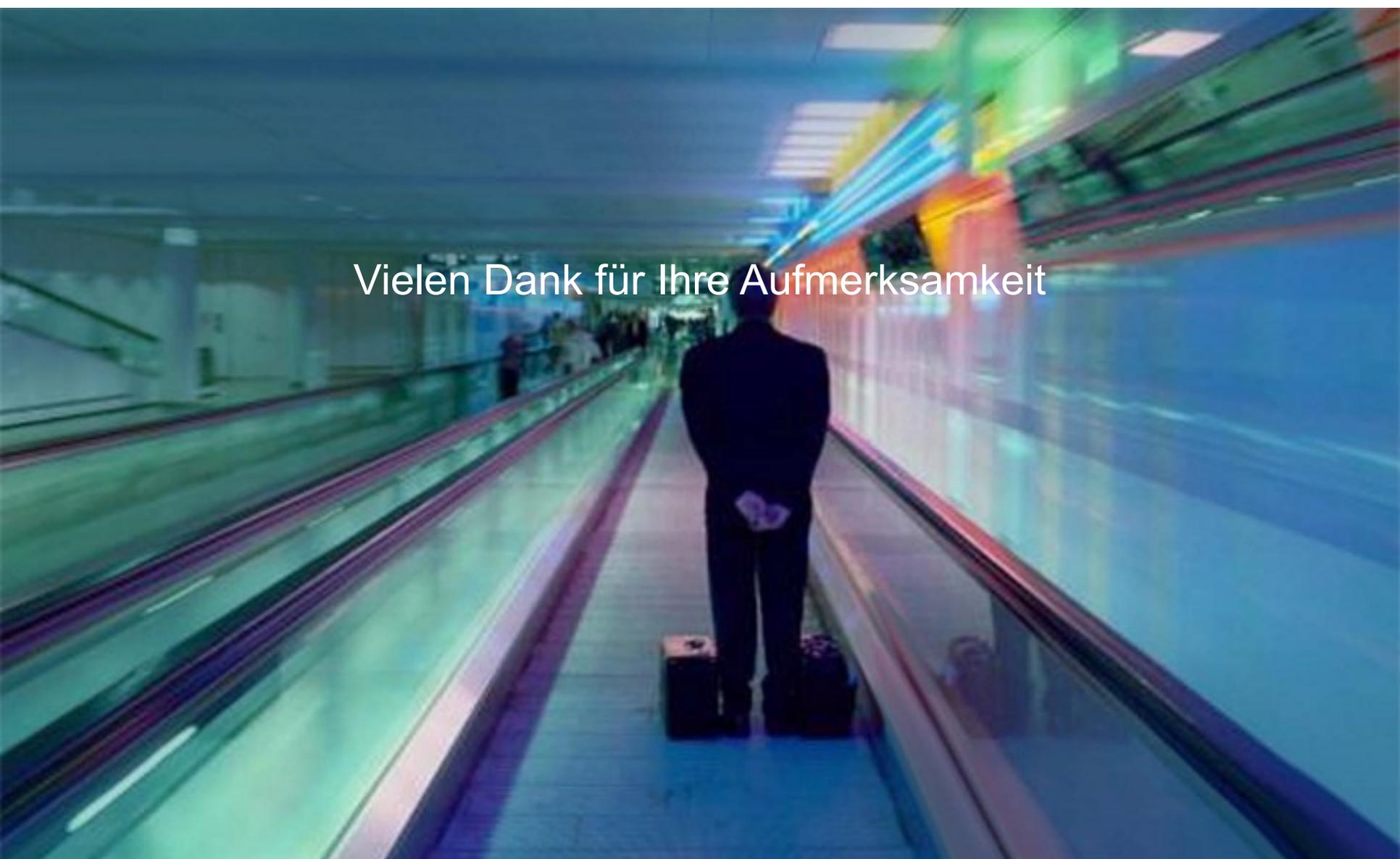
- In naher Zukunft werden keine neuen, revolutionären Supply Chain Management Ansätze erwartet – „no wonder drug“
- Alle (Optimierungs-) Ansätze sind bekannt. Damit lassen sich auch Zyklen erfolgreich managen.
- Weder mehr Technologie noch viele, zusätzliche Investitionen sind notwendig.
- Nicht die Technologie macht es möglich, sondern die Mitarbeiter.
- Konsequentes Handeln ist gefragt, darin liegt die eigentliche Herausforderung.

... und zu guter Letzt:

---

**Nicht wie der Wind weht,  
sondern wie man seine Segel setzt –  
darauf kommt es an!**





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit