

Kimberly-Clark Europe

# Rentable Lieferketten

**Kimberly-Clark Europe steht eine leistungsfähige Managementlösung zur Verfügung, die Rentabilitätsinformationen zu Produkten und Kunden quer durch die paneuropäische Lieferkette des Unternehmens bietet.**

Kimberly-Clark Europe gehört zu den 500 grössten Unternehmen der Welt und liefert Verbrauchern bei einem globalen Umsatz von EUR 15 Milliarden rund 400 Topmarken, wie Kleenex oder Huggies. «Wir sind das zweitgrösste Haushalts- und Körperpflegeproduktunternehmen in den USA», erklärt Issy Aydiner, Finance Director, Supply Chain bei Kimberly-Clark Europe. «Unsere Marken sind in 76 Ländern die Nummer Eins oder Zwei und in Sachen Haushaltstücher sind wir in Westeuropa ganz klar die Nummer Eins.» Erfolge dieser Gröszenordnung sind, zumindest teilweise, von effizienter Logistik abhängig. Und erwartungsgemäss verfügt Kimberly-Clark über eine komplexe Lieferkette, deren einzelne Schritte mit verschiedensten Aktivitäten und Kosten verknüpft sind.

«Es ist wirklich ausschlaggebend, die Logistik genau im Auge zu behalten – laut verschiedenen Untersuchungen sollte die Wechselwirkung zwischen einem marktführenden Lieferkettenmanagement und besten Finanzergebnissen nämlich nicht unterschätzt wer-

den», so Aydiner. «Wir möchten uns über die Kosten für unseren Liefer- und Distributionskreislauf im Klaren sein, der zwischen zwei und sechs Monate dauern kann, Lagerhallen in 16 verschiedenen Ländern umfasst und über 18'000 Kunden bedient.»

«Mit SAS Value Chain Analytics als Kern der Lösung können wir unsere Lieferkette genau so entwerfen, simulieren und planen, wie wir es benötigen.»

Issy Aydiner, Finance Director, Supply Chain bei Kimberly-Clark Europe

### Warum der Ansatz des Activity-Based Costing (ABC)?

Der Distributionsprozess von Kimberly-Clark Europe setzt sich aus neun ganz unterschiedlichen Komponenten, oder Kostenkategorien, zusammen. Dazu gehören z.B. Kundenlieferungen, primäre und interregionale Fracht, Lagerung, Handling, Paletten, Inventarschwund und Verwaltung.

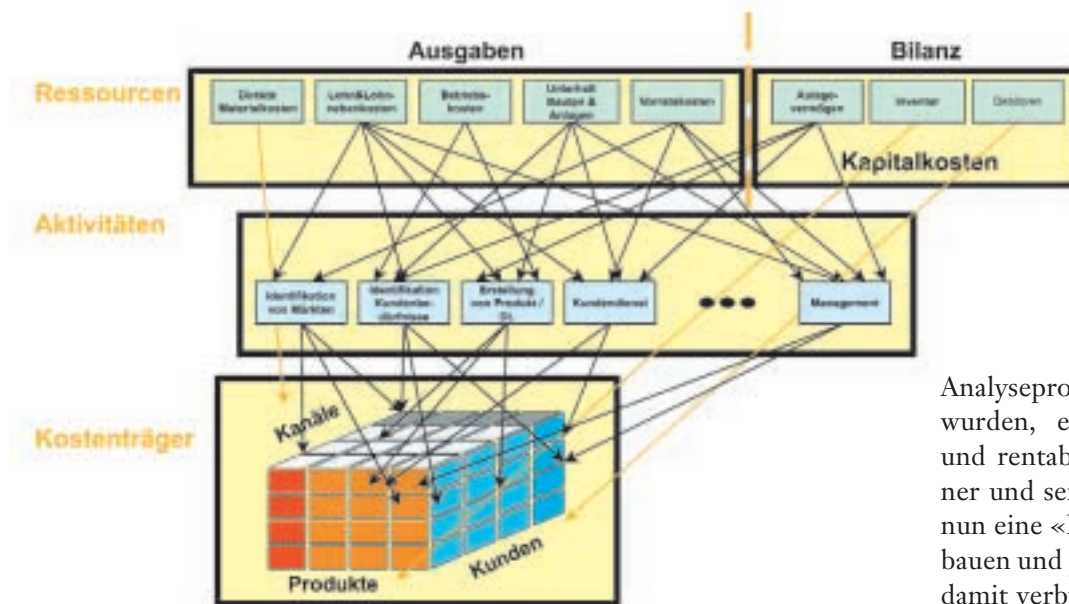
«Die Kostenzuweisung nach traditioneller Buchhalterart sagt nicht allzu viel aus, da man die eigentlichen Dienstleistungskosten nicht genau bestimmen und keine wirklich nützlichen Informationen zur Entscheidungsfindung sammeln

kann», fährt Aydiner fort. «Da ist es besser, nach ABC-Prinzipien zu verfahren, um die für bestimmte Kosten verantwortlichen Aktivitäten zu identifizieren und festzustellen, was diese Kosten verursacht.»

Die Ziele des Unternehmens waren klar. «Wir wollten genauere, aussagekräftigere Rentabilitätsinformationen in Bezug auf Kunden und Produkte. Wir wollten unsere Bücher schneller schliessen können. Und wir wollten mehr Zeit für Aktivitäten übrig haben, die Mehrwert für das Unternehmen schaffen.»

Die Lösung basiert auf Oros Analytics von ABC Technologies, heute SAS. «Wir haben uns statt für SAP oder eine interne Lösung für SAS entschieden», so Aydiner. «Es ist auf diesem Gebiet einfach Branchenstandard. Ausserdem ist es benutzerfreundlich und besitzt eine gute Reporting-Fähigkeit. Mit SAS Value Chain Analytics (VCA) als Kern der Lösung können wir unsere Lieferkette genau so entwerfen, simulieren und planen, wie nötig.»

SAS ABM wird «von oben nach unten» angewendet: Die Zahlen des General Ledger werden in Bereichskosten unterteilt, z.B. Kosten für Lagerplätze. Diese Daten werden dann in die SAS VCA Anwendung eingegeben, zusam-



men mit Daten aus SAP R/3, die den Prozess «von unten nach oben» aufrollen. Die Kombination dieser beiden Ansätze ist einzigartig und liefert Kimberly-Clark Europe genaue Kosteninformationen für alle Betriebsebenen, aufgrund derer Massnahmen ergriffen werden können. «Jede Bewegung wurde so im Hinblick auf die Kosten bereits erfasst», erklärt Aydiner. «Wir können uns beispielsweise die Handlingkosten entlang der Lieferkette ansehen: Was an einem bestimmten Lagerplatz ein- und ausgeladen wird, die verwendeten Palettentypen, die für die Entnahme eines bestimmten Produkts erforderlichen Aktivitäten und vieles mehr.»

### Kosten verstehen und beeinflussen

Die von Kimberly-Clark Europe angewendete Lösung berücksichtigt die Vielfalt in der Lieferkette und funktioniert über eine Reihe von Kriterien hinweg. «Sie ist kundenorientiert, so dass wir uns mit Kostenfragen wie einer vollen Lkw-Ladung im Gegensatz zu einer weniger als vollen Lkw-La-

dung, Auftragsgrössen, Sonderwünsche oder Eilaufträge befassen können. Sie ist aber auch produktorientiert und behandelt Bereiche wie Bestandesengpässe, Lagerkosten etc.», so Aydiner.

Der logistikorientierte Teil unterstützt die Mitarbeiter der Lieferkette in Fragen wie Transportkosten, Lagerhaltung und Netzwerkoptimierung. Noch wichtiger ist allerdings der Blick auf die so genannte Vendor Delivery Performance. «Wir sind für die von uns beauftragten Lieferanten verantwortlich und müssen deshalb auf den bestmöglichen Support beim Vertragsmanagement bestehen», erklärt Aydiner. Alle Distributionskosten müssen «abgerechnet» und Produkten wie Kunden zugewiesen werden. «Mit der SAS Analytics Lösung können wir verstehen, warum bestimmte Kosten entstehen und wie man sie beeinflussen kann. Und so können wir im Entscheidungsfindungsprozess Mehrwert schaffen», so Aydiner.

Indem die Daten von SAP R/3 bestimmten Regeln, Modellen und

Analyseprozessen unterworfen wurden, entstand eine einfache und rentable ABC Lösung. Aydiner und seine Mitarbeiter können nun eine «Route zum Markt» aufbauen und jeden Abschnitt und die damit verbundenen Kosten untersuchen. «Wir können schnell Modelle von «Was-wäre-wenn-Szenarien» entwerfen, bestimmte Kosten eliminieren und die dadurch entstehenden Auswirkungen studieren. Wir können zum Beispiel sehen, welchen Effekt die Belieferung eines Kunden von einem anderen Lager auf unsere Gewinnspanne hätte.» Die Lösung, so Aydiner, sei einfach zu verstehen, weil sie dem Verständnis eines Managers vom Unternehmen entspricht. «Von Kunden getriebene Kosten können jetzt einem spezifischen Kunden und Produkt zugewiesen, anstatt aufgeteilt zu werden und zudem erhalten wir wertvolle Informationen für Programme zur Kostenreduzierung.»

In den vergangenen Jahren haben sich die Lieferketten von Kimberly-Clark Europe radikal verändert. Aydiner dazu: «Wir wollten eine Lösung, um die mit jedem Produkt an jedem Punkt der Lieferkette verbundenen Kosten zu identifizieren und komplett zu analysieren, egal ob es sich um Transport-, Lohn- oder Mietkosten handelt. Wir sind nun in der Lage, genau festzustellen, ob ein Produkt wirklich rentabel ist und unsere Routen zum Markt flexibler gestalten.» ■