



## Messen, vergleichen, verbessern Das Lieferstrom-Benchmark

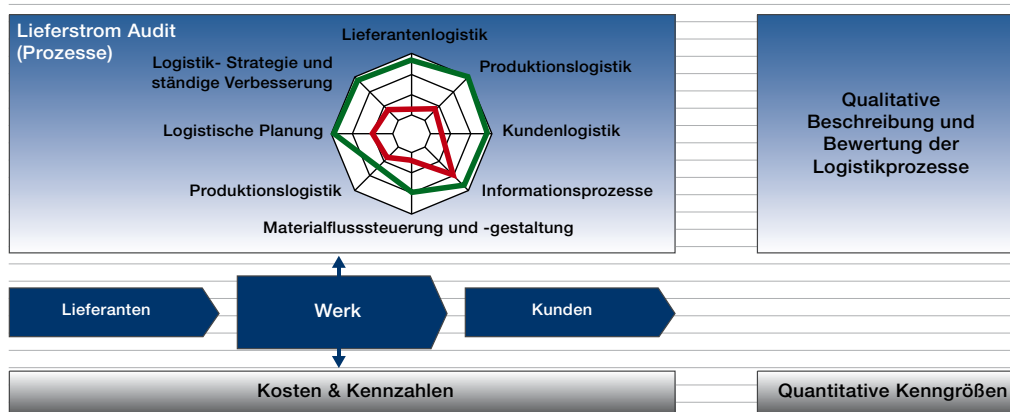
Benchmarking ist eine mittlerweile verbreitete Methode, um die Leistungsfähigkeit von Unternehmensbereichen vergleichend analysieren zu können. So weit die Theorie. In der Praxis hat sich allerdings gezeigt, dass nicht alle Bereiche dafür geeignet sind. Vor allem die Logistik entzog sich aufgrund der dort herrschenden Vielfalt von Prozessen, Kennzahlen und Erfolgsfaktoren einem echten Vergleich. Zumal dann, wenn man Logistik als ganzheitliche Leistung definiert, die Lieferanten-, Produktions- und Kundenlogistik gleichermaßen umfasst.

Ziel einer Optimierung des Lieferstroms ist, die Lieferfähigkeit gegenüber den Kunden zu möglichst geringen Kosten und bei möglichst niedriger Kapitalbindung in Beständen sicherstellen zu können. Oder, auf den Punkt gebracht: maximale logistische Leistung bei minimalem Aufwand.

Davon einem Benchmarking-Projekt wesentliche Optimierungsimpulse ausgehen, entwickelte die CONCEPT AG eine fundierte Systematik zur vergleichenden Analyse der „Lieferströme“ unterschiedlicher Unternehmen. Diese Systematik bildete die Grundlage einer Studie, an der im abgelaufenen Jahr neun Werke produzierender Unternehmen teilnahmen. Zentraler Punkt der Analyse ist die Verknüpfung der Logistikkosten mit der Leistungsfähigkeit der logistischen Prozesse in einer übersichtlichen Matrix. Dadurch wird der Zusammenhang zwischen Leistungsdaten und Kostendaten deutlich, die Wirkung exzellenter Prozesse auf das Kostengerüst wird unmittelbar ersichtlich. Bei der Auswahl der Benchmarking-Partner muss allerdings darauf geachtet werden, dass eine grundsätzliche Vergleichbarkeit, beispielsweise durch die Produktionscharakteristik, gegeben ist.



**DR. HARALD BALZER**  
 Vorstandsvorsitzender  
 CONCEPT AG



# Lernen vom Besten

## Erkenntnisse aus dem Lieferstrom-Benchmark

Teilnehmer der Studie waren unterschiedlich große Werke von Unternehmen mit Serienfertigung. Das beste Unternehmen war sowohl hinsichtlich seiner Logistikleistung (= Prozessqualität) als auch hinsichtlich der Logistikkosten herausragend. So lagen die relevanten Kostenanteile deutlich unter den jeweiligen Mittelwerten - bei einigen Kennzahlen bei 50 % des Durchschnitts. Da die zugehörigen Werte jedoch stark von der Branche abhängen, wollen wir uns hier auf qualitative Erkenntnisse konzentrieren, die wir zur Nachahmung empfehlen:

**Kennzahlensystem:** Effiziente Ziel- und Kennzahlensysteme haben eine nachhaltige Beschleunigung der Veränderungsprozesse zur Folge. Dabei ist zu beachten, dass die Priorisierung einer Kennzahl mehr bewirkt als ein umfassendes Kennzahlensystem.

**Organisation:** Ist der Bereich der Logistik als koordinierende Funktion in Verbindung mit operativer Prozessverantwortung auf Werksebene organisiert, sind die günstigsten Auswirkungen auf Logistikkosten und effiziente Prozessabwicklungen zu erwarten.

**Planung und Steuerung:** Die durchgängige Beherrschung der Planungs- und Steuerungssysteme ist Basis zur erfolgreichen Steuerung der Kette Lieferant-Werk-Kunde. Dies gilt insbesondere für Lieferströme, bei denen ein Kundenabruf den Lieferprozess anstößt - wie sie vor allem bei Automobilzulieferern üblich sind.

**Schlanke Prozesse:** Die Umsetzung und das „Leben“ der Lean-Production-Philosophie sind Basis einer flexiblen Fertigung aber auch einer schlanken, schnellen und effizienten Logistik.

**Methoden:** „Lean Production“ bezieht sich vor allem auf das grundsätzliche Denken, weniger auf die Anwendung von Methoden. So ist beispielsweise eine klassische Kanban-Steuerung in der Fertigung nicht in jedem Fall die beste Lösung. Im Rahmen des Benchmarks konnten gute Lösungen mit E-Kanban auf SAP-Basis oder auch RFID-Kanban beobachtet werden. Ab einer gewissen Unternehmensgröße und Teilevielfalt ist ein IT-basiertes Produktionssystem schon aus Gründen des Handlings unerlässlich.

## Auf einen Blick

### Die Stärken des Siegers

Kategorie	Stärken des Sieger Lieferstrom - Benchmark
Kundenlogistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realisierung einer stundengenauen JIS-Anlieferung mit nahezu 100 % Lieferperformance</li> <li>Handling eines großen Produktspektrums. &gt; 3.500 Varianten mit hoher technologischer Fertigungstiefe</li> </ul>
Lieferantenlogistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr gute Qualifikation und Einbindung der Lieferanten</li> <li>Enge persönliche Kommunikation mit Lieferanten bei Abweichungen</li> <li>Lieferantenbewertung online für alle Lieferanten einsehbar</li> </ul>
Logistische Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sehr leistungsfähiges IT-Planungs- und Produktionssystem</li> <li>Zum Teil stundengenaue Fertigungssteuerung auf SAP-APO Exakter und nachvollziehbare Planungsprozess</li> </ul>
Logistik-Strategie und ständige Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Bedeutung der Logistik als koordinierende Querschnittsfunktion im Unternehmen</li> <li>Ausgereiftes und schlüssiges Kennzahlensystem</li> <li>Visualisierung der Ziele und Zielerreichung</li> </ul>

**Ihre Ansprechpartner:**  
CONCEPT AG  
Tristan Sperl

Zettachring 6  
70567 Stuttgart  
**TELEFON** 0711 13274-0  
tristan.sperl@concept.ag

**Next Newstouse:**

Ausgabe 25  
Dezember 2007/Januar 2008  
Lieferantenanalyse  
und -bewertung