

**SAP Case Study**



# **mySAP™ SUPPLY CHAIN** **MANAGEMENT** **BEI MARICO**

THE BEST-RUN E-BUSINESSES RUN SAP



## AUF EINEN BLICK

### Strategische Ziele

- Nachhaltige Steigerung der Markenwerte des Unternehmens durch Maximierung der Vertriebsperformance
- Weiterer Ausbau der Marktanteile in einem durch deutlich größere, ausländische Konkurrenten geprägtem Wettbewerbsumfeld
- Optimierung der Abläufe entlang der Logistikkette, um die Servicequalität auch bei weiterem Unternehmenswachstum sicherzustellen
- Senkung der Gesamtlogistikkosten

### Ansatz

Marico verkürzte seinen Planungszyklus von 30 Tagen auf etwa 15 Tage, stellte seine Absatzplanung auf die „Sales Out“-Prognose um (Lieferung von Großhändlern an Einzelhändler) und implementierte einen verbesserten Prozess für den Warennachschub an seine Großhändler. Das Unternehmen konzentrierte sich auf eine relativ gleichmäßige Verteilung der Liefervolumina im Monatsverlauf und entwickelte interne kollaborative Prozesse zur Planungsunterstützung. Ermöglicht wurde dieser Ansatz durch die Planungsmodule Demand Planning und Supply Network Planning des SAP® Advanced Planner & Optimizer (SAP® APO) im Verbund mit SAP® R/3® und SAP® Business Information Warehouse.

### Ergebnisse

- Verringerung von Fehlbeständen in Verbindung mit Verkäufen von Großhändlern an Einzelhändler um 33 %
- Senkung des Anteils entgangener Verkäufe durch Fehlbestände um 28 % und daraus resultierender Anstieg des Gesamtumsatzes um 1,5 %
- Verringerung von Überbeständen der Großhändler um 33 %
- Reduzierung des Anteils verspäteter Lieferungen an Großhändler um 37,5 %
- Senkung von Kosten im Zusammenhang mit Ausnahme-situationen in der Logistikkette um 25 % (z. B. innerbetriebliche Umlagerungen, LKW-Stillstandskosten)
- Positionierung des Unternehmens für die Implementierung eines Vendor Managed Inventory (VMI) sowie weitere Performanceverbesserungen

# ERHÖHUNG DES MARKENKAPITALS DURCH STEIGERUNG DER VERTRIEBSPERFORMANCE

## ZUSAMMENFASSUNG

Marico Industries Ltd. ist einer der führenden Konsumgüterhersteller in Indien mit einem Umsatz in Höhe von 6,14 Mrd. USD im Geschäftsjahr 2002. Das Unternehmen besitzt sechs Produktionswerke, beschäftigt etwa 1000 Mitarbeiter und konnte in den letzten 10 Jahren eine stetige Umsatz- und Rentabilitätssteigerung verzeichnen. Mit einem Produktsortiment, das von raffinierten Speiseölen und Nischenprodukten für die Textilpflege bis hin zu Haarölen und Nahrungsmitteln wie Marmeladen und Saucen reicht, erfüllt Marico die Verbraucherwünsche im In- und Ausland (hauptsächlich Südasien und Mittlerer Osten).

Bei Aufbau und Pflege seiner Marken verfolgt Marico einen rigorosen Ansatz, in dessen Mittelpunkt das Verständnis und frühzeitige Erkennen von Kundenbedürfnissen, innovativen Neuerungen, die Entwicklung von Werbekampagnen zur Stärkung der dem Kunden vermittelten Markenwerte, sowie die Analyse von Leistungskennzahlen zur Unterstützung von Produktpositionierungsstrategien stehen. Dieser Ansatz ermöglichte dem Unternehmen Pionierleistungen bei Polyethylen-Verpackungen für Kokosöle, einem kaltlöslichen Wäschestärkeprodukt sowie bei weiteren einzigartigen Entwicklungen.

Ein Hauptmerkmal von Maricos Marken ist die hohe Produktverfügbarkeit auf dem gesamten indischen Subkontinent. Maricos Produkte erreichen Monat für Monat etwa 100 Mio. Endverbraucher. Daher spielt das Distributionsnetzwerk des Unternehmens die Hauptrolle als Garant einer flächendeckenden Verfügbarkeit. Marico produziert 125 Marken in firmeneigenen Produktionswerken sowie in Zusammenarbeit mit 15 Vertragsherstellern. Außerdem besitzt Marico 32 Lager und ein Vertriebsnetz mit 3500 Großhändlern, die ihrerseits wiederum 1,6 Mio. inländische Einzelhändler beliefern. Ausländische Branchenkonkurrenten haben diese Stärke bei der Distribution erkannt, was schließlich zu einer Vertriebsallianz mit Indo Nissin Foods und einem Vertriebsabkommen mit Procter & Gamble führte.

Obwohl Marico während der 1990er-Jahre ein robustes Wachstum verzeichnen konnte, wurde dem Unternehmen schnell klar, dass ein nachhaltig profitables Wachstum mit Herausforderungen verbunden sein würde. Steigender Wettbewerbsdruck auf den Kernmärkten machte eine Erhöhung der Marketingaufwendungen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich. Man erkannte außerdem, dass die Leistungsfähigkeit der Logistikkette nicht länger mit der wachsenden Geschäftstätigkeit des Unternehmens Schritt halten konnte. Die Erstellung von Prognosen wurde immer schwieriger: Über- und Fehlbestände häuften sich, die Reaktionsfähigkeit auf Marktanforderungen nahm ab.

Um ein nachhaltig profitables Wachstum zu erreichen, entschloss sich Marico zur Optimierung seiner Logistikkette. Hierbei konzentrierte sich das Unternehmen vor allem auf kundenorientierte Geschäftsprozesse und interne Abläufe. Nach sorgfältiger Analyse der Alternativen entschied man sich für die Lösung mySAP™ Supply Chain Management (mySAP™ SCM), um seine Planungs- und Ausführungsprozesse zu reorganisieren.

Maricos Ziele umfassten die Verbesserung der Prognosegenauigkeit und der Lieferperformance, um die hohe Verfügbarkeit seiner Produkte, und das damit verbundene positive Image seiner Marken, zu stärken. Bei den internen Abläufen war die Reduzierung der Lagerbestände und der operativen Kosten entlang der Logistikkette das Ziel.

## **ZIELE**

In den 1990er-Jahren erzielte Marico eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 18 %, erkannte aber in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts, dass die Aufmerksamkeit von Neuem auf die Rentabilität gerichtet werden musste, um von langfristigen Wachstumschancen zu profitieren.

Maricos Stärken bei der Distribution konnten nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Logistikkette der wachsenden Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht mehr entsprach. Der Planungszyklus des Unternehmens betrug 30 Tage, eine Reaktion auf Nachfrageänderungen innerhalb des Planungszeitraums war praktisch unmöglich, geplante Zeitrahmen für die Produktion

und die Distribution waren nicht synchron. Die Liefervolumina schwankten während des gesamten Monatsverlaufs – bei einer Verteilung von 15 %, 32 % und 53 % für das erste, zweite und dritte Drittel eines jeden Monats. Folgen dieser wenig optimalen Ungleichgewichte der Vertriebsaktivität waren in Verbindung mit niedriger Prognosegenauigkeit: mangelnde Abstimmung von Angebot und Nachfrage, Aufbau von Lagerbeständen bei Marico und seinen Großhändlern, Produkte mit abgelaufenem Haltbarkeitsdatum sowie Fehlbestände, was sich letztlich negativ auf das vom Endverbraucher wahrgenommene Image auswirkte. Lagerengpässe und notwendig gewordene Korrekturmaßnahmen (z. B. lagerinterne Umlagerungen, zeitweise Anmietung zusätzlicher Lagerkapazitäten und LKW-Standgeld) führten zu einem Anstieg der Gesamtlogistikkosten. Weiter erschwert wurden die Planungsprozessprobleme durch Planungsmethoden auf der Grundlage von Tabellenkalkulation, sowie durch unterschiedliche, nicht integrierte Transaktionssysteme, die keine transparente Sicht auf wichtige Daten ermöglichten.

Maricos Hauptziele waren somit die Verbesserung der Prognosegenauigkeit, die Disposition gleichmäßigerer Liefervolumina im gesamten Monatsverlauf sowie die Implementierung von Planungsprozessen für eine effektivere Abstimmung von Angebot und Nachfrage. Durch diese Maßnahmen wollte Marico sich der Kostensituation von Best-in-Class-Prozesse in der Konsumgüterindustrie annähern bzw. diese übertreffen.

## **IMPLEMENTIERUNG**

1999 begann Marico mit einer sorgfältigen Evaluierung seiner Logistikabläufe. Die Analyse der Unternehmensprozesse ergab, dass die Bereiche Beschaffung und Produktion unproblematisch und überschaubar waren, während die Distributionsabläufe den höchsten Komplexitätsgrad, aber auch die größten Chancen aufwiesen. Der Einkauf von Marico beschränkte sich auf einige wenige Rohstoffe (z. B. Pflanzenöle, Saflorsamen). Im Produktionsbereich traten keine gravierenden Engpässe auf, der Produktabsatz war nicht von saisonalen Schwankungen betroffen, und infolge fehlender Verkaufsförderungsmaßnahmen waren künstlich erzeugte Nachfrageschübe auf ein Minimum beschränkt. Demgegenüber erwies sich das Distributionsnetzwerk als komplexe Angelegenheit, mit Potentialen in Millionenhöhe.

**SAP Deutschland  
AG & Co. KG**Neurottstraße 15a  
69190 Walldorf  
T 08 00/5 34 34 24\*  
F 08 00/5 34 34 20\*

\*gebührenfrei in Deutschland

T +49/18 05/34 34 24\*\*  
F +49/18 05/34 34 20\*\*

\*\*gebührenpflichtig

E [info.germany@sap.com](mailto:info.germany@sap.com)[www.sap.de/scm](http://www.sap.de/scm)Kostenloser Online Newsletter  
[www.sap.de/sapimfokus](http://www.sap.de/sapimfokus)

Marico konzentrierte sich auf Geschäftsprozesse mit Relevanz für Prognosen zwischen seinen Produktionswerken und Lagern. Das Unternehmen steckte klare Zuständigkeiten ab, um sicherzustellen, dass die Distribution von seinen Lagern zu den Großhändlern sämtliche Service-Level- und Bestandsziele erfüllte. Daneben wurden Verfahren zur Ermittlung der relativen Priorität von Marken und Großhändlern eingeführt.

Nach sorgfältiger Evaluierung entschied sich Marico für den mySAP SCM, um die verbundenen Planungs- und Ausführungsprozesse zu realisieren. Zu diesen Prozessen zählte eine, die Lagerfertigung unterstützende, Kalkulation des monatlichen Liefersolls von den Produktionswerken zu den Lagern, die elektronische Übermittlung von Lagerbeständen der Distributoren an Marico sowie die Push-Distribution von Marico zu den Großhändlern (auf Grundlage des prognostizierten Bedarfs des Einzelhandels und der Bestandsmengen der Großhändler).

Die Implementierung der SAP® R/3®-Komponenten in den Bereichen Finanzen, Kostenrechnung, Materialwirtschaft, Produktionsplanung, Qualitätsmanagement sowie Absatz und Vertrieb begann im Juni 2000 und wurde im April 2001 im Big-Bang-Verfahren zum Produktivstart geführt. Die Implementierung der Planungsmodule Demand Planning und Supply Network Planning - begann im August 2000 und ging im Mai 2001 mit einem Big Bang produktiv. Zur raschen Implementierung dieses Programms mithilfe der ASAP-Methode stellte Marico 26 Mitarbeiter ab, die von 20 Beratern unterstützt wurden. Der Umfang des Programms erstreckte sich über sämtliche Produktionswerke, Lager und Geschäftsstellen des Unternehmens sowie auf Großhändler und Vertragshersteller. Mit der Implementierung wurde eine Systemintegration geschaffen, welche die neuen Planungs- und Ausführungsprozesse effizient unterstützte.

**ERGEBNISSE**

Nach der Implementierung ließen die Erfolge nicht lange auf sich warten. Bereits im Frühjahr 2002 hatte sich die Prognosegenauigkeit um 14 % erhöht, und sich eine gleichmäßigere Verteilung der Liefervolumina im Monatsverlauf eingestellt (25 %, 32 %, 43 % im ersten, zweiten und dritten Monatsdrittel). Der Planungszyklus wurde von 30 auf 15-20 Tage reduziert und die unternehmerische Entscheidungsfindung durch ein verbessertes Berichtswesen erleichtert. Diese Erfolge führten zu niedrigeren Beständen des Unternehmens und der Großhändler, geringeren Fehlbeständen, einer Rückführung des Anteils entgangener Verkäufe und einer Reduzierung der Kosten im Zusammenhang mit Ausnahmesituationen in der Logistikkette.

Für die Zukunft plant Marico die Implementierung von VMI-Prozessen (Vendor Managed Inventory), um von einer internetbasierten Integration der Lagerbestände von Großhändlern im SAP R/3 zu profitieren. Diese VMI-Implementierung ermöglicht eine weitere Verkürzung des Planungszyklus auf 10 Tage, größere Transparenz der Geschäftsprozesse von Großhändlern, geringere Bestände, niedrigere Kosten für das Supply Chain Management sowie eine höhere Lieferperformance. Diese Vorteile werden die Branding-Initiativen des Unternehmens weiter stärken und Marico als solides Fundament für nachhaltig profitables Wachstum dienen.