

Wertschöpfung im Fokus:

Prozesse, Kennzahlen und der „Value Chain Cube“

Jörg Schulte



Jedem Unternehmer ist es bewusst, jeder macht es irgendwie – aber das auch richtig und erfolgreich? Und wie beurteilt man in wirtschaftlich schwierigen Situationen, ob das „Licht am Ende des Tunnels“ nicht doch nur die Scheinwerfer eines entgegenkommenden Zuges sind? Wertschöpfung bedeutet (im besten Fall) nicht nur, „dass was übrigbleibt“, sondern wichtig ist auch, was genau übrig bleibt. Das Ergebnis sollte angemessen ausfallen, damit Unternehmen Investitionen in ihre Zukunft tätigen können.

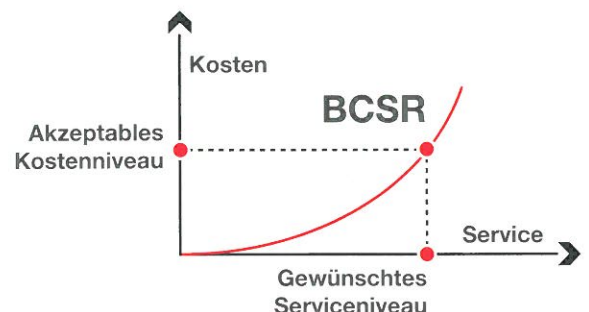
Auf der Erlösseite bestimmt die Positionierung der Marke das Preisbild. Sie weckt beim Verbraucher die Begehrlichkeit, ein bestimmtes Mineralwasser oder ein Erfrischungsgetränk genießen zu wollen. Positionierung und Preis müssen in Zusammenarbeit mit den Absatzmittlern im Handel über Sortiment, Dienstleistungen und Unterstützung beim Abverkauf konsequent attraktiv und leistungsfähig gestaltet werden. Glücklich ist, wer sich nicht nur mit objektiver Produktqualität, sondern auch mit weiteren Maßnahmen und Leistungen so positioniert hat, dass er hier schon punkten konnte. Oder steckt etwas mehr als Glück dahinter?

Eine durchgängig optimierte Wertschöpfungskette ist doch nichts anderes als das Ergebnis intensiver Arbeit an zahlreichen Stellschrauben und vielen Prozessen, die bewertet und beurteilt werden müssen, damit das Produkt letztlich das gewünschte Ergebnis am Markt erzielt. Um diese „Value Chain“ effizient zu gestalten, sind die richtigen Management-Werkzeuge erforderlich. Man spricht deshalb von „Value Chain Management“, wenn man eine Wertschöpfungskette optimiert. Dieser Ansatz

ist umfassender als der des „Lean Management“, dessen Prinzipien zur Vermeidung von Verschwendung ein Bestandteil des Value Chain Management sind.

Strategische Ausrichtung

Die Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Kunden – welche Prozesse in der Beschaffung, Produktion und Logistik vom Auftragseingang bis zur Rückerauslieferung beinhaltet – will gestaltet werden. Basis dafür ist die adäquate strategische Ausrichtung des Unternehmens auf den Kunden. Drei Komponenten sind dabei von entscheidender Bedeutung:

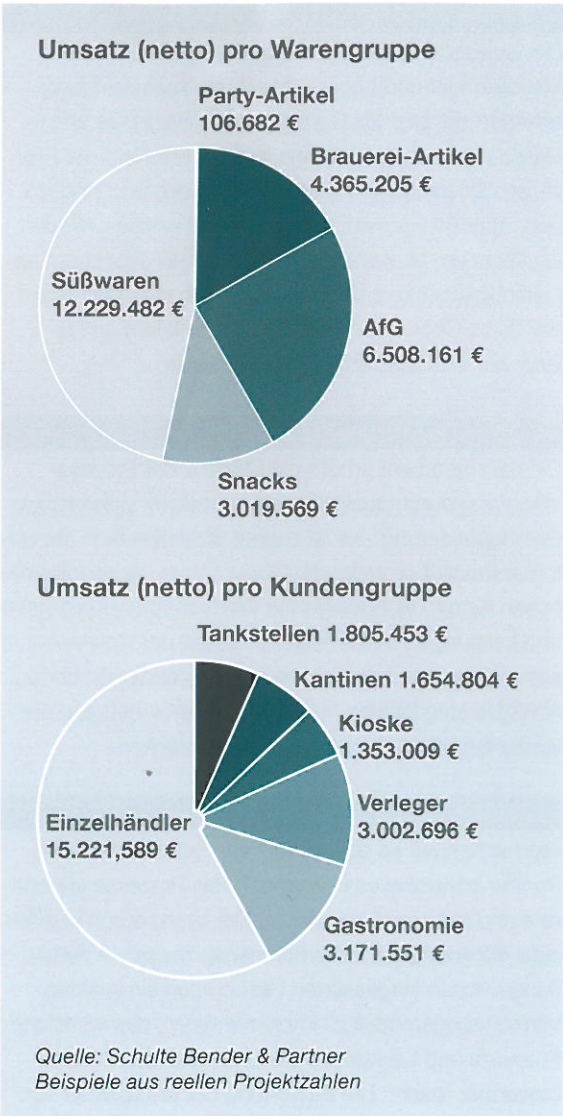


1 Die Positionierung im Wettbewerb als unternehmensindividuelles Leistungsversprechen an den Kunden, abgeleitet aus der „Balanced Cost Service Ratio“ (BCSR): Die Einordnung der Unternehmensstrategie zwischen den Polen Kosten- und Qualitätsführerschaft muss klar definiert sein, um eine eindeutige Position in der Value Chain zu beziehen (vgl. Abbildung S. 12 zur Definition der BCSR).

2 Ein logistikgerechtes Preissystem: Leistung und Qualität können nur dann dauerhaft erbracht werden, wenn sie angemessen vergütet werden. Dazu müssen Prozesse transparent und nachvollziehbar organisiert, dargestellt und mit einem Preisschild versehen werden.

3 Vertrieb und Logistik betreuen den Kunden: Interne Zielkonflikte müssen an dieser Stelle vollständig ausgeräumt sein, um eine durchgängige, effiziente Prozesskette zu generieren. Die Synchronisation von Vertrieb und Logistik über die Prozesskostenbewertung ist Voraussetzung dafür, dass die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in die Value Chain funktioniert.

Mit der Definition der strategischen Ausrichtung anhand dieser Parameter ist die Basisarbeit zur Optimierung der Value Chain geleistet.



Eine weitere wichtige Aufgabe auf der strategischen Ebene ist es, die Zukunftsperspektive für den Fortschritt des Unternehmens zu entwickeln. Hier bietet das Modell der hybriden Wertschöpfung, das Produkte mit Dienstleistungen verknüpft, interessante Ansatzpunkte. Es wurde bereits vor einigen Jahren in Forschungsprojekten zur Gestaltung der kompletten Anwendung über den Produktlebenszyklus aufgearbeitet. Bei entsprechender Konfiguration der Geschäftsmodelle ist im Vergleich zum reinen Verkauf des Produktes eine deutlich höhere Wertschöpfung für das Unternehmen zu erreichen. Beispiele für solche Modelle lassen sich in der Nutzfahrzeug- und Automobilindustrie finden: Die Forcierung von Leasing- und Serviceverträgen steuert den Kunden in die Vertragswerkstatt und ermöglicht dem Hersteller bis zu drei Nutzungszyklen mit zusätzlichen Ertragspotenzialen. Auch in anderen Sparten des produzierenden und verarbeitenden Gewerbes werden nicht mehr Produkte, sondern Service und zu vergütende „verfügbare Anlagenlaufzeit“ statt „Erwerb der Anlage“ verkauft. In Bezug auf die Getränkebranche bedeutet es, „das Erlebnis des Durstlösens“ statt des Verkaufs von Getränken im Auge zu behalten, zum Beispiel dem Konsumenten

perfekten Lieferservice oder die Konfiguration der gewünschten Produkte über eine App zu ermöglichen. Diese „Wertschöpfung der Zukunft“ ist die kreative Herausforderung der Getränkeindustrie. Soweit sie sich auf die Gestaltung der künftigen Sortimente beziehen soll, können dazu die im Folgenden gezeigten Werkzeuge Hilfestellung geben.

Kennzahlen und Systeme

Nur mit einer durchgängigen Prozesskostenrechnung ist die ertragsorientierte Steuerung des Unternehmens erfolgreich zu leisten. Dabei ist eine Vielzahl von Anforderungen zu beachten: Die Auswertung soll die Prozesse des Unternehmens sauber abbilden sowie genau und transparent gestaltet sein. Gleichzeitig soll anhand weniger Kennzahlen erkennbar sein, ob alles „im grünen Bereich“ ist.

Dafür ist es häufig erforderlich, prozessorientierte Instrumente in die vorhandene IT-Systemumgebung des Unternehmens zu integrieren. Exemplarisch werden drei Anwendungsfälle aufgezeigt, die insbesondere bei logistikintensiven Unternehmen wie in der Getränkeindustrie eine wesentliche Rolle spielen:

BESTANDSDISPOSITION

Der Spagat zwischen Verfügbarkeit/Out-of-Stock-Management und Lagerkapazitäten/Kapitalbindung erfordert ein exaktes Controlling der Bestände und Ressourcen, aber auch eine genaue Kenntnis der Prozesse. Saisonzyklen müssen verstanden und einbezogen, 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.

MOBILE WARENWIRTSCHAFT

Dieses Instrument erhöht die Effizienz der Prozesssteuerung durch qualitativ und quantitativ auswertbare Datengenerierung. Sie ist zudem Schnittstelle in der unternehmensübergreifenden Value Chain, da sie Informationen für die nachgelagerten Wertschöpfungsprozesse und Leistungen online liefert. In Zeiten der Online-Avisierung, Lieferterminplanung und bestandsorientierten Abfüllplanung ist eine mobile Warenwirtschaft aus der Systemarchitektur nicht mehr wegzudenken.

VALUE CHAIN CUBE

Hierbei handelt es sich um ein von Schulte Bender & Partner entwickeltes Instrument, das Prozesse transparent und beherrschbar macht. Ziel ist es, durch vollständige Abbildung der Unternehmensprozesse in Verbindung mit den eingesetzten Ressourcen ein exaktes Verrechnungsmodell zu implementieren, das sämtliche Produkte und Leistungen qualitativ und quantitativ bewertbar macht. Die Bewertung der Ertragskraft von einzelnen Artikeln, Sortimenten, Kunden und Kundengruppen ist möglich (siehe Grafiken S. 13). Gleichzeitig liefert es ein standardisiertes Reporting mit Kennzahlen und Cockpitfunktion. Nur die detaillierte Kenntnis der eigenen Prozesse versetzt ein Unternehmen in die Lage, als gleichwertiger und verlässlicher Partner in der Value Chain aufzutreten.

Prozessmanagement im Jahr 2018 funktioniert nicht mit der IT-Unterstützung auf der Basis von Denkstrukturen aus 1998 – Prozessorientierung und Datenanalyse in Echtzeit sind die wesentlichen Anforderungen.

Organisationsentwicklung und Mitarbeiter

Neben Strategie und Systemen sind die Mitarbeiter des Unternehmens der dritte wesentliche Baustein für die effiziente Gestaltung der Value Chain. Eine systematische Organisationsentwicklung schafft den Rahmen gemeinsam mit den Mitarbeitern und für die Mitarbeiter. Prozesse sind definiert, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geklärt. Qualifizierung und Coaching befähigen die Mitarbeiter, diesen Rahmen bestmöglich zum Erreichen der Unternehmensziele zu nutzen.

Die Anforderungen der Value Chain, insbesondere der Umgang mit den Schnittstellen und neuen Techniken muss nicht nur verstanden, sondern auch „gelebt“ werden. Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen daher frühzeitig in diese Entwicklung eingebunden werden und die Strategie eigenverantwortlich umsetzen können. In der operativen Umsetzung erfordert das eine klare Definition der Prozesse, Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten sowie die Formulierung von Zielsetzungen. Diese Zielsetzungen und deren Erfüllungsgrad müssen regelmäßig überprüft werden – und das nicht nur mit der Intention, Mitarbeiter zu bewerten, sondern auch um Veränderungen der Qualitäts-, Service-, Informations- und Schnittstellenanforderungen zu erkennen und die Arbeitsabläufe entsprechend anpassen zu können. Denn eine Value Chain ist nur dann effizient im Markt aufgestellt, wenn eine schnelle Reagibilität und kontinuierliche Verbesserung in allen Teilbereichen „gelebt“ wird.

Fazit:

„Value Chain Management“ ist eine Funktion der Wettbewerbssicherung und der Qualitäts- und Serviceoptimierung, die „aus sich heraus“ nach Verbesserungen und Optimierungen sucht. Um die strategische Steuerung der Wertschöpfungskette effektiv zu gestalten, bedarf es effizienter Werkzeuge und entsprechend qualifizierter Mitarbeiter. Gleichzeitig unterstützen diese Werkzeuge den kreativen Prozess, die Wertschöpfungspotenziale der Zukunft in Form eines hybriden Wertschöpfungsmodells in der Getränkeindustrie zu finden.

Jörg Schulte ist seit 1992 geschäftsführender Partner der Beratungsgesellschaft Schulte Bender & Partner Unternehmensberater in Münster.

Schulte Bender & Partner sind seit 25 Jahren als Unternehmensberater für Value Chain Management mit den Schwerpunkten Strategie, Logistik, Produktion, Mitarbeiter und Systemintegration tätig und zählen über 280 Unternehmen aus Deutschland, Österreich, der Schweiz, Großbritannien und Polen zu ihren Kunden.
www.sbp.biz oder +49 (0) 251/857 18-0

