

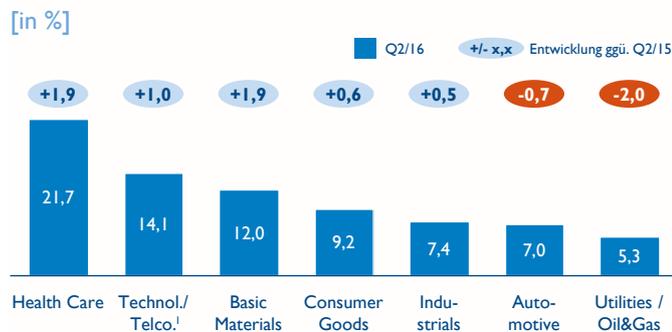
Operations Management Periodical

Inhalt		Sonderthemen	
Kennzahlen – Zahlen und Fakten	1	Internet of Things	5
Case Studies		Procurement Transformation	7
Virtuelles Benchmarking	2	Digital Health	9
True Cost of Complexity	3		
IT Rightsourcing	4		

Kennzahlen – Zahlen und Fakten

Positive EBIT-Entwicklung

Abbildung : Durchschnittliche EBIT Marge und Entwicklung zu Vorjahresquartal – Basis: börsennotierte Unternehmen EU



1) Technology & Telecommunications
 Quelle: Thomson Reuters Fundamentals, Arthur D. Little Analysis
 Quartalsberichte für Automotive International, eigene Berechnungen (umsatzgewichteter Mittelwert) bei durchgängiger Verfügbarkeit der Unternehmensdaten.

Die veröffentlichten Finanzzahlen europäischer Unternehmen (EU) zeigen im zweiten Quartal durchweg positive EBIT Margen in allen 7 Branchen. Größte Gewinner sind mit einer EBIT Marge von 21,7% **Health Care**, 14,1 % **Technology & Telecommunications** und 12,0% **Basic Materials**. Im Vergleich zum Vorjahr konnten alle drei Branchen die Margen deutlich steigern (+1,9%, +1,0% und +1,9%). Auch die **Consumer Goods** Branche (9,2%, +0,6%) und **Industrials** (7,4%, +0,5%) konnten ggü. dem Vorjahr weiter zulegen. Allerdings gilt innerhalb der Branche Industrials eine differenzierte Betrachtung: während die Industrials Goods & Services Unternehmen die Marge von 7,1% auf 8,0% erheblich steigern konnten, erfuhren

die Construction & Materials Unternehmen eine negative Entwicklung (-0,9%).

Größter Verlierer ist die **Utilities, Oil & Gas** (5,3%) Branche. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Marge um - 2,0% signifikant gesunken Auch die Automotive Branche musste mit -0,7% einen Rückgang in Kauf nehmen.

Europäische Produktion steigt

Abbildung : Entwicklung Produktions-Index in Europa¹⁾, indiziert [100 = 2010]



1) Für verarbeitendes Gewerbe
 Quelle: Eurostat, Volume-Index of production (calendar adjusted data), Stand 07.12.2016

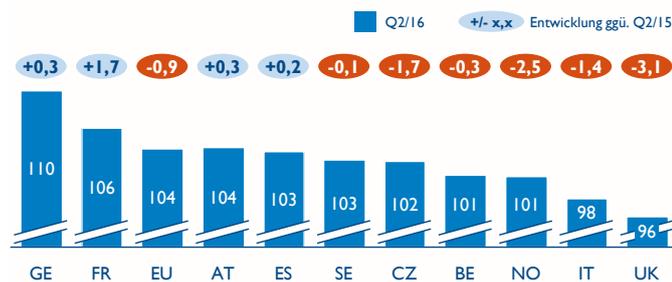
Der Index der Produktion im verarbeitenden Gewerbe misst die quartalsweise Leistung des verarbeitenden Gewerbes. Im Vergleich zum Vorjahr (Q2/2016) stieg das Produktionsvolumen in 9 von 10 Ländern. Einzige Ausnahme bildet Norwegen, das einen drastischen Rückgang von -5,6 verzeichnete. Dagegen konnten Tschechien (+3,1), UK (+3,0) und Österreich (+2,9) deutliche Zuwächse erzielen.

Mit Abstand die größte Verbesserung des Produktions-Index seit 2010 konnte Tschechien mit 129 erzielen. Österreich und Belgien folgten mit 114 und 112. Im starken Kontrast dazu steht Italien,

das mit 98 unter dem Niveau von 2010 liegt. Seit 2010 konnten die anderen 9 Länder den Produktions-Index verbessern. Diese positive Entwicklung geht einher mit einem positiven Wachstum des Bruttoinlandsprodukts in der EU. So konnte das BIP ggü. dem Vorjahr um 1,8% wachsen (Statista).

Steigende Arbeitsproduktivität

Abbildung : Entwicklung der Arbeitsproduktivität je Arbeitsstunde in Europa¹, indiziert [100 = 2010]



1) Für alle Industrien
Quelle: Eurostat, Real labour productivity (per hour worked), Stand 07.12.2016

Die Arbeitsproduktivität stellt das erzielte Bruttoinlandsprodukt im Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden für alle Industrien gegenüber dem Indexjahr 2010 dar.

Lediglich in 4 von 10 Ländern ist die Arbeitsproduktivität im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Frankreich hat die Arbeitsproduktivität um +1,7 deutlich gesteigert und führt nun mit 106 hinter Deutschland (110) und vor Österreich (104) im europäischen Vergleich der Arbeitsproduktivität. Das Schlusslicht bilden Norwegen (-2,5), Italien (-1,4) und UK (-3,1), mit einer negativen Entwicklung ggü. dem Vorjahr. Mit 98 und 96 liegen Italien und UK sogar unter dem Referenzwert von 2010.

Case Studies

Case Study 1

Anwendung der Methode des "virtuellen Benchmarkings"

Situation: Anbieter von elektrischen Schaltanlagen im Mittel- und Hochspannungsbereich sind mit immer stärkerer Konkurrenz aus Asien konfrontiert. Im laufend kostensensitiver werdenden Markt werden bisherige Qualitätsmerkmale der Produkte gegenüber preislichen Vorteilen nachgereicht.

Herausforderung

Unser Kunde, ein führendes Maschinenbauunternehmen und Hersteller von Schaltanlagen im genannten Spannungsbereich sah sich zunehmend von der asiatischen Konkurrenz herausgefordert. Insbesondere bei öffentlichen Ausschreibungen im mittleren Osten – einem Markt mit steigender Nachfrage nach Energieinfrastruktur – werden Produkte westlichen Ursprungs von der globalen Konkurrenz immer öfter deutlich unterboten. Um die wesentlichen Kostenlücken zur Konkurrenz zu identifizieren, wurde ein Benchmarking-Projekt für das Kernprodukt im Portfolio beauftragt.

Value Add von Arthur D. Little

Der Arbeitsansatz von Arthur D. Little basierte auf einer extensiven Value Engineering Methodik. Wir haben gemeinsam mit unserem erfahrenen Expertennetzwerk eine Datenbank mit allen relevanten Daten (u.a. Broschüren, Bilder, Anleitungen, technische Spezifikationen, Maßen) der Konkurrenzprodukte als Basis für das virtuelle Benchmarking erstellt. Dieses Vorgehen war erforderlich, da unser Kunde aufgrund von regulatorischen und zeitlichen Herausforderungen nicht in der Lage war, die Konkurrenzprodukte für einen physikalischen Hardwarevergleich zu beschaffen. Das Projekt war in drei Phasen aufgeteilt:

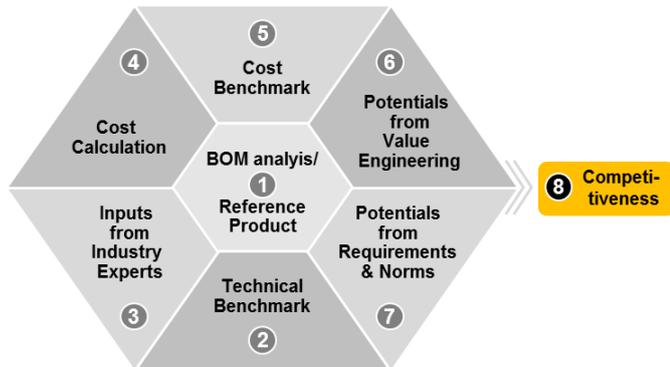
Phase 1: Sammeln von Informationen der Konkurrenzprodukte, Analyse von bestehenden internen Projekten des Kunden

Phase 2: Kostenanalyse des Produkts unseres Kunden, Segmentierung in Komponenten, Untersuchung der Kundenanforderungen und Normen, Stücklistenanalyse zur Erschaffung einer transparenten Kostenbasis

Phase 3: Analyse der Wettbewerbsprodukte und deren Design inklusive Kostenbewertung, Kostenkalkulation basierend auf einem hypothetisch geschaffenen Referenzprodukt unter der Anwendung von Value Engineering Methoden zur technischen Optimierung

Während des Projekts wendete Arthur D. Little ein systematisches Framework für interaktives und interdisziplinäres Benchmarking an, um das mögliche Kosteneinsparungspotenzial zu identifizieren. Stockende interne Diskussionen über mögliche neue technischen Lösungen konnten durch das Einbringen von externen Fakten sinnvoll fortgeführt werden. Wir identifizierten signifikantes Kosteneinsparungspotenzial, das nicht nur für das Produkt im Projektfokus anwendbar war, sondern für die gesamte Produktpalette. Das Benchmarking Projekt ermöglichte die Identifikation von 10% Einsparungspotenzial bei Materialkosten mit umgehend einsetzbaren Lösungsansätzen.

Abbildung : Arthur D. Little Framework 'Virtual Benchmarking'



Produkt- und Variantenvielfalt und deutlicher, aber oftmals nicht transparenter, Komplexitäts- und Kostensteigerung.

Das Gesamtsortiment umfasste ca. 200.000 Artikel, wobei nur ein Drittel davon sich im aktiven Sortiment befanden. Zudem trugen nur ca. 10% der Artikel zu 80% des Gesamtumsatzes bei und 80% der Artikel hatten einen jährlichen Umsatz von unter 1.000 EUR.

Value Add von Arthur D. Little

Den meisten Unternehmen fehlt es an Transparenz bzw. Verständnis für den tatsächlichen Gewinnbeitrag einzelner Produkte des Portfolios. Sie nutzen eine einfache Zuschlagskalkulation oder allgemeine Verteilschlüssel in der Produktkostenkalkulation, um indirekte Gemeinkosten umzulegen, was zu Fehlentscheidungen im Produktportfolio führt. Typischerweise werden dabei Produkte mit niedrigen Stückzahlen durch Massenprodukte subventioniert.

Mit Hilfe des Arthur D. Little Projektansatzes konnten innerhalb von 6 Wochen alle relevanten Komplexitätstreiber innerhalb der betrachteten Wertschöpfungskette von der Entwicklung, Einkauf, Produktion bis hin zum Marketing und Vertrieb identifiziert und quantifiziert werden. Als Ergebnis wurde ein Komplexitätskostenmodell erarbeitet und zukünftig vom Kunden beispielsweise im StageGate Prozess weiterverwendet, das die Daten nach dem Verursacherprinzip konsolidiert und so eine sehr sinnvolle Ergänzung zur etablierten Produktkostenrechnung darstellt. Somit werden Kostentransparenz und "echte" Produktprofitabilität erreicht, die durch Integration in die bestehende Produkt Governance eine effektive

Case Study 2

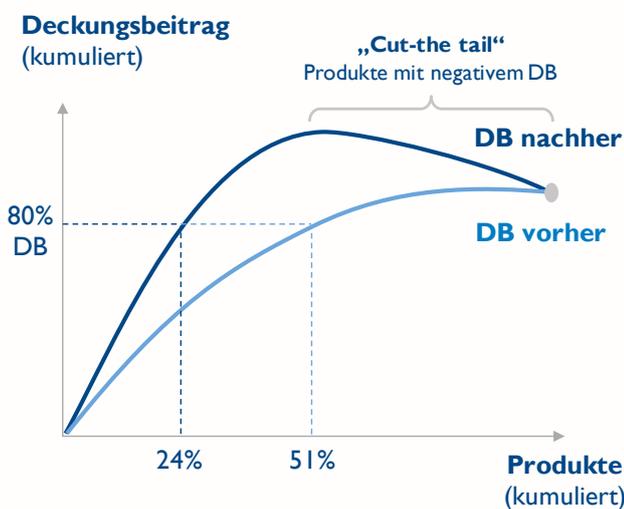
True Cost of Complexity und der schnelle Weg zu höherer Produktprofitabilität

Situation: Für das Produktportfolio eines international führenden Anbieters von Medizin- und Hygieneprodukten sollte zur Bereinigung und Optimierung dessen Transparenz geschaffen werden über die wirklichen Komplexitätskosten.

Herausforderung

Zunehmende Markt- und Kundenfokussierung bieten Wachstumspotential, führen aber auch zu damit verbundener

Abbildung : Komplexe Produktportfolios führen oft zu Ineffizienzen & Margenerosion - Herausforderung ist, Komplexität zu quantifizieren & effektiv zu steuern



- | Vorher |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Zuordnung Gemeinkosten nach Zuschlagskalkulation Produktfehlentscheidung aufgrund mangelnder Profitabilitätsrechnung möglich |
| ▼ |
| Nachher |
| <ul style="list-style-type: none"> Verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten Transparentes Portfolio Produktsteuerung nach „echter“ Profitabilität Ausphasen von negativen Produkten |

Produktportfolioentscheidung bei Neueinführung, Weiterführung oder Eliminierung einer Variante gewährleisten.

Case Study 3

IT Rightsourcing – Radikale Optimierung von Legacy-Outsourcingbeziehungen zur Leistungsverbesserung und Kostenoptimierung

Situation: Für einen führenden Hersteller von High-Tech-Produkten unter anderem für die Automobilindustrie haben wir eine bestehende IT-Fulloutsourcing-Konstellation, die dysfunktionale Züge aufwies, auf neue Beine gestellt. Betriebsstillstände, mangelnder Service und gänzlich fehlende Innovationskraft wurden im neuen Setup beseitigt und durch ein zeitgemäßes Outsourcing von IT-Supply ersetzt. Die interne (Demand-)IT wurde aufgewertet und fungiert als Partner auf Augenhöhe für das Business.

Herausforderung

Das Unternehmen produziert ein sehr breites Produkt- und Leistungsportfolio für ein sehr heterogenes Kundenprofil. Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Divisionen des Unternehmens. Die IT Organisation mit über 200 Mitarbeitern ist beinahe vollständig dezentral, nur eine sehr kleine Mannschaft von unter 10 Personen hat eine zentrale Organisation.

Weil beim IT Outsourcing an einen großen Provider ursprünglich alle IT Aufgaben extern vergeben wurden, mussten diese Kapazitäten wiederaufgebaut werden. In mehr als 10 Jahren unter dieser Outsourcing-Konstellation wurden auch operative (IT Supply) Aufgaben aufgebaut, da der Outsourcing-Partner nicht flexibel oder leistungsfähig genug für die eigenen Bedürfnisse eingeschätzt wurde. Dennoch konzentrierte sich die kapazitativ gestärkte interne Organisation vorwiegend auf die Optimierung des operativen Betriebs und wurde von den internen Kunden nicht als strategischer Partner wahrgenommen.

Die hohe Komplexität in dieser Konstellation und ein deutlich abnehmendes Leistungsniveau des Outsourcing-Providers sollte mit einer vollständigen Neuausrichtung des IT Sourcings bekämpft werden.

Unser Vorgehen verlief in drei Stufen. In einem ersten Schritt wurden die internen Anforderungen an die Leistung der IT und die aktuellen Probleme ermittelt. Dies geschah in einem 360° Verfahren, das sowohl Unternehmens- als auch Lieferantensicht einschloss.

Im zweiten Schritt wurde ein optimales Ziel-Sourcing-Modell für das Unternehmen erarbeitet und Anpassungen für die IT Ablauforganisation und die Positionierung der IT gegenüber internen Kunden skizziert.

In einem dritten Schritt wurde die Kapazität der IT Organisation neu definiert und ein konkreter Verhandlungs- und Umsetzungsplan für die Optimierung der bestehenden Outsourcing-Partnerschaft ermittelt.

Value Add von Arthur D. Little

Für das Unternehmen wurde statt dem bisherigen Single Sourcing ein Multi-Sourcing mit 5 Anbietern definiert, das die Leistungsfähigkeit der IT Organisation insbesondere im Hinblick auf Innovationskraft und Stabilität des Betriebes radikal steigern sollte. Zudem wurde die Rolle des Business-IT-Alignments neu definiert und gegenüber dem Business gestärkt.

Abbildung : Festlegung der Sourcing-Optionen pro Sourcing-Cluster

Dimension	Optionen			
Hauptentscheidungsfaktor				
Sourcing-Modell	Inhouse	Bodyshop	Sub-contracting	Managed Services
Weitere Kriterien				
Lieferantenstrategie	Single Source	Dual Source	Multi-Provider-Strategie	
Geographischer Fokus	Ein Provider weltweit		Geographisch unterschiedliche Suppliers	
Lieferantenbündelung über Sourcing-Cluster	Zwingende Bündelung	Variabel	Zwingend keine Bündelung	
Steuerung durch	Konzern-IT	Unternehmensbereich-IT	Divisions-IT	Gesellschafts-IT
Beteiligung am Outsourcing-Partner	Keine Beteiligung	Minderheitsbeteiligung	Mehrheitsbeteiligung	

Sonderthemen

Sonderthema 1:

Executive Konferenz in München – Wohin führt uns das Internet der Dinge?

Arthur D. Little hat am 23. September 2016 zu dem erfolgreichen Executive Event unter dem diesjährigen Titel "Beyond the Internet of Things - from Technology to Services" eingeladen. Rund 50 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen in Europa, Asien, den USA sowie dem Mittleren Osten sind der Einladung gefolgt und haben in Vorträgen und Panel-Diskussionen wertvolle Perspektiven auf die Themen Internet of Things (IoT) und Digitalisierung gewinnen können. Zentrale Fragestellungen waren: wie entwickeln sich Geschäftsmodelle, wie verändern sich Operations in den verschiedenen Industrien und wie meistern insbesondere erfolgreiche Unternehmen diesen Wandel – was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?

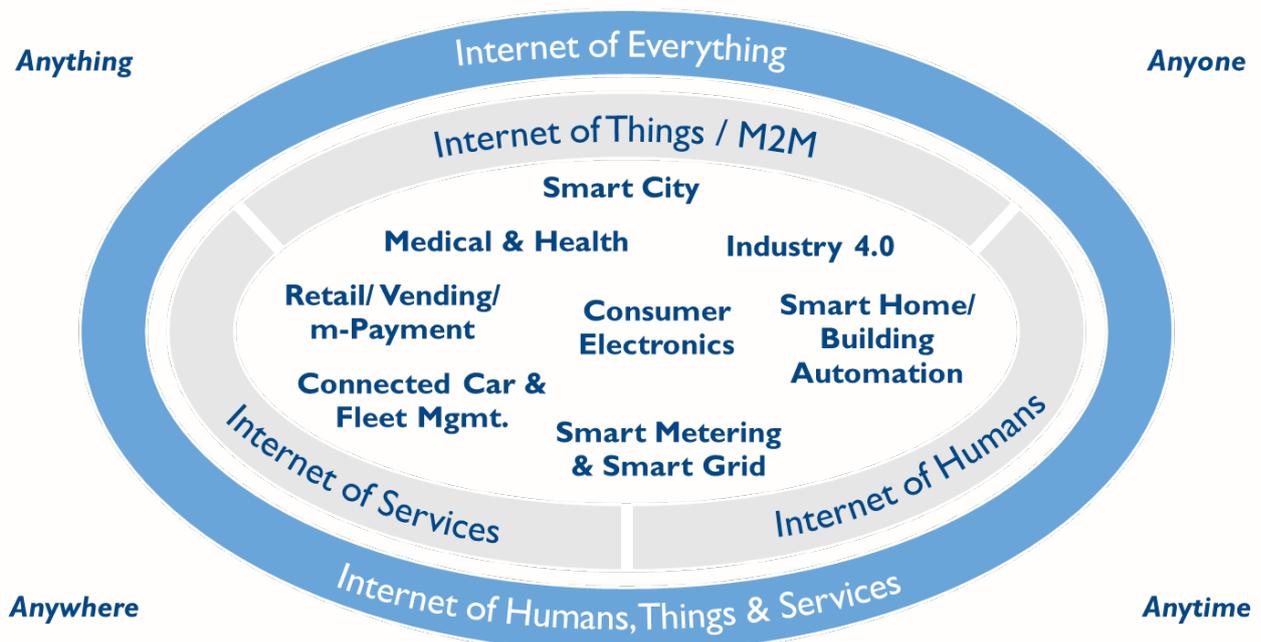
Bisher wird Digitalisierung vor allem aus einer Technologie-Perspektive diskutiert, d.h. mit Fokus auf die Fragestellung, wie können Maschinen IT- oder Internet-fähig bzw. „smart“ werden. Mittelfristig muss der Einfluss der Digitalisierung jedoch deutlich breiter verstanden werden. Es geht nicht nur um den technologischen Wandel, sondern vielmehr um den Übergang von physischen Produkten zu Services und um die Disruption

gesamter Geschäftsmodelle. So wird sich das Internet der Dinge zu einem „Internet of Everything“ entwickeln, in dem Menschen und Services im Fokus stehen und zu „digitalen Zwillingen“ werden.

Dieser umfassende Wandel verlangt von Unternehmen, Kompetenzen in diesem neuen Umfeld aufzubauen, um digitale Serviceangebote zu verstehen, Geschäftsmodelle anzupassen und um letztlich integrierte Angebote für ihre Kunden anbieten zu können. Dabei wird es bei der Entwicklung neuer, digitaler Lösungen insbesondere darauf ankommen, diese ganzheitlich zu betrachten. Konsequenterweise müssen Lösungen entwickelt werden, die, wo sinnvoll, auch Industriegrenzen durchbrechen und Ende-zu-Ende Services für Kunden bieten. Dieser Wandel kann jedoch nur durch gemeinschaftliche Ansätze mit Partnern gelingen und nicht im gegenseitigen Wettbewerb. Dies wurde insbesondere in Diskussionen mit Vertretern von Automobil- und Telekomindustrie sowie Internetdienstleistern bestätigt. Gemeinsames Credo aller Teilnehmer war, dass Partnering eine zunehmend bedeutende Rolle in allen Industrien und Märkten spielen wird.

Ein weiteres wesentliches Thema, welches von den Konferenzteilnehmern diskutiert wurde, ist die immer weiter

Abbildung: Das Internet der Dinge



voranschreitende (künstliche) „Intelligenz“ von Maschinen. Durch die immer tiefere Integration von „intelligenten“ Maschinen in unterschiedlichste Ökosysteme lernen diese immer umfassender und vor allem kontinuierlich und werden somit fortlaufend „intelligenter“. Klares Ziel jeder „intelligenten“ Entwicklung muss es jedoch sein, dass der Kunde stets im Zentrum aller Aktivitäten bleibt, sodass Services zum Nutzen des Kunden entwickelt oder verbessert werden und echter Mehrwert geschaffen wird. In diesem Kontext wurden insbesondere auch die Themen Datensicherheit, -schutz und -eigentum als kritische Aspekte der fortschreitenden Digitalisierung von den Teilnehmern der Konferenz diskutiert. Trotz der von allen bestätigten Bedeutung des Themas, wird aber von keinem Teilnehmer oder Unternehmen bisher eine zufriedenstellende oder sogar abschließende Lösung gesehen.

IoT ist Treiber für den Geschäftsmodell-Wandel

Für Automobilhersteller ist Digitalisierung ein wesentlicher Treiber des Wandels ihres Kerngeschäfts. Das heißt konkret, dass sich insbesondere die Mobilitätserfahrung von Kunden in Fahrzeugen zukünftig tiefgreifend verändern wird. Durch autonomes Fahren, zum Beispiel, werden Fahrzeuge zu erweiterten Wohnräumen und werden daher den Kunden ganz neue Nutzungserlebnisse bieten. In diesem Zusammenhang ist es für Automobilhersteller eine zentrale Herausforderung, den Wandel vom Hersteller hin zum Serviceanbieter für Kunden zu meistern. Die mit dem Wandel einhergehende Anpassung des Geschäftsmodells erfordert auf der einen Seite, das Angebot fortgeschrittener Services - eine komplett neue Dimension für Automobilhersteller. Auf der anderen Seite erfordern innovative Lösungen aber vor allem sichere Backend-Systeme und stabile Datenverbindungen, die integrativ zusammenwirken.

Der Wandel hin zu integrierten Services spielt auch im Smart Home Marktsegment eine immer wichtigere Rolle. Einerseits erfahren Kunden erst durch Ende-zu-Ende integrierte Services echte Mehrwerte, im Vergleich zu allein stehenden „intelligenten“ Lösungen. Andererseits bietet das Angebot von integrierten Lösungen auch Herstellern zahlreiche Vorteile. Beispielsweise können Telekommunikations- und Energieversorgungsunternehmen durch umfassend integrierte Lösungen ihre Kunden besser an sich binden und so Umsätze sichern. Dieses Thema wurde von vielen Teilnehmern diskutiert und bestätigt.

IoT als Treiber für Smart Manufacturing

Auch im Produktentwicklungsprozess gilt es, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, um beispielsweise durch die Transformation der Wertschöpfungsketten Wettbewerbsvorteile zu generieren. An einem Beispiel der Siemens AG wurde auf der Konferenz illustriert, wie durch den Aufbau von virtuellen

Kopien (Zwillinge) Produktentwicklungs- und Fertigungsprozesse revolutioniert werden können. Im Vortrag wurde insbesondere deutlich, wie es solche Lösungen ermöglichen, Ressourcen kosteneffizienter einzusetzen und auf individuelle Kundenanforderungen passgenauere Lösungen „first time right“ und „on-demand“ zu produzieren.

IoT erfordert Partnering

Eine weitere wichtige Botschaft der Konferenz war auch, dass die Konzentration auf Kernkompetenzen in Zukunft entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen sein wird. Das bedeutet, dass eigene Kompetenzen ausgebaut und gestärkt werden müssen, wobei gleichzeitig nicht oder nur schwach vorhandene Kompetenzen durch Partnering zu integrieren sind. Partnering ist insbesondere in der Telekommunikationsindustrie weit verbreitet und ein bestätigter Erfolgsfaktor.

IoT ermöglicht Low-cost und Low-power Lösungen

Technologien wie „low-power wide-area wireless access“ (LPWA) stellen eine neue und effiziente Möglichkeit dar, um industrieübergreifende Datenübertragungsanforderungen umzusetzen, die nur Schmalbandtechnik benötigen. Durch niedrigsten Energieeinsatz und TCO (Total Cost of Ownership) werden Lösungen verfügbar, um beispielsweise Paletten-Ortung und -Verfolgung in der Logistikindustrie effizient zu ermöglichen oder Sensoren-Netzwerke in beispielsweise Smart City Netzwerken einzusetzen. Die fortschreitende Relevanz des Themas wurde von den Teilnehmern breit bestätigt.

IoT und Big Data zwei Seiten einer Medaille

Viele IoT Anwendungen und Lösungen bedürfen großer Datenmengen aus verschiedenen Quellen, um werthaltige Services für Kunden bieten zu können. Beispielsweise werden umfangreiche Informationen zu Wetter, Ampelschaltungen oder auch Emissionen benötigt, um präzise Standortbestimmungen eines Fahrzeugs zu ermöglichen. Bei perfekter Integration solcher Informationen jedoch, können zum Beispiel ortsgenaue Mobilitätsdienstleistungen bereitgestellt werden, die eine Präzision von wenigen Zentimetern bieten.

Trotz des Bedarfs an großen Datenmengen wurde in den Diskussionen der Konferenz auch deutlich, dass nicht allein durch die bloße Anzahl verfügbarer Daten Wert geschaffen wird. Sondern erst die Interpretation und Kombination der Daten zu einer sinnvollen Aussage und deren Nutzbarkeit durch die Kunden wertgenerierend ist. Somit wird insbesondere auch die automatisierte Interpretation und künstliche Intelligenz von Maschinen zukünftig eine immer größere Rolle spielen. Mit der fortschreitenden Entwicklung werden auch die Anforderungen an Geräte, Systeme aber auch den Endanwender steigen.

Sonderthema 2:

Executive Roundtable “Procurement Transformation”

Bei dem Arthur D. Little Executive Roundtable “Procurement Transformation” am 8. Juli in München haben wir in einer Runde von 15 Teilnehmern aus den Bereichen Dienstleistung/ Mobility, Automobilzulieferer, Energiedienstleister und Medizintechnik im aktuellen Kontext relevante Themen wie Procurement 4.0, Procurement Value Excellence, Open Innovation und Allianzmanagement diskutiert.

Den Themenreigen eröffnete nach der Einführung von Daniel Seitz, Partner Operations Management bei Arthur D. Little, Bernd Schreiber, Partner und Global Head Operations Management bei Arthur D. Little. Neueste Technologien wie Big Data und Cognitive Computing halten konkret Einzug in den Einkauf und bieten diesem vielfältige neue Möglichkeiten in der Einkaufsoptimierung. Zudem hat der Einkauf im Zuge dessen die Chance, sich als Kompetenzträger für den Einkauf neuer Technologien im Bereich Operations zu etablieren und sich somit zum digitalen Vorreiter in der Unternehmensorganisation zu machen. Herr Schreiber erläuterte am Beispiel von Big Data anhand eines konkreten Kundenbeispiels, wie in 9 konkreten Anwendungsbeispielen Big Data den Einkauf unterstützen kann, „real-time“ die richtigen taktischen und strategischen Einkaufsentscheidungen auf Teileebene zu treffen, wie beispielsweise:

- Preisvergleiche
- Vergleiche Lieferantenstrukturen

- Darstellung Preishistorie
- Regionale Vergleiche
- Vergleiche Verhandlungshistorie und -erfolge
- Vergleich Qualitätsparameter versus Preisvergleiche

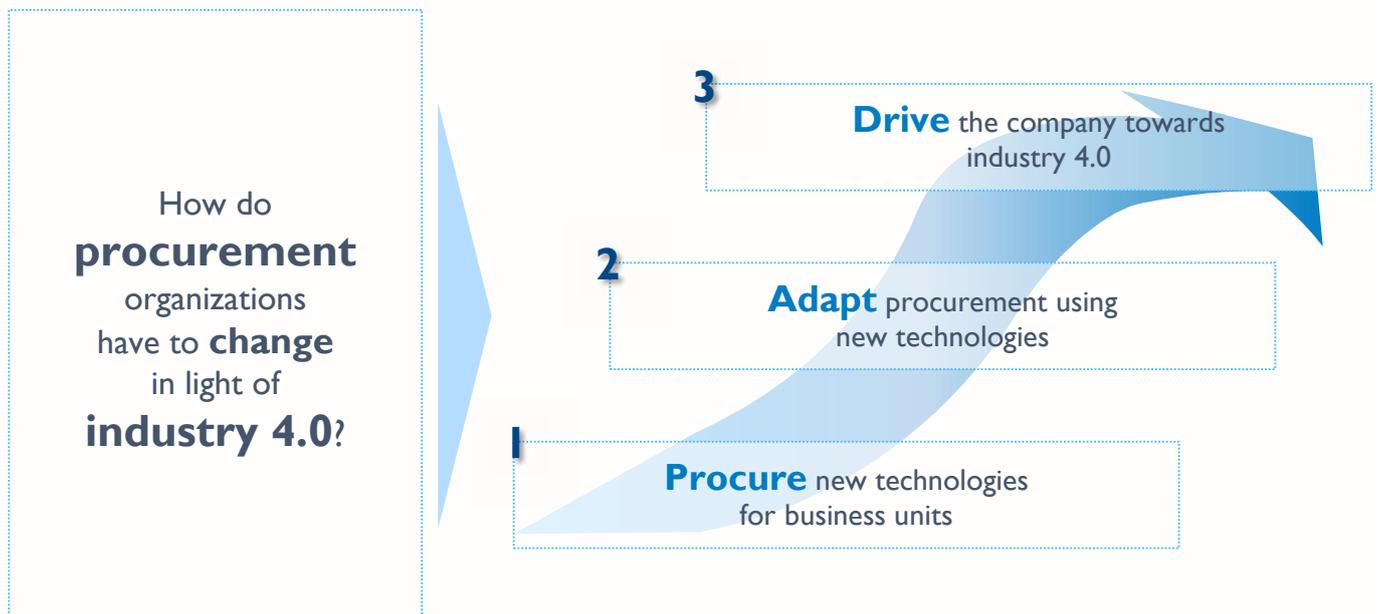
In allen Fällen erhält der verantwortliche Einkäufer automatisch sogenannte „alerts“, die ihn in Bezug auf bestimmte Aktivitäten bzw. Workflows triggern, z.B. Neuverhandlungen, Standardisierung von Konditionen, Offshoring, Bündelung, Lieferantenwechsel, etc.

Arthur D. Little empfiehlt den Einkaufsorganisationen unserer Kunden den Einkauf auf Basis des Arthur D. Little Frameworks „Future of Purchasing“ mit seinen Kernmodulen „Innovation Management“, „Digital Supply Chain Management“ und „Digital Supplier und Category Management“ in Richtung digitaler, agiler Organisationen zu transformieren, die gleichzeitig eine hohe Innovationskraft aufweisen, um die maximale Schlagkraft im Einkauf zu erzielen.

Anschließend hat Herr Glaser, Principal bei Arthur D. Little, die neuesten Ergebnisse unserer globalen Procurement Value Excellence Studie kurz vorgestellt mit folgenden Kernaussagen:

- Einkaufsorganisationen mit einem höheren sogenannten Procurement Value Excellence Index in den 7 wichtigsten Performancefeldern erzielen deutlich höhere Einsparungen per annum
- Die Reifegrade der Einkaufsorganisationen sind in der Regel sehr unterschiedlich ausgeprägt je nach Branche

Abbildung: Procurement Transformation



- In der IT und Technologieanwendung und Kompetenz auch in Bezug auf „Procurement 4.0“ herrscht nahezu in allen Branchen hoher Nachholbedarf

Anschließend erläuterte Herr Seitz wie durch einen „werteorientierten“ Einkauf, der innovative Einkaufshebel in der Kombination mit traditionellen Hebeln benutzt, bisher nicht adressierte Potenziale im zweistelligen Prozentbereich gehoben werden können. Als ein Beispiel wurde das Allianzmanagement zwischen Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen und deren Zulieferern im Detail beleuchtet. Im letzteren Fall legte Herr Seitz ausführlich dar, mit welchen Modellen Allianzen zwischen Lieferanten und OEMs erfolgreich strukturiert werden können, ohne sensitive Daten preiszugeben oder unverhältnismäßig hohe rechtliche Risiken einzugehen, z.B.

- Direct Pricing
- Rebate Model
- Resale Model
- Value Add Model

Im Teilnehmerkreis wurden nachfolgend die 6 kritischen Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Allianzmanagement aus Sicht Arthur D. Little und der Teilnehmer diskutiert. Hieraus sind vor allem die richtige Auswahl der Materialgruppen, eine klare Methodik der Verteilung der Einsparungen zwischen den Allianzpartnern und die rechtzeitige Adressierung und Lösung von Vertraulichkeitsaspekten zwischen den Partnern zu nennen.

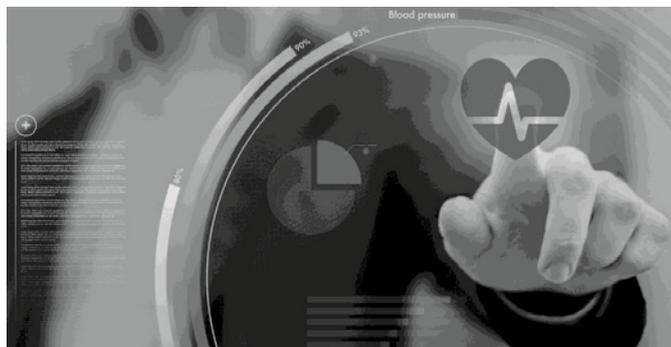
Herr Wolf-Dieter Hoppe, Associate Director bei Arthur D. Little, erläuterte in seinem Vortrag, wie man mit unterschiedlichen Partneringmodellen die Innovationskraft der Vorlieferanten maximal erschließen kann. Er machte anhand von zahlreichen konkreten Unternehmensbeispielen deutlich, welche Kernmaßnahmen der Lieferanteneinbindung in der Praxis besonders gut funktionieren, z.B.

- Einbindung von Lieferanten in die Innovationsstrategie und Messung des Innovationsbeitrags
- Integration der Lieferanteninformation in das R&D Portfolio und den R&D Prozess
- Gemeinsame Ideengeneration
- Innovationsplattformen mit Lieferanteneinbindung

In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass bisher mit wenigen Ausnahmen der Prozess der Lieferanteneinbindung in den meisten Fällen nicht strukturiert, sondern eher opportunistisch erfolgt. Hier liegt noch ein großes Potenzial für den Einkauf brach, so die einhellige Meinung der Diskutanten.

Sonderthema 3:

Executive Roundtable "Digital Health - Game Changer for Life Sciences?"



Bei unserem Executive Roundtable Digital Health am 08. November im Arthur D. Little Büro in Frankfurt haben wir in einer Runde von über 20 teilnehmenden Führungskräften aus den Bereichen Pharma, Biotech, Medtech, Hospital und Health-IT die Digital Health relevanten technologischen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf ihr Business diskutiert.

Den Themenkanon eröffnete Dr. Ralf Zeiner, Senior Advisor von Arthur D. Little. Die disruptive Transformation im Gesundheitswesen wird durch digitale Technologien (Telemedizin, elektronische Patientenakte, etc.) zunehmend vorangetrieben. Steht ein Paradigmenwechsel an? Verschiedene Arbeitshypothesen unterstützen diese Annahme – wie beispielsweise:

- Patientenzentrierte Apps aus dem 2. Markt öffnen den überregulierten 1. Markt für eHealth in Deutschland
- Personalisierte Medizin setzt sich auch in der deutschen Versorgungspraxis schrittweise durch
- Big Data Technologien verlieren im Sog von patientenzentrierter e/mHealth ihren Schrecken
- Software Assisted Medicine etabliert sich als Entscheidungsunterstützung in Klinik und Praxis
- Pharma & MedTech Industrie partnern strategisch mit Health-IT und eHealth Providern

Eine führende Position in dieser transformierten Marktumgebung verlangt, neue Horizonte zu erkennen, Denkgrenzen zu verschieben und neue Netzwerke zu knüpfen.

Daniel Seitz, Partner bei Arthur D. Little, präsentierte dazu den Ansatz von Arthur D. Little. In einer branchenübergreifenden Untersuchung wurde ein Digital Transformation Index aufgesetzt, der den Status des Wandels konkretisiert und dabei verschiedene Ansatzpunkte und Perspektiven identifiziert.

Die Studienergebnisse offenbaren, dass die Life Science und MedTech Industrie in Bezug auf digitale Transformation aktuell ein großes Aufholpotenzial aufweisen. Arthur D. Little unterstützt Kunden der Life Science und MedTech Industrie in verschiedenen Phasen ihres Wandels z.B. bei der Entwicklung ihrer Digitalstrategie, Gestaltung der digitalen Customer Journeys, bei Industry 4.0 in der Supply Chain und bei der Neubildung von Unternehmenspartnerschaften.

Dr. med. Thomas Berger, ehemaliger Senior Vice President Business Development EMEA der Molecular Health GmbH, betonte in seinem Vortrag "Präzisionsmedizin & Big Data Analytik: Perspektiven der evidenzbasierten molekularen Dateninterpretation" die Bedeutung von Big Data für die Zukunft der Medizin und beschrieb diese mit dem Stichwort P4-Medizin (prädiktiv, präventiv, personalisiert und partizipatorisch). Individuelle Diagnostik wird den Weg zu einer evidenzbasierten Präzisionsmedizin ebnet und zielgerichtete Therapien ermöglichen. Die entscheidende Aufgabe ist nicht die Erhebung der Daten sondern die Interpretation der Daten. Damit erst kann wertvoller Input geschaffen werden, mit dem beispielsweise die Patienten ihren Lebensstil optimieren können oder die Ärzte die erforderliche Entscheidungsgrundlage für die Behandlungsempfehlung bekommen. Wissensdatenbanken werden mit der richtigen Analyse zu den verwertbaren Daten führen. Dabei besteht die Herausforderung darin, im Wettbewerb und über Unternehmensgrenzen hinweg eine Vollständigkeit der erhobenen Daten zu sichern, wichtiges Stichwort hier ist "Sharing Data". Die Umsetzung erfordert neben der Erfüllung der technologischen Voraussetzungen an Hard- und Software, die Einführung in die Regelversorgung, sowie die Herstellung der erforderlichen politischen Rahmenbedingungen.

Dr. Tim Züwerink, CEO der Gotthardt Healthgroup AG, gab in seiner Präsentation „eHealth in Aktion - Verbreitungswege der Gegenwart“ Einblicke, welcher Nutzen in der Praxis aus Digital Health Applikationen gezogen werden kann. Ein Beispiel war die verbesserte Rekrutierung von Patienten zur Teilnahme an medizinischen Studien, ein weiteres die konsequente Einhaltung (und engmaschige Überprüfung) der Medikamenteneinnahme durch die Patienten.

Rudi Schmidt, Konzernbereichsleiter Precision Medicine - Executive Vice President der Asklepios Kliniken Verwaltungsgesellschaft mbH, griff in seinem Beitrag "Precision Medicine beyond genetics" die Herausforderungen an die Präzisionsmedizin auf. Um erfolgreich zu sein, dürfen nicht nur die genetischen Unterschiede, sondern es müssen weitere Informationen wie biometrische Daten, die Umgebung (auch im Zeitverlauf) sowie der Lebensstil berücksichtigt werden. Letztlich muss der gesamte Healthcare Sektor einbezogen werden, damit

alle Beteiligten: Patienten, Forscher, Regulierungsbehörden und Kostenträger langfristig davon profitieren.

Ralf Däinghaus, CEO Europe Aegate Ltd., hat die digitale Authentifizierung von Medikamenten in den Mittelpunkt seines Vortrages "Authentication - a chance for the supply chain?" gestellt. Um Patienten vor gefälschten, abgelaufenen oder zurückgerufenen Medikamenten zu schützen, muss bis zum 09. Februar 2019 die „Falsified Medicines Directive“ implementiert werden. Damit erhält die Authentifizierung bei der Ausgabe von Medikamenten eine zunehmend bedeutende Rolle. Um hierbei nicht zum Engpass zu werden, lassen sich durch die Digitalisierung Vorteile in puncto Zeit, Sicherheit und Qualität erobern.

In der abschließenden Diskussion wurde es von allen Teilnehmern ausdrücklich begrüßt, sich in einer solch hochkalibrigen Veranstaltung mit den Entscheidern und Treibern der Digitalisierung der Gesundheitsindustrie im Detail mit den großen Herausforderungen aber auch enormen Potenzialen auseinandergesetzt zu haben. Es war die einhellige Meinung aller Experten, dass die Digitalisierung zukünftig die Gesundheitsindustrie mit all den damit verbundenen Chancen und Risiken disruptieren wird.

Notes

Arthur D. Little

Arthur D. Little zählt seit 1886 zu den Innovationsführern in der Consultingbranche. Wir sind ein anerkannter Experte für Unternehmen, die Strategie, Innovation und Transformation in technologieintensiven und konvergierenden Branchen verbinden wollen.

Arthur D. Little navigiert Kunden durch sich verändernde Märkte und Ökosysteme und unterstützt sie dabei, in diesem Wandel die führende und gestaltende Rolle einzunehmen. Unsere Mitarbeiter verfügen über tiefgreifende Industrieerfahrung und kennen die Trends von morgen und ihre Auswirkungen auf einzelne Branchen. Arthur D. Little unterhält Büros in den wichtigsten Wirtschaftszentren der Welt. Wir sind stolz darauf, für viele der Fortune 1000 Unternehmen weltweit sowie andere Marktführer und Organisationen des öffentlichen Sektors tätig zu sein.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adl.com

Copyright © Arthur D. Little 2017. Alle Rechte vorbehalten.

Arthur D. Little Beratungsangebot für Operations Management

- Operations Strategy Improvement
- Integrated Value Chain Improvement
- Purchasing Value Excellence
- Manufacturing Improvement
- Distribution Improvement
- Asset- and Maintenance Improvement
- Cross-Functional Performance Improvement
- Service Operations Improvement
- Supply Chain Excellence

Kontakt:

Bernd Schreiber

Partner
Arthur D. Little GmbH
The Sqaire
60600 Frankfurt am Main
M: +49 175 5806 322
E: schreiber.bernd@adlittle.com

Daniel Seitz

Partner
Arthur D. Little GmbH
Nymphenburger Höfe
Nymphenburger Straße 4
803310 München
M: +49 175 5806 158
E: seitz.daniel@adlittle.com

Autoren

Bernd Schreiber, Daniel Seitz, Engin Beken, Martin Born, Martin Buhse, Astrid Busse, Georg Glaser, Claudia Rauh

Impressum

Der Operations Periodical erscheint mehrmals pro Jahr. Die Operationskennzahlen werden aus allgemein zugänglichen Quellen errechnet. Alle Meldungen und Zahlen werden mit journalistischer Sorgfalt errechnet. Für Irrtümer wird jedoch keine Haftung übernommen. Nachdrucke oder sonstige Vervielfältigungen nur mit Genehmigung des Herausgebers.