

# CONSULTING 2012

Das Jahrbuch der Unternehmensberatung



Schwerpunktthema: Unternehmensentwicklung – Wachstum mit Augenmaß

**E.A.Z.-INSTITUT**

FOR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH

# CONSULTING

2012



## **CONSULTING 2012**

### **Das Jahrbuch der Unternehmensberatung**

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ereignisse, Texte und Profileinträge wurden von den Autoren und Unternehmen nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages oder der Herausgeber. Die Herausgeber übernehmen deshalb keinerlei Verantwortung oder Haftung für etwa vorhandene inhaltliche Unrichtigkeiten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Verlage unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung, Verarbeitung und Verbreitung in elektronischen Systemen oder Medien.

**Herausgeber**  
F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH

in Kooperation mit  
rubicondo, Agentur für Kommunikation  
und Projektmanagement

**Verlag**  
F.A.Z.-Institut für Management-,  
Markt- und Medieninformationen GmbH  
Mainzer Landstraße 199  
D-60326 Frankfurt am Main

**Redaktion**  
Dr. Claudia Weise (rubicondo)

**Bearbeitung**  
Marion Rothbart (rubicondo)

**Titelgestaltung**  
Angela Kottke (F.A.Z.-Institut)

**Layout und Satz**  
Angela Kottke (F.A.Z.-Institut)

**Koordination und Produktion**  
Karin Gangl (F.A.Z.-Institut)

**Druck und Verarbeitung**  
Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main,  
www.boschendruck.de

**Copyright**  
© F.A.Z.-Institut

**Printed in Germany**  
Oktober 2011

ISBN: 978-3-89981-604-4

# CONSULTING

# 2012

Das Jahrbuch der Unternehmensberatung



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....11

## Kapitel I Einführung

*Antonio Schnieder*  
Positive Geschäftsentwicklung erwartet .....14

*Dr. Claudia Weise*  
Branchenblickpunkt 2012: Das große Ganze im Blick.....18

## Kapitel II Aktuelle Trends Managementberatung

*Holger Clasing*  
Der lange Fluss .....26

*Gregor Maguth*  
Mehr Visibilität im Einkauf.....30

*Eugen Angster*  
Fit für die nächste Krise .....34

*Dr. Sven L. Roth und Dr. Peter Scharf*  
Regeln für das Business Process Management.....36

*Dr. Harald Balzer*  
Der richtige Umgang mit Kennzahlen .....44

*Thomas Saller und Prof. Ansgar Richter*  
Unternehmensberater praktisch ausbilden .....48

*Peter W. Hartmann*  
Revitalisierung von Traditionsmarken .....54

|   |    |
|---|----|
| <i>Alexander Broj und Philip Eisenhardt</i><br>Smarter Work .....                         | 62 |
| <i>Dr. Christoph Kilger</i><br>Schnittstellen in der Value Chain richtig managen .....    | 70 |
| <i>Dr. Wolf Wagner und Daniel Cremer</i><br>Der CFO – die neue Macht im Unternehmen ..... | 80 |
| <i>Lutz Niemann und Dirk Queisner</i><br>Herausforderungen für die Finanzindustrie .....  | 84 |
| <i>Dr. Thomas Troll und Michael Jung</i><br>Global Manufacturing Footprint.....           | 90 |
| <i>Frank-Uwe Hess</i><br>Partnerschaftlich in die Zukunft .....                           | 96 |

## Personalberatung

|   |     |
|---|-----|
| <i>Georg Okrusch und Daniel Brüggemann</i><br>Personalberatung als ganzheitliches Konzept ..... | 104 |
| <i>Dirk U. Proff und Andreas Wiener</i><br>HR-Management in Unternehmensberatungen .....        | 108 |
| <i>Rainer Bäcker</i><br>Derailment: Überforderung von Managern .....                            | 112 |
| <i>Herbert Mühlenhoff</i><br>Faire Trennungskultur .....  | 120 |
| <i>Franz-Josef Nuß</i><br>Interne Potentiale erkennen und nutzen .....                          | 126 |
| <i>Roman Schneider</i><br>Stadtwerke auf Managersuche .....                                     | 134 |

## Technologieberatung

|   |     |
|---|-----|
| <i>Ioannis Liappas</i><br>Wie die IT messbare Werte schafft .....                       | 142 |
| <i>Steffen Roos und Christian Schroeder</i><br>Mobile Financial Services .....          | 146 |
| <i>Jörg Herkommer und Alexander Gottwald</i><br>ERP-Systeme erfolgreich einführen ..... | 154 |

## Kapitel III

### Im Fokus

#### Unternehmensentwicklung – Wachstum mit Augenmaß

|  |     |
|--|-----|
| <i>Vincent Ohana</i><br>Technologie, Innovation und Nachhaltigkeit.....                      | 162 |
| <i>Volker Kirchgeorg</i><br>Das neue Gesicht der Innovation.....                             | 166 |
| <i>Peter Niedermayer und Kai Wächter</i><br>Unternehmen nachhaltig steuern .....             | 170 |
| <i>Sven T. Marlinghaus</i><br>Wind of Change oder laues Lüftchen? .....                      | 176 |
| <i>Dr. Claudio Felten und Dr. Christian Stallkamp</i><br>Wachstum geht nur über Kunden ..... | 180 |
| <i>Libor Kotlik</i><br>In guten wie in schlechten Zeiten .....                               | 186 |
| <i>Michael Seipel</i><br>Strategische Planung operativ umsetzen .....                        | 192 |
| <i>Jens Ekopf</i><br>Köpfe nutzen statt stützen .....  | 198 |
| <i>Jörg Glaser-Gallion und Dr. Anna Kraus</i><br>Wachstum mit Augenmaß und Agilität.....     | 202 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Hartmut Jaeger</i><br>Prozess- und Produktkomplexität reduzieren .....                                 | 208 |
| <i>Oliver Göbl</i><br>Restrukturierung von Wachstumsunternehmen .....                                     | 212 |
| <i>Nils R. Kuhlwein von Rathenow und Jens Uhr</i><br>Restrukturierung nach der Krise .....                | 216 |
| <i>Dr. Dietrich A. Herberg und Martin Funk</i><br>Erfolgreich wachsen durch ganzheitliche Effizienz ..... | 222 |
| <i>Shirley Hoffmann</i><br>Wachstum ist auch ein Risikofaktor .....                                       | 230 |

## Kapitel IV: Unternehmensberatungen im Profil

|  |     |
|--|-----|
| 4flow AG .....                                     | 239 |
| A.I.M. Consultants Unternehmensberatung GmbH ..... | 240 |
| Altran GmbH & Co. KG .....                         | 242 |
| Arthur D. Little GmbH .....                        | 243 |
| Barkawi Management Consultants GmbH & Co. KG ..... | 245 |
| BearingPoint GmbH .....                            | 246 |
| BLUEFORTE GmbH .....                               | 249 |
| BrainNet Supply Management Group AG .....          | 250 |
| buw consulting GmbH .....                          | 251 |
| Camelot Management Consultants .....               | 253 |
| Campus Consult PM GmbH.....                        | 254 |
| Capgemini .....                                    | 255 |
| CIBER AG.....                                      | 256 |
| CONCEPT AG.....                                    | 257 |
| Detecon International GmbH .....                   | 258 |
| Goll Consulting .....                              | 259 |
| hartmann brand consulting .....                    | 261 |
| Horváth & Partners .....                           | 262 |
| IBM Deutschland GmbH .....                         | 264 |
| ifp   Personalberatung Managementdiagnostik .....  | 265 |
| Ingenics AG .....                                  | 267 |

|   |     |
|---|-----|
| J&M Management Consulting AG .....                                  | 269 |
| Kurt Salmon Germany GmbH .....                                      | 271 |
| M&L Aktiengesellschaft.....   | 272 |
| Management Partner GmbH .....                                       | 274 |
| Mühlenhoff + Partner Managementberatung GmbH.....                   | 276 |
| Odgers Berndtson Unternehmensberatung GmbH .....                    | 277 |
| PA Consulting Group .....   | 278 |
| PMC International AG .....  | 280 |
| PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG .....                        | 281 |
| PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH .....                | 282 |
| RADTKE & ASSOCIATES Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH ..... | 283 |
| Reply Deutschland AG .....  | 284 |
| ROI Management Consulting AG.....                                   | 285 |
| Roland Berger Strategy Consultants.....                             | 286 |
| Rölfs RP Management Consultants GmbH .....                          | 287 |
| S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH .....               | 289 |
| smm managementberatung GmbH .....                                   | 290 |
| T.A. Cook & Partner Consultants GmbH .....                          | 292 |
| UMS Consulting GmbH .....   | 293 |
| U-TURN MANAGEMENT GmbH & Co. KG .....                               | 295 |

# Vorwort

Erst Aufschwung, dann Euro-Krise und nun gedämpfte Konjunkturprognosen: In diesen wirtschaftlich turbulenten Zeiten ist es eine große Herausforderung, den Über- und vor allem Weitblick zu behalten. Umso wichtiger ist es, bei der Unternehmensentwicklung auf „Wachstum mit Augenmaß“ zu setzen. Dieses Thema steht im Fokus der aktuellen Ausgabe unseres Jahrbuchs der Unternehmensberatung „Consulting 2012“. Branchenexperten zeigen auf, welche Wachstumspotentiale durch Restrukturierung, Supply Chain Excellence oder nachhaltige Innovationsstrategien realisierbar sind.

Flexible Strukturen, transparente Prozesse und eine verantwortungsvolle Führungskultur sind branchenübergreifende Erfolgsfaktoren, zu denen Sie in unserem Jahrbuch vielfältige Beiträge finden. Denn wie gewohnt sind Berichte über aktuelle Trends der Management-, Personal- und Technologieberatung ein weiterer wichtiger Bestandteil unseres redaktionellen Konzepts. Ob Mobile Services, Basel III oder Management Audit – die große Themenvielfalt sorgt dafür, dass auch Sie wertvolle Anregungen für Ihren Unternehmensalltag erhalten. Als Einstieg empfehlen wir unseren Branchenblickpunkt, der die wichtigsten Themen kompakt zusammenstellt. Im informativen Serviceteil haben Sie darüber hinaus die Möglichkeit, sich einen Überblick über die Angebote führender deutscher Beratungsunternehmen zu verschaffen.

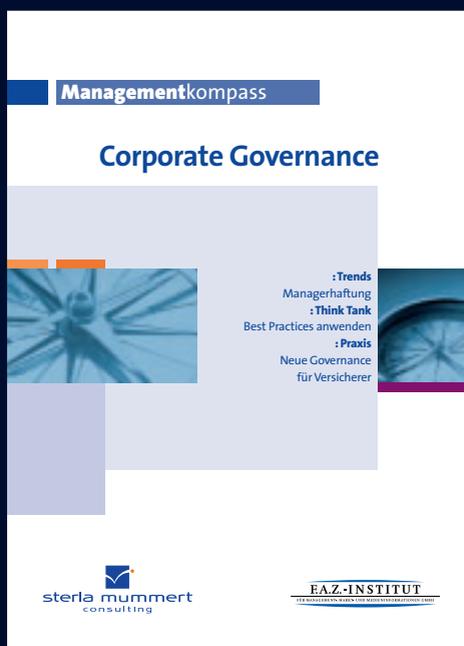
Wir bedanken uns bei allen Autorinnen und Autoren für die hervorragenden Fachbeiträge und die gute Zusammenarbeit. Ein besonderer Dank gilt den Beratungsunternehmen, die sich mit ihren informativen Profilen im Serviceteil dargestellt haben. Sie haben dazu beigetragen, dass „Consulting 2012“ seinem Anspruch, Praxishandbuch zu sein, voll gerecht wird.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre mit vielen hilfreichen Informationen.

F.A.Z.-Institut

# Managementkompass

# Corporate Governance



Herausgegeben von F.A.Z.-Institut  
und Steria Mummert Consulting.  
September 2011, 28 Seiten, broschiert, 38,00 €  
ISBN: 978-3-89981-668-6

## Mit Verantwortung führen

Manager brauchen Freiräume, um Marktchancen wahrzunehmen und gute Ideen umzusetzen.

Sie tragen aber auch eine große Verantwortung: für die Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten, die investierten Vermögenswerte und letztlich auch für die Gesellschaft. Die Vorgaben und Organe der Corporate Governance sollen sie bei ihrem Handeln unterstützen.

Der „Managementkompass Corporate Governance“ stellt unterschiedliche Konzepte und Systeme vor, um die Weichen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zu stellen. Neben bewährten Best Practices stehen neue Ideen wie die Kundenbeteiligung durch die Institution eines Kundenbeirats oder die neue Managementnorm ISO 26000 für gesellschaftliche Verantwortung. Herausforderungen für die Governance liegen aber auch auf Feldern wie dem Datenschutz.

### Bestellschrift:

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH  
Branchen- und Managementdienste  
Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main  
Telefon: (0 69) 75 91 - 21 29, Telefax: (0 69) 75 91 - 19 66  
E-Mail: [branchen@faz-institut.de](mailto:branchen@faz-institut.de)  
[www.branchendienste.de](http://www.branchendienste.de)

# KAPITEL I

## EINFÜHRUNG

Das große Ganze im Blick

- Wie hat sich der deutsche Consultingmarkt entwickelt?
- Welche Empfehlungen geben die Berater für eine erfolgreiche Unternehmensführung?
- Wie gelingt es, in wirtschaftlich turbulenten Zeiten den Überblick zu behalten?

## Marktentwicklung

# Positive Geschäftsentwicklung erwartet

Von Antonio Schnieder

**Überraschend schnell hat sich die deutsche Consultingbranche nach der weltweiten Wirtschaftskrise erholt. Viele Beratungsprojekte waren daher davon geprägt, den Schalter in den Unternehmen von Kostenoptimierung auf Wachstum umzulegen.**

Das Umsatzplus lag 2010 wieder bei knapp 7 Prozent und damit fast doppelt so hoch wie das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Höhe von 3,6 Prozent. Der Gesamtumsatz der Unternehmensberatungsbranche stieg in der Folge auf 18,9 Milliarden Euro (2009: 17,6 Milliarden Euro). Wichtige Klientenbranchen – wie zum Beispiel der Maschinenbau oder die Automobilindustrie – verbesserten ihren Absatz wieder kräftig.

### Zunehmende Skepsis in Bezug auf das zweite Halbjahr

Gefragt nach ihrer Einschätzung für die Geschäftsentwicklung im Jahr 2011 gaben im Februar drei Viertel der Teilnehmer der BDU-Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2010/2011“ eine positive Umsatzprognose ab. Daraus ergibt sich ein erwartetes Branchenplus von 6,9 Prozent. Besonders zuversichtlich zeigten sich die Beratungsunternehmen der Größenklassen 5 bis 45 Millionen Euro Umsatz sowie 500.000 bis 1 Million Euro. Starke Impulse, so der Befragungstenor, sollen von den Themen „Business Development & Innovation“ sowie „Marketing- und Vertriebsstrategien“ ausgehen.

Die nicht absehbaren Auswirkungen und Belastungen von Mitte März bis Ende Juli 2011 – zum Beispiel durch die Atomkatastrophe in Japan, politische Krisen in Nordafrika oder die Schuldenkrise in der Eurozone – sind aber nicht ohne Einfluss auf die Stimmungslage der Unternehmensberater geblieben.



*Antonio Schnieder ist Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater BDU.*

Die regelmäßig alle drei Monate vom BDU durchgeführte Geschäftsklimabefragung, die sich methodisch eng an den Geschäftsklimaindex des ifo-Wirtschaftsinstituts anlehnt, zeigte in den Befragungsergebnissen Ende März und Ende Juni erste Anzeichen einer leichten Eintrübung. Der Indexwert fiel in den beiden Geschäftsklimabefragungen März und Juni 2011 gegenüber Dezember 2010 von 53 auf knapp 40 Punkte. Dabei meldeten Mitte 2011 aber immer noch rund die Hälfte der Beratungsunternehmen gestiegene Umsätze für das letzte Quartal und nur 14 Prozent

Umsatzrückgänge. Für den sinkenden Indexwert war daher vor allem die zunehmende Skepsis in Bezug auf die Geschäftserwartung für das zweite Halbjahr verantwortlich.

**Der Geschäftsklimaindex fiel im ersten Halbjahr 2011 von 53 auf 40 Punkte.**

### **Fusionen bleiben ein Thema**

Im Trendthesenteil der BDU-Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2010/2011“ wurden den Befragungsteilnehmern wieder unterschiedliche Thesen – unter anderem zur Entwicklung des Marktgeschehens, der Beratungsinhalte oder der Klientenbeziehung – zur Einschätzung vorgelegt.

Danach bleiben Fusionen – speziell im Segment der großen Unternehmensberatungen – weiterhin ein Thema, obwohl angestrebte Zusammenschlüsse, wie zum Beispiel von Booz und A.T. Kearney sowie von Deloitte und Roland Berger zuletzt nicht zustande gekommen sind. 70 Prozent der Top-60-Unternehmensberatungen und 80 Prozent der großen Consultingfirmen zwischen 10 und 45 Millionen Euro Umsatz gaben in der Befragung an, dass es nach ihrer Einschätzung verstärkt zu Zusammenschlüssen innerhalb der Gruppe der Top-Unternehmens- und IT-Beratungen kommen wird. Ziel ist hierbei vor allem, Skalen- und Synergieeffekte im globalen Wettbewerb nutzen zu können. Gleichzeitig wächst bei kleineren und mittelgroßen Unternehmensberatungen die Anforderung, Strukturen aufzubauen, die es ihnen ermöglichen, größere und internationale Projekte durchzuführen. 80 Prozent der kleineren und 76 Prozent der mittelgroßen Unternehmensberatungen erwarten daher, dass vermehrt Kooperationen und Netzwerke aufgebaut werden.

### **Mehrwert bieten und Beraterpersönlichkeiten entwickeln**

Der unternehmerische Erfolg der Consultingunternehmen hängt insbesondere davon ab, inwiefern es ihnen gelingt, den Klienten durch ihre Beratungsleistungen einen nachweisbaren Mehrwert zu liefern. In den großen Unternehmensberatungen beträgt die Zustimmung zu dieser These 100 Prozent. Die tragende Bedeutung dieses Motivs sehen Marktteilnehmer aller Größenklassen. Die Folge für die Consultants: Alle sind sich darüber im Klaren, dass sie aufgrund der zusätzlichen Anforderungen noch stärker in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren müssen. Befragte aus umsatzstarken Beratungsunternehmen stimmen dieser These mit einem Wert von nahezu 100 Prozent zu, bei den kleineren ergibt sich ein ebenfalls hoher Wert von 86 Prozent. Einig sind sich die Unternehmensberater über alle Größenklassen hinweg, dass dem eigenen Talentmanagement eine hohe Bedeutung zukommt. 90 Prozent und mehr sehen die Notwendigkeit, ganz gezielt Beraterpersönlichkeiten im Unternehmen zu

**Die Consultingbranche steht unter hohem Innovationsdruck.**

entwickeln und entsprechende Karriereoptionen anzubieten. Ergänzend wollen die Consultants aber auch ihr Augenmerk auf die Einstellung berufserfahrener Mitarbeiter mit Spezialwissen legen. Deutlich mehr als 80 Prozent konstatieren hier einen hohen Bedarf.

Speziell die Top-60-Beratungsgesellschaften sehen sich noch mit weiteren Herausforderungen konfrontiert. 96 Prozent der Studienteilnehmer aus diesem Größensegment stimmen der Tendaussage zu, dass Fach-, Prozess- und IT-Beratung zunehmend vernetzt angeboten werden müssen. Gleichzeitig, so die Einschätzung von 94 Prozent der Unternehmensberatungen, wächst die Erwartungshaltung hinsichtlich der Qualität von Beratungsleistungen, da vermehrt ehemalige Berater bei Klienten tätig sind. Und Druck kommt auch noch von einer anderen Seite: Rund 92 Prozent der Befragten teilen die Meinung, dass neue Beratungsthemen und -ansätze zu entwickeln sind, um die Geschäftsentwicklung des eigenen Beratungsgeschäftes positiv voranzutreiben. ■



## CIO C-Suite Studienreihe

Strategien für einen smarten Planeten

### Lesen Sie die Gedanken von über 3.000 führenden CIOs.

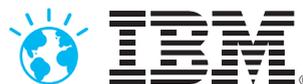
„Die Unternehmensvision zu verstehen, eine klare Strategie zu entwickeln und diese auch gemäß den Geschäftszielen umzusetzen“ ist der Dreh- und Angelpunkt, betont ein CIO in einem Interview für die IBM CIO Studie 2011. Das ist nur eine von vielen Erkenntnissen, die in persönlichen Gesprächen mit über 3.000 CIOs gewonnen wurden. So entstand „Schlüsselrolle CIO“ – die derzeit größte Studie ihrer Art. Sie ist Teil der IBM Studienreihe für Führungskräfte und zeigt, wie sich CIOs aus Unternehmen unterschiedlichster Größe überall auf der Welt immer enger mit ihren CEOs abstimmen – und wie sie IT-Innovationen nutzen, um handfeste Geschäftsergebnisse zu erzielen. Diese Studie ist mehr als nur eine Sammlung von Ansichten – „Schlüsselrolle CIO“ ist ein Leitfaden für smarte Unternehmen.

Smarte Strategien führen zu besseren Entscheidungen. Machen wir den Planeten ein bisschen smarter.

Jetzt Studie herunterladen:

*Schlüsselrolle CIO – Erkenntnisse aus der globalen IBM Chief Information Officer Studie 2011.*

[ibm.com/ciostudy/de](http://ibm.com/ciostudy/de)



## Branchenblickpunkt 2012

**Das große Ganze im Blick**

Von Dr. Claudia Weise

**Trotz der Euro-Krise wächst die deutsche Wirtschaft. Für Unternehmen gilt es nun umso mehr, flexibel auf Nachfrageveränderungen zu reagieren, die Strukturen durch Reorganisation anzupassen und ihre Mitarbeiter zu halten und zu fördern.**

Nach der großen Krise hat sich die Weltwirtschaft schnell wieder erholt. Das von vielen Experten prognostizierte „V-Szenario“, das von einer zügigen wirtschaftlichen Erholung nach der Rezession ausgeht, ist tatsächlich eingetreten. Vor allem Deutschland profitierte von dem Aufschwung, und so erreichte der ifo-Geschäftsklimaindex im Februar 2011 einen historischen Höhepunkt. Diesen Höhenflügen hat die Schuldenkrise im Euroraum zunächst einen Endpunkt gesetzt. Die Wachstumsprognosen für das letzte Quartal 2011 sind verhalten. Dennoch hat die Entwicklung der vergangenen Monate vor allem eines deutlich gezeigt: Viele Unternehmen wurden von der schnellen Erholung überrascht. Firmen mit flexibel gestalteten Geschäftsprozessen konnten von der veränderten Situation am meisten profitieren.

**„Wildwuchs“ vermeiden**

Das Wachstum, das ein Aufschwung mit sich bringt, erfordert eine umsichtige Steuerung. Denn beispielsweise eignen sich für 5.000 Mitarbeiter gesetzte Strukturen nicht mehr, wenn sich die Belegschaft auf 20.000 Mitarbeiter vergrößert hat. In stark gewachsenen Unternehmen finden sich aber häufig noch wenig professionalisierte Strukturen, die ihre Wurzeln in der Start-up-Phase haben und ohne große Anpassungen fortgeführt wurden. Es empfiehlt sich eine Bereinigung der Unternehmensstrukturen in Wachstumsphasen, um „Wildwuchs“ und eine Überhitzung der Organisation zu vermeiden. Kernelemente einer solchen Maßnahme können die Ausrichtung der Produkt-Markt-Strategie, die Bereinigung der Strukturen, die Optimierung von Prozessen und Systemen und die Implementierung eines Changemanagements sein. Auch die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortung und die Etablierung transparenter und effizienter Führungs- und Steuerungsmechanismen unterstützen die Bereinigung der Unternehmensstrukturen.

Um Unternehmenswachstum richtig zu steuern, sollten aus den Finanzkennzahlen frühzeitig operative Prozesskennzahlen abgeleitet werden.



*Dr. Claudia Weise ist Inhaberin der Kommunikationsagentur rubicondo und Kooperationspartnerin des F.A.Z.-Instituts.*

Dabei ist ganzheitliches Denken entscheidend für den Erfolg. Ein Business-Excellence-Ansatz verbindet Gestaltungs-, Steuerungs- und Motivations-effizienz, die als gleichrangige Hebel den Unternehmenswert steigern.

**In erfolgreichen Unternehmen ziehen Mitarbeiter und Führung an einem Strang.**

### **Erfolgreiche Strategien entstehen durch Teamwork**

Um zukunftsweisende Strategien zu erarbeiten, sollten möglichst viele Ebenen und Bereiche einbezogen werden. Der Unternehmensberater kann dabei als Moderator, Prozessbegleiter und konstruktiver Sparringspartner wertvolle Unterstützung leisten. Bei der Umsetzung spielt die zweite Führungsebene eine besondere Rolle. Wenn sie mehr Verantwortung für die Steuerung der Zielerreichung erhält, entsteht ein starkes Commitment für die neue Strategie. Die Teamleiter als Ansprechpartner der Mitarbeiter werden an der Planung beteiligt. Vernetzungen der Abteilungsleiter untereinander sowie eine dialogische Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb und Entwicklung und Produktion ermöglichen die Berücksichtigung möglichst vieler Perspektiven innerhalb des Unternehmens. Unterschiedliche Sichtweisen werden so zu einem Ganzen zusammengefügt, strategisches Denken und operatives Handeln werden effektiv verzahnt.

Das Geheimnis erfolgreicher Unternehmen besteht darin, dass Mitarbeiter und Führung an einem Strang ziehen. Als wirkungsvolle Strategien für die Unternehmensentwicklung gelten: der Mut zur Idee und zum Experiment – was bedeutet, immer neue Wege mit innovativen Produkten zu gehen und frühzeitig Antworten auf Trends in Wirtschaft und Gesellschaft zu finden. Hinzu kommen die Spezialisierung und die Diversifikation nahe an der Kernkompetenz, die Entschlossenheit, gelebte Erfolgsmuster gelegentlich auch über Bord zu werfen, sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen durch eine gewachsene Werte- und Vertrauenskultur. Konkret heißt das, unternehmerische Ideen und Visionen lebendig zu machen, Markttrends zu antizipieren, Kernkompetenzen dynamisch auszubauen, die Führungskultur mit dem Geschäftsmodell zu verzahnen und schließlich durch Erfolgsmuster sogenannte Gewinnerfelder zu entwickeln. Externe Berater helfen dabei, das Fremdbild dem Eigenbild des Unternehmens gegenüberstellen und daraus Konsequenzen abzuleiten, Markt- und Kundenanforderungen aufzudecken, die Kernkompetenzen zu klären oder für Stringenz im Umsetzungsprozess zu sorgen. Wenn die eigenen Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden werden, fördert dies die Verantwortungskultur im Unternehmen.

### **Verantwortung für die Mitarbeiter**

Die deutsche Wirtschaft bleibt weiterhin auf Erfolgskurs, gleichzeitig werden die Auswirkungen des demographischen Wandels zunehmend spür-

**Unternehmensprozesse sollten darauf ausgerichtet sein, Produktivität und Kreativität zu fördern.**

bar. Vom drohenden Fachkräftemangel sind besonders auch die Unternehmensberatungen betroffen. Daher sollte Human-Resources-Management Bestandteil der strategischen Unternehmensführung sein, also gezielt an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligt werden. Die Aufgabe des HR-Managements sollte so weit oben in der Unternehmenshierarchie angesiedelt werden wie möglich. Auf der Suche nach den besten Köpfen ist es wichtig, den potentiellen Mitarbeitern durchdachte Weiterbildungsmöglichkeiten und fundierte Karriereperspektiven zu bieten. Um über sehr gute Mitarbeiter zu verfügen und diese auch halten zu können, sollten Unternehmensberatungen Leistungsbeurteilungen transparent machen, klare Karriereperspektiven aufzeigen können und gesteigerten Wert auf den Gesundheitszustand ihrer Mitarbeiter legen. Unternehmen sind in der Pflicht, mehr Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern zu übernehmen. Das „Derailment“, also die Überforderung, von Managern steht symptomatisch für Missstände im Unternehmen. Hier sind die Ursachen vor allem auch in der Unternehmensorganisation zu suchen, denn man kann davon ausgehen, dass Führungskräfte, die sich aus der Bahn geworfen und ihrer Aufgabe nicht mehr gewachsen fühlen, ein Symptom für den Zustand eines Teams, einer Abteilung oder auch eines ganzen Unternehmens sind.

Um die Potentiale der Mitarbeiter besser zu erkennen und nutzen zu können, empfiehlt sich die Durchführung eines Management Audits durch Personalberater. Management Audits weisen eine hohe prognostische Validität auf und haben den Vorteil, dass auch langjährige Mitarbeiter auf ungenutzte Managementfähigkeiten hin analysiert werden. So kommt es häufiger vor, dass sich intern Führungskräfte finden, die die externe Neubesetzung vakanter Positionen unnötig machen. Angesichts der bevorstehenden Führungskräftelücke müssen Unternehmen ihren Blick künftig stärker nach innen richten. Generell stehen viele Unternehmen vor dem Problem, dass sie über Mitarbeiter verfügen, die Experten auf ihrem Gebiet sind und wertvolle Ideen haben, diese dann jedoch niemals umgesetzt werden. Die Unternehmensprozesse müssen daher darauf ausgerichtet sein, Produktivität und Kreativität zu fördern.

### **Umsichtige Reorganisation ermöglicht Wachstum**

Dementsprechend steht auch Restrukturierung ganz im Zeichen von Umsicht und Nachhaltigkeit. Das bekannte Bild des Rasenmähers, das vor allem für radikale Sparmaßnahmen und Entlassungen steht, wird durch das eines Vertikutierers ersetzt, der Moos entfernt und die Belüftung des Bodens fördert, also nur dort kürzt, wo es sinnvoll ist und eine Grundlage für neue Kreativität und weiteres Wachstum schafft. Strategische Reorganisation geschieht nicht mehr nur aus finanzwirtschaftlichen Gründen, viel-

mehr gilt es hier zu prüfen, ob das Organisationsmodell und das darunterliegende Prozessportfolio geeignet sind, den Wachstumspfad nachhaltig zu unterstützen.

**Die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen kann gemessen werden.**

### **Nachhaltigkeit messbar machen**

Wachstum allein ist jedoch noch kein ausreichender Erfolgsfaktor. Erst im Dreiklang von Wachstum, Rendite und Risiko werden Unternehmenswerte geschaffen. Angesichts der radikalen Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld fordern Kunden und Stakeholder heute von Unternehmen, nachhaltige Werte zu schaffen, also Produkte, die neben Profit auch Mehrwert liefern.

Die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen kann mit Hilfe einer Sustainability-Balanced-Scorecard gemessen werden. Das zeitgemäße Sustainability-Performance-Management ist somit eine Weiterentwicklung bisheriger Performance-Management-Konzepte wie der Balanced Scorecard. Ökologische und soziale Aspekte wie der Energieverbrauch oder die Fluktuation der Mitarbeiter werden bei der Bewertung der Unternehmensleistung mit einbezogen, Chancen und Risiken werden aufgedeckt und der langfristige finanzielle Erfolg gesichert. Künftig könnten Unternehmen ab einer bestimmten Größe gesetzlich zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet werden. Daher lohnt es sich für Unternehmen, jetzt ein eigenes Sustainability-Performance-Management einzuführen.

### **Flexibilität braucht Transparenz**

Um zeitnah auf Veränderungen in den Märkten reagieren zu können, muss ein Unternehmen über anpassungsfähige Strukturen verfügen. Mehr Flexibilität bedeutet mehr Freiraum für Investitionen und damit für weiteres Wachstum. Ein wesentliches Element für die Reduzierung von Komplexität und die Schaffung von mehr Flexibilität ist Transparenz, durch die die Einführung von Standards erleichtert wird. Dabei werden auch die Flexibilität der IT und die von der IT unterstützten Prozesse immer wichtiger. Hier kann Cloud Computing, also das Auslagern von IT-Funktionen in externe Netzwerke, eine wirkungsvolle Hilfestellung leisten.

In Zeiten abrupter Marktschwankungen ist es vor allem wichtig, mehr Transparenz zu schaffen. Dies geschieht, indem technische und kaufmännische Kennzahlen in einen Zusammenhang gebracht werden. Auch eine zuverlässige Datenbasis mit einheitlichen Rechengängen und eine Automatisierung des Kennzahlensystems mit Hilfe von entsprechenden Tools,

**Crossfunktionale Zusammenarbeit gewinnt an Bedeutung.**

die unter anderem auch webbasiert arbeiten, tragen zu mehr Transparenz im Unternehmen bei.

**Wertschöpfungsketten flexibilisieren**

Die Optimierung der Wertschöpfungskette birgt enorme Potentiale für mehr und langfristig andauernden Geschäftserfolg. Supply Chain Excellence ist die Grundlage für weiteres Wachstum, denn die Lieferkette gilt als das Rückgrat des Unternehmens. Flexible Kapazitäten und eine aktive Einbindung der Zulieferer ermöglichen schnelle Reaktionen auf eine kurzfristig steigende Nachfrage. Fünf Bausteine gelten hierbei als Erfolgsfaktoren: eine transparente Zielsetzung, klare, einheitliche Geschäftsprozesse, eine zuverlässige, flexible Produktion, qualifizierte, kundenorientierte Mitarbeiter und nicht zuletzt eine schlüssige Supply-Chain-Strategie.

Gerade Unternehmen aus der Branche der erneuerbaren Energien haben ihre Wertschöpfungsketten noch nicht an die Volatilität der Märkte und an die Frequenz der Marktzyklen angepasst. Ihre Supply Chains haben durchschnittlich den Reifegrad 4 auf einer Benchmark-Skala von 1 (Nachzügler) bis 10 (Best Practice). Wird der Reifegrad nicht entsprechend angepasst, dann nimmt die Planungssicherheit im Unternehmen rapide ab. Optimierungspotential liegt hier in einem verbesserten Lieferantenmanagement, dem Aufbau einer crossfunktionalen Zusammenarbeit zwischen Technik und Einkauf sowie der Schaffung eines globalen Netzwerks, in dem sich lokale Cluster bilden können. Die Mitarbeiter des Einkaufs müssen zudem ausreichend qualifiziert werden. Die klassischen linearen Planungsinstrumente sollen durch eine multidisziplinäre Szenarioforschung ergänzt werden. Eine Neuausrichtung der Supply Chain kann Unternehmen einen überlebensnotwendigen Kosten- und Wettbewerbsvorteil sichern.

**Innovation auf allen Ebenen**

Künftige Innovationsstrategien zielen vor allem darauf ab, neue Geschäftsbereiche aufzubauen. Im Rahmen einer kundenorientierten Innovationsstrategie verschiebt sich der Kundennutzen vom reinen Besitz auf das Markenerlebnis. Die Produkte heben sich durch Design und Emotionalität von denen der Wettbewerber ab. Die Interaktion mit den Kunden ist bei dieser Innovationsstrategie besonders wichtig für den Geschäftserfolg. Eine andere Strategie orientiert sich an den Konsumwünschen der ärmeren Bevölkerungsschichten in Schwellenländern. Die Geschäftsmodelle werden an neue Gegebenheiten in neuen Ländern angepasst und entsprechende Produkte entwickelt. Eine Verkürzung der Time-to-Market und der Produktlebenszyklen ist weiterhin ein Erfolgsmodell mit Zukunft, denn nur so lassen

sich die Wettbewerber bei der Technologie- und/oder Kostenführerschaft auf Abstand halten. Integrierte Innovation bündelt Innovationsressourcen über Bereichsgrenzen wie Marketing, Forschung und Entwicklung oder Produktion hinweg, um somit besser auf Kundenwünsche einzugehen.

**Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit sollten das Unternehmensleitbild bestimmen.**

### **Ausblick**

Die Euro-Krise ist noch nicht ausgestanden, und ihr weiterer Verlauf ist ungewiss. Unternehmen sollten sich zwar auf weiteres Wachstum einstellen, andererseits aber auch für abrupte Marktschwankungen gewappnet sein. Experten raten ihnen, ihre Strukturen in Hinblick auf Flexibilität und Transparenz auszurichten und durch Reorganisation Raum für die Umsetzung innovativer Ideen zu schaffen. Es gilt, das eigene Marktumfeld jederzeit genau im Blick zu haben und auf unterschiedliche Konjunkturszenarien vorbereitet zu sein. Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit sollten weiterhin Leitbild sein, schließlich geht es doch darum, langfristig bleibende Werte zu schaffen.

Auf Mitarbeiterenebene bedeutet dies mehr Vernetzung und noch mehr Teamwork. In Zeiten des fortschreitenden Fachkräftemangels wird der Mitarbeiter zum Rückgrat des Unternehmens und zunehmend in die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen wie auch in die Entwicklung der Unternehmensstrategie eingebunden. ■

# KAPITEL II

## AKTUELLE TRENDS: MANAGEMENTBERATUNG

Flexible Strukturen sowie transparente und effiziente Prozesse sind das Gebot der Stunde

- Welche Methoden und Tools helfen, unternehmerische Prozesse transparent zu gestalten?
- Welche Unternehmensfunktionen werden an Bedeutung gewinnen?
- Wie lassen sich Wertschöpfungsketten und Schnittstellen effizient managen?

## Managementberatung

# Der lange Fluss

Von Holger Clasing

**Die Wirtschaft in China boomt. Diese ist unweigerlich durch eine komplexe Logistik quer durch das ganze Land verbunden. Ein Fluss von Waren und Gütern bahnt sich seinen Weg. Supply-Chain-Berater können dabei Unterstützung leisten.**

Changjiang nennen ihn die Chinesen – Langer Fluss. Uns besser bekannt als Jangtse, was aber genaugenommen nur einen kleinen Abschnitt des Langen Flusses bezeichnet und fälschlicherweise als Synonym für das Ganze herhält. Der längste Fluss Chinas ist zugleich Lebensader des Landes. Geographische Trennung zwischen Nord und Süd, Schauplatz historisch-politischer Ereignisse, Energielieferant und Transportweg.

### China lebt am Langen Fluss

Wir sind es gewohnt, täglich mit Superlativen aus China konfrontiert zu werden. Das Erstaunen über diese nimmt zwar ab, doch sie bleiben im Hinterkopf. Ohne Verwunderung, denn wir betrachten ein in vielerlei Hinsicht großes Land: Die Fläche entspricht knapp 30-mal der von Deutschland, die Bevölkerung wächst trotz planerischer Eingriffe stetig. Schon jetzt existieren mehr Autobahnkilometer als hierzulande, ebenso Hochgeschwindigkeitsstrecken für die Bahn, die größten Seehäfen der Welt – von denen die ersten fünf, gemessen am Containerumschlag, Hamburg hinter sich lassen –, und die Zahl der neu eröffneten Flughäfen liegt aktuell bei 25 pro Jahr. Das Land ist Weltmeister bei Warenexporten und Hüter unermesslicher Devisenreserven.

Mitten hindurch zieht sich der Jangtse, über 6.300 Kilometer von Tibet bis in sein Mündungsdelta bei Shanghai. Er fällt dabei über 5.000 Meter und erreicht am Ende eine Breite, die von den längsten Brücken-Konstruktionen der Welt überspannt wird. 400 Millionen Menschen leben am Langen Fluß, ein Großteil in den 24 Mehr-Millionen-Metropolen, allein 30 Millionen in Chongqing, dem Knotenpunkt der wichtigsten Verkehrswege in Zentralchina mit einer Stadtfläche, die der Landesfläche von Österreich entspricht. Seit fünf Jahren, mit der Fertigstellung des 600 Kilometer langen Drei-Schluchten-Stausees, ist Chongqing auch wasserseitig gut erreichbar. Chongqing ist durch zentrale Wirtschaftsplanung mittlerweile in den Fokus der Investitionen gerückt, wie auch die in relativer Nähe liegenden Städte Chengdu und Xian.



*Holger Clasing ist Vice President der 4flow AG.*

China verlagert seine Aktivitäten – nach der Entwicklung der Küstenregionen beginnend mit dem Perflussdelta zwischen Shenzhen und Guangzhou, Shanghai und seinem Speckgürtel sowie Bohai zwischen Peking und Tianjin, ist die Ausdehnung zwangsläufig – ökonomisch und entwicklungspolitisch.

**Staatlich gelenkte Planung führt zu zügigem Ausbau der Infrastruktur.**

### **Der Norden gewinnt an Bedeutung**

Auch wenn 5-Jahres-Planungen kurzfristige Flexibilität vermissen lassen, ihre Umsetzung zumindest ist in China gewiss. Und mit den letzten Jahresplänen legte die staatliche Entwicklung erhebliches Gewicht auf die nördlichen Provinzen des Landes. Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Die Küstenregionen haben seit dem durch Deng Xiaoping gegebenen Startschuss mehr als 30 Jahre zentralplanerische Aufmerksamkeit genossen und sich besser entwickelt, als es von kühnen Optimisten erwartet wurde.

Die Wirtschaftszentren haben längst über nationale auch globale Bedeutung erlangt. Das Spektrum an industriellen Produkten und Dienstleistungen, die hier erstellt werden, ist längst Schrittmacher auf den Weltmärkten. In rasantem Tempo verändern sich die wirtschaftliche und auch die gesellschaftliche Struktur der Küstenregionen.

### **Erreichter Entwicklungsstand in den Küstenregionen**

In gleichem Zuge wie die wirtschaftliche Infrastruktur hat sich auch das Pro-Kopf-Einkommen entwickelt. Shanghai hat sich im Preisniveau Singapur angenähert, auf breiter Front sind zwischen Tianjin und Shenzhen die Lohnkosten gestiegen – sowohl der Anspruch als auch die Möglichkeiten sind längst nicht mehr der „globalen Werkbank“ entsprechend. Die arbeitsintensive Produktion verlagert sich nach Norden oder gleich, an Lohnkosten gemessen, in kompetitivere Länder wie Vietnam oder Bangladesch.

Der steigende Wohlstand treibt eine weitere Entwicklung: China ist zunehmend Absatzmarkt für hochwertige, ausländische Produkte. Spätestens seit der Erholung nach der Wirtschaftskrise der letzten Dekade ist der Absatz von Produkten für multinationale Unternehmen in gleichem Maße von Bedeutung wie die lohnkostenoptimierte Produktion. Flächendeckende Vertriebs-, Service- und Logistiknetzwerke sind erforderlich, um am Geldrausch in vorderster Reihe teilhaben zu können. Da diese Netzwerke sich neuerdings über die gesamte Landesfläche erstrecken müssen und nicht nur Gateways in chinesischen Hafenstädten umfassen, ergibt sich zumindest für ausländische Teilnehmer am Wirtschaftsleben eine ganz neue Perspektive und Herausforderung.

## Logistik ist anders

### Bestehende Supply Chains bedürfen einer Verlängerung bis in nordchinesische Provinzen.

Bisher begrenzte sich für die meisten Unternehmen die logistische Herausforderung auf die Produktionsversorgung und -entsorgung eigener Fertigungsstätten in Küstennähe bzw. die Übernahme ihrer Waren in chinesischen Häfen. Der inländische Teil der Supply Chain wurde vernachlässigt, Optimierungspotentiale wurden in der Anbindung Europas bzw. bei der Verteilung der Waren in den Zieldestinationen gehoben. Oftmals war der Kostenfaktor Transport das einzig relevante Kriterium, und zu saisonalen Spitzenzeiten mussten Exporteure froh sein, überhaupt an Transportkapazitäten zu kommen. Dienstleistungen und Netzwerke internationaler Logistikkonzerne waren darauf ausgelegt, diese Supply Chains abzubilden. Mit umso mehr Hochdruck arbeiten dieselben Unternehmen in den letzten Jahren daran, der erweiterten logistischen Herausforderung erfolgreich entgegenzutreten: Erschließung der gesamten Landesfläche durch leistungsfähige Logistiknetzwerke.

Die bestehenden Supply Chains bedürfen einer erheblichen Verlängerung bis in nordchinesische Provinzen. Beispielsweise ist Chengdu, Hauptstadt der Provinz Sichuan, durch die Zentralregierung dazu bestimmt, der chinesischen Halbleiterproduktion ein Zuhause zu geben. Die Begründung dafür allein in der reinen Luft der hochgelegenen 10-Millionen-Einwohner-Stadt Chengdu zu suchen ist sicherlich zu kurz geraten. Vielmehr ist die ökonomische Entwicklung der Provinz erstrangiges und einfach verständliches Ziel der zentralen Planung Pekings. Die Herausforderung, die Versorgung einer Hightechindustrie mit notwendigen Produktionsmitteln und Ersatzteilen über eine Distanz von 2.000 Kilometern zum nächsten Seehafen zu gewährleisten, bleibt der Privatwirtschaft überlassen.

Wissentlich, dass sich insbesondere die in der Halbleiterproduktion benötigten technischen Gase nicht per Luftfracht transportieren lassen, bleibt der Landtransport zur Lösung dieser Aufgabe – oder aber die Rückbesinnung auf die Flussschifffahrt des Jangtse.

Welcher Verkehrsträger auch gewählt wird: Zumindest der Europäer fühlt sich zurückversetzt in die Zeit der nationalstaatlichen Grenzen mit notwendiger Zolldeklaration und eigener Abgabenregelung. Beim Durchqueren von, je nach gewählter Route, fünf bis sieben Provinzen und regierungsunmittelbaren Städten dauert die Reise zwischen Shanghai und Chengdu auf den durchaus gut ausgebauten Straßen ineffiziente acht Tage. Der Aufwand für das Beschaffen der notwendigen Dokumente und für die Kommunikation mit provinziellen Regierungseinrichtungen tut sein Übriges.

Die Qualität der logistischen Dienstleistung fällt dabei deutlich hinter jene zurück, die westliche Unternehmen noch aus den Küstenstädten gewohnt waren. Auf einmal sind lange inländische Transporte zu koordinieren, und oftmals zwingt das nicht vorhandene oder nicht vertrauenserweckende Angebot der lokalen Logistikunternehmen dazu, wieder über den Betrieb eigener Distributionslager und Transportkapazitäten im Inland nachzudenken. Zwar ist die Zahl chinesischer Transport- und Logistikunternehmen mit schätzungsweise 200.000 unglaublich groß, doch sind nur wenige dabei, die für die Vorhaben nutzbar erscheinen. Abgesehen von mangelnder Leistungsfähigkeit und gewöhnungsbedürftigen unternehmerischen Rahmenbedingungen sind auch die wenigsten in der Lage, ihre Dienste flächendeckend anzubieten. Errungenschaften, die unter den Begriffen Informationslogistik und Supply Chain Event Management subsumiert werden, sind unauffindbar. Für das Planen von Transportnetzwerken, Distributionspunkten und die Vergabe von Logistikleistungen an Dritte wird häufig auf die Marktkenntnis von Supply-Chain-Beratern zurückgegriffen. Das effiziente Steuern von Warenflüssen im Reich der Mitte gerät ohne entsprechendes Wissen schnell wieder zur Handarbeit, wie sie in Europa bereits vor 15 Jahren abgeschafft wurde.

**Die Marktkenntnis von Supply-Chain-Beratern ist gefragt.**

### **Zum Entwicklungssprung ist bereits angesetzt**

Rasante Entwicklungen sind wir aus China gewohnt, und auch die Größe der Herausforderung, dieses Land logistisch zu beherrschen, ist immer klarer geworden. Etwas, das wir aus den letzten Jahrzehnten chinesischer Entwicklungsgeschichte ableiten können, ist auch hier gewiss: China wird die Chance zum Entwicklungssprung suchen und nutzen. Politische Veränderungen, infrastrukturelle Notwendigkeiten sowie technische und wirtschaftliche Innovationen werden beschleunigt Einzug halten. Fehler, die anderswo gemacht wurden, werden vermieden – gute Lösungen hingegen mit Freude adaptiert und zu größtem Nutzen verinnerlicht.

Der lange Fluss – im übertragenen Sinn jener der Waren und Güter von den Küstenstädten bis in die entlegensten Winkel des Landes – wird sich seinen Weg bahnen und, genau wie der Jangtse, zu einer Lebensader des Landes werden. ■

## Managementberatung

# Mehr Visibilität im Einkauf

Von Gregor Maguth

**Um Einkaufsprozesse transparenter zu gestalten, bietet sich eine intelligente Automatisierung der Datenauswertung an. Sogenannte „expert solutions“ können in ERP-Systeme integriert werden und helfen dem Einkäufer, sich auf Wesentliches zu konzentrieren.**

Der immer höher steigende Grad an Komplexität in den Lieferketten international agierender Unternehmen ist auch an den Einkaufsabteilungen nicht spurlos vorbeigezogen. Vor allem kurze Produktlebenszyklen und eine große Auswahl an Produkten, die wiederum in sich unterschiedlich konfigurierbar sind (Variantenvielfalt), verursachen eine steigende Anzahl an zu verwaltenden Materialnummern und Lieferanten, mit denen der Einkauf fertig werden muss.

Eine mitunter hohe Volatilität auf der Nachfrageseite wie beispielsweise in der High-Tech Branche beeinflusst die Produktionsmenge und damit auch den Einkauf bei Lieferanten. Dies erhöht die Komplexität weiter. Eine oft manuelle Steuerung und Planung der Prozesse wie auch stark eingeschränkte personelle Ressourcen bedingen lange Durchlaufzeiten in der Beschaffung mit häufig nicht optimalen Ergebnissen. Diese wiederum beeinflussen das Gesamtunternehmen sowohl in seiner allgemeinen Wirtschaftlichkeit als auch in seiner Lieferbereitschaft und der daraus resultierenden Kundenzufriedenheit negativ.

Neben zu langen Einkaufszyklen und der damit einhergehenden Problematik, dass man die vom Kunden erwartete Lieferzeit nicht hält, besteht ebenso die Gefahr, falsche Mengen oder Teile und Komponenten einzukaufen bzw. nicht mehr beschaffen zu können.



*Gregor Maguth ist Berater bei der auf Supply Chain Management und After-Sales spezialisierten Unternehmensberatung Barkawi Management Consultants.*

Im Ergebnis droht Produktionsstillstand oder man bleibt auf Überbeständen sitzen. Diese nimmt vielleicht noch der Service ab, aber dort wo bei Kunden der Neukauf eines technologisch höherwertigen Nachfolgers weit vor der Reparatur des bestehenden Geräts steht, hilft auch dieser Ausweg wenig.

Fraglich ist auch oft, ob man als Einkäufer wirklich die beste am Markt angebotene Lieferanten-Alternative ausgesucht hat, da aus Zeitmangel vielleicht nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden konnten.

## Stellhebel für Verbesserungen

Wie kann also der Einkauf in einer Zeit riesiger Datenmengen und einer Unzahl an Supply Chain Partnern fit gemacht werden? „Visibilität erzeugen“ ist hier das Stichwort. Mit Visibilität ist hier die Schaffung von Transparenz entlang der Einkaufskette gemeint und umfasst sowohl unternehmensinterne Prozesse als auch die angeschlossenen externen Partner im sogenannten „Inbound Supply“.

**Durch automatisierte Lösungen entfallen langwierige Datenanfragen und -auswertungen.**

Wie wird diese Visibilität erzeugt und wo setzt man am besten an? Um die oben beschriebene Komplexität in den Griff zu bekommen, kann man natürlich Prozesse verschlanken und auf gewisse Komplexitäten einfach verzichten – aber mit dieser Strategie stößt man relativ schnell an die Grenzen des Machbaren, da damit bestimmte exogene Faktoren nicht beeinflusst werden können oder man sich damit in seinem Produktportfolio von den Marktanforderungen so weit entfernt, dass die eigene Konkurrenzfähigkeit leiden kann. Der eigentliche Hebel liegt darin, durch eine intelligente Automatisierung der Datenauswertung einen die Realität widerspiegelnden Überblick innerhalb einer so kurzen Zeitspanne zu erzeugen, dass rechtzeitig auf Planungsabweichungen und kurzfristige Änderungen reagiert werden kann.

Diese „intelligente Automatisierung“ wird technisch mit Hilfe von sogenannten „expert solutions“ bewerkstelligt. Diese werden meist von kleineren Softwarehäusern angeboten und sind in Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme integrierbare Anwendungen, die jede für sich einen oder mehrere Teilbereiche des gesamten Einkaufsprozesses abdecken. Solche Lösungen haben den Vorteil, dass sie den Einkäufer von langwierigen Datenanfragen und -auswertungen befreien und ihm dadurch mehr Zeit geben, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, d.h. auf Basis der durch die Anwendung aggregierten Datenüberblicke und errechneten Vorschläge die finale Entscheidung zu treffen.

## „Was wäre wenn“-Analysen schaffen Planungssicherheit

Ein wichtiger Hebel in diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit, sogenannte „What-if“-Analysen durchführen zu können. Expert solutions bieten die Möglichkeit, basierend auf Lieferanten-Input, verschiedene Lieferpläne zu erstellen, die sich an dem ausgesendeten Nachfragesignal orientieren und die Implikationen für bereits bestehende Aufträge durch das Einbeziehen eines geänderten bzw. neuen Auftrags berechnen. Der Begriff „Available-to-Promise“ bekommt damit auch für den Endkunden die Bedeutung, die er eigentlich haben sollte, aber oft leider nicht hat.