



Ganzheitliche Gestaltung von Unternehmensprozessen

Dr.-Ing. Peter Nyhuis

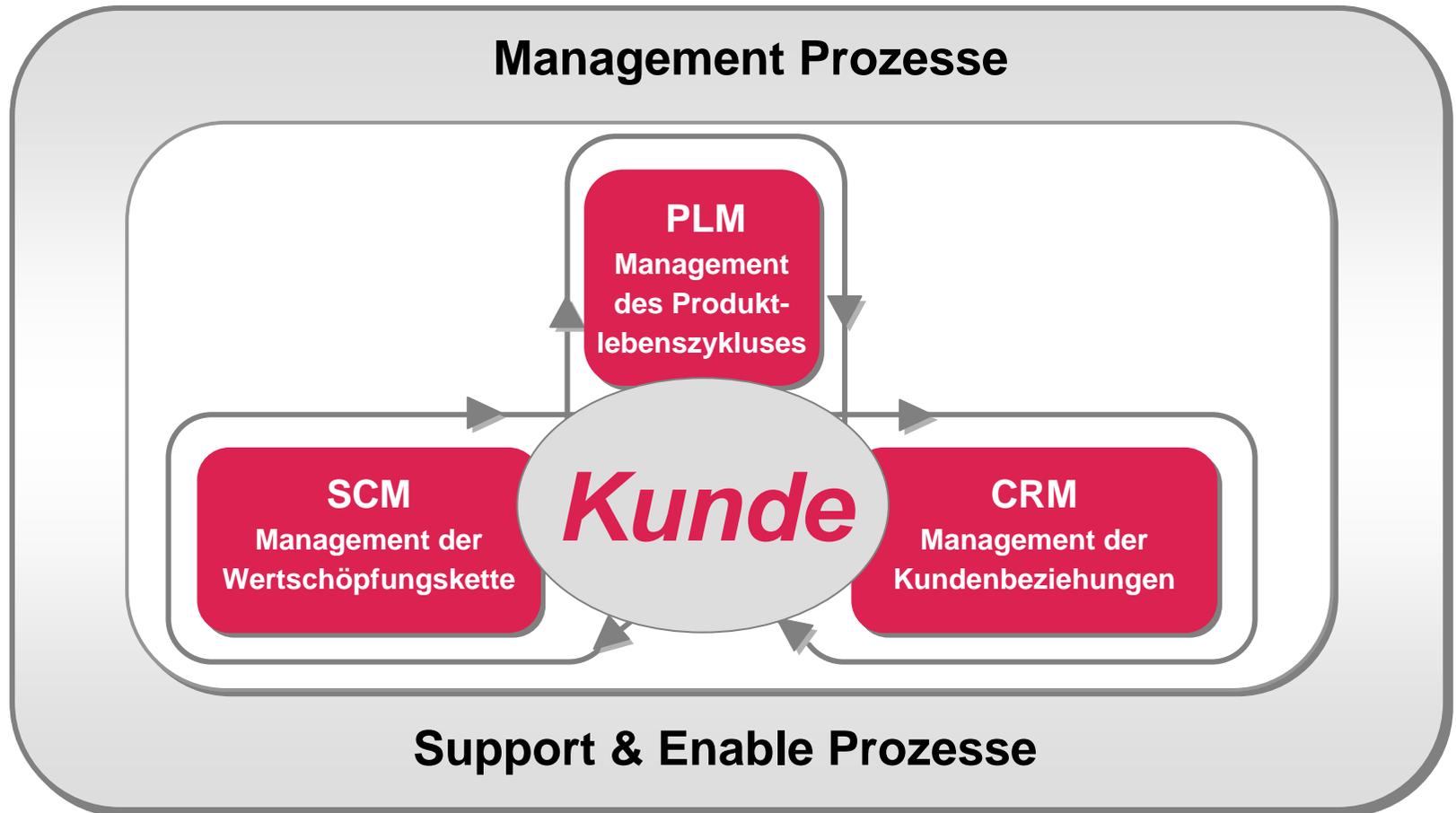
**Beitrag zur IFA-Fachtagung
*Die wandlungsfähige Fabrik***

Hannover, 20./21. März 2003

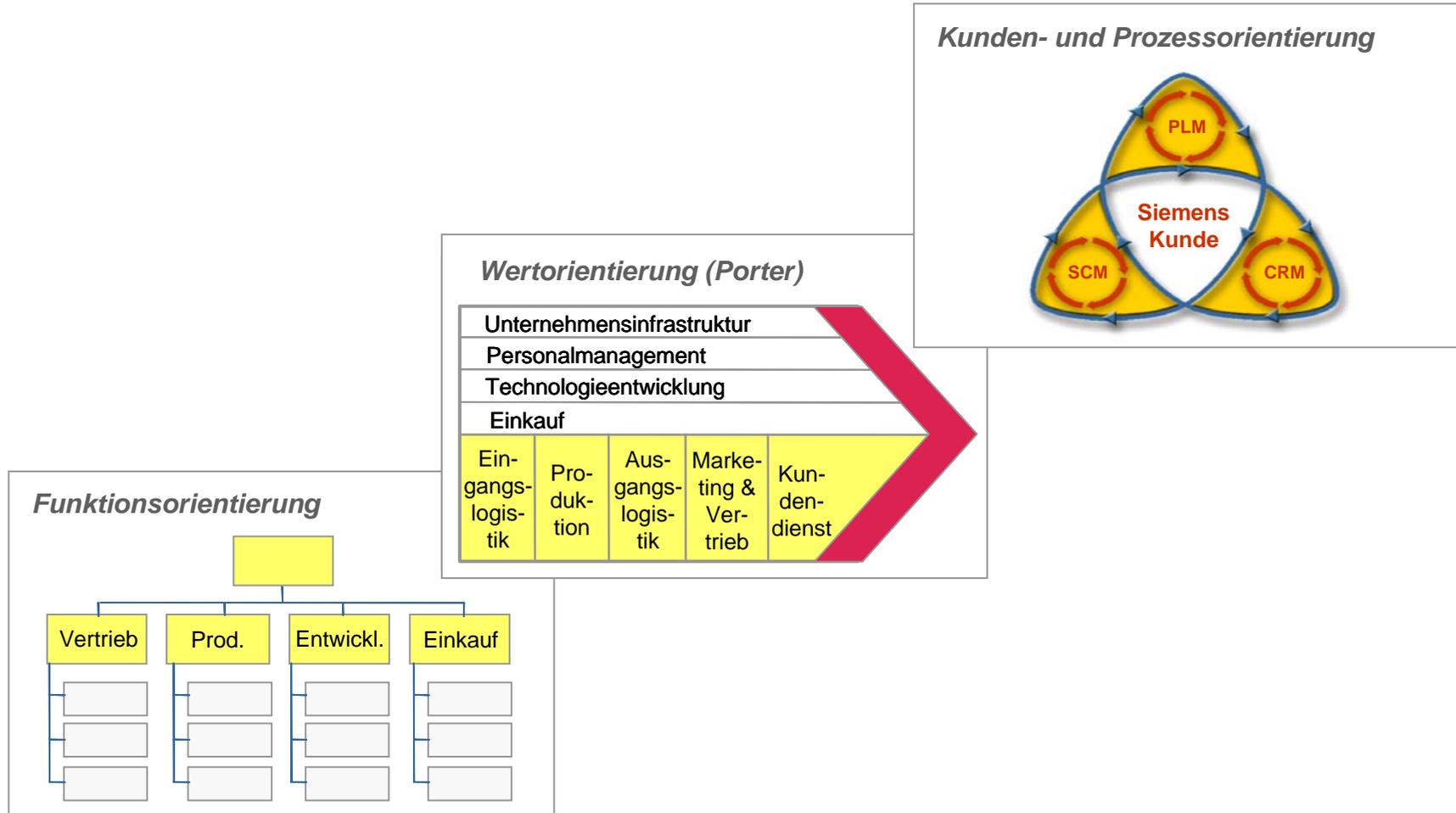
Get just what you want.

SPLS
Siemens Procurement & Logistics Services

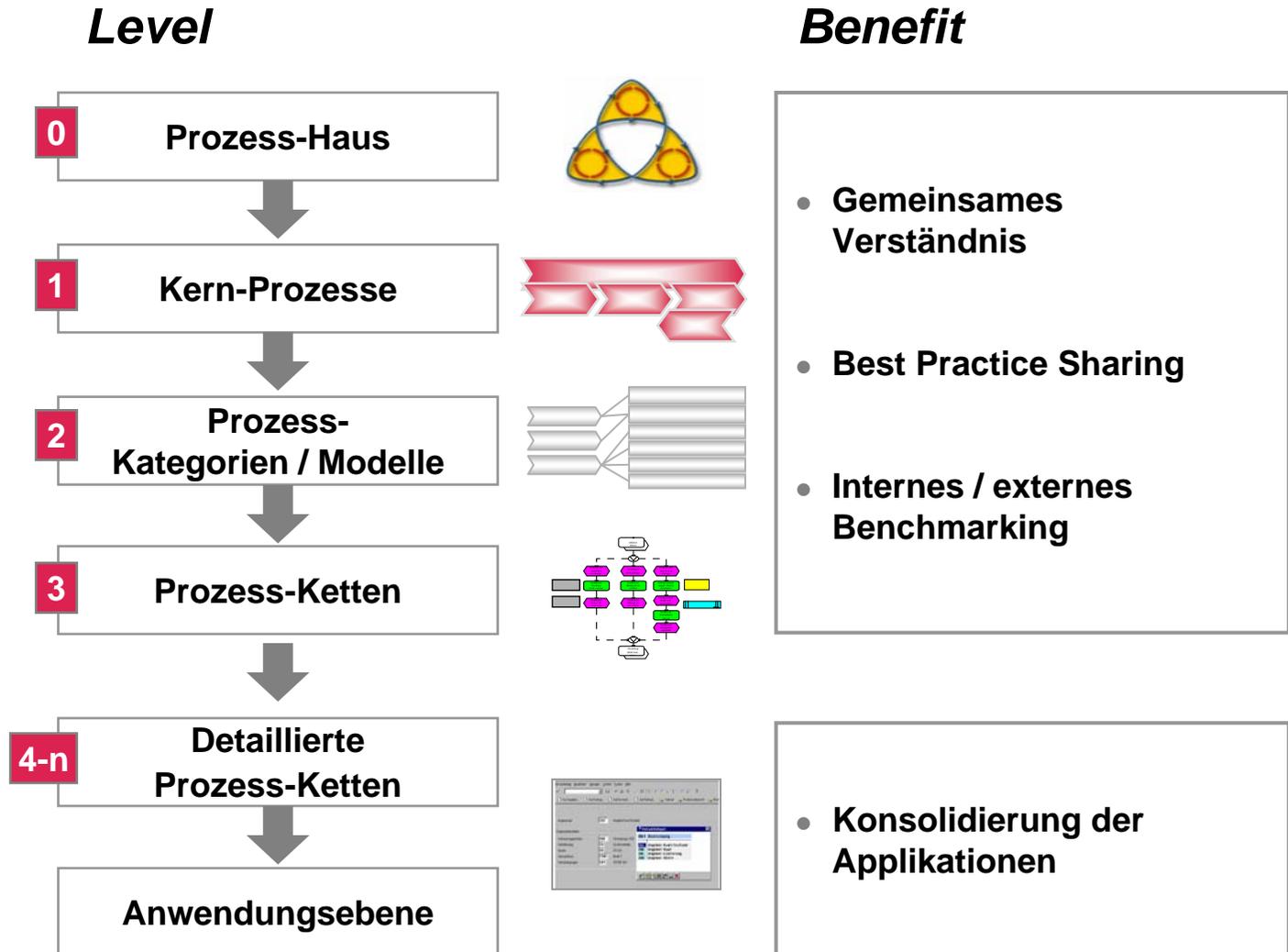
Kundenorientierte Zielgrößen bestimmen
die Ausrichtung der Geschäftsprozesse



Entwicklung von Unternehmensprozessen von der Funktionsorientierung zur Kunden- und Prozeßorientierung

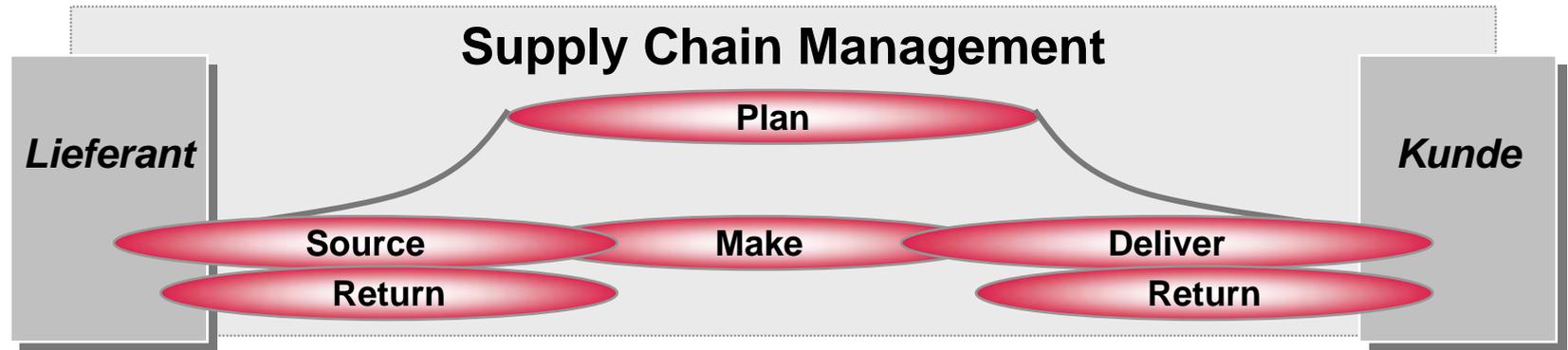


Die Prozess-Standardisierung wird durch das Levelkonzept unterstützt



Quelle: Siemens, CIO SCM

Definitionen - Supply Chain Management



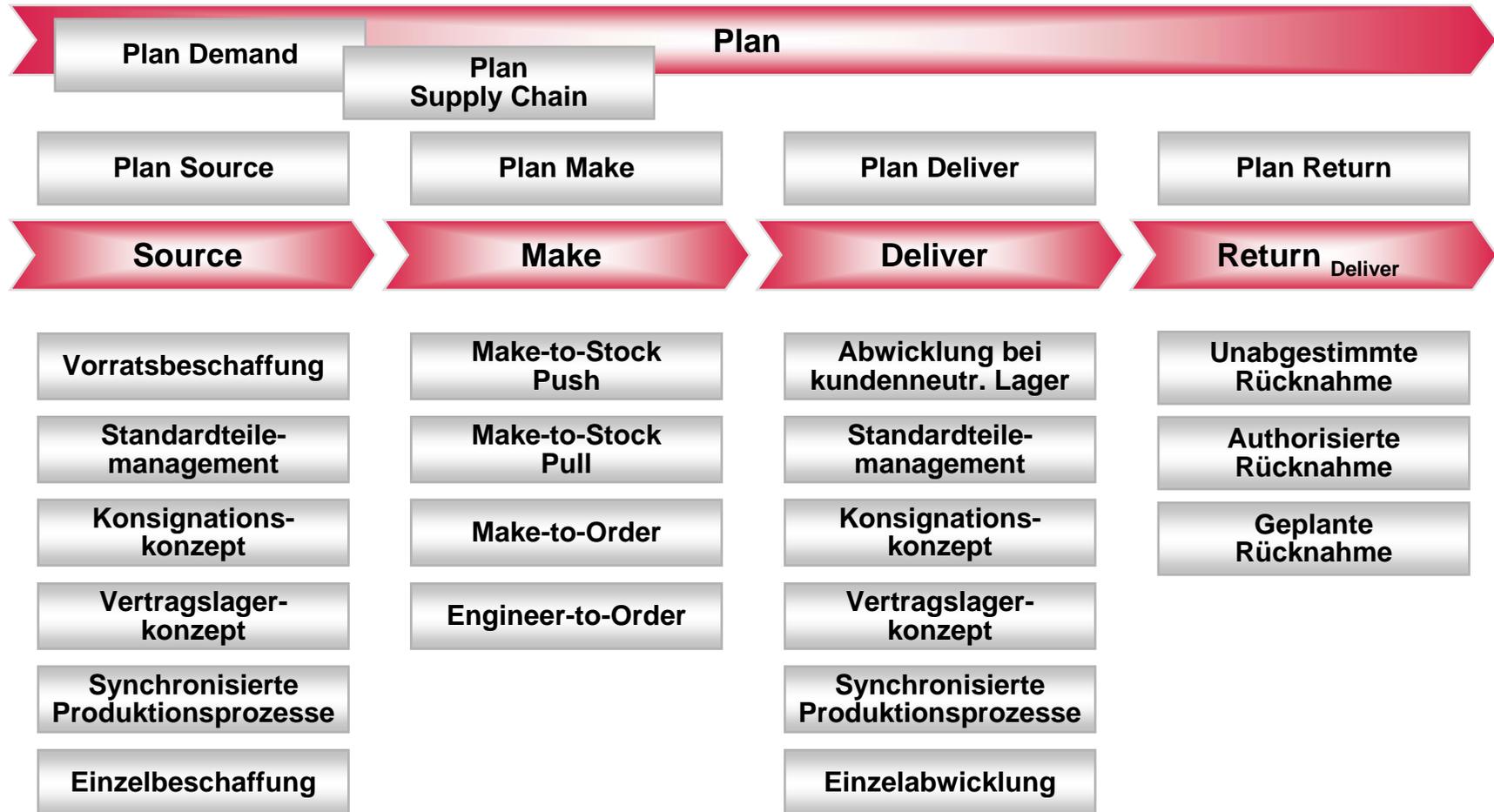
Supply Chain

- Supply Chain umfasst das „Beschaffen“ (Source), „Herstellen“ (Make), und „Lieferrn“ (Deliver) von Produkten, Systemen, Lösungen und Dienstleistungen zu Kunden ebenso wie die Retourenprozesse (Return).
- wird auch als Versorgungskette oder Wertschöpfungskette bezeichnet

Supply Chain Management

- ist die kundenorientierte und wertsteigernde Gestaltung, Planung und Steuerung des globalen Supply Chain Netzwerks für die Prozesse „Bestellung bis Zahlung“ und „Kundenauftrag bis Zahlungseingang“
- folgt den Prinzipien - ganzheitlich, prozessorientiert, einfach, transparent und zeitoptimiert - basierend auf wiederverwendbaren Standards
- fasst die Verantwortung für alle Material-, Informations- und Werteflüsse zur Erfüllung der Kundenaufträge zusammen

Prozessmodelle des Supply Chain Management (Level 2)



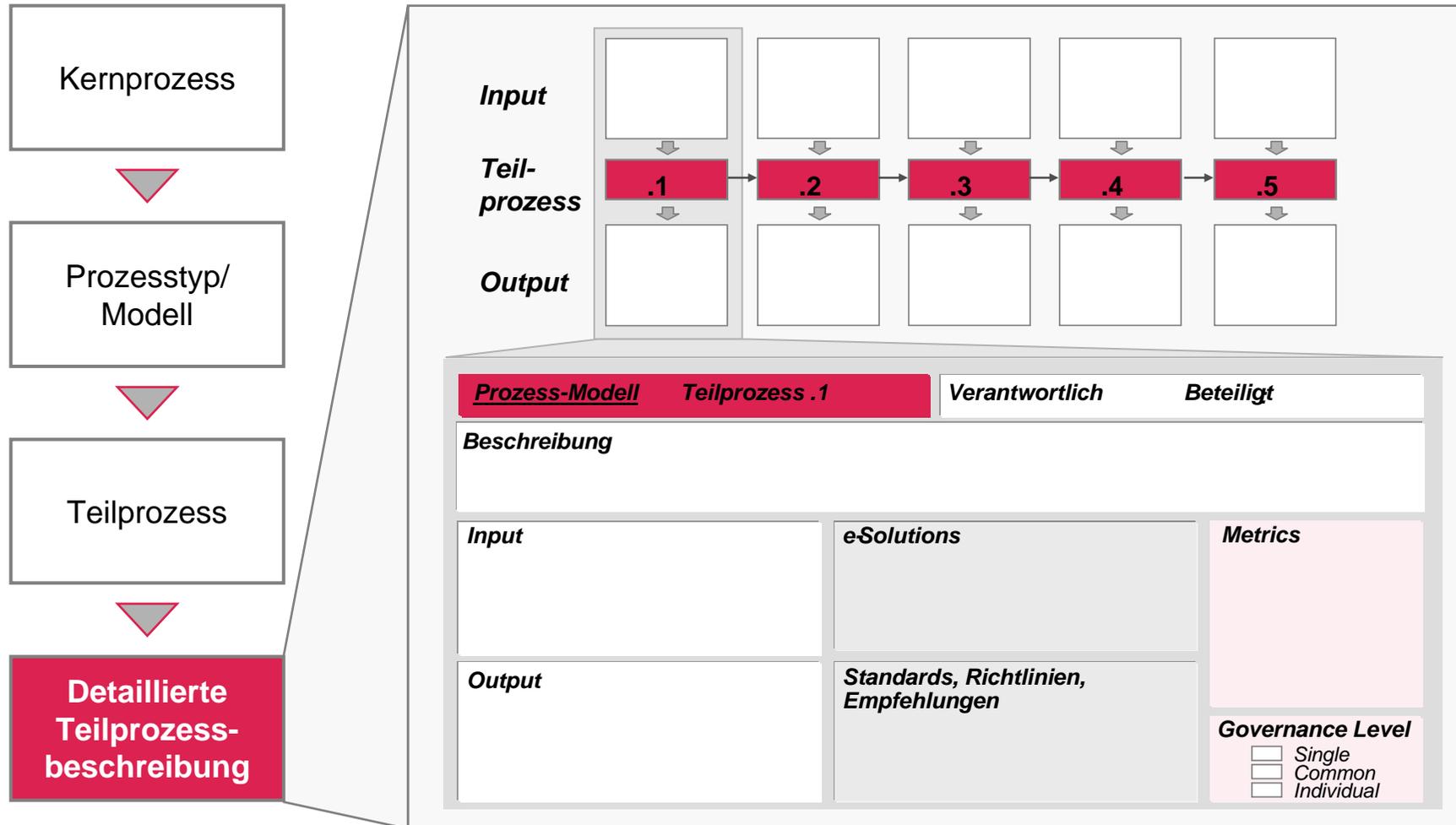
Die Prozessmodelle unterscheiden sich durch den operativen Aufwand

Beispiel: Source

Teilprozesse (Level 3)

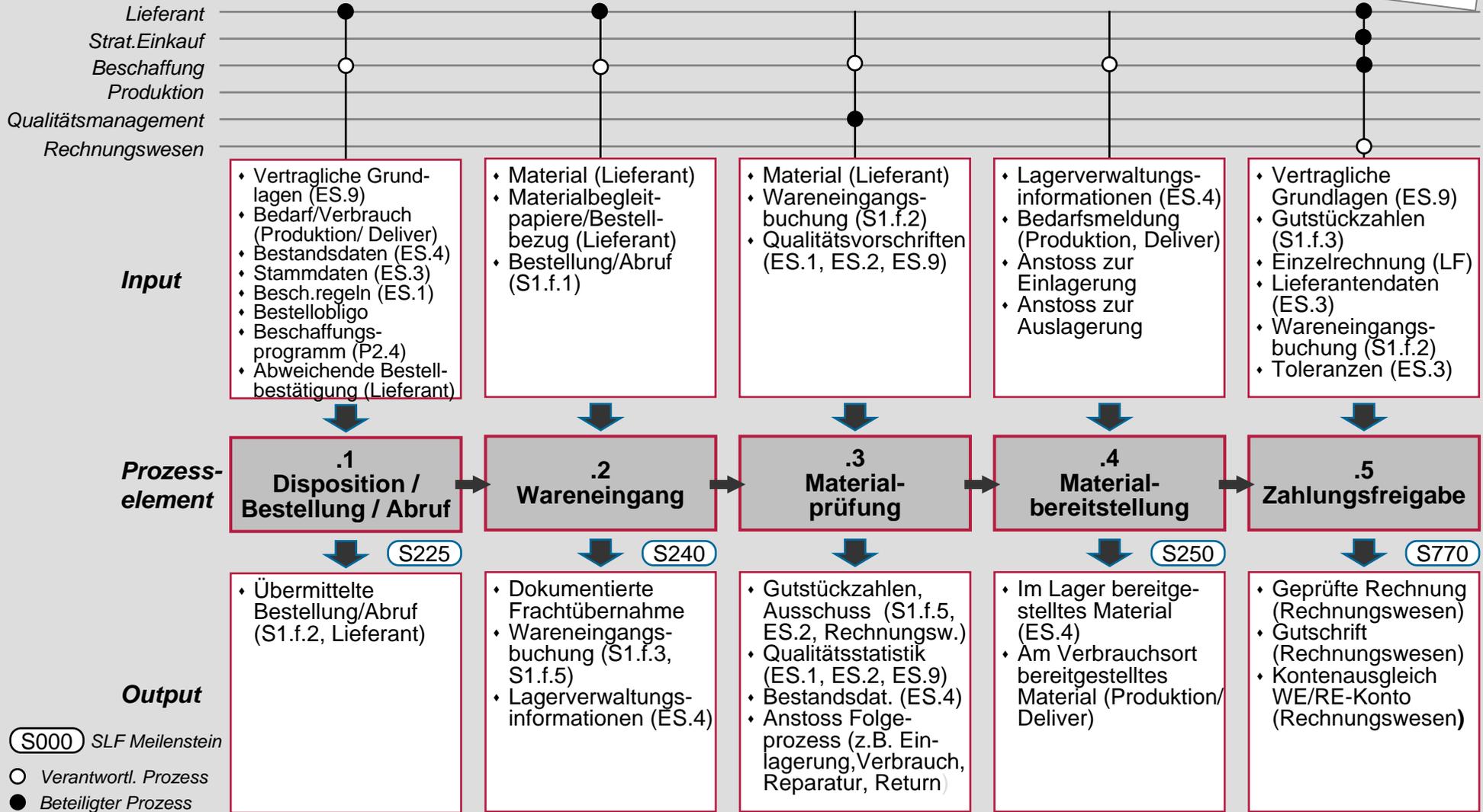
Modelle	Bestellung / Disposition /Abruf	Waren- eingang	Material- prüfung	Material- bereitstellung	Zahlungs- freigabe
Vorrats- beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsführung Bestellung Disposition /Mengen- rechnerung Bestellüberwachung 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfen WE-Papiere Mengen-/ Sichtprüfung WE-Buchung ggf. Veranlassung Transport bei 'ab Werk' 	<ul style="list-style-type: none"> Produktprüfung Anstoss Return 	<ul style="list-style-type: none"> Entpacken, Umpacken Einlagerung, Lager- haltung, Auslagerung Transport zum Ver- brauchs-ort 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung Einzelrechnerung Zahlungsfreigabe
Einzel- beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> Bestellung Klärung (insb. b. E-t-O) Terminierung (keine Mengen-Disposition) Bestellüberwachung 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfen WE-Papiere Mengen-/ Sichtprüfung WE-Buchung ggf. Veranlassung Transport bei 'ab Werk' 	<ul style="list-style-type: none"> Produktprüfung Anstoss Return 	<ul style="list-style-type: none"> Entpacken, Umpacken Transport zum Ver- brauchs-ort 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfung Einzelrechnerung Zahlungsfreigabe
Konsignations- konzept				<ul style="list-style-type: none"> Vorhalten Lagerfläche Entnahme Transport zum Ver- brauchs-ort 	<ul style="list-style-type: none"> Führung Lieferantenkonto Erstellung Gutschrift
Vertragslager- konzept	<ul style="list-style-type: none"> 'Bestandsführung' Abruf Abrufüberwachung 				<ul style="list-style-type: none"> Sammlung Abrufe Prüfung Sammel- rechnerung Zahlungsfreigabe
Standardteile- management					<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle Sammel- rechnerung (Plausi-Check) Zahlungsfreigabe
Synchron. Prod. prozesse	<ul style="list-style-type: none"> voll automatisierter Abruf 				<ul style="list-style-type: none"> automatische Führung Lieferantenkonto Erstellung Gutschrift Zahlungsfreigabe

Alle Teilprozesse des Prozess-Hauses sind einheitlich beschrieben

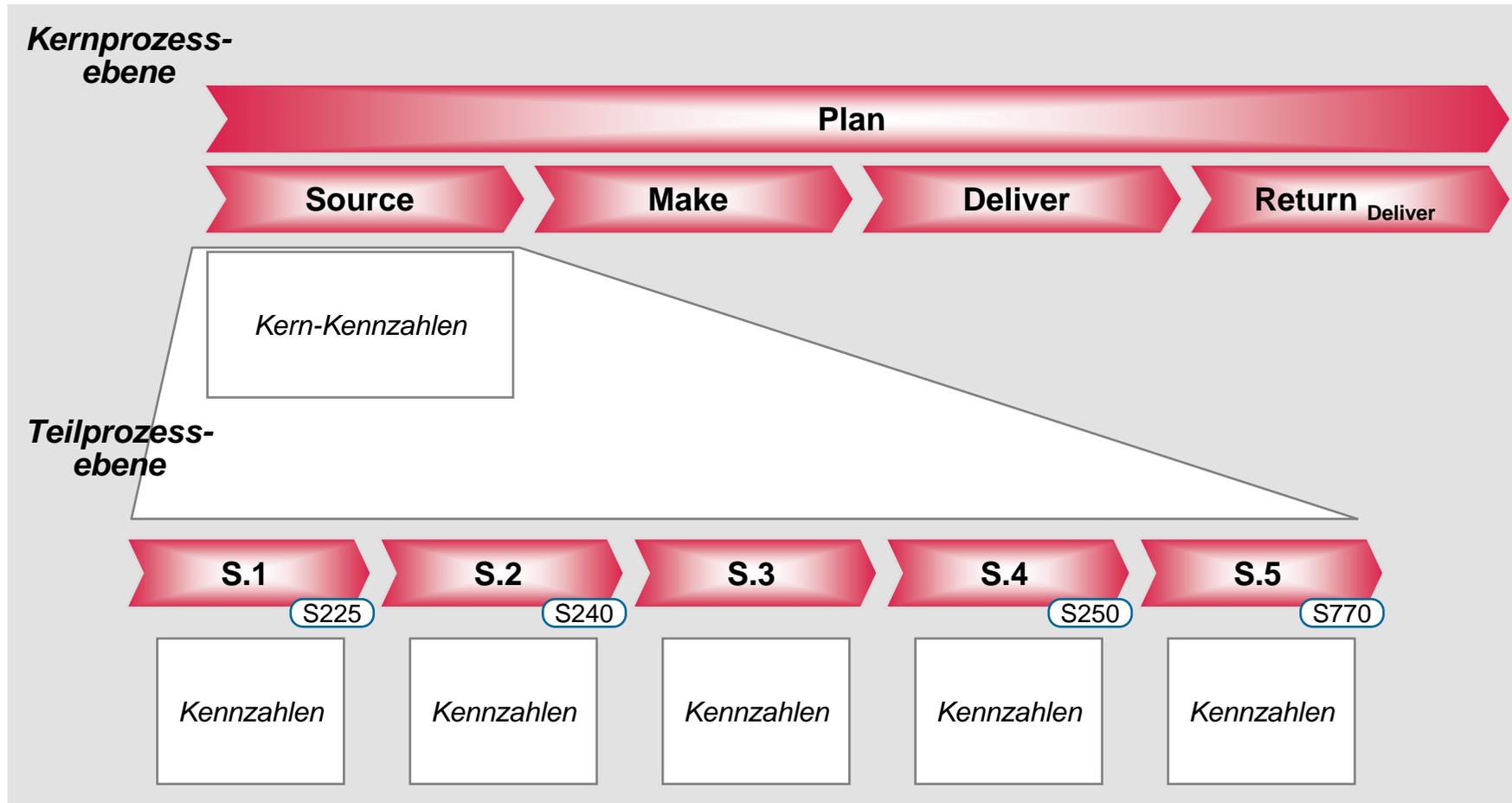


Prozessdokumentation (Beispiel: Source, Vorratsbeschaffung, Level 3)

Beispiel: Source



Kennzahlen werden auf Kernprozess- und Teilprozessebene definiert



Ausgangspunkt der Gestaltung einer Wertschöpfungskette ist der Kunde

Kunden

- ♦ Wer sind sie?
- ♦ Was kaufen sie?
- ♦ Welche Anforderungen / Wünsche haben sie?

Vergleich

- ♦ Wo stehe ich heute hinsichtlich der Anforderungen von Kunde / Markt?
- ♦ Wo stehe ich heute gegenüber dem Wettbewerb /Benchmark?

Ziele

- ♦ Wie sind meine Geschäftsstrategie & -ziele?
- ♦ Wie will ich alle meine Kunden zukünftig bedienen?
- ♦ Wo setze ich meine Zielwerte?



Prozess

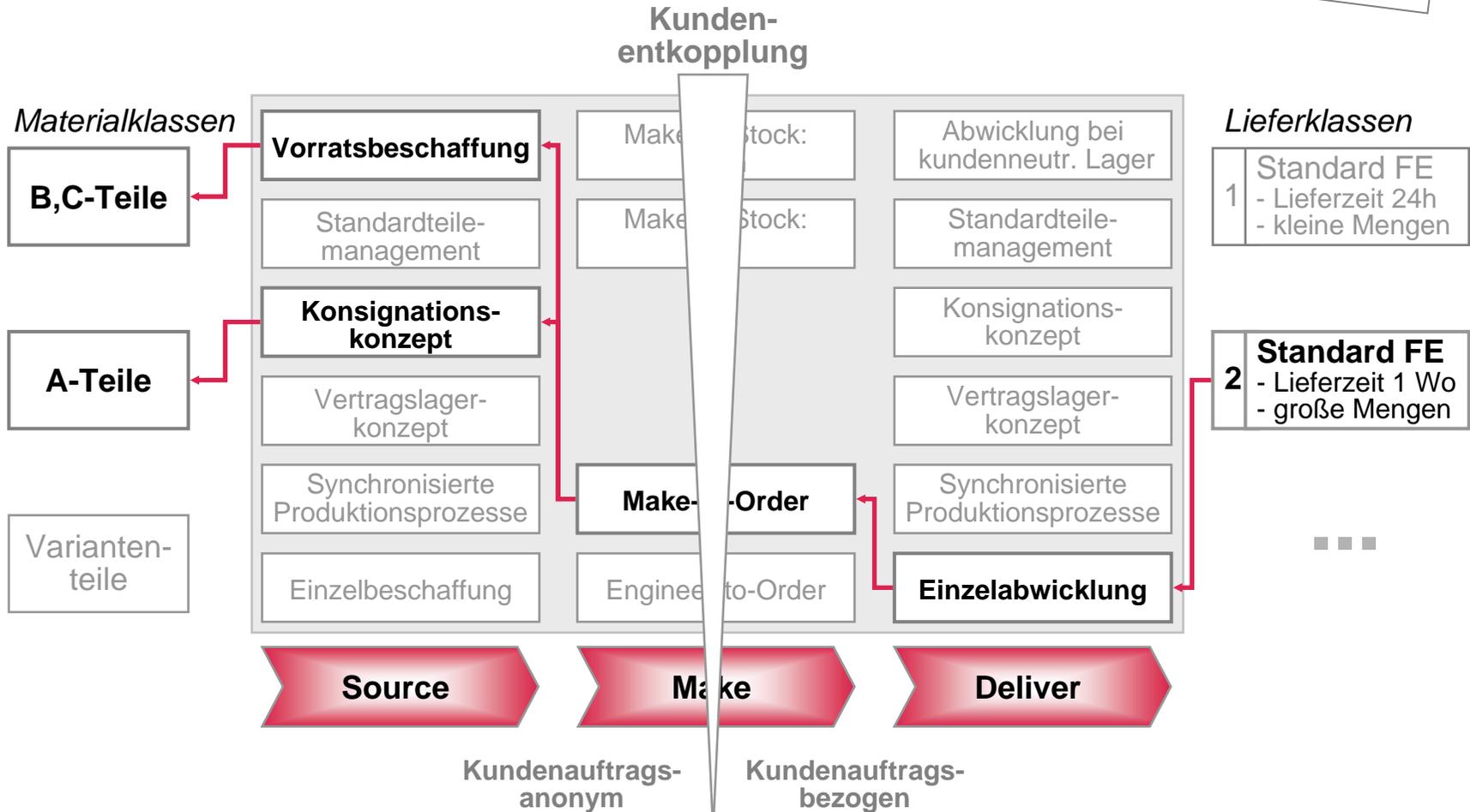
- ♦ Wie gestalte ich den Prozess?
- ♦ Mit welcher IT unterstütze ich den Prozess?
- ♦ Welche Verfahren setze ich ein?
- ♦ Wie sehen die Parameter aus?

Supply Chain

- ♦ Mit welcher Prozesskette kann ich die Ziele realisieren?
- ♦ Welche Maßnahmen sind dazu notwendig?
- ♦ Welche Prozessmodelle wähle ich aus?
- ♦ Welches Potential leitet sich ab?

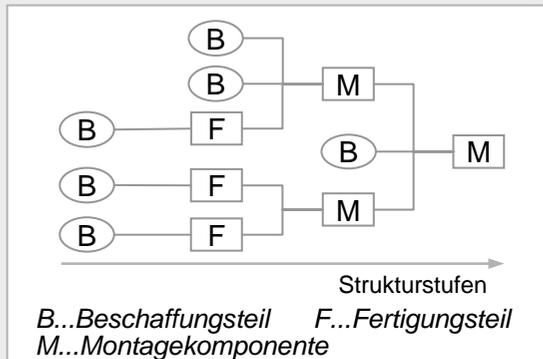
Ergebnis der Konfigurationsphase sind lieferklassenspezifische Wertschöpfungsketten

Beispiel

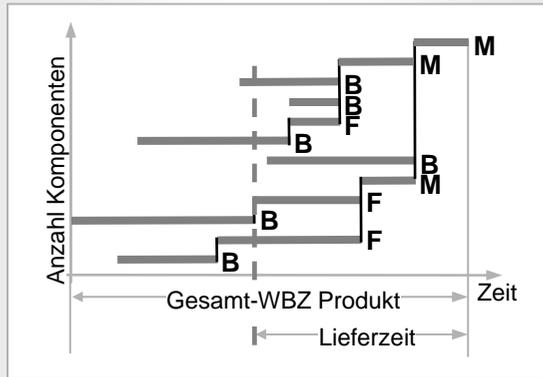


Der Kundenauftragsentkopplungspunkt wird für die optimierte Produktstruktur festgelegt

• Strukturstückliste



• Fristenplan



Maßnahmen

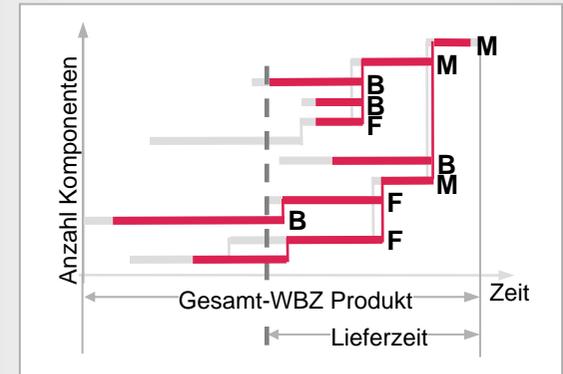
Strukturveränderung

- ♦ Produktredesign (Substitution von Teilen, später Variantenbildungspunkt)
- ♦ Teilesatzbildung
- ♦ Modularisierung
- ♦ Make-or-Buy
- ♦ ...

Prozessoptimierung

- ♦ Reduzierung der Wiederbeschaffungszeit der Teile durch
 - Implementierung von Steuerungsstrategien
 - Lieferantenverhandlung
 - Lieferantenwechsel
- ♦ ...

• Optimierte Produktstruktur



Festlegung
 Kundenauftrags-
 entkopplungspunkt

WBZ...Wiederbeschaffungszeit

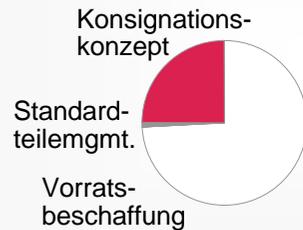
Ableitung des Potentials aus Modellwechsel und -optimierung über Prozess- und Kapitalbindungskosten (Beispiel: Source)

Potentialableitung

1

Erfassung IST-Zustand

Eingesetzte Beschaffungsmodelle



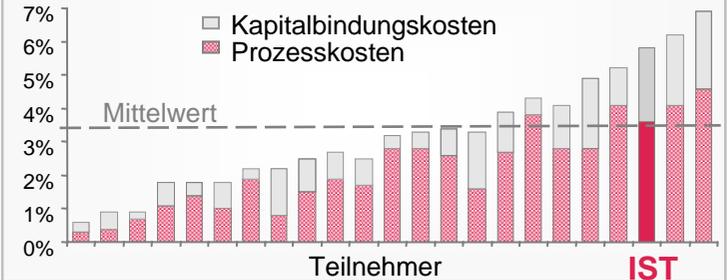
Kosten



2

Benchmark-Vergleich

Gesamtkosten (% EVO)



3

Szenarienanalyse

Szenario x Maßnahme

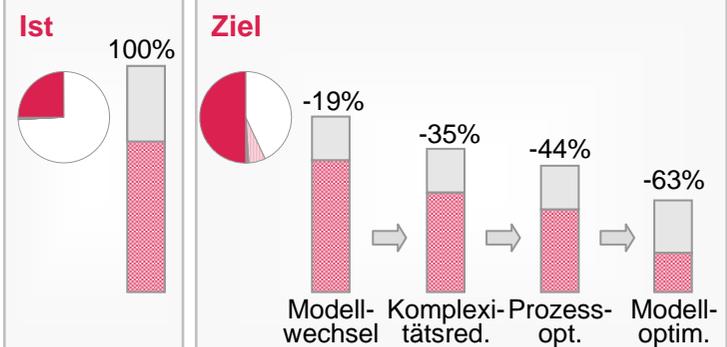
- ⇒ Ausweitung Konsignationskonzept
- ⇒ Reduzierung Teileanzahl
- ⇒ Opt. Mat. prüfung & -bereitstellung

Ergebnis

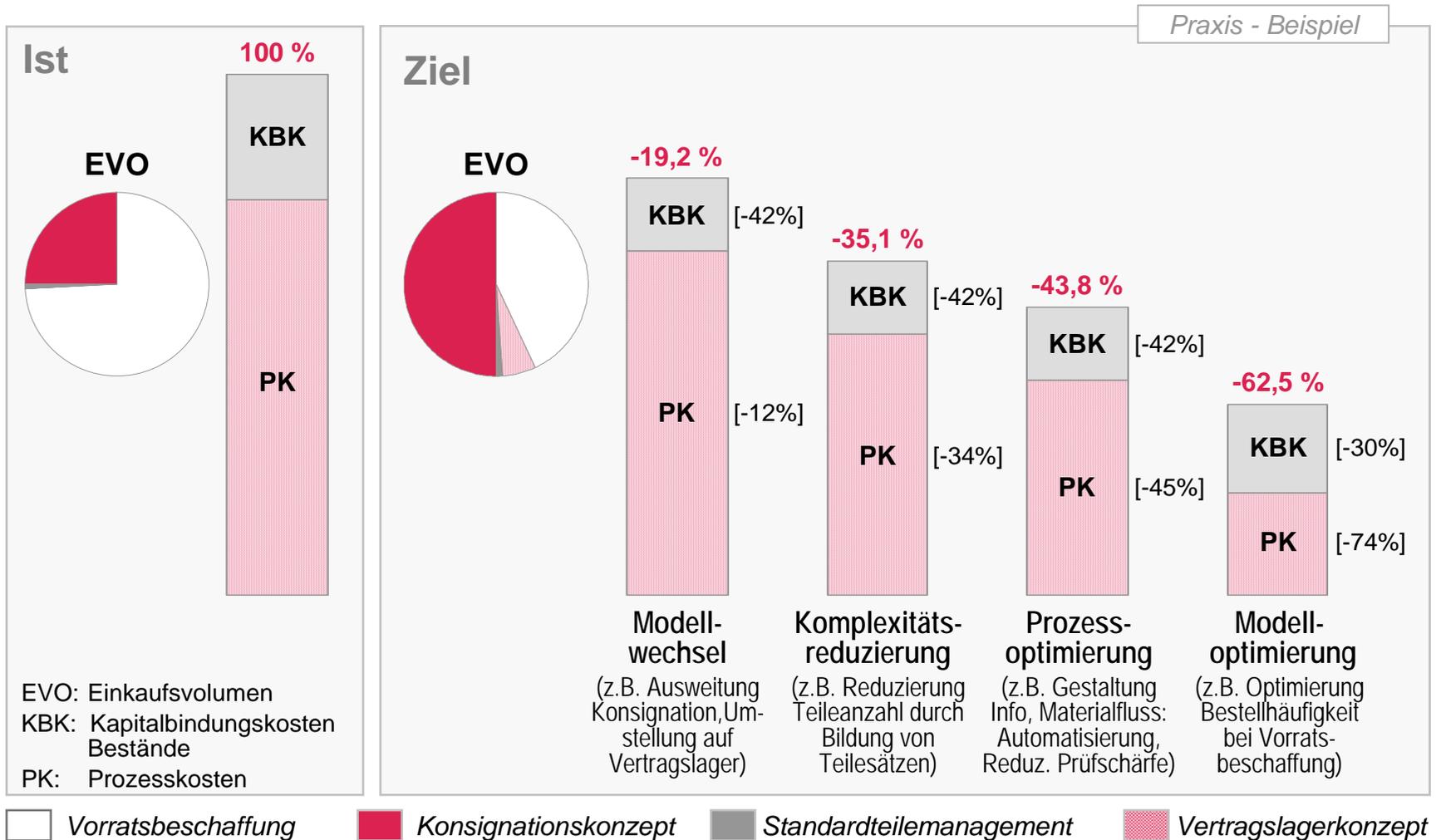
Prozesskosten	- 45 %
Kap.bindungskosten	- 42 %
Zusatzkosten	+ 0 %
Gesamtkosten	- 44 %

4

Maßnahmenableitung & Potentialbewertung

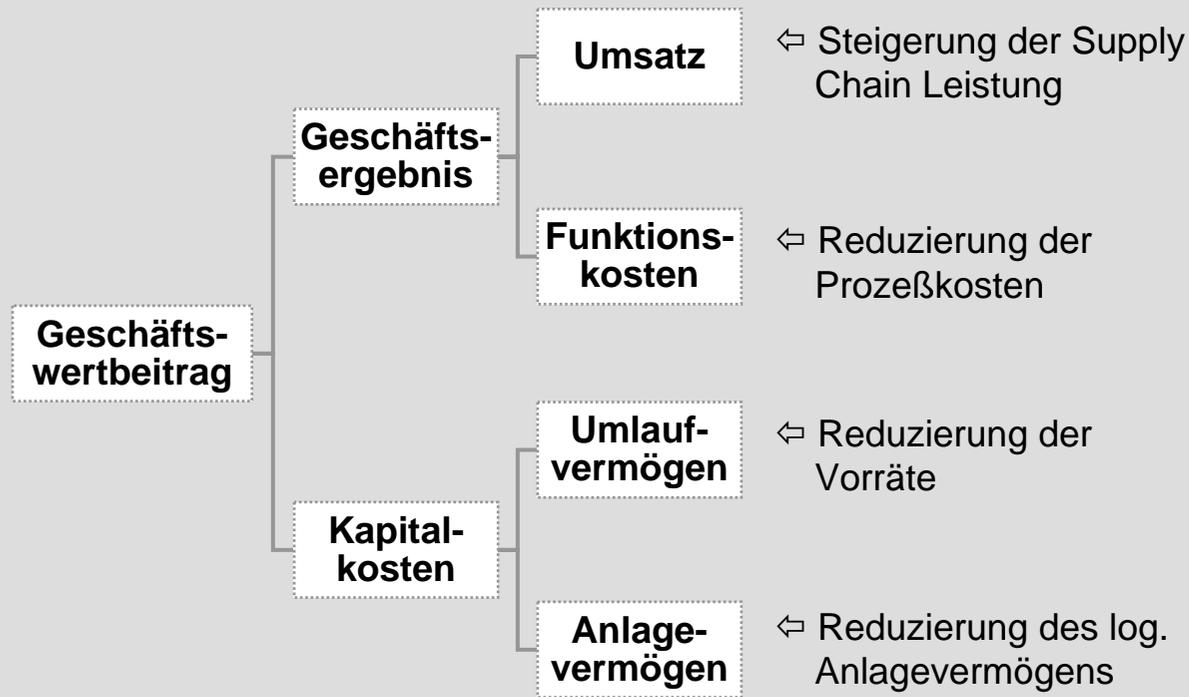


Das Vorgehen zur Potentialermittlung ermöglicht ein frühzeitiges Commitment



Supply Chain Management ist eine Basismaßnahme zur Verbesserung des Geschäftswertbeitrages einer Unternehmenseinheit

Beeinflussung des Geschäftswertbeitrages durch SCM



Erfolgsfaktoren

Standardisierung

Ganzheitlichkeit

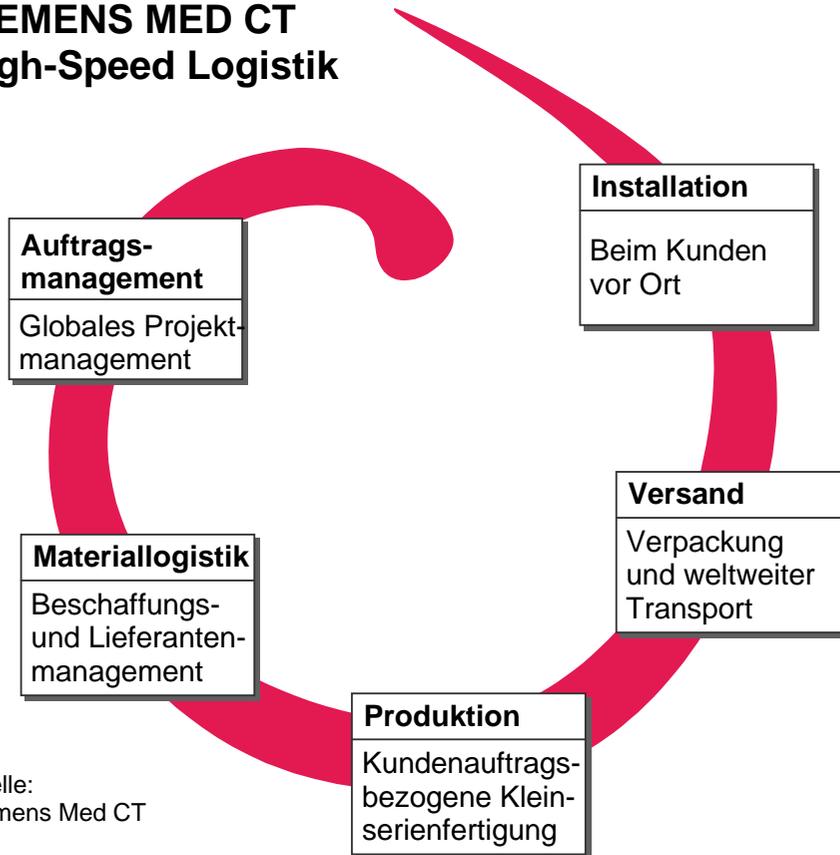
Kosten- und Leistungsorientierung

Supply Chain Kompetenz

Radikalität bei der Umsetzung

Durch konsequente logistische Ausrichtung aller Prozesse lassen sich eindrucksvolle Erfolge erzielen

SIEMENS MED CT High-Speed Logistik



Quelle:
Siemens Med CT

erzielte Erfolge



- ☺ European Logistics Award 1998
- ☺ World GEO Award 1999 (Global Excellence in Operations / ATK, New York Times)
- ☺ Award for Supply Chain Operational Excellence 2001
SCOR / Supply Chain Council New Orleans