

Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen, 23.7.2004

Einführung eines Supplier Relationship Management Systems im virtuellen Unternehmensverbund



Gliederung

- Wer ist Holcim ?
- Virtuell ? Warum ?
- Supplier Relationship Management bei Holcim
 - ▶ Motivation
 - ▶ Definition
 - ▶ Dimensionen
 - ▶ Unterstützende Werkzeuge
- Ausblick und kritische Betrachtung

Holcim – Global by tradition

Mission:

Holcim is the world's most respected and attractive company in the cement industry creating value for all its stakeholders.

	2003
Employees	48'220
	(Mio. EUR)
Net Sales	8'289
EBITDA	2'178
Group net income	451



■ Mature countries ■ Emerging countries

Virtueller Unternehmensverbund ? Warum ?

- Definition von Arnold als Grundlage

" Ein VU ist eine Kooperationsform rechtlich unabhängiger Unternehmen, Institutionen und/oder Einzelpersonen, die eine Leistung auf Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses erbringen. Die kooperierenden Einheiten beteiligen sich an der horizontalen und/oder vertikalen Zusammenarbeit vorrangig mit ihren Kernkompetenzen und wirken bei der Leistungserstellung gegenüber Dritten wie ein einheitliches Unternehmen. Dabei wird auf die Institutionalisierung zentraler Funktionen weitgehend verzichtet und die notwendigen Koordinations- und Abstimmungsprozesse durch geeignete Informations- und Kommunikationssysteme realisiert. Das Virtuelle Unternehmen besteht solange, bis sein Geschäftszweck erfüllt oder hinfällig geworden ist." [Arnold, Oksana]

Quelle: www.ZMIJA.DE

Virtueller Unternehmensverbund ? Warum ?

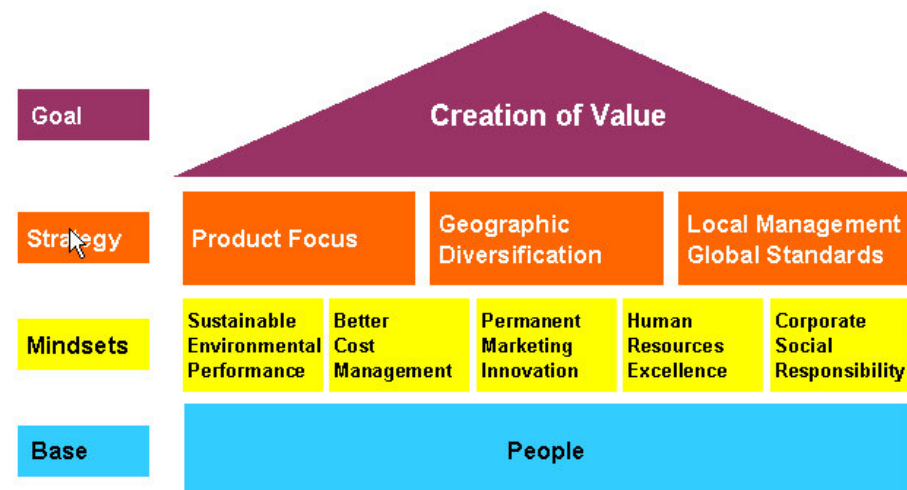
Beteiligt sind eigenständige legale Einheiten (horizontaler Verbund)	Holcim Ländergesellschaften sind eigenständige legale Einheiten, Beteiligung am SRM Projekt ist nicht "zwingend"
Minderheitsbeteiligungen sind einbezogen	Teilnahme ist fuer alle offen (Thailand, Indonesien, ... sind im Projekt mit engagiert)
Netzwerkcharakter liegt vor	Zitat Unternehmensvorstellung: "Group Support acts as a "server" for the Group"
Beteiligte verknüpft ein gemeinsames Geschäftsverständnis	Zementproduktion mit optimalen Ressourcen
Sind auf begrenzte Dauer ausgelegt	SRM bei Holcim ist langfristig angelegt, aber: Teilnahme der beteiligten Gruppengesellschaften mitunter zeitlich begrenzt (Unternehmenszu- bzw. -verkäufe)
Keine Institutionalisierung von Managementfunktionen	Rolle von HGRS als "Kordinator" für Einführung und Betreuung der geplanten Aktivitäten
Beteiligte treten gemeinsam auf	HGRS handelt "im Namen aller" Beteiligten, Basis: Vertrauen

Supplier Relationship Management bei Holcim

■ Motivation

▶ Strategy House

Reshaped "Strategy House" Covers the Main Elements For Our Future Development



■ Beschaffungsdaten

- ▶ ca. 8 Mrd CHF Einkaufsvolumen / Jahr
- ▶ 1,5 Mrd. CHF fuer CAPEX / Jahr
- ▶ ca. 100.000 gespeicherte Lieferantenadressen
- ▶ ca. 300 "globale" Lieferanten

Supplier Relationship Management (SRM)

- ..is the continuous implementation and development of strategic business-partnerships with suppliers
- ...is a platform that provides information about supplier capability and tendencies
- ..defines the scope and nature of supplier relations and comprises
 - ▶ Information gathering, analysis & exchange
 - ▶ Collaboration e.g. product development, planning
 - ▶ Integration of supplier in supply chain processes

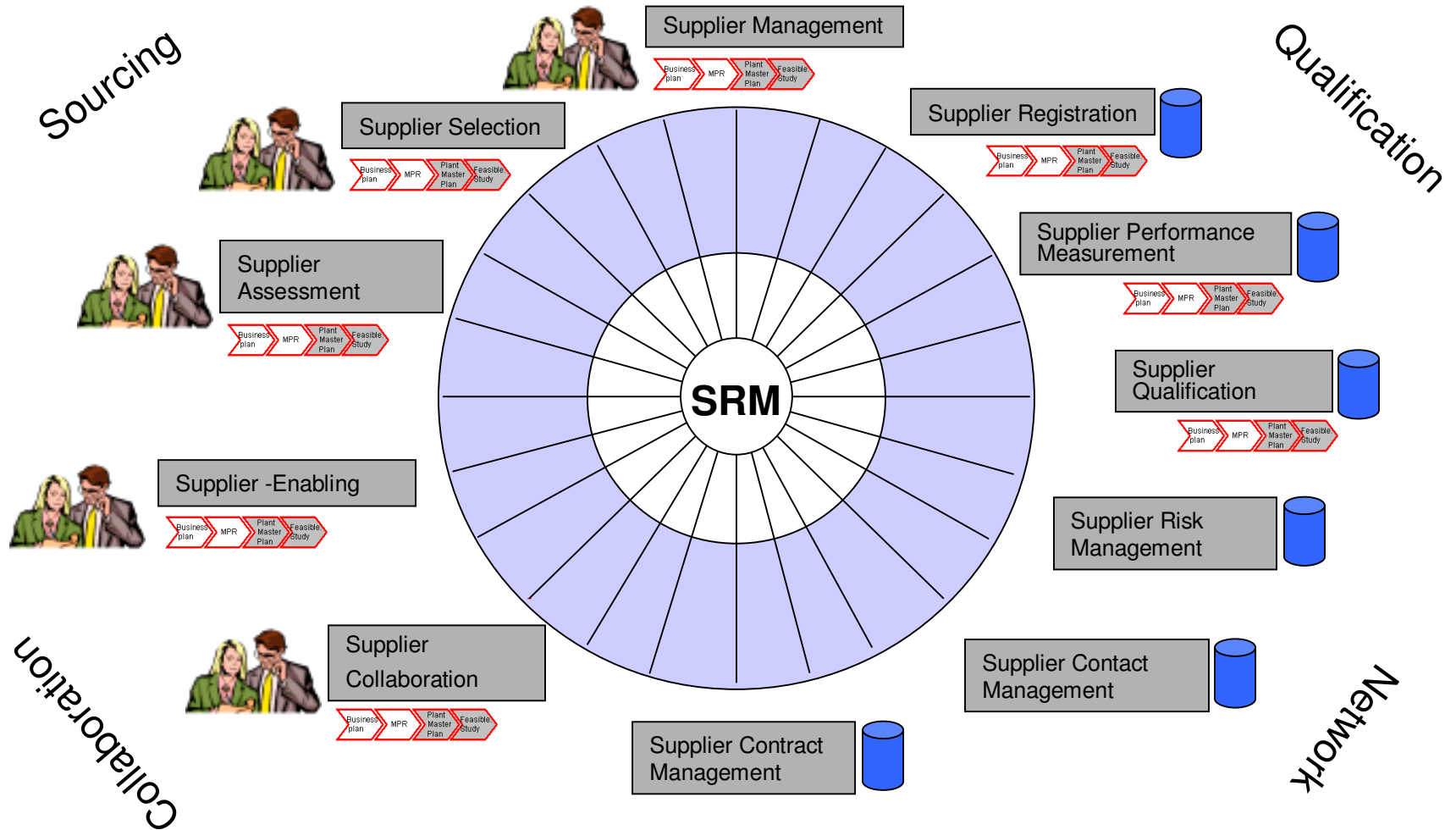
Source: Gartner Group 2001

Supplier Relationship Management bei Holcim

Method

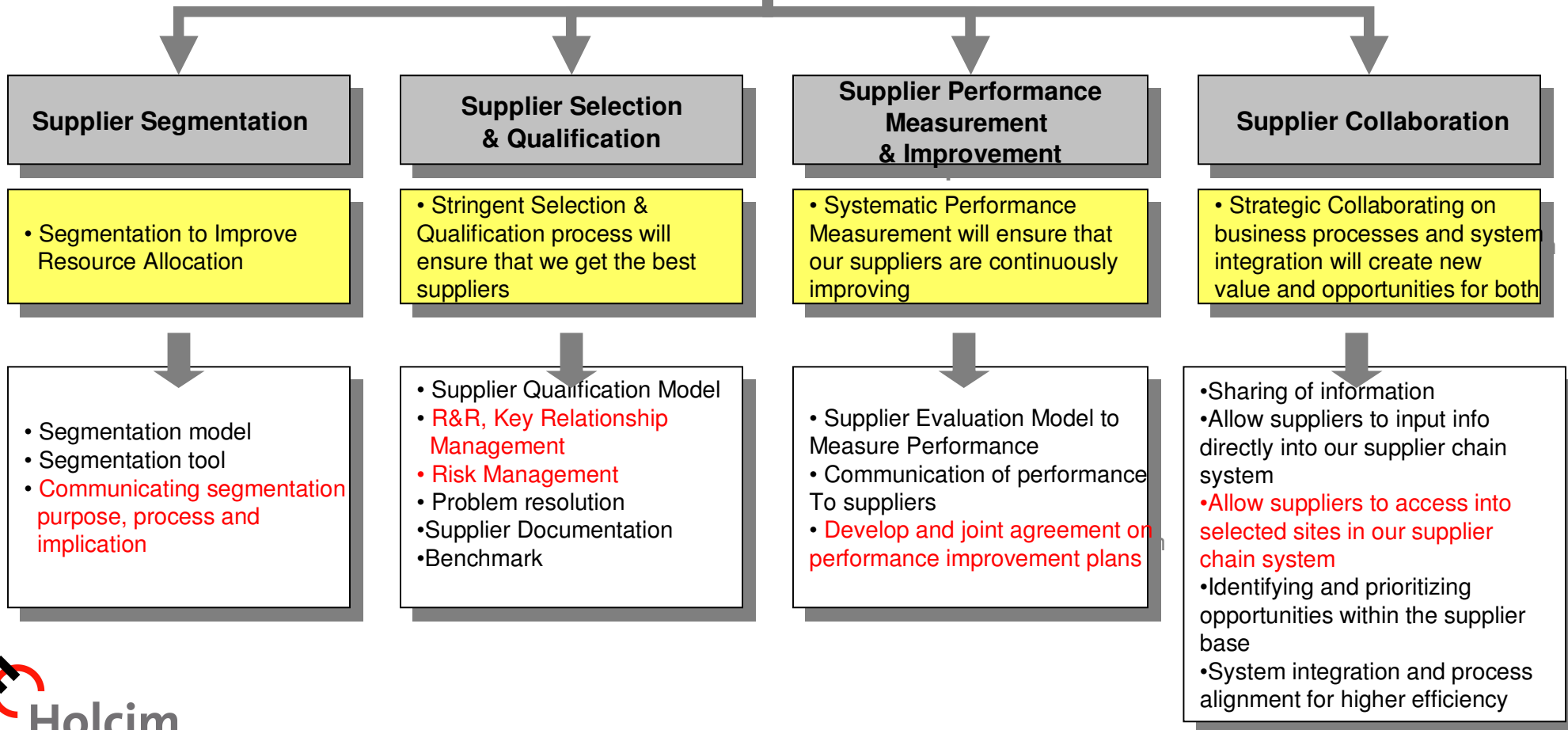
Database

Team work

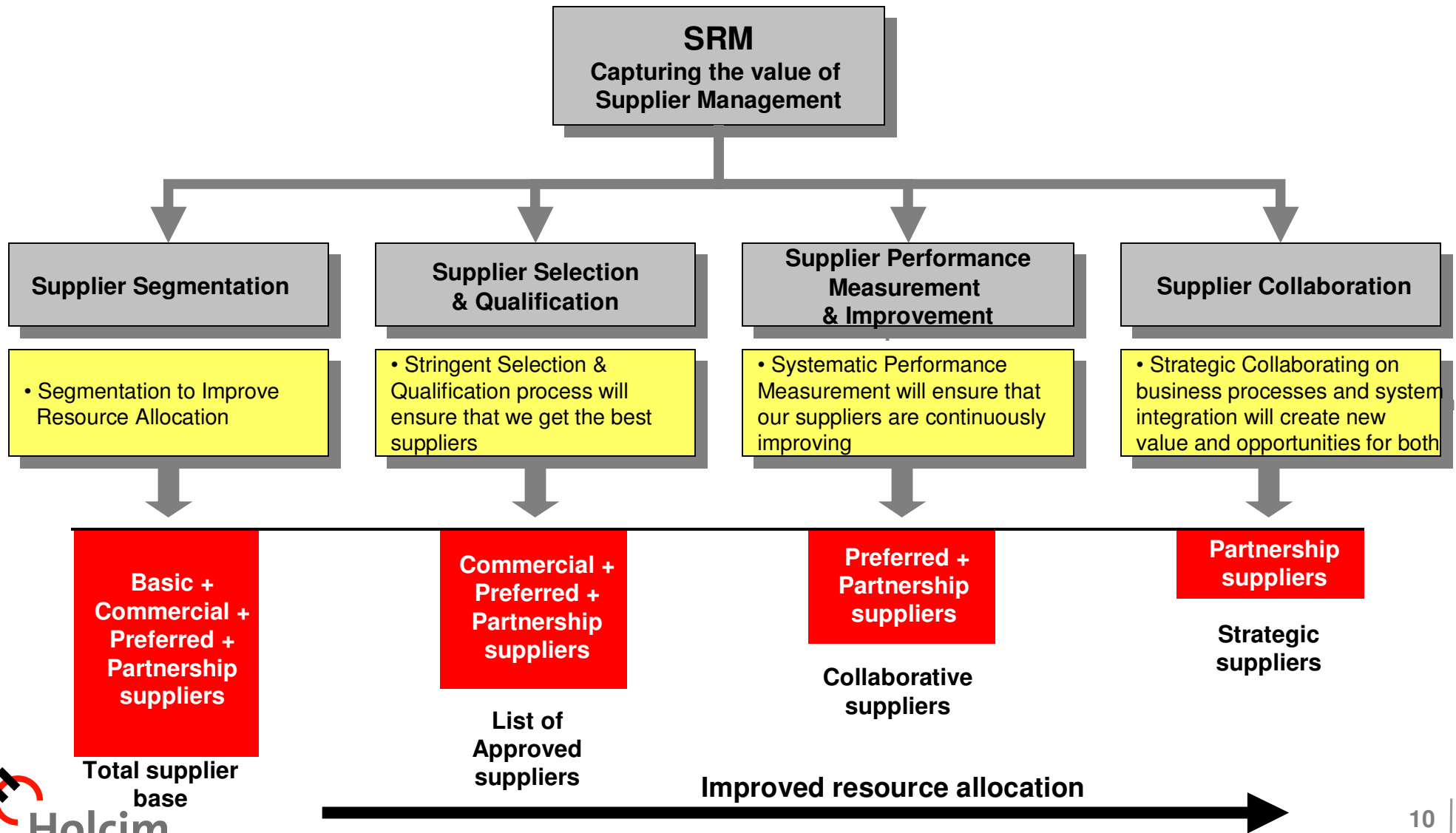


Supplier Relationship Management bei Holcim

SRM
Capturing the value of
Supplier Management



SRM Scope within Holcim (2/2)



Unterstützende Werkzeuge

- HolSpace
 - Holcim Intranet
- OpenSource / Livelink fuer:
 - Knowledge Management
 - Gemeinsames arbeiten an länderübergreifenden Projekten
- DocuWare als Vertragsdatenbank
- SAP als unternehmensweites ERP System
- Softcon EK / FI als weltweites Einkaufsinfosystem
- Verschiedene Serviceleistungen von D+B
- Lotus Notes
 - Kontakt Datenbank

Unterstützende Werkzeuge

- Beispiel: Lieferantenqualifikation
 - ▶ Erfassungsmaske
 - Internet basierend
 - Zugeschnitten auf “Qualifizierenden”

Unterstützende Werkzeuge

Unterstützende Werkzeuge

Lieferanten-Bewertungssystem					
Lieferant: <u>A. Friedr. Flender GmbH</u> → <u>Alfred-Flender-Str.77</u> ¶ → <u>x-BOCHOLT</u>		Kreditnummer: → <u>DUNS315084772</u> Datum der Beurteilung: → <u>12.7.2004</u> Beurteilungszeitraum: → <u>2. Quartier 2004</u> Bewertender Standort: → ¶			
		Bewertete Warengruppe: ¶ <u>3646/5616-GB-</u> ¶			
A <= 100 → bis >= 90 → <u>A-Lieferant</u> ¶ AB <= 90 → bis >= 80 → <u>AB-Lieferant</u> ¶ B <= 80 → bis >= 60 → <u>B-Lieferant</u> ¶ C <= 60 → bis >= 0 → <u>C-Lieferant</u> ¶ -		Bewertungsschema: → <u>Equipment</u> ¶ ¶ Gesamtbewertung: → <u>49,6</u> ¶ ¶ Klassifikation: → <u>C-Supplier</u> ¶			
Bewertungskriterien	Erfüllungsgrad in %		EG	Gew.	Gew.
	%.....0.....20.....40.....60.....80.....100		absolut	fakt	Bewertung
Relationship					
Business/Commercial Assistance	→	10,3 →		→	21,8 →
Cooperation	→	33,3 →		→	0,20 →
Support & Competence					
After-Sales	→	58,5 →		→	10,0 →
Competence	→	53,4 →		→	0,20 →
Support	→	41,5 →		→	10,0 →
Performance of Product/Equipment and Services as p					
Delivery & Installation	→	41,3 →		→	58,7 →
Quality	→	66,3 →		→	0,60 →
Product-line	→	67,0 →		→	35,2 →
Product/Equipment	→	66,7 →		→	

Ausblick und kritische Betrachtung

- Kommunikation enorm wichtig
 - ▶ Innerhalb des Unternehmensverbundes
 - ▶ Zu Lieferanten
- SRM ist als strategische Element in der Geschäftsplanung verankert (local Management - global Standards)
 - ▶ Handlungsanweisungen müssen langfristig angelegt sein
- Aufwand für Einführung des Konzeptes nicht zu unterschätzen
 - ▶ “buy in” von “stakeholders”
- Umsetzung in “Aktionen”
- Erfolgsmessung
- “Tool” Landschaft muss ueberdacht werden
 - ▶ Infrastruktur nicht überall gleich
 - ▶ Systemverträglichkeiten