

Welchen Beitrag leistet Ihr Unternehmen für die Supply Chain?

Von Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, TU München,
TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik
und Technologie-Management, München (www.tcw.de)

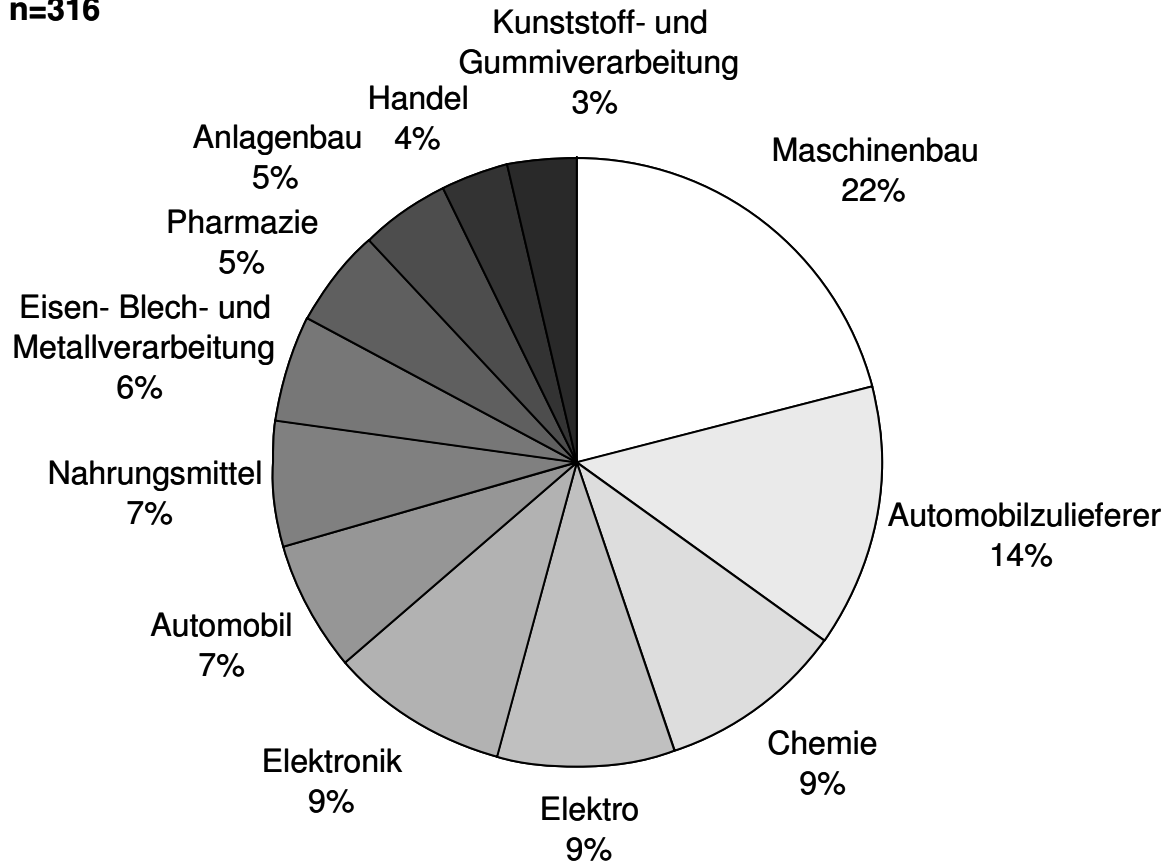
„Eine Kette ist nur so stark, wie ihr schwächstes Glied.“ Diese Feststellung gilt auch für die Supply Chain. Daher ist für die Steigerung der Leistungsfähigkeit und Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Supply Chain die Kenntnis über Stärken und Schwächen der einzelnen Kettenglieder unabdingbar. Reicht das Wissen um die Schwächen zur Stärkung der Wertschöpfungspartner aus? Oder ist dieses um das Wissen von Kosten- und Erlöseffekte alternativer logistischer Maßnahmen, die der Beseitigung der Schwächen dienen, zu ergänzen? Ein vom Autor gemeinsam mit Praktikern entwickeltes Tool leistet einen wertvollen Beitrag zur Beantwortung der Fragestellungen.

Beitrag des Unternehmens zur Leistungsfähigkeit der Supply Chain – Notwendigkeit und Ausgangssituation

Der Erfolg einer Supply Chain wird durch die Leistungsfähigkeit des schwächsten Kettenglieds determiniert. Somit kommt dem Wissen, um diese Schwäche eine große Bedeutung zu. Die Leistungsfähigkeit einer Supply Chain kann dann gesteigert werden, wenn es gelingt, die identifizierte Schwäche zu beseitigen. Ergänzend zu diesem Wissen ist auch das Wissen um die Maßnahmen erforderlich, die der Behebung der Schwächen dienen. Letztendlich sind alternative, nebeneinander stehende Maßnahmen hinsichtlich ihrer Erlöswirksamkeit und Kostenintensität zu prüfen und als Entscheidungsvorlage dem Management darzulegen.

Interessierte Unternehmen können sich mittels eines internet-basierten Tools online einer Selbstbewertung unterziehen. Das Tool leistet bei der Identifikation von Handlungsfeldern in 13 Prozesskategorien und Querschnittsthemen eine wertvolle Hilfestellung. Über 310 Unternehmen aus 12 Branchen haben diese Chance bisher genutzt.

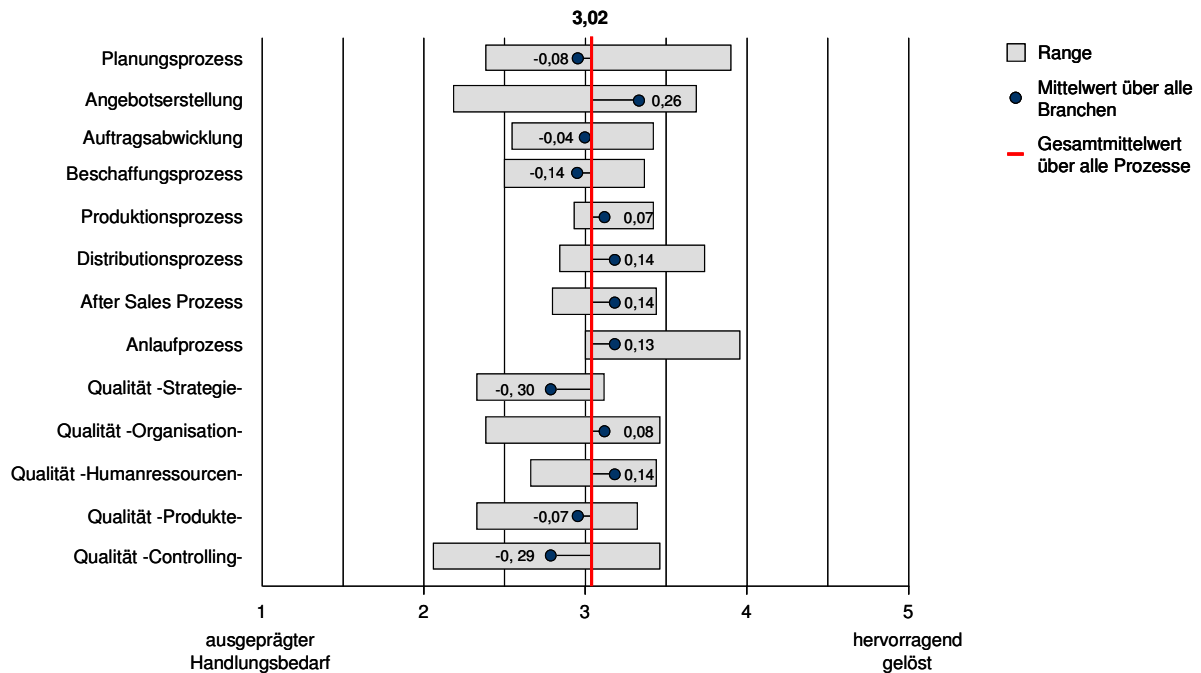
n=316



Zuordnung der Unternehmen zu den Branchen

Branchenspezifischer Handlungsbedarf

Die Leistungserstellung in der Supply Chain ist das Ergebnis aller Leistungen der an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen. Zur Identifikation von Stärken und Schwächen ist die Unterteilung des Leistungserstellungsprozesses in Subprozesse sinnvoll. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Ergebnisse der Selbstbewertung der Unternehmen hinsichtlich der Umsetzung der Subprozesse. Sie zeigt die Abweichung der Bewertung der einzelnen Subprozesse vom Mittelwert über alle Prozesse. Die Darstellung veranschaulicht branchenübergreifend, in welchen Subprozessen ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Handlungsbedarf zu Steigerung der unternehmensspezifischen Leistung besteht. Weitläufigere Hinweise liefert die branchenspezifische Analyse der Subprozesse. Hier zeigen sich sehr deutlich die Stärken und Schwächen der Selben und der in ihr zusammengefassten Unternehmen.



Teilprozesse und ihre Umsetzung in den Branchen

Im unternehmerischen Teilprozess der Angebotserstellung sehen die Unternehmen ihre Stärke. Als weitere Stärken wurden der Distributions-, Anlauf- und After-Sales-Prozess sowie das Querschnittsthema Humanressourcen identifiziert. Signifikante Defizite zeigen sich in den Querschnittsthemen Strategie und Controlling.

Führend im Teilprozess der Angebotserstellung ist die Elektronikbranche, wohingegen die Eisen-, Blech- und Metallverarbeitung sowie die Kunststoff- und Gummiverarbeitung einen Handlungsbedarf aufweisen. Im Distributionsprozess zeigt sich die Nahrungsmittelindustrie als Leader, gefolgt von der Automobilindustrie. Beide Branchen verfügen überwiegend über einen direkten Kontakt zum Kunden. Eine leistungsfähige Distribution ist zwingend für die Sicherstellung des Unternehmenserfolgs. Defizite zeigen sich in diesem Teilprozess bei der Branche der Eisen-, Blech- und Metallverarbeitung sowie der Kunststoff- und Gummiverarbeitung. In einem weiteren, direkt vom Kunden wahrgenommenen Prozessschritt, dem After-Sales-Prozess, sind die Automobilbranche, der Handel sowie die Nahrungsmittelindustrie führend, wohingegen für den Anlagenbau und die Kunststoff- und Gummiverarbeitung signifikante Defizite ausgewiesen werden.

Ein auffallender Handlungsbedarf zeigt sich in den Bereichen Beschaffung, Strategie und Controlling. Lediglich die Automobilindustrie offenbart eine hohe Kompetenz im

Bereich der Beschaffung, während für die Mehrzahl der Branchen in diesem Teilprozess ein Nachholbedarf besteht. Weitaus ausgeprägter zeigt sich die Handlungsnotwendigkeit für die Querschnittsthemen Strategie und Controlling. Positiv auffallend ist im Themenfeld „Strategie“ ist lediglich die Elektroindustrie, während innerhalb des Themenfelds „Controlling“ die Pharmazie den Gesamtschnitt auffallend positiv beeinflusst.

Allen branchenindividuellen Teilprozessen ist gemeinsam, dass sie, auch wenn sie sich positiv von den restlichen abheben, weit davon entfernt sind, dass ihre Ausgestaltung als hervorragend bezeichnet werden kann. Selbst die Prozessausgestaltung der führenden Branchen kann nicht als außerordentlich dargestellt werden.

Das Wissen um die branchenspezifischen Defizite reicht nicht aus, um unternehmensindividuelle Handlungsbedarfe erkennen zu können. Hierzu bedarf es einer strukturierten Vorgehensweise, die durch ein internetgestütztes Analysetool getragen wird. Es zeigt Unternehmen gezielt Hinweise auf deren Defizite auf und bietet somit den Unternehmen die Chance, ihre Schwächen zu erkennen und zu durch ihre Beseitigung die eigene Leistungsfähigkeit und die der Supply Chain zu steigern.

Ermittlung der unternehmensindividuellen Schwachstellen als Chance der Leistungssteigerung

Vor der Ermittlung der unternehmensindividuellen Handlungsfelder, besteht für die Unternehmen die Herausforderung darin, Erfolg versprechende Antworten auf entscheidende Fragen zu finden:

- Wie können Defizite in der logistischen Kette oder einzelnen Prozessabschnitten identifiziert werden?
- Welche Maßnahmen führen zur Beseitigung der Leistungslücken?
- Welche Investitionen sind hierfür erforderlich und wie ist die Erlöswirksamkeit der Maßnahmen?
- Wie können alternative logistische Investitionen unternehmensspezifisch bewertet werden?

Das Ergebnis aus der Beantwortung der obigen Fragestellungen sind konkrete logistische Maßnahmen mit deren Leistungs- und Cash-flow-Wirkung. Dies geschieht

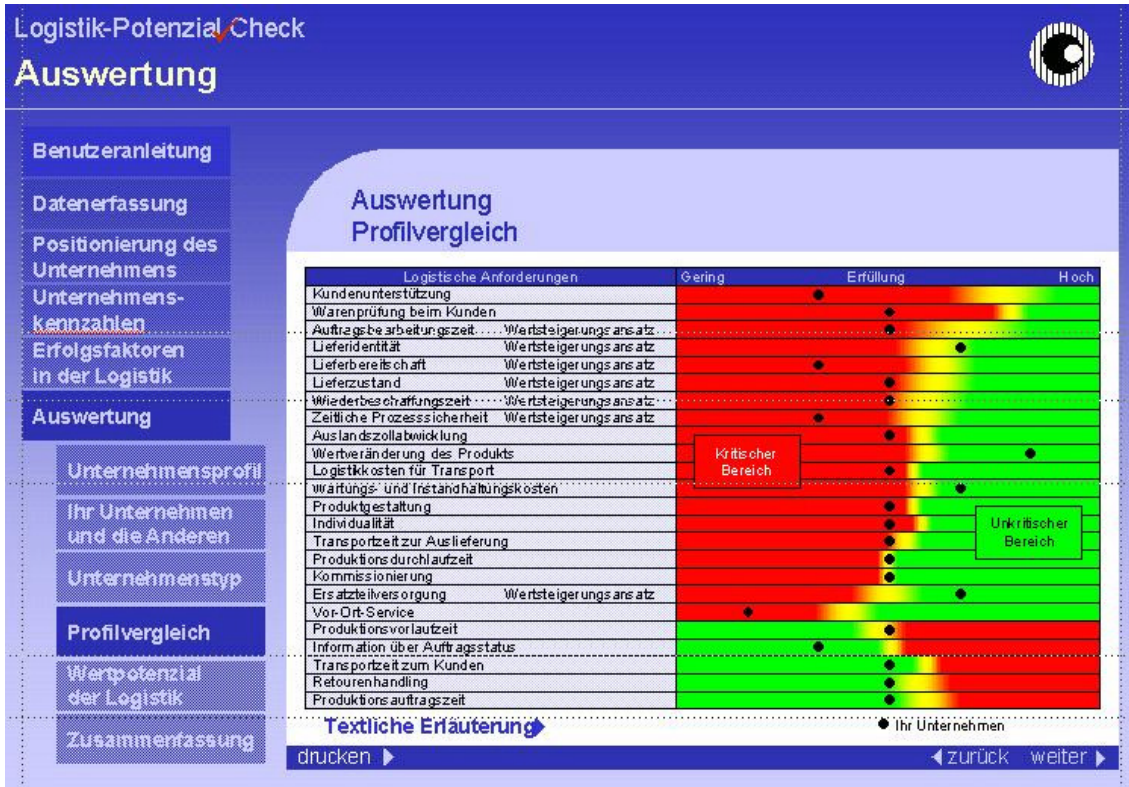
mit Hilfe des Logistik-Toolsets. Dieses besteht aus dem SCM-Check, dem Logistik-Potenzial-Check und dem Value-Check. Es unterstützt, vergleichbar mit einem Navigationssystem, die Analyse des derzeitigen Standorts des Unternehmens hinsichtlich seiner logistischen Leistungsfähigkeit und zeigt die Entfernung sowie Wege zum Ziel auf. Die zielgerichtete Auswahl von Investitionsmaßnahmen zur Steigerung der logistischen Leistungsfähigkeit wird damit maßgeblich gefördert.

Die Beantwortung der obigen Fragestellungen erfordert ein sukzessives Vorgehen. In einem ersten Schritt sind die Defizite in der Logistik und erste Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Logistik zu identifizieren. Dies geschieht durch die Aufnahme der relevanten Strukturdaten aus der Wertschöpfungskette. Hieraus wird der logistische Handlungsbedarf durch die Analyse der logistischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens abgeleitet. Das Fundament bildet ein standardisierter Katalog von Fragen über verschiedene Themenfelder. Der Anwender erhält als Ergebnis einen graphischen Gesamtüberblick über die einzelnen Felder. Es werden diejenigen Felder hervorgehoben, bei denen ein möglicher Handlungsbedarf mit Potenzial zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Logistik vorliegt. In einem zweiten Schritt folgt die Ermittlung der logistikinduzierten Potenziale.



Ergebnis SCM-Check

Die erfolgreiche Umsetzung logistischer Konzepte bedingt in vielen Fällen Veränderungen und damit Investitionen. Die Rechtfertigung logistikbedingter Investitionen erfordert die Darstellung deren Leistungs- und Ertragswirkung. Hierfür sind die im SCM-Check erhobenen und ausgewerteten Daten durch ein weiteres Tool zu ergänzen und mit finanziellen Kennzahlen des Unternehmens zu verknüpfen. Dies geschieht durch die anwendungsorientierte Bereitstellung logistikorientierter Leistungskenngrößen, wie Durchlaufzeit oder Liefertreue sowie die Abschätzung der Kundenerwartungen in Bezug auf die Performance der betrachteten Größen. Ergänzend fließen cash-flow-orientierte Spitzenkennzahlen des betrachteten Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche ein. Als Ergebnis liefert das Tool „Logistik-Potenzial-Check“ eine relative Positionierung des analysierten Bereichs hinsichtlich der logistischen Erfolgsfaktoren gegenüber Vergleichsunternehmen, insbesondere denjenigen gleichen Logistiktyps. Ergänzt werden die Informationen durch einen logistischen Werttreiberbaum, aus dem die Wirkungen der einzelnen Schwachstellen in der Logistik auf den Unternehmenswert in quantifizierbarer Form ersichtlich sind. Damit stellt sich die Frage, mit welchen Maßnahmen die identifizierten Potenziale zu realisieren sind.



Ergebnis der Ermittlung des logistischen Potenzials

Der Ausweis eines quantifizierten logistischen Potenzials allein ist nicht ausreichend, um nachhaltig erfolgreiche Strategien zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Logistik entwickeln zu können. Daher bedarf es der weiteren Ergänzung obiger Tools um den „Value-Check logistischer Maßnahmen“. In diesem erfolgt die unternehmensindividuelle Bewertung von logistisch bedingten Investitionen. Das dem Tool zugrundeliegende Modell verfolgt das Ziel, Ein- und Auszahlungsströme infolge logistischer Investitionen zu quantifizieren. Das DV-Tool ermöglicht die Entwicklung von Alternativstrategien und kann Worst- und Best-Case-Szenarien darstellen.

Zusammenfassung und Fazit

Die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit einer Supply Chain impliziert, dass alle an der Leistungserstellung beteiligten Wertschöpfungspartner eine optimale Performance aufweisen. Jede Abweichung von dieser schwächt die Supply Chain. Daher ist es für die beteiligten Unternehmen essenziell zu wissen, welche Subprozesse noch nicht optimal ausgestaltet sind. Dass noch immense Handlungsbedarfe vorhanden sind, zeigt die Selbstbewertung von 316 Unternehmen aus 12 Branchen zu insgesamt 13 Prozesskategorien. Aus der Analyse der Daten lässt sich eine branchenübergreifende Bewertung bezüglich der Ausgestaltung der Subprozesse vornehmen. Die branchenspezifische Analyse der Subprozesse zeigt, dass die Prozessperformance der Branchen unterschiedlich ist. Selbst die im direkten Vergleich führenden Branchen sind noch weit von einer hervorragenden Prozessausgestaltung und -leistung entfernt.

Für das Management stellt das Tool-Set eine wichtige Hilfe zur Vorbereitung von logistischen Investitionen dar. Für die Ausschöpfung des Leistungspotenzials der Logistik können konkrete Maßnahmen mit einer breiten Datenbasis verglichen und auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden. Mit den entwickelten Tools erhalten Praktiker ein Hilfsmittel, um Maßnahmen und damit verbundene Investitionen in die Logistik zu priorisieren. Zusätzlich ermöglicht es dem Management, Spezialkenntnisse im Unternehmen zu identifizieren und für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.

Der Autor

Professor Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann ist ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre - Unternehmensführung, Logistik und Produktion - an der Technischen Universität München und gleichzeitig geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung TCW Transfer-Centrum für Produktionslogistik und Technologiemanagement in München.

Weiterführende Literatur

- Wildemann, Horst (2001): Logistik Prozessmanagement, 2. neubearb. Aufl., München, 2001
- Herold, John (2003): Wertorientiertes Logistikcontrolling – eine theoretische und empirische Untersuchung, 1. Aufl., München 2003
- Wildemann, Horst (2003): Bewertung logistischer Leistungen, Abschlussbericht des Forschungsprojektes BiLog, München 2003
- Wildemann, Horst (2003): Supply Chain Management, Optimierung der Wertschöpfungskette, München 2003
- Wildemann, Horst (2004): Bewertung logistischer Leistungen, Abschlussbericht des Forschungsprojekts BiLog, München 2004
- Wildemann, Horst (2004): Supply Chain Management – Effizienzsteigerungen in der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette, München 2004
- Wildemann, Horst (2004): „Toolbasierte Berechnung des Wertbeitrags von Investitionen in die Logistik“; in: PPS Management, Heft 5/6
- Wildemann, Horst (2006): Logistik-Check, Identifikation und Erschließung von Logistikpotenzialen, 4. Aufl., München 2006
- Wildemann, Horst (2006): Supply Chain Management, Leitfaden für ein unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement, 7. Aufl., München 2006