



STANDARDSOFTWARE

Inhalt Abschnitt C

2

C. SCM-Strategien

1. Grundlagen
2. Strategien der Versorgung
3. Strategien der Entsorgung und des Recycling

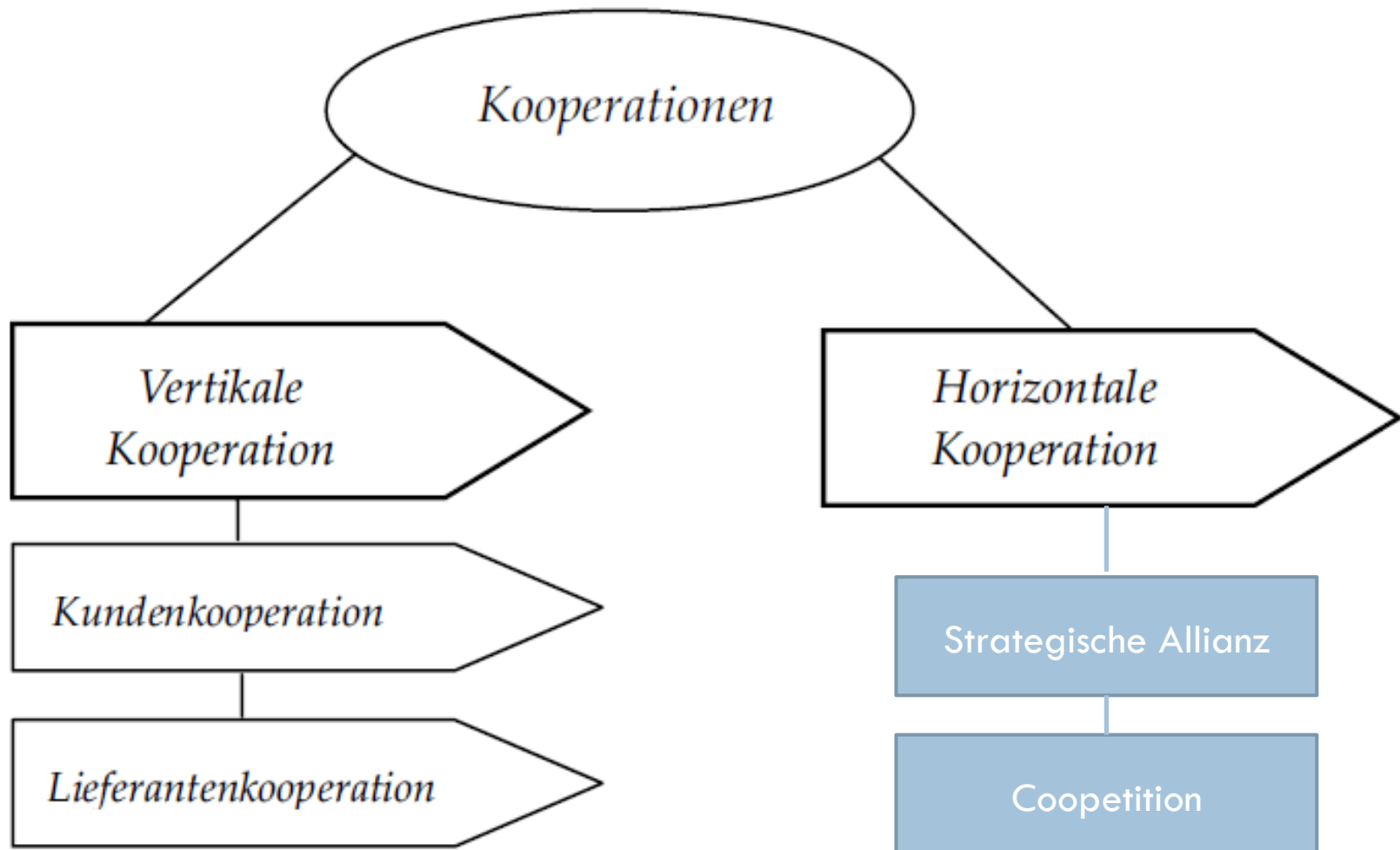
C1. Grundlagen

3

- **Kooperative Strategien** unterstützen die Funktionen von Versorgung, Entsorgung und Recycling
- **Vertikale Kooperationsstrategien**
mit vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten (Lieferanten und Kunden)
- **Horizontale Kooperationsstrategien**
gleiche Stufe der Wertschöpfung → strategische Allianzen mit konkurrierenden Partnern

C1. Grundlagen

4



Vertikale Kooperationsstrategien

- Lieferantenkooperation
- Kundenkooperation

C1. Grundlagen

6

Lieferantenkooperation

- Trend: **Anzahl an Schnittstellen (Lieferanten) verringern**
(**Number-of-Active-Suppliers**)
- Verbleibende Lieferanten haben mehr Verantwortung und kooperieren auch untereinander (**Verbundstrategien***)
- Lieferanten rücken in die Nähe des Herstellers
- Beispiel Steilmann (Bekleidung): innerhalb eines Jahres Lieferanten um 40% reduziert
- Beispiel Quaker Oats (britischer Lebensmittelhersteller): Zulieferer für Faltkartons von 22 auf 2
- Beispiel EADS: innerhalb von drei Jahren von 3000 auf 500

C1. Grundlagen

7

Lieferantenintegration

- Beispiel MCC* Smart in Hambach (Frankreich)
 - ▣ 7 ausgewählte Lieferanten in der Nähe des Werkes, z. B. Siemens VDO, Bosch, Magna etc.
 - ▣ Alle beliefern MCC just-in-time direkt an den Verbaupunkt
- Beispiel BMW Z4 in Spartanburg (USA)
 - ▣ Ausgewählte Lieferanten sind BMW in die USA gefolgt (Brückenkopfeffekt)
 - ▣ Nur 40 direkte Lieferanten
 - ▣ In Europa fertigen Autokonzerne zum Teil noch mit 300 direkten Lieferanten

Nein, es ist nicht der Mainzer
Carnevals Club gemeint!

C1. Grundlagen

8

Möglichkeiten der Lieferantenanbindung

- Nach **Bindungsintensität**
 - ▣ Systemlieferanten (First-Tier-Supplier) - hoch
 - ▣ Sublieferanten - niedrig
- Nach **Leistungspotenzial**
 - ▣ Black-Box-Lieferanten – sehr hoch
 - ▣ Detailvorgabelieferanten – hoch
 - ▣ Kataloglieferanten – niedrig

C1. Grundlagen

9

Resident Engineering

- Lieferanten entsenden eigene Mitarbeiter zum Hersteller
- Dauer ca. 2 bis 3 Jahre
- Werden in die Produktentwicklung integriert
- In den frühen Phasen größte Möglichkeit zur Beeinflussung der vier Wettbewerbsfaktoren
 - ▣ Kosten
 - ▣ Zeit
 - ▣ Qualität
 - ▣ Flexibilität

C1. Grundlagen

10

Beispiel Resident Engineering

- Continental Automotive Systems (conti-online.com) und Krupp (Thyssen Krupp Automotive – z. B. Achssysteme) entsenden RE's nach Wolfsburg
- Triebstrang (wie heißt der wohl auf englisch?) wird dort für den neuen Škoda entwickelt
- Die Init Software GmbH Bremerhaven entsendet regelmäßig Ingenieure zu großen Kunden, z. B. Mercedes-Benz Bank AG
- Entwicklung in SAP-Systemen mit ABAP

C1. Grundlagen

11

Kundenkooperation

- Intensivierung der Kundenanbindung
- Anforderungen der Kunden werden gebündelt
- Drei Arten von Anforderungen
 - Ausgesprochene Erwartungen – Wünsche gegenüber der Umwelt (z. B. „Ich mag diese Art Felgen besonders gern!“)
 - Unausgesprochene Anforderungen – werden für selbstverständlich gehalten, bei Fehlen aber negativ bewertet (z. B. Airbags, ESP etc.)
 - Unausgesprochene Erwartungen – innovative Vorschläge, deren Vorhandensein nicht selbstverständlich ist und besonders positiv bewertet wird (z. B. Tempomat, Kurvenlicht etc.)

C1. Grundlagen

12

Kundenkooperation

- **Laboratory-Store-Concept** (Japan)
- Im Mittelpunkt steht das Erkennen der Kundenwünsche
- Einbeziehung in den Entwicklungsprozess (in ein Labor)

Beispiel:

- Spielwarenhersteller Little Tikes (littletike.com – little tike = kleines Kind, Knirps oder Lümmel)
- Kinder werden im Child Care Center mit neuen Spielwaren konfrontiert, beobachtet und befragt
- Frühe Hinweise für Entwicklungskonzepte

C1. Grundlagen

13

Horizontale Kooperationsstrategien

- Integration von Akteuren auf gleicher Wertschöpfungs-ebene
- Eigentliche Konkurrenten bilden strategische Allianzen

Beispiele:

- Star Alliance (1997, Lufthansa, United, Air Canada etc.)
- Bitburger und Erdinger (2007) – Vertrieb von Weizenbier
- Samsung und Sony (2006) – LCD TV
- Vedes und Idee & Spiel „Toy Alliance“ - Einkaufsbündelung

C1. Grundlagen

14

Horizontale Kooperationsstrategien

Coopetition

- **Co**operation (Zusammenarbeit) und **Competition** (Wettbewerb)
- Bosch und Siemens im Bereich Haushaltsgeräte (nicht etwa in Punkto Autoelektronik)
- Microsoft und Novell – Linux

C2. Strategien der Versorgung

15

Efficient Consumer Response (ECR)

- „Effiziente Kundenreaktion“
- Anfang der 90er
- USA – Food Marketing Institute
- Insbes. Konsumgüterindustrie
- 1994 in Europa aufgegriffen
- Executive Board of ECR Europe (ecr-all.org)
- Kostensenkungspotenzial 27 Mrd. USD
- Volumen zur Bestandsreduzierung > 40%

C2. Strategien der Versorgung

16

Beispiel „Wal Mart“

- Verbesserung der Kennzahlen Warenumsatz, Umsatz pro Verkaufsfläche und EBIT (Earnings before Interests and Taxes)
- Reduzierung der Verbraucherpreise um 7,1%

C2. Strategien der Versorgung

17

ECR

- Verbindung von Logistik und Marketing
- Schnittstelle durch IT
- 2 Ansätze: **Marketing Channel Mgm.** und Quick Reponse
- Im Fokus: physische Distribution von Waren
- Verbesserungspotenziale: Lagerung und Transport
- Neue Kooperationsformen zwischen Herstellern und einbezogenen Handelsstufen

C2. Strategien der Versorgung

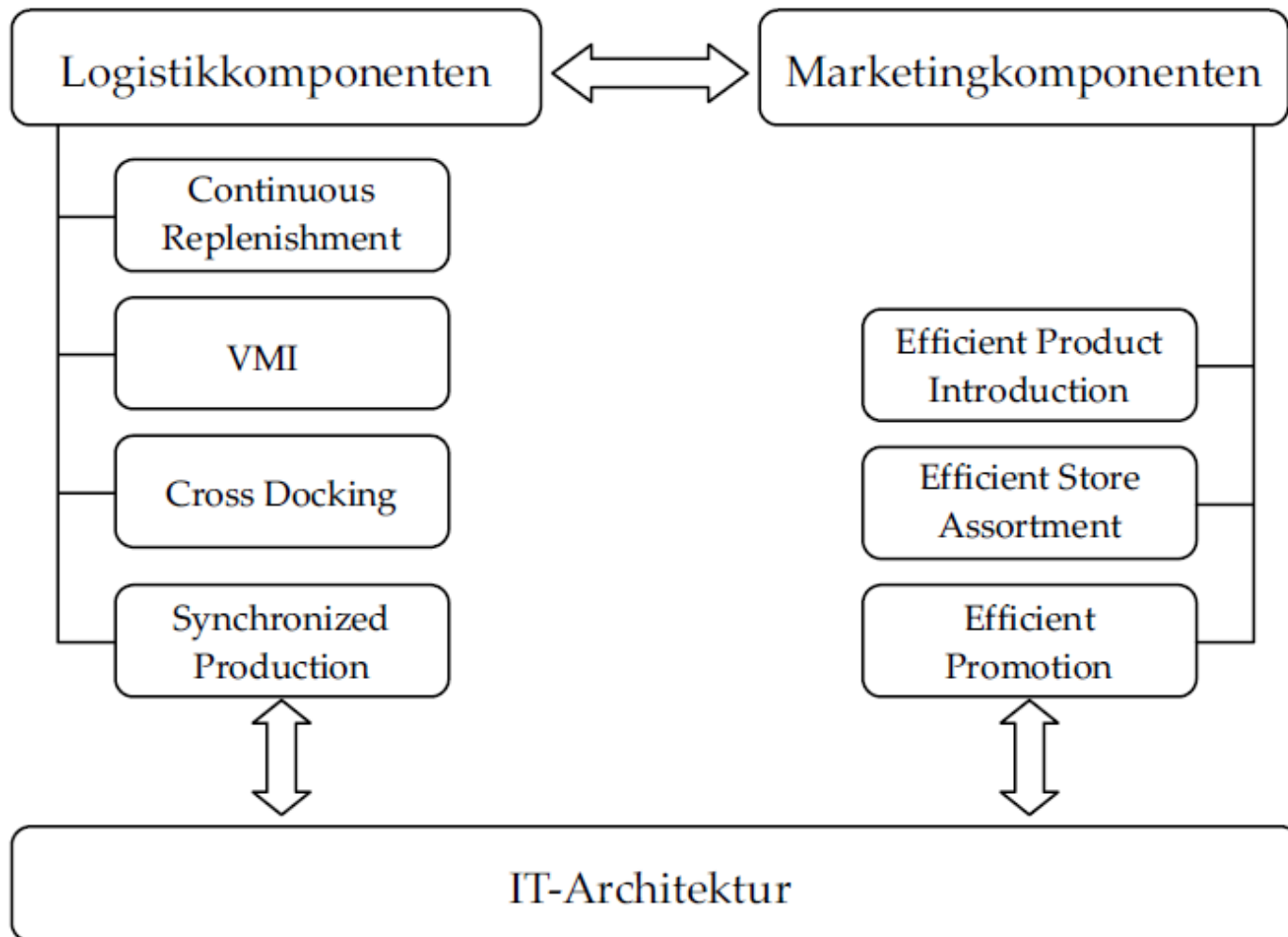
18

Quick Response

- Mitte der 80er (Textilwirtsch.) – Kurt Salmon Associates
- Teilprozesse arbeiten effektiv, aber nicht der Gesamtprozess
- Wertschöpfungskette wurde in Einzelteile gebrochen
- Projektgruppen in ausgewählten Geschäften (J. C. Penny) deckten ineffiziente entlang der Supply Chain auf
- Umsatzzuwachs von 25%
- Verkaufszahlen artikelgenau

C2. Strategien der Versorgung

19



C2. Strategien der Versorgung

20

Continuous Replenishment/Vendor Managed Inventory

- tlw. in der Literatur gleichgesetzt
- Werner: CR (kontinuierlicher Warennachschub) „als strategischer Überbau zur Gewährleistung einer Lieferantenintegration“
- VMI ist ein Hilfsmittel für CR auf der operativen Ebene:
 - ▣ **Roll-Cage Sequencing** – bei Entladung vor Ort sind die Paletten und Rollcontainer direkt zu verräumen
 - ▣ **Efficient Unit Loads** – Schaffung einheitlicher Standards zur Optimierung von Transport- und Lageraktivitäten
 - ▣ **Computer Assisted Ordering** – Erfassung und Steuerung der Warenströme mit Hilfe moderner IT-Systeme (z. B. RFID)

C2. Strategien der Versorgung

21

Vendor Managed Inventory

- Bestandsführung im Sinne von VMI = Lieferanten orientieren sich an der tatsächlichen Nachfrage der Kunden (Pullsteuerung) = Verbesserung aller Schlüsselgrößen:
 - ▣ Senkung der Kosten – reduzierte Lagerhaltung und bessere Ausnutzung von Transportkapazitäten
 - ▣ Forcierung der Durchlaufzeiten – bis zu 20% Senkung
 - ▣ Steigerung der Qualität – Erhöhung des Service- und Dienstleistungsgrad bis auf 99,9% lt. Mau
 - ▣ Ausnutzung der Flexibilität der Hersteller – Glättung der Transportvolumen und damit der Produktionsspitzen

C2. Strategien der Versorgung

22

Vendor Managed Inventory – operative Rahmenbedingungen

- **Konditionen und Rahmenverträge**
Festlegung von Beschaffungsmengen und Bezugspreisen, Mengenrabatte, Sammelbestellungen
- **Lagerkapazität**
keine Überfüllung der Lagerstätten am POS – Info über max Kapaz.
- **Anliefererrhythmen**
feste Anliefererrhythmen bei kontinuierlichem Bedarf = sinkende Prozesskosten wg. geringerem Verwaltungsaufwand
- **Mindestliefermengen**
Ausschluss von Mini-Lieferungen

C2. Strategien der Versorgung

23

Cross Docking

- verbrauchsorientierte Warenverteilung
- Anfang der 90er – Variante der Zentrallagerung
- CD „haucht VMI erst Leben ein“
- Problem: „Engpass Rampe“ im Handel
- Industrie liefert nicht direkt an den Handel, sondern an eine zentralisierte Docking Station (**Transshipment Point**)
- Ladungen werden filialgerecht kommissioniert und an den Kunden geliefert („**Zwei-Stufen-Prinzip**“)
- es gibt drei Arten des CD

C2. Strategien der Versorgung

24

Cross Docking – drei Arten

- **artikelrein**

palettenreine Distribution – ohne Aufbruch – großvolumige „schnell drehende“ Artikel und Display-Paletten

- **einstufig**

Waren sind durch den Hersteller pro Palette vorkommissioniert – im Zentrallager nur Zwischenlagerung – bei Bedarf Distribution zum Kunden (mit sonstigen Sendungen)

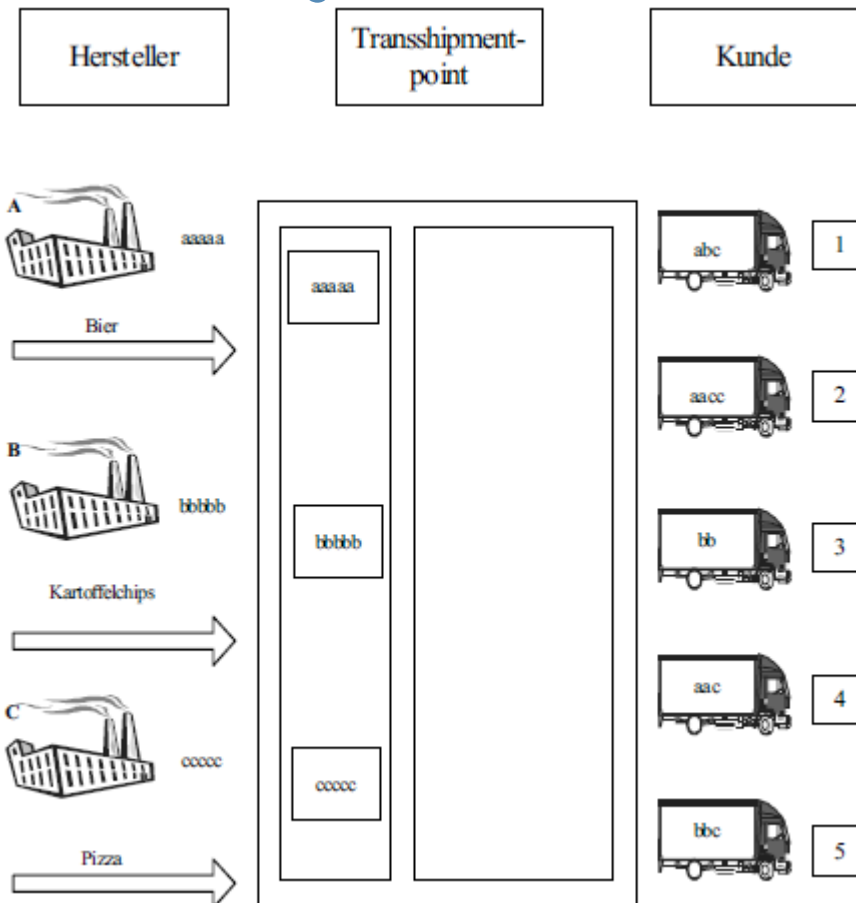
- **zweistufig**

Cross Docking im eigentlichen Sinn – am häufigsten angewendet: artikelreine Paletten werden in die Docking Station gebracht, dort aufgebrochen und später filialgerecht verteilt

C2. Strategien der Versorgung

25

Zweistufiges Cross Docking



C2. Strategien der Versorgung

26

Synchronized Production

- Komplettierung der logistischen Anteile von ECR
- Scannerdaten aus dem Handel verwendet der Hersteller für seine PPS = konkrete Werte (Pullprinzip)
- Beispiel: Edeka stellt Partnern mittels „E3 Trim“ (jda.com) Scannerdaten zur Verfügung
- Schnittstellen werden häufig über EDI realisiert

C2. Strategien der Versorgung

27

CRM und Mass Customization

- SCM fordert fast immer eine Pullorientierung (d. h. was will der Kunde tatsächlich haben)
- Zwei Hilfsmittel im IT-Bereich:
- **CRM** (Customer Relationship Management)
- **Mass Customization**

C2. Strategien der Versorgung

28

CRM und verwandte Konzepte

- **Relationship Marketing**

Entwicklung und Verbesserung bestehender Kundenbeziehungen über die gesamte Lebensdauer (keine Kundenakquise)

- **One-to-One-Marketing**

der einzelne Kunde steht im Mittelpunkt, Ziel: Absatz unterschiedl. Produkte an umsatzstarke Kunden (Cross Selling) und Kundenbindung

- **Customer Relationship Management**

„Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher auf aktuelle und potenzielle Marktpartner gerichtete Maßnahmen einer Unternehmung mit dem Ziel der Intensivierung einer Kundenbeziehung.“

C2. Strategien der Versorgung

29

CRM

- Beziehungsmanagement: Gewinnung, Halten und Wiedergewinnung von Kunden
- Verbesserungspotenziale von Kundenzufriedenheit, -loyalität und akquisition
- Komponenten:
 - ▣ **Information** – Nutzung neuer Medien – rasche Alterung von Informationen
 - ▣ **Interaktion** – social media – communities – foren – blogs etc.
 - ▣ **Integration** – z. b. Amazon Partnerprogramm – Marketplaces
 - ▣ **Individualisierung** – z. B. ausgewählte Produktvorschläge auf der Basis vergangener Bestellungen oder dem Surfverhalten

C2. Strategien der Versorgung

30

CRM

Strategische Zielgrößen:

- **Profitabilität**
Verbesserung der Kaufintensität (Share-of-Wallet)
- **Differenzierung**
von Massenprodukten zu Maßanfertigungen (Mass Customization)
- **Dauerhaftigkeit**
langfristige Pflege bereits bestehender Kundenbeziehungen

C2. Strategien der Versorgung

31

Komponenten eines CRM-Systems

(nach Hippner und Wilde, 2006)

□ **Kommunikatives CRM**

Steuerung und Synchronisation der Kommunikations-kanäle zum Kunden (Telefon, Internet, E-Mail, Außen-dienst etc.); im Customer Interaction Center fließen alle Informationen zusammen

□ **Operatives CRM**

Unmittelbare Verbindung zum Front Office, dem Kontaktpunkt zum Kunden; untergliedert sich in Marketing Automation, Sales Automation und Service Automation

□ **Analytisches CRM**

Systematische Aufzeichnung von Kundenkontakten und –reaktionen; es dürfen keine Informationen verloren gehen (Beispiel: Beschwerde erreicht Management nicht)

C2. Strategien der Versorgung

32

CRM → ERM

In modernen SCs weitet sich CRM zu Enterprise Relationship Management (ERM) aus = vollständige Integration des Kunden in die Lieferkette des Herstellers.

Sämtliche Produzentenaktivitäten richten sich nach:

- **ATP (Available-to-Promise)**

Bestellung wird fristgerecht bearbeitet; Hersteller bestätigt verbindlich die rechtzeitige Auslieferung (Beispiel: Online-Versender sichert Lieferung innerhalb 24h zu)

- **CTP (Capable-to-Promise)**

Unternehmer verfügt über die Fähigkeit, das nachgefragte Produkt herzustellen und plant dies in die Produktion nun ein (Beispiel: Automobilindustrie)

C2. Strategien der Versorgung

33

Mass Customization

- vereinigt die Vorteile von Massenfertigung und kundenspezifischer Einzelfertigung
- **hybrides Konzept:** simultane Realisierung von Kostenführerschaft und Differenzierung (kein Stuck-in-the-Middle nach Michael E. Porter)
- im Kern eine kundenindividuelle Massenfertigung von Gütern für einen großen Absatzmarkt
- Produkte treffen unterschiedliche Bedürfnisse von Nachfragenden
- Pullprinzip – Kundenwünsche werden berücksichtigt

C2. Strategien der Versorgung

34

Strategie	Beschreibung	Protagonist
<i>Outpacing</i>	Rechtzeitiger Wechsel zwischen Kostenführerschaft und Differenzierung möglich, wobei die bereits erzielten Wettbewerbsvorteile erhalten bleiben.	<i>Gilbert/Streckel</i> (1985)
<i>Mass Customization</i>	Kundenindividuelle Massenfertigung.	<i>Pine</i> (1993)
<i>Simultaneitätshypothese</i>	Gleichzeitige Kostenführerschaft und Differenzierung durch moderne Fertigungsansätze.	<i>Corsten/Will</i> (1995)
<i>Duale Internationalisierung</i>	Weltweite Anwendung unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien an verschiedenen Orten (zum Beispiel Kostenführerschaft im Inland und Differenzierung im Ausland).	<i>Fleck</i> (1995)
<i>Dynamische Produktdifferenzierung</i>	Möglichkeit des Erzeugniswechsels durch adäquate Fertigungsverfahren.	<i>Kaluza</i> (1996)

C2. Strategien der Versorgung

35

Mass Customization

- Was nicht passt, wird passend gemacht ...
- Beispiele (siehe folgendes Video) auf:
- <http://www.mass-customization.de/>



C2. Strategien der Versorgung

36

Mass Customization - Voraussetzungen

- **Hohe Stückzahlen**
Erzielung von Economies of Scale (u. a. sinkende Erzeugungskosten mit steigender Ausbringungsmenge).
- **Individualisierung**
In Masse gefertigte Produkte, die in ihrer jeweiligen Konfiguration (Customization) einen hohen Nutzen für den Käufer bringen
- **Preis und Zielmarkt**
Verkaufspreis \sim Standardpreis, um in den Wettbewerb treten zu können
- **Variantenanzahl**
Keine zu große Variantenanzahl, sondern spezifisch zugeschnittene Produkte

C2. Strategien der Versorgung

37

Mass Customization - Arten

□ Hard Customization

- Kundenindividuelle Endfertigung
- Kundenindividuelle Vorfertigung
- Modulares Baukastenprinzip
- Massenhafte Fertigung von Unikaten

□ Soft Customization

- Selbstindividualisierung
- Serviceindividualisierung
- Individuelle Endfertigung am Point-of-Sale

C2. Strategien der Versorgung

38

