GE Digital

Entwicklung eines Business Case für die Integration von Produktion und Lieferkette

WIE PROGRAMME HELFEN, DIE OPERATIVE LEISTUNGSFÄHIGKEIT ZU STEIGERN, BESTÄNDE ZU OPTIMIEREN UND PRODUKTMARGEN ZU SCHÜTZEN

EINLEITUNG

Hersteller von Verbrauchsgütern sehen sich heute mit einem intensiven Konkurrenzkampf um Marktanteile und Rentabilität konfrontiert.

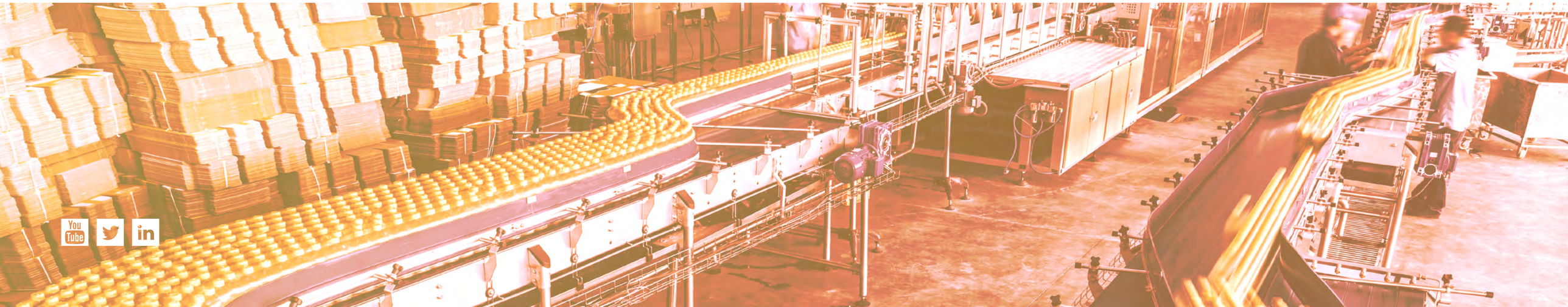
Sie agieren in einem Umfeld aus schwankenden Kosten, sinkenden Gewinnmargen und sich kontinuierlich verändernden Käuferpräferenzen. Die Hersteller müssen ihre Agilität deutlich steigern und ihre Zykluszeiten komprimieren, um in diesem dynamischen und unvorhersehbaren Wettbewerbsumfeld mithalten zu können.

Ob globale finanzielle Ungewissheit, Schwankungen bei Rohstoffen, Verpackungs- und Logistikkosten oder die sich jährlich ändernden Kaufgewohnheiten von Verbrauchern – die externen Faktoren werden immer komplexer. Viele dieser Herausforderungen liegen außerhalb des Einflussbereichs der Hersteller. Dadurch entsteht der Bedarf nach internen Verbesserungen, die für Effizienz in den Produktionsverfahren sorgen.

Immer komplexere externe Faktoren erfordern, dass Hersteller von Verbrauchsgütern sich eingehender damit befassen, wie Produktionsverfahren effizienter gestaltet werden können. Dadurch lassen sich erhebliche Vorteile erzielen.

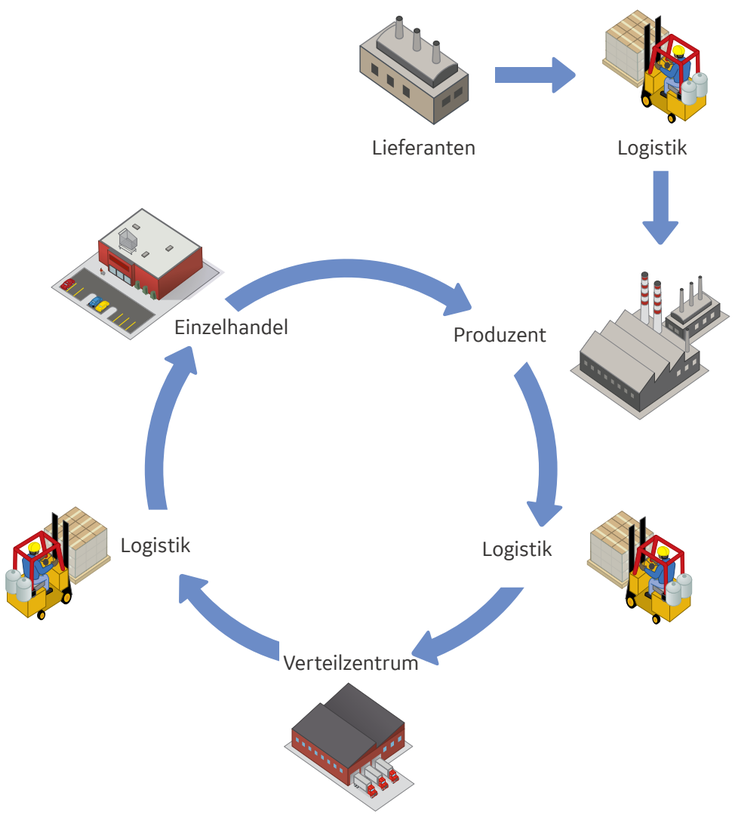
Mit einer Ausweitung von Programmen zur Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit von der Produktion auf die Lieferkette lassen sich Produktion und Planung optimieren. Echtzeitdaten aus der Produktion ermöglichen Herstellern, nachzuvollziehen, was geschehen ist, was gerade geschieht und was als Nächstes geschehen könnte. Damit wird eine deutliche Steigerung der Agilität des Versorgungsnetzwerks eines Herstellers erzielt.

Dieses Dokument befasst sich mit der Strategie, Produktion und Lieferkette zu integrieren, und dient als Hilfestellung bei der Entwicklung eines Business Case zur Begründung dieser Vorgehensweise. Anhand des Beispiels eines Herstellers von Verbrauchsgütern (Consumer Packaged Goods, CPG) behandelt es die potenziell bedeutenden finanziellen und operativen Auswirkungen einer Integration der Lieferkette. Auch wenn viele Unternehmen ihre Leistungskennzahlen unterschiedlich definieren, sind die grundlegenden Prinzipien universell gültig und können so ausgerichtet werden, dass konkrete organisatorische Initiativen umgesetzt werden.



UNGEWISSHEIT IST DIE NEUE NORM

Externe Faktoren sind unvorhersehbar und selbst die kleinsten Änderungen können sich auf den Gewinn eines Herstellers auswirken.



Beispielsweise wirken sich steigende Kosten auf einen weltweiten CPG-Hersteller aus, der in Deutschland Haushaltsreinigungsmittel produziert. Sein wichtigstes Reinigungsmittel besteht aus einer Mischung von Chemikalien, die mittels eines Chargenprozesses vor Ort hergestellt werden. Das Produkt wird anschließend in Kunststoffbehältern verpackt und über die firmeneigene Logistikabteilung versandt, die das Produkt an die Zwischenlager des Herstellers ausliefert.

Obwohl das Unternehmen über durchgängige Kontrollverfahren für die Produktionsverfahren vor Ort verfügt, hat es keine Kontrolle über externe Schwankungen, die sich auf die Gewinnmargen seines Produkts auswirken. Denken Sie in diesem Beispiel an die vier größten Kostenpunkte bei der Produktion und Auslieferung seiner Produkte:

- Strom für den chemischen Batchprozess
- Wasser als Inhaltsstoff des Produkts
- Kosten der PET-Flaschen (Polyethylenterephthalat)
- Kraftstoff für die Auslieferung an das Lager

Die externen Preisauswirkungen auf die Margen zwischen 2012 und 2015 gestalten sich wie folgt:

Tabelle A	**2012**	**2015**
Energiekosten (140-stündiger Batchzyklus bei 365,6 °C – 3.177 kWh Energieverbrauch) Quelle: Eurostat (Online-Datencode: nrg_pc_205)	0,1423 € pro kWh = 452 € pro Charge	0,1496 € pro kWh = 475 € pro Charge
PET-Preise (1 Charge = 50.000 Flaschen) Quelle: Plastixx – PIE-Polymer-Preisindex	1290 € pro Tonne = 645 € pro Charge	1320 € pro Tonne = 1225 € pro Charge
Wasserpreise (82,5 m^3 Wasser pro Charge von 110 m^3) Quelle: Bundesumweltministerium & Global Water Intelligence *2014	2,03 € pro m^3 = 167 € pro Charge	4,40 € pro m^{3*} = 363 € pro Charge
Dieselpreise (durchschnittliche Auslieferung 200 km bei 10 km/Liter) Quelle: Gasoline-germany.com	1,41 € pro Liter = 28 € pro Auslieferung	1,27 € pro Liter = 25 € pro Auslieferung
Summe	**1293 €**	**2089 €**

3 Jahre Auswirkung = 796 € bzw. 38 % Kostenanstieg pro Charge.

DEM STURM TROTZEN

Wie soll der Hersteller auf die unkontrollierbaren Faktoren reagieren, die seine Margen beeinträchtigen?

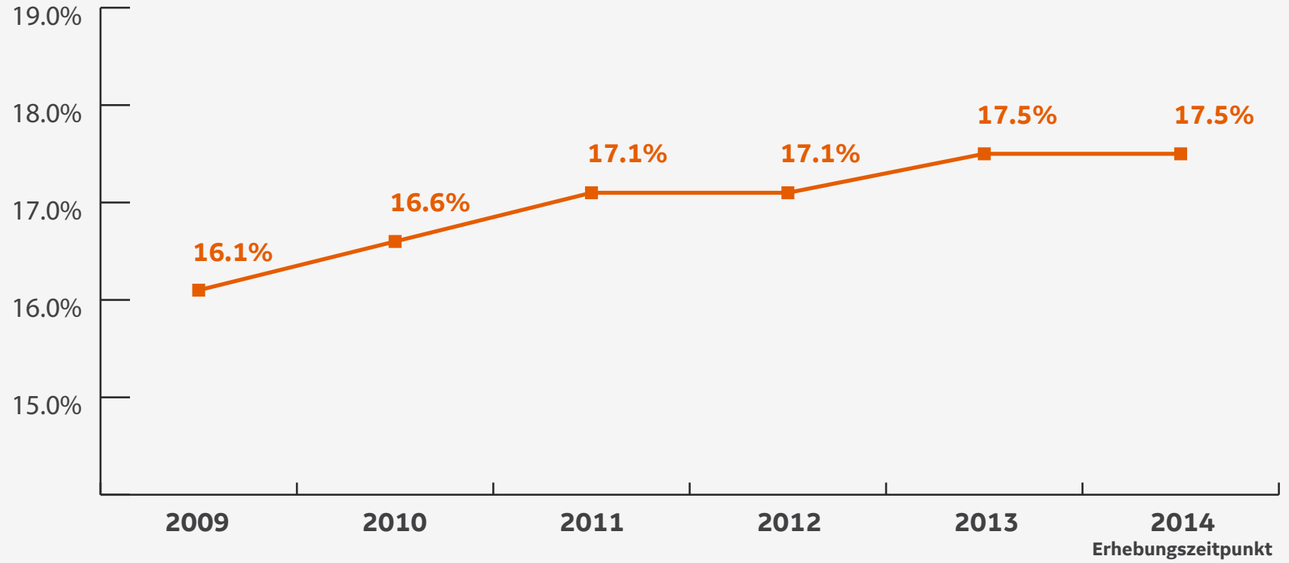
Zunächst könnte er versuchen, einen Teil des Preisanstiegs auf den Verbraucher umzulegen. Doch bei dem derzeitigen Wirtschaftsklima ist diese Vorgehensweise äußerst riskant, wie sich kürzlich beim globalen Verbrauchsgüterhersteller P&G gezeigt hat. Das Unternehmen erlitt einen 1%igen Rückgang seines globalen Marktanteils, nachdem er die Preise seiner Reinigungsprodukte um 5 % angehoben hatte. P&G konnte sich seitdem wieder erholen. Dennoch zeigt dieses Beispiel, dass eine kleine Preiserhöhung sich beträchtlich auf den Marktanteil auswirken kann – selbst für Marktführer.

Eine weitere mögliche Nebenwirkung, die entstehen kann, wenn Kosten auf Verbraucher umgelegt werden, ist ein Umstieg der Verbraucher auf alternative Marken und Eigenmarkenprodukte. So zeigen Marktdaten beispielsweise, dass Verbraucher, die bei Verbrauchsgütern von einer Marke zu einer Eigenmarke wechseln, nur selten wieder zum Markenprodukt zurückwechseln.

Das Risiko für Markenhersteller lautet, dass verlorene Verbraucher verloren bleiben. Dies wird durch Daten gestützt, die ein stetes Wachstum von Eigenmarkenprodukten in den vergangenen Jahren zeigen.

Dieses Risiko gilt nicht nur für CPG-Unternehmen. Business Week prognostizierte kürzlich: „Bis 2025 wird jedes Dritte in den USA verkaufte Lebensmittelprodukt ein Eigenmarkenprodukt sein.“ Zudem gilt das Risiko, infolge von Kostenabwälzungen Kunden zu verlieren, sowohl für Markenhersteller als auch für Eigenmarken, da die Umstiegskosten und die Alleinstellungsmerkmale von Produkten abnehmen.

ANTEIL VON EIGENMARKEN (USA)



Quelle: "The State of Private Label around the World" November 2014, Neilsen N.V.

OPEX JOURNEY – DER WEG ZUR STEIGERUNG DER OPERATIVEN

Eine Strategie, die sich mit den Faktoren befasst, die Hersteller kontrollieren können - besonders die Produktionsanlagen innerhalb der eigenen vier Wände - kann eine erhebliche Stabilisierung der Marge bewirken.

So hat GE Digital durch die Zusammenarbeit mit vielen globalen Produzenten die Operational Excellence (OpEx) Journey enwickelt - ein strategischer Rahmen, der die Agilität und Wiederholbarkeit von Produktionsprozessen fördert. Verstärkt durch das Industrial Internet liefert sie einen taktischen und schrittweisen Ansatz, der Produzenten hilft, Datenquellen zu verbinden, Einsichten zu gewinnen und Prozesse zu optimieren.

Datenquellen verbinden : Maschinen und unterschiedliche Datenquellen werden angebunden, um einen integrierten Blick auf die gesamten Operationen zu erhalten.

Einsichten gewinnen : Fortschrittliche Datenanalysen helfen zu verstehen, welche Faktoren OEE, Stillstand, Abfall, Produktionsmenge, Invetar und andres zu verstehen.

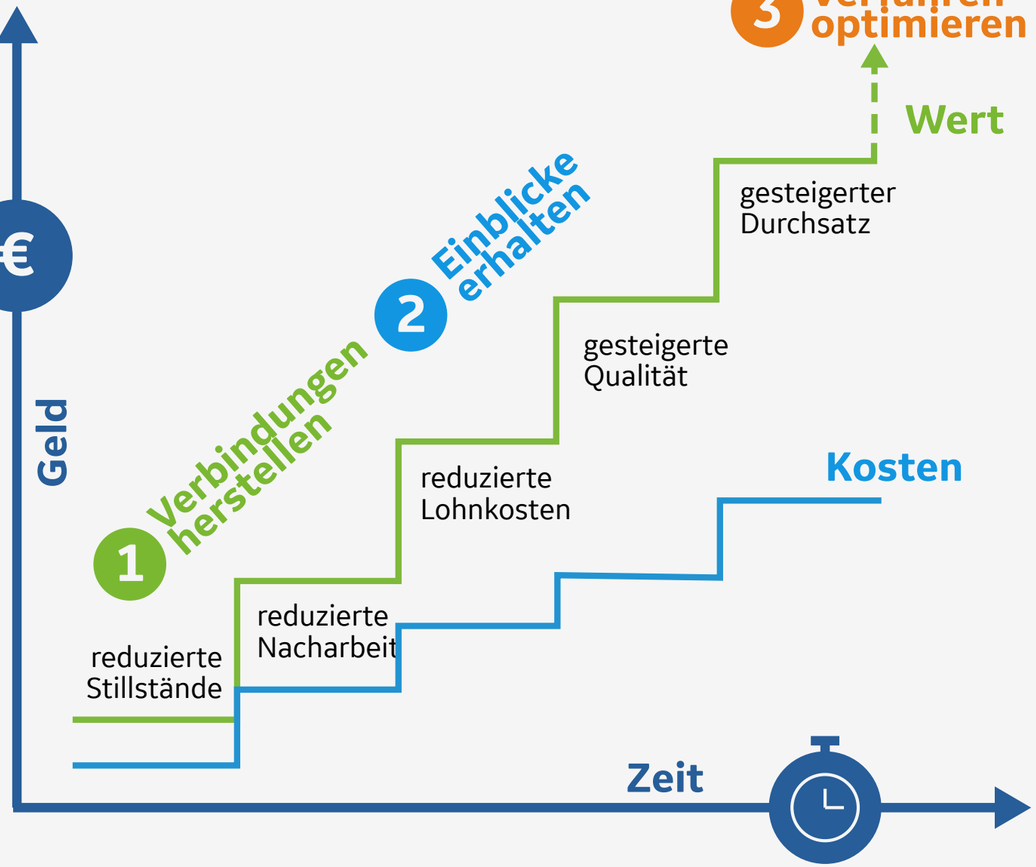
Prozesse optimieren : Die Optimierung von Vorgängen, Planung der Instandhaltung und Anlagenverlässlichkeit durch prediktive Analyse.

Durch den Einsatz der GE OpEx Journey haben viele CPG und F&B Hersteller eine erhebliche Verbesserung erzielt, zum Beispiel :

- 4 % geringere Materialkosten
- 15 % geringere Logistikkosten
- 20 % weniger Nacharbeit
- 30 % schnellere Einführung neuer Produkte
- 30 % geringere Inventarkosten
- 12 % niedrigerer Energieverbrauch

Während der Implementierung der OpEx Journey fortschreitet macht jeder Schritt den Herstellungsprozess vorhersehbarer und wiederholbarer, ein Kernfaktor wenn es darum geht, die Einsparungen der Lieferkette zu maximieren.

Das OpEx-Grundgerüst von GE ist dafür vorgesehen, die Rentabilität vorhandener Anlagen zu maximieren. Es beginnt mit der Transparenz von Prozessdaten und Einblicken und endet mit der Integration von Produktionsdaten in die Lieferkette, um beträchtliche finanzielle Vorteile zu erzielen.



TYPISCHE PROZESSVERBESSERUNGEN

Minimierung der Rohstoffkosten und Schutz der Markenqualität

Umfassende Qualitätsdaten können zusammen mit dem Produkt versandt werden, was die Nacharbeit um 20% reduziert und die Rückverfolgbarkeits-anforderungen der Kunden erfüllt

Anlageninfrastruktur ist optimiert für Prozessanforderungen, Verbesserung der Effizienz um 2% und Senkung des Materialverbrauchs um 4%

Verbesserung der Nachhaltigkeit in der Produktion

Fördern Sie profitable und nachhaltige Verpackungen

Zuverlässige, berechenbare Produktionskapazität ermöglicht Fertigwarenpuffer um 30% oder mehr zu reduzieren

Gewinnen Sie Produktionstransparenz

Bis zu 20% der Produktionskapazität wird wiederhergestellt, wenn die Ausrüstung proaktiv auf Zuverlässigkeit eingestellt wird

Planung optimieren und Bedienerproduktivität erhöhen

DIE VERBINDUNG ZWISCHEN

Die vorhergehenden Zahlen stellen die Produktivitätsverbesserungen dar, aber was bedeuten diese Verbesserungen für den tatsächlichen Umsatz? Zurückgehend zu dem Fall des globalen Verbrauchsgüterherstellers in Deutschland kann festgehalten werde, das die Prinzipien "Verbindungen herstellen" und "Einblicke erhalten" implementiert wurden. Mit konservativen Einschätzungen können folgende Produktionsersparnisse erreicht werden :

5 % Verkürzung des Chargenzyklus
10 % Verbesserung der Zuverlässigkeit von Maschinen
10 % Verringerung des Wasserverbrauchs
5 % Senkung der Energiekosten

Die internen Einsparungen gestalten sich folgendermaßen:

Tabelle B	2015	Kosteneinsparungen nach Produktivitätssteigerung
Energiekosten (140-stündiger Chargenzyklus bei 365,6 °C (690 °F) – 3.177 kWh Energieverbrauch) Quelle: Eurostat (Online-Datencode: nrg_pc_205)	0,1496 € pro kWh = 475 € pro Charge	Zyklus um 5 % optimiert (5 % zurückgewonnene Kapazität) 133 Std. = 3.018 kWh x 0,1496 € pro kWh = 451 € pro Charge **24 € bzw. 5 % Kostenersparnis pro Charge**
PET-Preise (1 Charge = 50.000 Flaschen) Quelle: Plastixx – PIE-Polymer-Preisindex	1320 € pro Tonne = 1225 € pro Charge	5.000 Flaschen, 10 % wiedergewonnener Abfall 5.000 Flaschen = **123 € Ersparnis pro Charge**
Wasserpreise (82,5 m³ Wasser pro Charge von 110 m³) Quelle: Bundesumweltministerium & Global Water Intelligence *2014	4,4 € m³* = 363 € pro Charge	Verluste um 10 % reduziert 10 % von 82,5 m³ = 8,25 m³ = 327 € pro Charge = **36 € Ersparnis pro Charge**
Gesamtersparnis pro Charge		**183 €**
Gesamtersparnis pro Jahre (Eine Charge pro Woche für 52 Wochen)		**€9516**

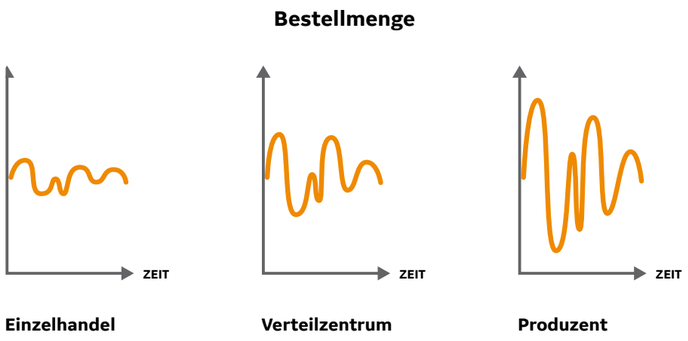
Eine jährliche Ersparnis von 9.516 €, wie in Tabelle B illustriert, bedeutet eine 9%ige Zunahme der Rentabilität. Damit werden zwar nicht alle externen Preissteigerungen aufgewogen, doch es ist ein Schritt in die richtige Richtung zur Verknüpfung mit der Lieferkette. Beim Aufbau des Business Case ist es entscheidend, die gesteigerte Rentabilität zu verstehen, um die Investition zu rechtfertigen. Zur Vereinfachung behandelt dieses Beispiel nur einem einzigen Batch in einem Werk, das mehrere Chargen in mehreren Produktionslinien herstellt.

Um zu sehen, wie sich diese Vorteile in einer Anlage und einer ganzen Organisation skalieren, betrachten Sie die Ergebnisse von zwei echten Herstellern von Verbrauchsgütern. Beide haben sich auf die Fähigkeit konzentriert, Einblicke zu erhalten, um die Zuverlässigkeit ihrer Maschinen zu steigern, indem sie GAE (Gesamtanlageneffektivität) als Kennzahl für kontinuierliche Verbesserung herangezogen haben. Die GAE misst den theoretischen maximalen Durchsatz und die maximale Qualität im Vergleich zur tatsächlichen Leistung einer Anlage nach SKU (Stock Keeping Unit).

Eins der Unternehmen, eine global tätige Brauerei, erkannte, dass eine Verbesserung der GAE um einen Punkt bei der Verpackung für die gesamte Organisation einen Wert von 2,4 Millionen Euro im Jahr haben würde. Ähnlich dazu erkannte das andere Unternehmen, ein globaler Tissue- Hersteller, dass eine Verbesserung der GAE um einen Punkt bei der Tissue-Maschine einen Wert von 2 Millionen Euro im Jahr haben würde. Und das sind jeweils nur die Werte pro Maschine. Diese Sparmöglichkeiten in der Produktion sind überzeugend und helfen, die Integration der Produktion mit der Lieferkette zu begründen.

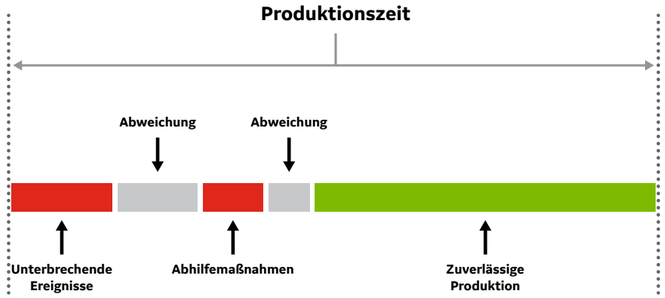
DIE ROLLE DER PRODUKTION IN DER LIEFERKETTE

Bei der Integration von Produktionsprozessen in die Lieferkette können einige Herausforderungen rund um Variationen der Effektivität der Lieferkette aus verschiedenen Komponenten entstehen. Historisch hat sich die Produktion als eine der instabilsten Variablen für die Integration in die Lieferkette erwiesen. Die „Stückigkeit“ der Produktion wird manchmal als „Peitscheneffekt“ bezeichnet und ist einer der treibenden Faktoren für die Ab- und Zunahme bei der Lieferkette.



Quelle: Ekaterina Startseva, Lappeenranta University

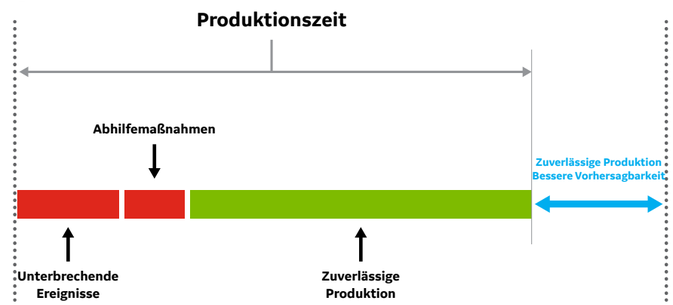
Wie treten diese Variationen bei der Analyse des Produktionsprozesses also in Erscheinung?



Wie im obigen Diagramm illustriert, müssen nach jedem störenden Ereignis in der Produktion Abhilfemaßnahmen ergriffen werden. Je weniger vorhersehbar die Ereignisse und je umfangreicher die damit verbundenen Abhilfemaßnahmen sind, desto größer fällt die Varianz in der Produktionszeit aus – einer der wichtigsten Gründe für das Auftreten des „Peitscheneffekts“.

Um sicherzustellen, dass Verbrauchern die richtigen Produkte zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen, machen Unternehmen es sich zur Aufgabe, diese Varianz auszugleichen, indem sie große Bestände an Rohzutaten und fertigen Waren lagern. Doch durch willkürlich vergrößerte Lagerbestände wird das Problem nicht behoben, sondern lediglich verborgen.

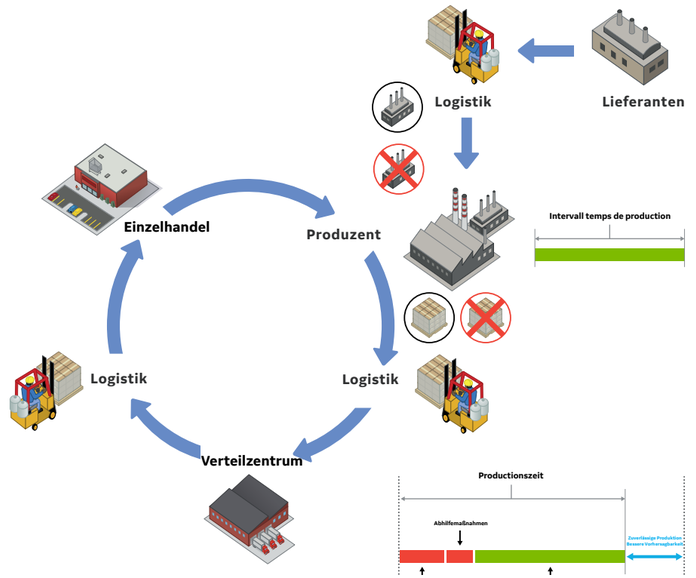
Eine Umsetzung der OpEx Journey Schritt für Schritt bietet einen vorhersehbareren Prozess, indem die Zuverlässigkeit von Anlagen optimiert und Abhilfemaßnahmen verbessert werden.



Verlauf der Produktion nach Umsetzung der OpEx Journey

Hersteller können nicht alle störenden Ereignisse beseitigen, doch sie können ihre Zahl reduzieren und die Probleme besser beheben, sodass die allgemeinen Auswirkungen auf die Produktionszeit minimiert werden. Sobald die zugrunde liegenden Probleme behandelt wurden, können die Lagerbestände an Rohstoffen und fertigen Waren optimiert und Reaktionszeiten verkürzt werden.

Auswirkung der Zuverlässigkeit auf die Lieferkette



Was sind also die tatsächlichen Vorteile in Sachen Rentabilität? Für den Produzenten ist es wichtig die Frage zu berücksichtigen: "Was sind die tatsächlichen Kosten für die Führung eines Lagerbestandes?"

Die Antwort ist unterschiedlich von Unternehmen zu Unternehmen, aber die grundsätzliche Erkenntnis ist die gleiche, und nur die Prozentzahlen werden variieren. Auf der folgenden Seite sind die typischen Spannen der Variablen aufgeführt und sollen bei der Erstellung der Berechnung helfen.

KOSTEN VON LAGERBESTÄNDEN

Lagerungskosten sind unternehmensspezifisch, hier sehen Sie einige Beispiele aus der Industrie.

Lagerungskosten = Kapital + Inventardienst + Lagerfläche + Risiken

Kapital	= Lagerinvestitionen
Inventarservice	= Versicherung + Umschlag + Steuern
Lagerfläche	= Werkslager + öffentliches Lager+ gemietetes Lager + Kühlungskosten
Risiken	= Überalterung + Schäden + Schwund + Umzugskosten

Lagerinvestitionen (2 % - 6 %)
Versicherung (1 % - 3 %)
Umschlag (2 % - 5 %)
Steuern (2 % - 6 %)
Firmenlager (1 % - 2 %)
Drittlager (2 % - 5 %)
Überalterung (3 % - 8 %)
Schäden und Schwund (3 % - 6 %)
Umzugskosten (2 % -5 %)

Beispielkosten für Lagerbestände auf Basis der Beispiele:

Kapital	= 4 %
Inventarservice	= 1 % + 2 % + 2 %
Lagerfläche	= 2 %
Risiken	= 3 % + 3 % + 3 %
Jährliche Lagerungskosten	= 4 % + 5 % + 2 % + 9 %

= 20 % des Bestandswerts

Zum Vergleich: Die Lagerung von 1 Million € an Beständen kostet 200.000 €.

Die OpEx Journey erhöht die Vorhersagbarkeit und ermöglicht eine Optimierung der Lagerbestände auf Basis der Verbesserungen in der Produktion. Im folgenden Beispiel wird die Wirkung illustriert:

Aktueller Zustand
Lagerbestand für 60 Tage = 60 Millionen €
Jährliche Lagerungskosten = 20 % = 12 Millionen €

Zukünftiger Zustand mit erhöhter Zuverlässigkeit des Prozesses
Lagerbestand für 40 Tage = 40 Millionen €
Jährliche Lagerungskosten = 20 % = 8 Millionen €

30%ige Senkung des Lagerbestands = 4 Millionen €

Zusätzlich entsteht der einmalige monetäre Vorteil der Liquidation von überschüssigen Lagerbeständen – 20 Millionen € in diesem Beispiel. Ein weiterer Nutzenfaktor, der von der OpEx Journey ermöglicht wird: Sobald die Lagerbestände optimiert wurden, können potenzielle indirekte/Gemeinkosten ausgeglichen werden, wenn die Produktion aufgrund des gesunkenen Bedarfs nach einer Auffüllung der Lagerbestände verlangsamt werden muss. Weitere Kosteneinsparungen können durch eine Neuverhandlung von Logistikverträgen erzielt erden, da der Bedarf nach beschleunigten Auslieferungen verringert ist.

Zurück zum Beispiel des CPG-Herstellers: Nach der „Stabilisierung“ des Produktionsprozesses mit Einsparungen bei Durchlaufzeiten, GAE, Energie und Materialverbrauch sieht der Mehrwert der Integration der Lieferkette folgendermaßen aus:

Lagerbestand	= 60 Tage
Inventarwert	= 1,2 Millionen €
20 % Lagerungskosten	= 240.000 €

Annahme: 20%ige Senkung des Lagerbestands dank erhöhter Zuverlässigkeit:

Lagerbestand	= 48 Tage
Inventarwert	= 960.000 €
Lagerungskosten	= 1920.000 €

Jährliche Einsparungen (einschließlich der OpEx-Produktionseinsparungen aus Tabelle B): 48.000 € + 9.516 € **=57.516 €**

Wie illustriert, sind die jährlichen Einsparungen beim Lagerbestand für diese eine Linie (**48.000 €)** mehr als fünfmal so groß wie die jährlichen Produktivitätseinsparungen (**9.516 €**) beim Produktionsprozess an sich. Doch aufgrund des „Peitscheneffekts“ wären diese Einsparungen ohne die Verbesserungen des Produktionsprozesses nicht möglich gewesen.

AUFBAU DES BUSINESS CASE

Welche zentralen Elemente müssen Hersteller unter Berücksichtigung aller behandelten Punkte im Rahmen eines Business Case für die Integration der Produktion in die Lieferkette heranziehen?

1 Verstehen Sie die aktuellen strategischen Fokusbereiche Ihres Unternehmens.

Haben Sie bestimmte Ziele rund um kontinuierliche Verbesserung, Materialausbeute, Margenerhöhung und Senkung von Inventarkosten, die an Ihrem Business Case ausgerichtet werden können? Erfolg setzt Unterstützung in der Organisation voraus und die Mobilisierung rund um diese unternehmensweiten Ziele sorgt für Verantwortungsübernahme – und die damit verbundenen finanziellen Mittel –, um aus dem Business Case einen Business-Plan zu machen.

Setzen Sie sich im Rahmen der Formulierung Ihres Business Case frühzeitig mit wichtigen Interessengruppen in Verbindung, um deren Zustimmung oder Ablehnung zu verstehen. Die Grundsatzerklärung muss eine Verbindung zum Business Case herstellen und Sie benötigen zur Unterstützung einige übergeordnete Daten aus den nachfolgenden Schritten, um Ihr Anliegen zu stützen und zu begründen.

2 Verstehen Sie den Nutzen einer Stabilisierung des Produktionsprozesses.

Wie bereits besprochen, ist die GAE (Gesamtanlageneffektivität) eine der zentralen Kennzahlen für kontinuierliche Verbesserung. Bei dieser Kennzahl wird zunächst die Produktionsfähigkeit berücksichtigt und danach erst die tatsächliche Produktion. Es ist unerlässlich, die Kosten von verlorener Produktion wegen ungeplanter Ausfälle und die Kosten zum Anfahren zusätzlicher Produktion zu quantifizieren. Anhand dieser Daten können Sie einen umfassenden Business Case zusammenstellen. Die Daten selbst stammen aus einer Mischung von Informationen von Produktionsverantwortlichen und der Finanzabteilung.

3 Quantifizieren Sie in Zusammenarbeit mit der Finanz- und Logistikabteilung die wichtigsten Lagerungskosten für Warenbestände.

Hersteller müssen folgende Frage beantworten: „Wie viel kostet uns die Lagerung von Warenbeständen an einem Tag?“ Dann müssen Sie die Umschlagzeiten von Lagerbeständen nachvollziehen, um die aktuell bestehenden Puffer zu errechnen, mit denen der „Peitscheneffekt“ aus der Produktion ausgeglichen wird. Überlegen Sie, wie die Lagerbestände durch mögliche Verbesserungen des Produktionsprozesses verringert werden könnten.

Formulieren Sie an dieser Stelle wiederum quantifizierbare Verbesserungsziele zusammen mit wichtigen Interessenvertretern in diesem Bereich. Einige Hersteller haben „Wertungslisten“ für die Produktion erstellt, mit denen ihre Produktion untersucht und diese wichtigen Leistungskennzahlen integriert werden. Dies ist eine effektive Möglichkeit, unternehmensweite Auswirkungen zu betrachten, und wird als Best Practice empfohlen.

4 Formulieren Sie Ihren Business Case und teilen Sie ihn in übersichtliche Stücke auf.

Setzen Sie Mittel der OpEx Journey ein, um Verbindungen herzustellen, Einblicke zu erhalten und Verfahren zu optimieren. Nutzen Sie diese Taktiken zur kontinuierlichen Verbesserung in der gesamten Produktion und dann in der Lieferkette, wo sie an den quantifizierbaren Zielen aus den vorherigen Schritten ausgerichtet werden. Nutzen Sie Beziehungen mit Branchenexperten, um Ihren Business Case zu verfeinern und zu validieren.

5 Zu guter Letzt stellen Sie Ihren Business Case vor.

Solange er an den aktuellen strategischen Geschäftszielen ausgerichtet ist, ist Ihnen die Zustimmung wichtiger Interessengruppen bereits sicher. Ferner wird es Ihnen durch Ihre sorgfältige Prüfung der Zahlen ermöglicht, aus Ihrem Business Case einen Business-Plan zu machen.

Der Business Case sollte Ihnen helfen, sich auf die konkreten Schritte der Entwicklung zu konzentrieren – Verbindungen herzustellen, Einblicke zu erhalten und Verfahren zu optimieren –, um den größten Nutzen zu erzielen. Während Ihre OpEx Journey heranreift und sich die ersten Resultate zeigen, können Sie die Daten nutzen, um Ihre Prognosen zu validieren und zusätzliche Schritte für die Zukunft zu planen.

ZUSAMMENFASSUNG

Hersteller von Verbrauchsgütern stehen immer mehr unter Druck, in einem immer ungewisseren Geschäftsklima Margen zu erhalten und Durchlaufzeiten zu verkürzen.

Da externe Faktoren, wie steigende Energiekosten, außerhalb des Einflussbereichs eines Unternehmens liegen, müssen führende Produzenten ihre kontrollfähigen Prozesse verbessern, um Kosten zu senken, die Agilität zu steigern und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Initiativen zur Erhöhung der Produktivität, Senkung von Lagerungskosten und Integration der Produktion in die Lieferkette bieten bedeutende Optimierungsmöglichkeiten.

Um Erfolge zu erzielen, können führende Unternehmen die OpEx Journey von GE Digital als Grundgerüst nutzen, um die Entwicklung umfassender Business Cases zu beschleunigen. Diese Vorgehensweise beginnt, indem sie Ihnen hilft, Verbindungen herzustellen, und kombiniert bewährte, quantifizierbare Praktiken, die aufeinander aufbauen und Beiträge wichtiger Interessengruppen berücksichtigen, um es Ihnen zu ermöglichen, Einblicke zu erhalten und Verfahren zu optimieren.

Erfolg setzt die Fähigkeit voraus, die Vorgehensweise zu begründen, Programme zur Steigerung der operativen Optimierung in die Lieferkette auszudehnen. Die Entwicklung eines robusten Business Case, gestützt von Zahlen, die die finanziellen Auswirkungen wiedergeben, ist der Schlüssel für den Erhalt der notwendigen Unterstützung und Zustimmung von Interessenvertretern. Sobald die Ziele und Erwartungen definiert sind, können Hersteller ein strategisches Grundgerüst nutzen, wie zum Beispiel die OpEx Journey, um Produktivitätssteigerungen voranzutreiben.

Zwar ist die OpEx Journey mit einem gewissen Aufwand verbunden, doch die Ergebnisse überzeugen, insbesondere wenn Hersteller in die Lage versetzt werden, die Agilität der Lieferkette schrittweise zu fördern. Was eine gesteigerte Produktivität der Produktion betrifft, entsteht der Mehrwert, wenn die schrittweisen Erfolge in den nächsten Schritt der kontinuierlichen Verbesserung übergehen. Ein besser vorhersehbarer Prozess mindert die Auswirkungen von Variationen in der Lieferkette, wodurch es Herstellern wiederum ermöglicht wird, ihre Warenbestände zu optimieren und Gewinnmargen zu stabilisieren – was wiederum eine optimierte geschäftliche Gesamtleistung ermöglicht.

ÜBER GE

GE (NYSE: GE) ist das weltweit führende Unternehmen für digitale Industrie und transformiert die Industrie mit Software-definierten Maschinen und Lösungen, die verbunden, reaktionsschnell und prädiktiv sind. GE ist um einen globalen Wissensaustausch organisiert, den „GE Store", über den jedes Geschäft die gleichen Technologien, Märkte, Strukturen und Intelligenz teilt und darauf zugreift. Jede Invention treibt Innovation und Anwendung in unseren Industriesektoren weiter an. Mit Menschen, Dienstleistungen, Technologie und Größe liefert GE bessere Ergebnisse für Kunden, indem die Sprache der Industrie gesprochen wird.

KONTAKTINFORMATIONEN

gedigital@ge.com

WWW.GE.COM/DE/DIGITAL

©2018 General Electric. Alle Rechte vorbehalten. *Handelsmarke von General Electric. Alle anderen Marken oder Namen sind Eigentum ihrer jeweiligen Halter.. 11 2018