



## Information steuert Unternehmen

### JD Edwards EnterpriseOne Supply Chain Management

Der Druck in den Märkten wächst permanent. Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unterziehen Unternehmen deshalb sämtliche Prozesse – sowohl interne als auch externe mit Kunden, Partnern und Lieferanten – einer umfassenden Analyse. Sie bewerten Kernkompetenzen und Schwachpunkte neu und optimieren auf dieser Basis die komplette Prozesskette. Integrierte Software-Lösungen unterstützen diese Neuorientierung und ermöglichen die Integration der IT ins Business. Dies ermöglicht das Angebot neuer und verbesserter Kundenservices, die Automatisierung bisher manuell ausgeführter Vorgänge sowie die Eliminierung redundanter Datenerfassung und die Vielfalt an Schnittstellen. Mit äußerst positiven Auswirkungen auf Effizienz und Kosten.

Dabei wird auch das traditionelle Beschaffungswesen radikal verändert und optimiert. JD Edwards EnterpriseOne Supply Chain Management (SCM) ist die Lösung zur Entwicklung, Implementierung und effizienten Nutzung dieser innovativen Form der Beschaffung. Die Software-Suite integriert alle Standorte und Abteilungen Ihres Unternehmens in ein strategisches Netzwerk mit Ihren Partnern und Lieferanten ein. Alle Informationen sind in Echtzeit abrufbar und

werden nach individuellen Vorgaben zu Berichten aufbereitet, die den vollen Einblick in die gesamte Supply Chain gewährleisten. Damit wird nicht nur die Beschaffung schlanker und schneller, sondern auch erheblich kosteneffizienter, wettbewerbs- und damit erfolgsorientierter.

#### **Beherrschung der Volatilität und Verbesserung des Reaktionsvermögens**

Manche Unternehmen erachten es für effizienter und profitabler, die Nachfrage dann zu befriedigen, wenn sie da ist, statt einfach das Lager aufzufüllen und dann die Nachfrage zu initiieren. Supply Chains vollziehen auf fast unbemerkte Art diese Revolution, indem sie die auf Lagerhaltung und auf Halbe produzierende Form des Wirtschaftens durch eine schlankere, erst bei Bedarf produzierende Haltung fördern. Diese Verbesserung des Reaktionsvermögens führt auch zum Überdenken der Lieferantenbeziehungen. Denn Unternehmen brauchen dafür mehr als nur einen losen Verbund von Lieferanten, auf die man bei Bedarf zurückgreifen kann. Sie brauchen ein reaktions-schnelles, strategisches Netzwerk, das auf sich ändernde Märkte unverzüglich reagieren kann.

#### **Nachfrage-getriebene Unternehmen**

Das sind Unternehmen mit der Fähigkeit, unmittelbar auf Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen einzugehen. Sie legen exakt die Beschaffung von Material und Know-how fest und strengen sich dann an, die Nachfrage zu befriedigen. Sie erzielen einen besseren Cash Flow und arbeiten wirtschaftlicher, da sie die Lagerhaltungskosten minimieren. Sie produzieren nur die Mengen, die sie auch verkaufen können und eliminieren Zeit- und Materialverschwendung aus ihren Abläufen.

#### **Implikationen für Kunden, Lieferanten und Käufer**

In einem unsicheren Wirtschaftsklima tendieren Unternehmen dazu, Bestellungen bis zur letzten Minute zurückzuhalten und damit ihre Belastungen zu reduzieren. Gleichzeitig erwarten Kunden immer besseren Service und ein verbessertes Reaktionsvermögen. Durch den einfachen Zugang zu einem weltweiten Netzwerk von Herstellern und Lieferanten, finden sie das, was sie brauchen, wann sie es brauchen und zu den Konditionen, die sie vorgeben. Dies bringt Hersteller und Lieferanten dazu, schlank und mit Nachfrage-getriebenen Methoden zu wirtschaften, um in Echtzeit zu reagieren und damit mehr Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.



### Die Perspektive des Lieferanten

Um mit der verstärkten Nachfrage und der Volatilität der Märkte Schritt zu halten, sind Zulieferer offener dafür, strategische Allianzen mit Herstellern und Distributoren einzugehen. Sie merken, dass Effizienz, die nur innerhalb ihres eigenen Geschäftsbereich angesiedelt ist, nicht ausreicht. Denn durch die Rationalisierung der Prozesse, die sie mit den Partnern einer Versorgungskette verbindet, erzielen sie mehr Wert.

### Die Perspektive des Einkäufers

An der Schnittstelle zwischen Kunden-Nachfrage und Lieferanten-Verfügbarkeit, muss der Einkäufer heute neben der Notwendigkeit, die Versorgung sicherzustellen, auch die Lagerkosten senken und Lieferanten effizient in die Prozesse einbinden. In der nachfragegetriebenen Welt hat der Einkäufer nicht nur die Aufgabe, die Überführung von Werkstoffen in fertige Produkte zu beschleunigen, sondern er agiert auch als Informationsbroker, der innerhalb der Supply Chain für Transparenz sorgt.

### Im Auge des Sturms

Statt einfach nur die richtigen Werkstoffe und Services zum besten Preis zu finden, spielen Einkäufer eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung des Informations- und Materialflusses innerhalb der Supply Chain. Sie erleichtern den Übergang zu einem Pull oder verbrauchsbasierten Nachschubmodell. Sie überführen Kontakte zu Lieferanten in ein strategisches Netzwerk zusammen arbeitender Partner. Sie stellen den Nachschub sicher und optimieren die Investitionen des Unternehmens in Werkstoffe und Services. Mit anderen Worten: Die oberste Priorität eines Einkäufers besteht darin, die Volatilität mit der Verbesserung des Reaktionsvermögens im Unternehmen und in der gesamten Supply Chain zur Deckung zu bringen. Dazu muss er effizientere Beschaffungs-

methoden einführen. Denn die dem Kundenbedarf innewohnende Nichtvorhersagbarkeit verlangt nach einer Infrastruktur, die in den Partnerschaften und den Prozessen eine schnellere Reaktion auf Nachfragespitzen zulässt.

### Lagerhaltungskosten senken

Einkäufer stehen unter wachsendem Druck, die Lagerhaltungskosten zu senken. Die Lager sollen sich gemäß dem Nachfrageverhalten füllen und leeren. Die Aufgabe des Einkäufers ist es, den optimalen Cash Flow durch Ausgaben für die Materialbeschaffung und Services zu erzielen, indem er dann kauft, wenn er die Dinge braucht. Einkäufer sind also mit der wachsenden Dringlichkeit konfrontiert, Kundennachfragen in Echtzeit zu erfüllen. Und das kompliziert den Beschaffungsprozess erheblich.

### Knaptheit verhindern

Zu den Kosten einer Produktionsunterbrechung durch Materialknappheit addieren sich die negativen Effekte beschädigter Kundenbeziehungen und der Verlust der Glaubwürdigkeit im Markt. Einkäufer haben die Verpflichtung, die Materialbeschaffung sicherzustellen und so Einnahmehausfälle zu verhindern, ganz zu Schweigen von einer eventuell drohenden Abwanderung der Nachfrage.

### Performance verbessern

Wenn Unternehmen die Anzahl ihrer Lieferanten bis auf die wichtigsten strategischen Partner reduzieren, verlangen Einkäufer von diesen wenigen dann eine bessere Performance. Aus Perspektive des Kunden spiegelt die Performance des Lieferanten die eigene Performance wieder. Einkäufer wollen die Versicherung des Lieferanten, dass Zielvereinbarungen eingehalten werden.

### Planung

Mit JD Edwards EnterpriseOne Spend Mart haben Einkäufer Einblick in die Entwicklung des gesamten Beschaffungsverhaltens des Unternehmens. JD Edwards EnterpriseOne Strategic Network Optimization Tools helfen dabei, Lieferanten gemäß ihrer Bereitschaft zu qualifizieren, sich in ein Beschaffungsnetzwerk einzufügen, das präzise an den Anforderungen des Kunden ausgerichtet ist. Ausgefeilte Nachfrageplanungs- und Netzwerkoptimierungstools unterstützen die Einhaltung strategischer Vorgaben wie geographische Lage und Kontingentplanung. Aktuelle Performance-Informationen über die Qualität, Lieferfähigkeit und Service-Zuverlässigkeit ermöglichen sichere strategische Entscheidungen. Durch JD Edwards EnterpriseOne Demand Consensus können sich Lieferanten an der langfristigen Bedarfsfestlegung beteiligen und die bestmöglichen Vorhersagen sicherstellen.

### Design

Bei einer Neudefinition der Designphase und Öffnung des Entwicklungsprozesses für den Zulieferer, kann der Einkäufer helfen, Qualitätsprobleme zu vermeiden, die den Produktionsprozess verzögern. Im Supply Chain Management haben Einkäufer und Lieferanten Zugang zu den vorgegebenen technischen Spezifikationen und den Materiallisten. Denn je besser Lieferanten die Kundenanforderungen und Produktspezifikationen kennen, desto höherwertige Komponenten können sie liefern. Die Hersteller brauchen also weniger Zeit, um Produkte umzudesignen oder nach alternativen Komponenten zu suchen. Durch die stärkere Einbindung des Lieferanten in die Designphase, schafft SM die optimale Verbindung zwischen Design und Produktion. Das Ergebnis: kürzere Designzirkel, höhere Qualität und steigende Kundenzufriedenheit.



## Bezugsquellen

In der Sourcing-Phase nutzen Einkäufer ihr Wissen über die Entwicklung der Geschäftsbeziehungen, die Performance des Zulieferers und den voraussichtlichen Bedarf, um die Lieferanten mit der besten Kombination zwischen Kapazität, räumlicher Entfernung und Performance zu finden. SCM rationalisiert diesen Auswahlprozess. Einkäufer und Lieferant führen den Ausschreibungsdialog elektronisch und vermeiden so die Verzögerungen, die sich aus dem Austausch via Telefon, Fax oder E-Mail ergeben. Zusätzlich zur Auswertung von Angeboten über den Preis erlaubt das System dem Einkäufer das Durchspielen von Szenarios zur Ermittlung des besten Mehrwerts und Was-wäre-wenn-Analysen, um die Fähigkeit des Zulieferers zu prüfen, die Volatilität der Supply Chain zu meistern. Das System macht dann Empfehlungen und der Einkäufer hat die am besten geeigneten Zulieferer gefunden.

## Einblick

Nachfrage-getriebene Prozesse setzen das synchronisierte Handeln aller Partner in der Versorgungskette voraus. Dieser Grad der Koordination verlangt nach Partnern, die sich gegenseitig Einblick in die aktuelle Entwicklung von Planung, Lagerbestand, Auftragslage gewähren. SCM ermöglicht die wechselseitige Kommunikation zwischen Einkäufer und Lieferant, um Konsens bei den Prioritäten und geplanten Aktionen herzustellen. JD Edwards EnterpriseOne Buyer Workspace setzt auf alarmbasierte Benachrichtigungen, die dem Einkäufer helfen, grenzwertige Situationen zu meistern.

## Die verschiedenen Alarmarten

- Proaktiver Alarm wird bei potenziellen Engpässen, Verzögerungen und Knappheit ausgelöst, damit der Einkäufer sofort gegensteuern kann
- Reaktiven Alarm gibt es, wenn der Lagerbestand oder die Kapazität vordefinierte Toleranzwerte unterschreitet. Der Einkäufer kann dann den Lieferanten auf das Problem ansetzen
- Alarm bei Ausführung informiert den Einkäufer zum Beispiel über den Versand und Kanban-Freigaben
- Beim Informationsalarm tauschen sich Einkäufer und Lieferanten über sich verändernde Marktbedingungen, Kundenanfragen und Lagerbestände aus

JD Edwards EnterpriseOne Supplier Self Service eröffnet Lieferanten auch einen vereinfachten, webbasierten Zugang zu den Daten über die Nachschub-Strategie. Das beinhaltet:

- Geplante Anforderungen für Vorhersagen
- Detaillierte Lieferanforderungen
- Detaillierte Lieferanweisungen
- Projekt-Beschaffungsanweisungen
- Kanban-Freigaben
- Lagerbestanddetails beim Käufer
- Lagerbestanddetails beim Zulieferer
- Maximal- und Minimal-Zielvorgaben für das umsatzabhängig geführte Lager

Lieferanten sind in der Lage, Versandmitteilungen und Lieferbestätigungen an den Auftraggeber zurückzumelden. Sie können das JD Edwards EnterpriseOne Supplier Self Service Portal nutzen, um ihr Einverständnis zu Vorausplanungen über ein spezielles Fenster zu übermitteln.

## Beschaffung

SCM stellt sicher, dass ein Unternehmen das hat, was es braucht. SCM transformiert traditionelle Bedarfsmeldungen in einen effizienteren Pull-Prozess, der Kanban, mehrstufiges Kanban und andere automatische Beschaffungsmodelle unterstützt. Einkäufer und Zulieferer haben in Echtzeit den vollen Einblick in die Lagerbestände, arbeiten auf Basis „Bezahlung bei Verbrauch“ zusammen und reduzieren so drastisch den bürokratischen Aufwand und den Rechnungsverkehr. Und sie steigern die Verfügbarkeit von Werkstoffen und Services. Sie erledigen den gesamten, mit der Beschaffung im Zusammenhang stehenden Schriftverkehr täglich elektronisch und beseitigen damit administrativen Overhead, der den Beschaffungsprozess verlangsamt. Beide Partner sehen die wichtigsten Beschaffungsdetails online ein, was den Diskussionsbedarf verringert und die generelle Zusammenarbeit verbessert:

- Bestellungen
- Veränderungsmitteilungen
- Abnahmebestätigung
- Verträge
- Wareneingangsbestätigungen



### Abrechnung

Neben seiner trivialen Bedeutung stellt der Zahlungsverkehr eine weitere Klasse von Interaktionen zwischen Einkäufer und Lieferanten dar, die das Nachfrage-getriebene Modell unterstützen. Wenn ein Einkäufer den Wareneingang bestätigt, leitet der Zulieferer die Abrechnung ein. Er kann den Status seiner Forderungen online verfolgen. Mit dieser Funktionalität können auch mehrere Lieferungen zu einem Vorgang zusammengefasst werden. Einkäufer und Lieferanten haben online Zugang zu allen Informationen des Zahlungsprozesses, was die Abstimmung per Telefon oder Fax über Rechnungssummen und Zahlungsstatus überflüssig macht.

### Analyse

Einkäufer brauchen ein klares Bild von der Performance ihrer Zulieferer und der Entwicklungsgeschichte der Zusammenarbeit, um die Einkaufsstrategie zu verfeinern. Ausgaben- und Beschaffungs-Analysen klären den Umfang und den Aufbau der Beschaffungsausgaben eines Unternehmens über Produktgattung, Beschaffungspreisspielraum und Lieferanten-Performance. Einkäufer sehen, wie sich ihr Unternehmen im Branchenvergleich verhält, denn diese Indikatoren stellt das JD Edwards EnterpriseOne Buyer Workspace Portal zur Verfügung. Einkäufer sehen auch in Echtzeit, welche der strategisch ausgewählten Lieferanten die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Die verfügbaren Informationen helfen Einkäufern, proaktiv Engpässe zu erfassen und die Quote von zeitgerechten Lieferungen zu steigern. Sie können genau feststellen, ob mit der eingeschlagenen Beschaffungsstrategie die gewünschten Einsparungen und Effizienzsteigerungen erzielt werden.

### Chancen

Heutzutage wird Lagerbestand gerne mit Geldverschwendung gleichgesetzt. Die Praxis des Vendor-managed Inventory (VMI) dagegen birgt jede Menge Chancen. VMI ist eine Technik für die Optimierung der Supply Chain Performance, bei der der Zulieferer auf Basis der ihm zur Verfügung gestellten Daten die Verantwortung für die Lagerbestände beim Kunden übernimmt. VMI ist entscheidend für schlanke Beschaffungsstrategien.

### Die Story

Oracle's JD Edwards EnterpriseOne Software unterstützt alle für VMI notwendigen Schritte. Die Applikationen JD Edwards Production und Distribution Planning in Verbindung mit JD Edwards Demand Consensus bilden die Kernprinzipien von VMI ab, ohne dass bestehende Geschäftsprozesse verändert werden müssen. Diese Anwendungen laufen auch stabil mit JD Edwards Supply Chain Management (SCM) und versetzen Hersteller in die Lage, mit ihren Zulieferern VMI-Initiativen voranzutreiben. Wie im hier vorgestellten, fiktiven Fall, bei dem ein Zulieferer – die Freinage Systems AG stellt hydraulische Bremssysteme für Fahrräder her – von seinem führenden Kunden mehr oder weniger gezwungen wird, sich einem rigorosen VMI-Prozess zu unterwerfen. Allerdings nicht zu seinem Schaden, wie sich später herausstellt.

### Ein Ultimatum des Kunden

Bill Crocker, der Verkaufsleiter von Freinage Systems AG, hat es kommen sehen. Allerdings nicht so schnell. Er dachte, das kann man sicher noch etwas hinauszögern. Aber gerade hat ihm Marie Escobar, die Einkaufsleiterin von Red Rocket, in einem Meeting die Pistole auf die Brust gesetzt: Als wichtigster Kunde über die letzten drei Jahre hinweg, verlangt sie die Einführung eines VMI-Programms, um die Lagerhaltungskosten zu senken und die Lieferkapazität zu erhöhen.

### Unter Druck

Die Begründung dafür ist keine Überraschung: Red Rocket als Premium-Hersteller von Mountainbikes ist unter Druck und hat deshalb auf Lean Production umgestellt: Die Gemeinkosten müssen um 7 % gesenkt, eine Rückkehr in die Gewinnzone muss in neun Monaten erreicht sein. Eine Maßnahme: Seit gut sechs Monaten hat sich Red Rocket einem VMI-Prozess mit seinen vier wichtigsten Wiederverkäufern unterzogen. Und das erwartet sie nun auch von ihren Lieferanten, deren Anzahl sie bei dieser Gelegenheit auch gern reduzieren würde. Denn sie brauchen deren Unterstützung, allerdings nicht in der Form, den Kostendruck wie eine „heiße Kartoffel“ einfach an die Lieferanten weiterzureichen. Ziel ist eine strategische Partnerschaft zu beiderseitigem Vorteil, bei dem Freinage am Ende vielleicht sogar der Status des Single Supplier winkt.



## Was tun

Crocker informiert unverzüglich die Geschäftsleitung und erntet dafür gemischte Reaktionen. Die einen suchen das Heil in der Ablehnung dieses Vorschlags und wollen lieber eine „Billig-Produktlinie“ aufbauen, um den wegfallenden Absatz mit Red Rocket zu kompensieren. Aber die meisten Führungskräfte befürworten die Strategie, statt auf weiter sinkende Margen zu setzen, besser die Partnerschaft mit solchen High-end-Kunden wie Red Rocket zu intensivieren. Der „Schaukampf“ über die mit der Einführung von VMI verbundenen Vor- und Nachteile ist kurz. Denn neuere Marktforschungen zeigen, dass Freinage mit der Billigmarke nicht nur die eigenen High-end-Produkte schwächt, sondern bei diesem Launch auch noch viel Geld verlieren würde. Der Marketingleiter stellt faszinierende Ausblicke an, welche neuen Märkte sich Freinage mit seinen nachgewiesenen VMI-Fähigkeiten erschließen könnte. Und dann fällt der Beschluss: Freinage wird mit Red Rocket eine strategische Allianz zur Einführung von VMI eingehen. Die einzige, noch offene Frage: Wer soll die VMI Task Force bei Freinage leiten? Peter McCoy erscheint qualifiziert. Er kommt aus der Verpackungsindustrie und hat bereits Erfahrungen mit verbrauchsorientierten Lagerhaltungssystemen.

## Der Startschuss ist gefallen

Und McCoy verliert keine Zeit. Er weiß, das Programm ist neu und nicht getestet, deshalb wird es Widerstände bei den Beschäftigten und auch im mittleren Management geben. Zwei Tage nach dem Anruf bei Red Rocket, mit dem er und Crocker die Zustimmung zur VMI-Einführung gegeben haben, entwickelt McCoy eine interne Kommunikationsstrategie für dieses Projekt. Als erstes will er über eine Präsentation die entsprechenden Fachabteilungen ins Boot holen. Und hat damit Erfolg. Zwar wird auch hier

heftig diskutiert, es fällt auch das Argument mit der heißen Kartoffel, aber McCoy macht die Vorteile deutlich: Red Rocket gibt Freinage den vollen Einblick in die Bedarfs- und Absatzplanungen und ermöglicht so neben einer Verbesserung der eigenen Vorplanungen auch die Möglichkeit, am Ende als „VMI-zertifizierter“ Zulieferer nicht nur den bisher größten Kunden zu halten, sondern sich auch neue, interessante Märkte zu erschließen.

## Nicht so schlimm

Dann informiert sich McCoy bei einem VMI-Pionier über dessen Erfahrungen. Die sind durchwegs positiv, denn die VMI-Einführung bringt keine großen Umstellungen im Kerngeschäft mit sich. Dann klärt er McCoy über die nächsten, notwendigen Schritte auf: Ausarbeitung eines Rahmenvertrags, Bedarfsabschätzung, Festlegung des minimalen und maximalen Lagerbestandes beim Kunden vor Ort, Ausarbeitung der Kriterien für die Performance-Beurteilung und dann die Details. Der Zugang zu den Daten, die Abwicklung, Ausnahmenregelungen, Alarmierungen und letztendlich die veränderten Liefermodalitäten. Alles in allem: Gar nicht so schlimm und das schreibt McCoy auch in seinem Artikel für die Mitarbeiterzeitschrift, um auch auf dieser Ebene für Akzeptanz zu sorgen.

## Die Pilotphase

Marie Escobar ist mit den Projektfortschritten ihres Zulieferers zufrieden. Allerdings enttäuscht sie McCoy. Denn anstatt ein Pilotprojekt im Bereich der Brems-Assemblies zu starten, schlägt sie den Aftermarket als Testfall vor. Und das betrifft nun die Hauptfertigung von Red Rocket in Utah und damit nur die Bremsklötze, die Hydraulikkolben und andere Kleinteile von Freinage. Weiterer Wermutstropfen: Marie Escobar verlangt den Start des Pilotprojektes in einem Monat und damit genau um diesen Zeitraum früher, als

McCoy damit gerechnet hatte. Denn wenn Red Rocket im Aftermarket im nächsten Quartal den wichtigsten Wiederverkäufern nicht im Preis entgegenkommt, werden sie im Nordosten viele Regalmeter verlieren. Aber dafür gibt es auch einen echten Anreiz: Sollte der Pilot im Aftermarket erfolgreich laufen, wird Freinage der Single Supplier von Brems-Assemblies bei Red Rocket werden.

## Im Detail

Dann machen sich McCoy, Crocker und Escobar an die Ausarbeitung der Details. Die Erfolgskriterien werden definiert, Meilensteine festgeschrieben, die Ressourcen festgelegt, die jeder zusichern kann. Ein Rahmenvertrag wird ausgearbeitet, Preise verhandelt, Verpackungsspezifikationen ermittelt, die Regeln für die maximalen und minimalen Lagerbestände definiert und der Zugang von Freinage zur Supply Chain Software von Red Rocket geregelt. Die Teile bleiben im Lager von Red Rocket solange im Eigentum von Freinage, bis sie von dort für die Produktion entnommen werden. McCoy stellt Escobar die Software vor, die Freinage bei der Einführung von VMI unterstützt. Das JD Edwards Production and Distribution Planning Tool wird Informationen über die Lagerbestände, Verbrauchsschätzung und die entsprechenden Alarmmeldungen generieren. Er beschreibt die Einblicke, die Escobar via Web-Portal in alle Abläufe hat. Und zeigt auf, wie diese neue Funktionalität ohne Probleme in die bestehende Management- und Produktions-Software zu integrieren ist.



### Der Koordinator

Jetzt braucht Freinage nur noch einen Mitarbeiter, der das VMI-Projekt in Vollzeit betreut. Er wird Einblick in die Abverkäufe von Red Rocket bei den vier wichtigsten Wiederverkäufern haben, alle Lagerbestände einsehen können, darf aber im ersten Monat nicht in das System eingreifen. Jim Posner, der Senior Planner von Freinage, bekommt den Job als VMI-Koordinator und wird sich demnächst, bei Red Rocket vor Ort in Utah, mit allen technischen Besonderheiten der verwendeten Hard- und Software-Lösung vertraut machen und dabei – er ist ein geselliger Typ – wahrscheinlich auch den ein oder anderen nützlichen, persönlichen Kontakt knüpfen. Die werden ihm sicher nützen, wobei der Hauptkanal für seine Kommunikation mit dem Kunden der Remote-Zugriff auf den in Utah installierten Hub für das VMI-Projekt ist. Und die JD Edwards Demand Consensus Software, die ihm den notwendigen Einblick in die Zahlen von Red Rocket verschafft.

### Ein Anreiz

Das Projekt entwickelt sich also wunschgemäß und positiv. Ein weiterer wichtiger Anreiz für McCoy: Marie Escobar hat zugestimmt, das VMI-Programm bei einem Erfolg des Pilotprojektes nach sechs Wochen auf das gesamte Lieferspektrum von Freinage auszuweiten. McCoy beginnt nun seinerseits, seine Lieferanten in das Projekt einzubinden, während Jim Posner sich weiter mit den Vorteilen des neuen Systems vertraut macht.

### Feintuning

Mit JD Edwards Demand Consensus kann er die Bedarfsschätzungen von Red Rocket mit denen von Freinage vergleichen, die vom Vertrieb stammen und mit Daten aus der strategischen Planung und dem Marketing angereichert sind. Er prüft mit dem Forecast Competency Index die Validität der Red Rocket Daten und kommt zu dem Ergebnis: Deren Annahmen waren in der Vergangenheit eigentlich immer sehr präzise, so dass er sich auf die Plausibilität der Zahlen für die nächsten 6 Monate im Aftermarket-Bereich wohl verlassen kann. Red Rocket versorgt ihn auch mit den aktuellen Zahlen über den Lagerbestand an Bremsteilen. Mit diesen Daten und den Absatzzahlen aus dem Aftermarket-Bereich der letzten 6 Monate, nimmt Posner nun ein Feintuning an den minimalen und maximalen Lagerbeständen vor. Statt der maximal bisher üblichen 3.000 Stück senkt er diese Zahl auf 2.000 und als Untergrenze legt er nun 1.000 statt der bisher angesetzten 1.500 Stück fest. Jetzt checkt Posner die eigenen Lagerbestände in den Werken und prüft deren Fähigkeit, die Produktion bei Bedarf hochzufahren. Die Software liefert die Ergebnisse in Echtzeit und das Ergebnis ist positiv: In Illinois gibt es genug Ware für 2 Monate. Posner stimmt der Vorplanung von Red Rocket zu und weist Illinois die Lieferung von 300 Teilen an Red Rocket an, wenn das VMI von dort ein Absinken des Bestands auf 1.000 Teile meldet.

### Weitere Partner

Der Vorstoß von McCoy bei seinen Lieferanten in Sachen VMI erbringt mittlerweile unterschiedliche Ergebnisse. Hermann Friction Products hat die Idee sofort aufgegriffen. Nur sechs Wochen nach der Anfrage von McCoy hatte der Bremsbelaghersteller einen Vorschlag für einen VMI Hub an das Freinage Hauptwerk erstellt, der CEO zwei Mal mit McCoy telefoniert und der konnte beginnen, die für den Projektstart mit Hermann notwendigen Planzahlen zusammenzustellen. Aber Shoemaker ALR Stamping war unwillig. McCoy rief einen Wettbewerber an. In dem Moment, da die VMI-Initiative wirklich greift, kann er es sich nicht leisten, einen seiner Key Supplier nicht mit im Boot zu haben. McCoy weiß, dass Unternehmen, die erste Resultate mit ihrer neuen VMI-Initiative erzielen, sehr schnell realisieren, dass sie diese Vorteile noch ausweiten können, wenn sie von ihren Zulieferern den Launch eines solchen Programms verlangen. Genau das hatte Red Rocket ja auch getan.



### Fortschritte

In den folgenden Wochen, im Red Rocket Headquarter, beobachtete Marie Escobar über das Oracle Portal mit JD Edwards Production und Distribution Planning Software die VMI Performance von Freinage ganz genau, der Zulieferer hatte das Minimum-Level nur einmal – und das ohne negative Folgen für Red Rocket – unterschritten. Escobar ist beeindruckt, wie einfach sich das System auf die Minimum- und Maximum-Level hat einstellen lassen und trotzdem dem Bedarf gerecht wird. Die großen Schwankungen scheinen nun der Vergangenheit anzugehören. Sie sieht, dass sie mit Freinage auch den wichtigen internationalen Mountainbike-Event gemeistert hat, und das mit Bravour. Sicher, die Einkäufer hatten dem Anstieg der Nachfrage rund um dieses viertägige Großereignis immer schon durch das rechtzeitige Aufstocken der Vorräte Rechnung getragen, es aber ohne Engpässe nie so richtig hinbekommen. Aber Freinage hatte Einblick in den Bedarf, die Software hat aus der Analyse vergangener Zeiträume hochgerechnet und soviel Produkte durch den Prozess gedrückt, dass die dann bevorzogenen Stückzahlen die erhöhte Nachfrage rund um den Event abgedeckt haben. Escobar sieht, dass Freinage keine Probleme mit dem Nachschub hatte und der Prozess stabil ist. „Wenn das so bleibt“, sagt Escobar, „läuft nächsten Monat der Pilot für unsere Assembly-Produktion an“. Freinage hält durch und McCoy bekommt den Anruf. „Jetzt kommen wir voran“, sagt McCoy.

### Mit VMI in Schwung kommen

Sechs Monate später. Durch den Einsatz von JD Edwards Demand Consensus und JD Edwards Production und Distribution Planning und dem Zugang zu Red Rockets Zahlen war es Posner leicht gefallen, mit den Nachfragezyklen Schritt zu halten. Er hatte jede Menge Bonus-Punkte für seine bedarfsgerechten Lieferungen bekommen. Und das bei nur einer Unterschreitung des als Minimum definierten Bestandes in der ganzen Zeit. Der Senior Planner fasst Vertrauen zu den Datenströmen in Echtzeit, die ihm das JD Edwards Production und Distribution Planning System liefert. Es war alles da über die letzten fünf Lieferungen: Teilenummern, Liefermengen, durchschnittlicher Tagesverbrauch und die Lieferbelege. Aber heute gab es einen Alarm auf Posners Rechner, über mehrere Stunden hinweg. Irgendwas war los in der Produktion von Freinage. Und das würde nun eine echte Datenflut in Echtzeit im gesamten VMI-Netzwerk auslösen, bis hin zu einem Pull beim Bremsbelaghersteller Hermann. Ein Anruf bei McCoy bringt die Entwarnung. Ein Unfall mit einem Lkw hatte die Stromversorgung und damit das Netzwerk im Werk zum Erliegen gebracht. „In 30 Minuten ist alles in Ordnung und wir sind wieder auf dem Laufenden“, sagt McCoy. Auch gut, denn Posner bereitet gerade einen Produktionsauftrag für eine hohe Stückzahl von Brems-Assemblies vor, die auf einer Analyse der Software beruht, die ihm steigende Nachfrage für Fahrräder auf Europas Märkten signalisiert. Und dieser Auftrag liegt um 30 % höher, als jeder der vorhergehenden Monatsumsätze mit Red Rocket.

### Mit VMI in die Offensive

Marie Escobar ist von den positiven Effekten der VMI-Initiative begeistert. Ihre Business Intelligence Software hat regelmäßig aus der Supply Chain Software Performance Reports erstellt. 35 % weniger Engpässe und das Verhältnis von Lagerbestand zu den Verkäufen ist mit 22 % Prozent niedriger als jemals zuvor. Escobar rechnet nach, dass seit dem letzten großen Desaster im Lager jetzt schon sieben Monate vergangen sind. Tatsächlich, seit dem ist eigentlich alles in Ordnung. Und nun wahrscheinlich wirklich an der Zeit, mit Freinage über den Single Supplier Status zu sprechen.

### Auf der Zielgeraden

Neun Monate später, CEO Frank Moyer ist nicht überrascht, als er vom Außendienstleiter hört: „Das mit Red Rocket habt ihr Jungs wirklich gut hingekriegt, Frank. Das zerstreut viele Zweifel über unsere Zukunftsfähigkeit.“ Moyer deutet noch eine andere gute Nachricht an und verspricht für die nächste Vorstandssitzung in fünf Wochen weitere Details. Denn Freinage hat gerade mit einem anderen Kunden – einem führenden Hersteller von Tandems – ein weiteres VMI-Pilotprojekt gestartet und die ersten Berichte klingen sehr ermutigend. Auch Verkaufsleiter Bill Crocker ist aktiv in einem neuen Markt für Freinage unterwegs: Kindersportwagen. Fünf Monate im VMI-Programm und das Management-Team von Freinage hat aktiv ausprobiert, ob eine nachgewiesene VMI-Kompetenz nicht die eigenen Chancen bei anderen High-end-Kunden erhöhen könnte. Und das Feedback des Marktes hat gezeigt: Es wird.



### **Geschafft**

Zwei Tage vor der Vorstandssitzung bekommt Moyer einen aufgeregten Anruf von Crocker. Sein Team hat gerade den Deal mit den Kindersportwagen unter Dach und Fach gebracht, ein beachtlicher Auftrag in einem stetig wachsenden Segment und sie hatten einen Termin mit dem Einkaufschef bei ihrem drittgrößten Kunden bekommen: Dem Hersteller von Spezial-Hybrid-Rädern für den Polizeieinsatz. Normalerweise freut sich Moyer nicht auf Vorstandssitzungen. Aber dies Mal wird es ihm ein besonderes Vergnügen sein, ein Programm zu beschreiben, das aus einer Verpflichtung heraus begann und sich nun als strategischer Vorteil für Freinage erweist. Na also!

### **JD Edwards EnterpriseOne Supply Chain Management Planung**

- Bedarfsprognose
- Nachfrageprognose
- Nachfrageabgleich
- Strategische Netzwerkoptimierung
- Taktische Netzwerkoptimierung
- Produktions- und Distributions-Planung
- Absatz- und Vertriebsplanung
- Fertigungsplanung (Einzelprodukte und Prozess)
- Auftragspotenzial

### **Auftragsmanagement**

- Preisbildung
- Produktvarianten
- Auftragsverwaltung
- Ausführung
- Arbeitsvorbereitung

### **Logistik**

- Bestandsverwaltung
- Lieferbare Bestände
- Auslieferung
- Lagerverwaltung
- Transportmanagement
- Bestandsbewertung
- RFID-Anwendungen

### **Herstellung**

- Anforderungsplanung
- Produktionsüberwachung
- Qualitätsmanagement
- Fertigung auf Abruf

# **ORACLE®**

**ORACLE Deutschland GmbH**  
Riesstrasse 25  
D-80992 München  
Tel.: 0800-1 81 01 11  
oracle.com/de

**Oracle Austria GmbH**  
IZD Tower  
Wagramer Strasse 17-19  
A-1223 Wien  
Tel.: 0800-29 76 26  
oracle.com/at

**Oracle Software (Schweiz) GmbH**  
Täferstrasse 4  
CH-5405 Baden-Dättwil  
Tel.: 0800-55 25 74  
oracle.com/ch

Oracle, JD Edwards and PeopleSoft are registered trademarks of Oracle Corporation and/or its affiliates. Other names may be trademarks of their respective owners.  
July 2006