

Werkzeuge für ein effektives Value Chain Management

| BCSR | Industrie 4.0 | Organisationsentwicklung | Value Chain Management |

„Die Digitalisierung wird unser Leben und Arbeiten radikal verändern... Industrielle Produktions- und Geschäftsprozesse werden einen rasanten Wandel erleben, den es zu meistern gilt.“ [Quelle: Fraunhofer IML]

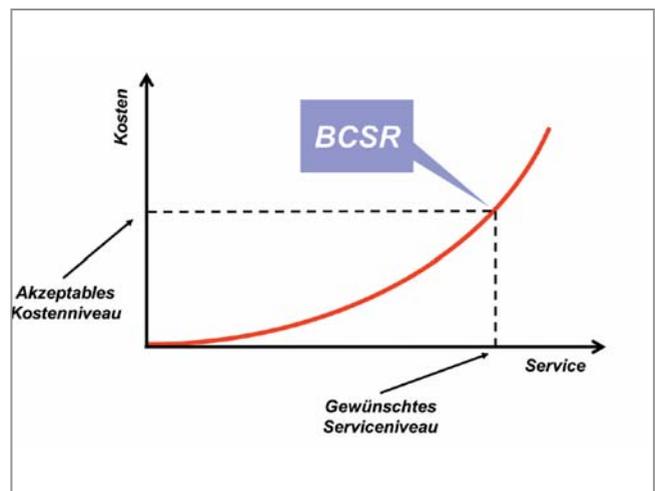
Dieser Satz stammt nicht aus der fernen Vergangenheit, sondern aus der Einladung zu einer Veranstaltung im September 2015. „Was kommt denn noch?“, muss man da fragen. Die Digitalisierung und das Internet haben doch längst Einzug in die täglichen Prozessroutinen vom Bordcomputer bis cloud computing gehalten. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat hierzu den Begriff Industrie 4.0 geprägt. Ziel ist die Smart Factory, die sich mit Einsatz autonomer, selbstlernender Systeme durch Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz, ergonomische Gestaltung und die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse auszeichnet [Quelle: Wikipedia].

Diese Integration erfordert Management-Werkzeuge, um die Value Chain effizient gestalten zu können und für das Unternehmen den Weg zur intelligenten Fabrik mit einer neu definierten Interaktion von Mensch, System und Technologie zu ebnet.

Einige zentrale Bestandteile dieser Strategie wurden im Rahmen eines Fachvortrags der VdF-Fruchtsaft-Tagung im Juli 2015 vom Autor dieses Beitrags exemplarisch vorgestellt. Dabei lag der Fokus auf den Feldern Strategie, Systemintegration und Mitarbeiter. In diesen Bereichen liegen die wesentlichen Potenziale und Möglichkeiten einer Unternehmung, selbststeuernde, intelligente Prozesse im Sinne der Industrie 4.0 zu implementieren und die Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden professionell zu managen.

1. Strategie

Für die strategische Ausrichtung des Unternehmens sind drei Komponenten von entscheidender Bedeutung:



Die Positionierung im Wettbewerb als unternehmensindividuelles Leistungsversprechen an den Kunden, abgeleitet aus der balanced cost service ratio (BCSR).

© Alle Fotos Schulte Bender & Partner Unternehmensberater

- Die Positionierung im Wettbewerb als unternehmensindividuelles Leistungsversprechen an den Kunden, abgeleitet aus der balanced cost service ratio (BCSR). Die Einordnung der Unternehmensstrategie zwischen den Polen Kosten- und Qualitätsführerschaft muss klar definiert sein, um eine eindeutige Position in der Value Chain zu behaupten.
- Ein logistikkongrues Preissystem: Leistung und Qualität kann dauerhaft nur erbracht werden, wenn sie angemessen vergütet wird. Dazu müssen Prozesse transparent und nachvollziehbar organisiert, dargestellt und mit einem Preisschild versehen werden.
- Vertrieb und Logistik betreuen den Kunden. Interne Zielkonflikte müssen an dieser Stelle vollständig ausgeräumt werden, um eine durchgängige, effiziente Prozesskette zu generieren. Die Synchronisation von Vertrieb und Logistik über die Prozesskostenbewertung verhindert, dass die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in die Value Chain von vorn herein zum Scheitern verurteilt ist.

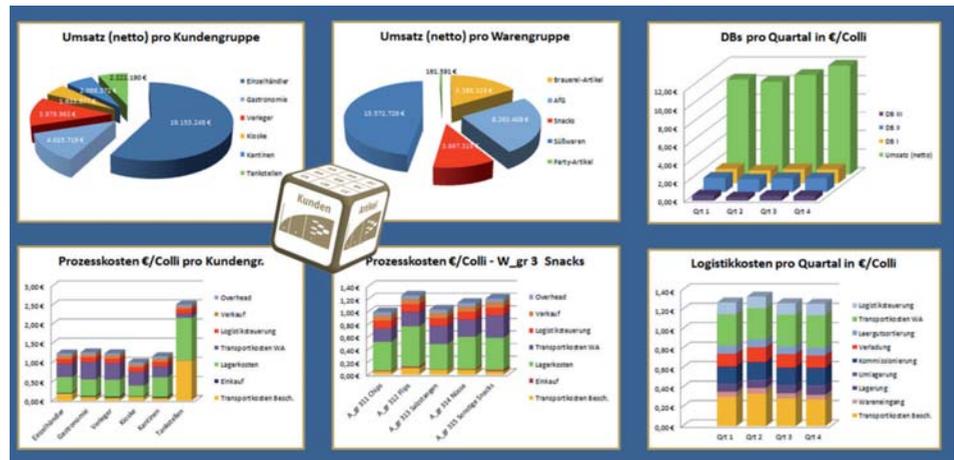
2. Systemintegration

In die vorhandene ERP-Systemumgebung des Unternehmens sind prozessorientierte Instrumente zu integrieren. Exemplarisch werden drei Anwendungsfälle aufgezeigt, die insbesondere bei logistikintensiven Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen:

- Mobile Warenwirtschaft. Dieses Instrument wirkt zum einen auf die Effizienz der Prozesssteuerung durch qualitativ und quantitativ auswertbare Datengenerierung. Zum anderen ist sie auch Schnittstelle in der unternehmensübergreifenden Value Chain, da hierdurch online Informationen für die nachgelagerten Wertschöpfungsprozesse und Leistungen geliefert werden. In Zeiten der Online-Avisierung, Lieferterminplanung und Just-in-time-Fertigung ist dieses Instrument nicht mehr aus der Systemarchitektur wegzudenken.
- Bestandsdisposition. Der Spagat zwischen Verfügbarkeit/Out-of-Stock-Management und Lagerkapazitäten/Kapitalbindung erfordert ein exaktes Controlling der Bestände und Ressourcen, aber auch genaue Kenntnis der Prozesse. Saisonzyklen müssen verstanden und einbezogen werden, Aktionen geplant und gemanagt werden. Weder ein Minimum an Kapitalbindung noch ein Maximum an Lieferfähigkeit sind zielführend. Es gilt die innerhalb der Value Chain definierte Qualität zu liefern und sich jederzeit reaktionsfähig zu positionieren.
- Value Chain Cube. Hierbei handelt es sich um ein von Schulte Bender & Partner entwickeltes Instrument, Prozesse transparent und beherrschbar zu machen. Ziel ist es, durch vollständige Abbildung der Unternehmensprozesse in Verbindung mit den eingesetzten Ressourcen ein exaktes Verrechnungsmodell zu implementieren, das sämtliche Leistungen qualitativ und quantitativ bewertbar macht. Nur die detaillierte Kenntnis der eigenen Prozesse versetzt ein Unternehmen in die Lage, als gleichwertiger und verlässlicher Partner in der Value Chain aufzutreten.

3. Mitarbeiter

Der dritte wesentliche Baustein für die effiziente Gestaltung der Value Chain sind die Mitarbeiter des Unternehmens. In einer systematischen Organisationsentwicklung wird der Rahmen mit und für die Mitarbeiter geschaffen. Prozesse sind definiert, Kompetenzen und Verantwort-



Value Chain Cube. Hierbei handelt es sich um ein von Schulte Bender & Partner entwickeltes Instrument, Prozesse transparent und beherrschbar zu machen. Ziel ist es, durch vollständige Abbildung der Unternehmensprozesse in Verbindung mit den eingesetzten Ressourcen ein exaktes Verrechnungsmodell zu implementieren, das sämtliche Leistungen qualitativ und quantitativ bewertbar macht.

lichkeiten geklärt. Über Qualifizierung und Coaching werden die Mitarbeiter in die Lage versetzt, diesen Rahmen bestens zur Erreichung der Unternehmensziele zu nutzen.

Die Anforderungen der Value Chain, insbesondere der Umgang mit den Schnittstellen und neuen Techniken muss nicht nur verstanden sein, sondern auch gelebt werden. Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen daher frühzeitig in diese Entwicklung eingebunden werden und eigenverantwortlich die Strategie leben. In der operativen Umsetzung erfordert das eine klare Definition der Prozesse, Aufgabebereiche und Verantwortlichkeiten sowie Formulierung von Zielsetzungen. Diese Zielsetzungen und deren Erfüllungsgrad müssen regelmäßig reviewed werden. Das nicht nur mit der Intention, den Mitarbeiter zu bewerten, sondern auch zur Lösung von sich ändernden Qualitäts-, Service-, Informations- und Schnittstellenanforderungen. Denn eine Value Chain ist nur dann effizient im Markt aufgestellt, wenn eine schnelle Reagibilität und kontinuierliche Verbesserung in allen Teilbereichen „gelebt“ wird.

Fazit: Das Value Chain Management ist eine Funktion der Wettbewerbssicherung und der Qualitäts- und Serviceoptimierung, das „aus sich heraus“ nach Verbesserungen und Optimierungen sucht. Um die strategische Steuerung der Value Chain effektiv zu gestalten, bedarf es effizienter Werkzeuge und entsprechend qualifizierter Mitarbeiter. Es ist ein langfristig angelegtes System, welches die Unternehmensgesundheit fördert, nicht aber kurzfristig Krankheiten kuriert.



Autor:
Dipl.-Kfm. Jörg Schulte,
Schulte Bender & Partner