

Allgemeine Roadmap

Für die Ableitung von themenspezifischen Vorgehensmodellen hat sich die Methodik des Roadmappings in den letzten Jahren bewährt. Dabei wird für eine Thematik wie zum Beispiel in unserem Fall das Etablieren und Optimieren einer elektronisch gestützten Zusammenarbeit, eine allgemeine, bewährte Vorgehensweise herangezogen und fall- bzw. themenbezogen adaptiert.

Die Roadmap für die Etablierung und Optimierung einer vernetzten Zusammenarbeit besteht dabei aus den drei Phasen (Abbildung 21).

- Etablieren der Kommunikation
- Stabilisieren der Zusammenarbeit
- Vernetzung der Partner



Abbildung 21:
Generelle Roadmap
für die Etablierung
und Optimierung
einer vernetzten
Zusammenarbeit

Erst nach Erreichen eines stabilen Niveaus der vorhergehenden Phase ist es sinnvoll in die nächste Phase einzusteigen.

Die Phasen werden weitgehend sequentiell durchlaufen. Erst nach Erreichen eines stabilen Niveaus der vorhergehenden Phase ist es sinnvoll in die nächste Phase einzusteigen. Wie in Kapitel 2 beschrieben, gibt es in Unternehmensnetzwerken unterschiedliche Rollen, die idealerweise nur einmal gesamthaft für die Gruppe wahrgenommen werden. Diese Rollen müssen geklärt sein. Die entsprechenden Verantwortlichkeiten müssen personalisiert werden und mit genügend Kapazität für die Aufgabe ausgestattet sein. Sind die obenstehenden Sachverhalte geklärt, kann die Regelkommunikation vereinbart werden.

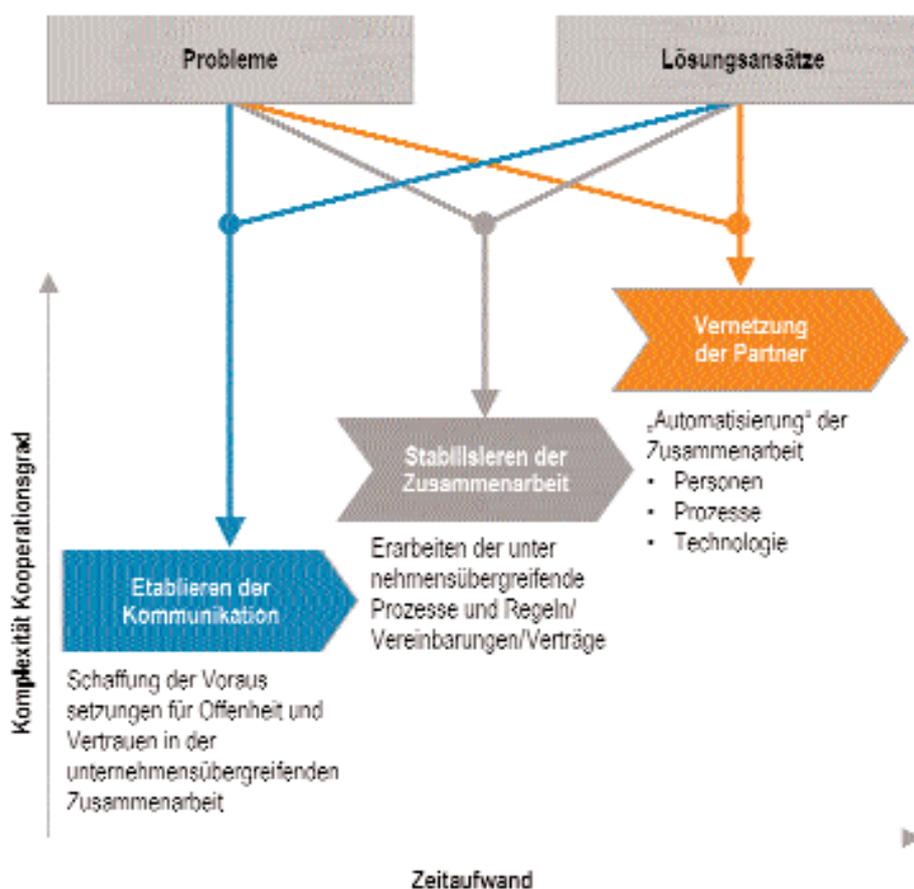


Abbildung 22:
Zuordnung der
Probleme und
Lösungsansätze

1. Phase: Etablieren der Kommunikation

In der ersten Phase der Roadmap zur Etablierung der transparenten Supply Chain ist die Etablierung der Kommunikation über die Fachbereiche und die Unternehmensgrenzen hinweg der entscheidende Faktor. In Mitteleuropa angesiedelte Unternehmen haben die internen Optimierungspotenziale in der Regel im Wesentlichen ausgeschöpft. Der Druck in Richtung weiterer Kosteneinsparung steigt, und das trotz erhöhter Anforderungen an Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit, die eher Kostentreiber sind. Damit steigt der Druck auf die beteiligten Personen und Ängste bauen sich auf. Ein Hauptziel der ersten Phase ist, diese Ängste abzubauen und in Vertrauen und Offenheit gegenüber Anderen und den neuen Formen der Zusammenarbeit umzuwandeln. Besonders im operativen Umfeld der Logistik schlagen spätestens die Probleme auf, die an anderen Stellen verursacht wurden. Dies gilt umso mehr für Lieferketten, wo kleine Abweichungen an einer Stelle sich aufschaukelnde Kettenreaktionen an anderen Stellen nach sich ziehen können (vgl. Bullwhip-Effekt).

Der erste Schritt muss zur Erkenntnis führen, dass diese Probleme „systembedingt“ sind und nicht alleine, sondern nur gemeinsam gelöst werden können. „Systembedingt“ bedeutet an dieser Stelle, dass von den Auswirkungen (Problemen) auf die Ursachen (Problemauslöser) zurückgegangen wird, ohne dafür „Schuldige“ zu suchen. Keine Schuldigen zu suchen ist die Voraussetzung für Offenheit und Vertrauen im gegenseitigen Umgang, es ist aber auch Voraussetzung „liebe Gewohnheiten über Bord zu werfen“ und Prozesse zu verändern oder neu zu schaffen.

Ein zweiter Schritt kann die Analyse der eigenen Tätigkeitsverteilung sein. Falsch verstandenes „Lean Management“ hat die Personaldecke ausgedünnt, ohne vorher und begleitend auch die Prozesse „auszudünnen“. Das Resultat ist, dass ein sehr hoher Teil der eigenen Arbeitszeit und -kraft in die reaktive Abarbeitung von Problemsituationen investiert werden muss, und das eigentlich „Wichtige“ liegen bleibt. Dieses meist ernüchternde Ergebnis derartiger Analysen kann den Prozess des Öffnens zum „Es geht nur gemeinsam“ sehr stark unterstützen.

Die Etablierung der Kommunikation über die Fachbereiche und die Unternehmensgrenzen hinweg ist der entscheidende Faktor.

Auf dieser mentalen Basis können die „Regeln der Zusammenarbeit“ in einem fachbereichs- und unternehmensübergreifenden Projektteam erarbeitet werden. Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit erfordert, die entsprechenden Regeln in Vertragswerke zu überführen. Grundsätzlich sind daher neben dem Bereich Logistik auch der Bereich Einkauf/Verkauf und/oder weitere Bereiche betroffen. Die frühzeitige Zusammensetzung eines lösungs- und entscheidungskompetenten, fachbereichsübergreifenden Teams für jedes Unternehmen ist für den Projekterfolg wesentlich, da jede nachträgliche, begründete Korrektur bereits erarbeiteter Ergebnisse in der Regel einen Mehraufwand bei allen beteiligten Unternehmen verursacht (negativer Multiplikatoreffekt).

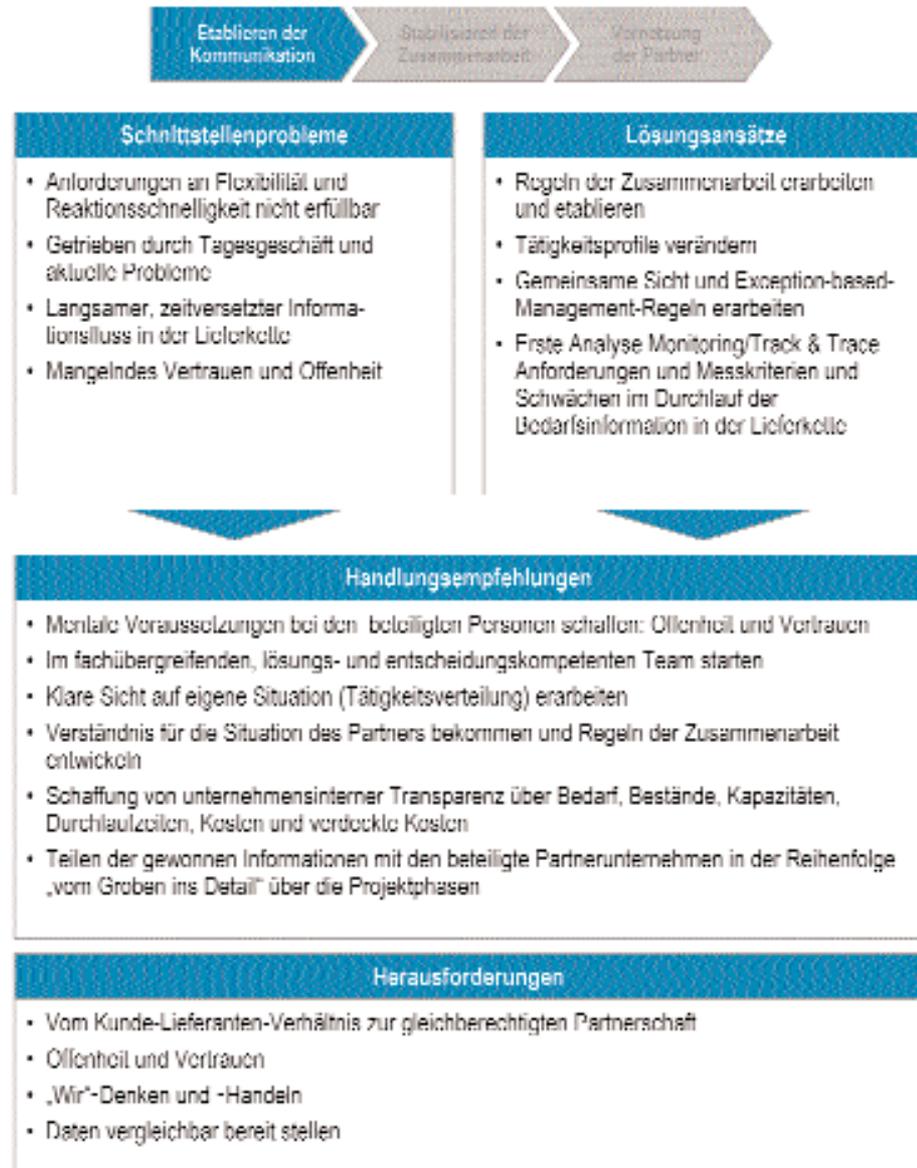


Abbildung 23:
Ableitung der Handlungsempfehlungen zum Etablieren der Kommunikation in der transparenten Supply Chain

In dieser Phase muss auch begonnen werden ein gemeinsames Verständnis über Unternehmenskennzahlen aufzubauen, diese aufzubereiten und vergleichbar zu machen. Besondere Beachtung sind verdeckten oder „versteckten“ Kosten zu widmen, da diese derzeit als „systembedingt“ gesehen werden, in der vernetzten Zusammenarbeit aber ein Optimierungspotenzial darstellen.

Hier gilt es den Weg „vom Groben ins Feine“ einzuhalten. Nur über die Kette hinweg gleichartig verwendete Kennzahlen sind anwendbar. Ein hier gemeinsam erarbeiteter sorgsamer Umgang mit Daten macht sich in der nächsten Phase beim Aufbau eines Cost-, Risk- und Benefit Sharing Modells bezahlt.

Generelle Empfehlungen

Die Erfüllung stabiler Bedarfe erfordert grundsätzlich Kostenführerschaft.

Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.

Die folgenden Thesen sind aus vielen Gesprächen mit den Beteiligten in der Realisierungsphase entstanden. Aus diesen Thesen leiten sich generelle Empfehlungen für den Mittelstand ab, die durch spezifische Empfehlungen für SCM-Monitoring und VMI ergänzt und abgesichert werden.

Stabile Bedarfe

Je stabiler die Bedarfe sind, umso weiter (räumlich und zeitlich) versetzt kann die Bedarfserfüllung erfolgen. Die Fertigungskosten werden entscheidend und können der Auslöser für Produktionsverlagerungen sein.

Der aus dem „reaktiv getriebenen“ Zustand entstehende Wunsch nach „Stabilität“ ist verständlich, aber gefährlich. Stabile Bedarfe lösen nicht die Probleme von Unternehmen mit instabilen Prozessen und Abläufen, sondern lassen diese nur kleiner erscheinen.

Es ist relativ einfach, Unternehmen außerhalb Mitteleuropas aufzubauen, die ohne „gewachsene Traditionen“ bestmöglich auf die Erfüllung stabiler Bedarfe und auf Kostenführerschaft ausgerichtet sind. Mit derartigen Unternehmen zu konkurrieren, ohne seine „Hausaufgaben“ gemacht zu haben, wird nicht zum Erfolg führen.

Fazit: Die Erfüllung stabiler Bedarfe erfordert grundsätzlich Kostenführerschaft, und ab einem nennenswerten Volumen bereits die globale Kostenführerschaft.

Wenn die Wertschöpfungskette eines Unternehmens die Abtrennung einer vorgelagerten Kette ermöglicht, die relativ stabil betrieben werden kann, die von der Bearbeitungstiefe niedrig ist (anonymes Vormaterial) und in der die Stückkosten im Vergleich zum Endprodukt gering sind, muss eine Auslagerung dieser vorgelagerten Kette geprüft werden, um den nachgelagerten, stärker wertschöpfenden, flexibilisierten Teil der Kette zu stärken (siehe Flexibilität). Die Auslagerung kann durch Eigengründung, Kooperation oder durch Zukauf des Vormaterials erfolgen.

Reaktionsgeschwindigkeit

Je unstabiler die Bedarfe sind, umso wichtiger wird die Reaktionsgeschwindigkeit des Gesamtsystems (der Lieferketten). Die Flexibilität, sich auf Bedarfschwankungen anzupassen, wird entscheidend. Regionale und kulturelle Faktoren können ein flexibles Gesamtsystem unterstützen.

Im Bereich Automotive geht der Trend eindeutig zu immer kundenindividuelleren Fahrzeugen, einer immer höheren Zahl von Fahrzeugvarianten, zu immer kürzeren Modellzyklen und zur Losgröße „Eins“. Gleichzeitig verschärfen sich die Anforderungen an Lieferzeit und vor allem an die Liefergenauigkeit des Gesamtfahrzeuges und damit auch an die Taktung in der Lieferkette.

Fahrzeuge werden nach Kundenauftrag produziert und nicht nach Planzahlen. Der Einzige, der in dieser Lieferkette agiert, ist der Kunde mit seiner Bestellung. Das Maß für die Reaktionsgeschwindigkeit des Systems ist die Erfüllung des Kundenwunsches. Dies gilt für die Entwicklungsphase, die Produktionsphase und die Nutzungs-/Servicephase eines Fahrzeuges.

Fazit: Für mittelständische Unternehmen gilt noch immer: „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“.

Durch den laufenden Konzentrationsprozess bei den „Großen Tier 1“ mag dies anders erscheinen, aber durch die gleichzeitig ablaufende Verlagerung von Aufgaben im Bereich Systemintegration von OEM auf die Tier 1 sind diese gefordert und gezwungen, reaktionsschnelle Partner einzubinden, die die Anforderungen des Systemgeschäftes verstehen und mithelfen, diese auch zu erfüllen. Die Rolle des „Zulieferers“ entwickelt sich zum „Partner“.

Das reaktionsschnelle Ziehen „an einem Strang“ wird stark durch regionale und kulturelle Faktoren unterstützt. Reaktionsgeschwindigkeit erfordert gleiches Verständnis und vergleichbare Umsetzung von vereinbarten Lösungswegen. Der Begriff „schnell“ wird in den verschiedenen Kulturen der Welt unterschiedlich gesehen und umgesetzt.

Flexibilität

Flexibilität ist keine Bedrohung, sondern wird zur Überlebensstrategie für mitteleuropäische Produktionsstandorte.

Automobil-Premiumhersteller zeigen, dass mit einer äußerst kundenorientierten Produkt- und Vertriebspolitik überdurchschnittliches Wachstum, aber auch überdurchschnittliche Erträge erreicht werden können. Mitteleuropäische Käufer wollen entsprechend dem individuellen Bedarf konfigurierte Produkte kaufen. Individualität und Selbstdarstellung als kultureller Faktor wird hier sehr stark über das Automobil ausgedrückt.

Die erforderliche besonders hohe Flexibilität in den Produktionssystemen kann als mögliche Überlebensstrategie für mitteleuropäische Produktionsstandorte gesehen werden.

Wo sonst könnten die sich aus der Individualität ableitbaren Anforderungen an flexible Produktionssysteme besser umgesetzt werden als im mitteleuropäischen Kulturkreis? Auch die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sind Individualisten!

Fordern Sie Ihre Mitarbeiter in ihrer Individualität auf, das Unternehmen flexibler zu machen und damit die gesamte Lieferkette, in die Ihr Unternehmen eingebunden ist. Das endet nicht bei flexibleren technischen Systemen, sondern erfordert auch flexiblere Mitarbeiter, die erkennen und akzeptieren, dass sie nur so ihre Individualität behalten können.

Fazit: „Premium“ bedeutet individuelle hochwertige Produkte in Losgröße „Eins“, die von mitteleuropäischen Käufern gefordert werden. Dies erfordert hochflexible Produktionssysteme und synchronisierte Lieferketten. Die Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen bestimmen in ihrer Rolle als „Käufer“ die Kundenerwartungen an das individuelle Produkt, in ihrer Rolle als Mitarbeiter kennen sie diese Erwartungen, und sind grundsätzlich in der Lage, diese Anforderungen in hochflexible Systeme umzusetzen. Beherrschbare Flexibilität führt zu noch höheren Kundenerwartungen, die zusätzlich durch Marketingmaßnahmen gefördert werden können.

„Premium“ kann so ein Motor für eine mitteleuropäische, hochflexible, individualisierte Produktionsphilosophie werden, die von Produktionsphilosophien in anderen Weltregionen so nicht erfüllt werden kann.

„Premium“ und Individualität erfordert aber auch, dass genügend breite Bevölkerungsschichten sich das Premium leisten können.

Exportweltmeister im Premium-Segment zu sein und selbst Massenware konsumieren (zu müssen), das passt nicht zusammen. Die Fähigkeit, „Premium“ zu entwickeln, individualisiert und hochflexibel zu produzieren und weltweit als Marketingphilosophie zu positionieren und zu verkaufen, würde verloren gehen.

Mut und Entschlossenheit

Viele Unternehmen sind bereits auf dem Weg zur Flexibilität, allerdings nicht bewusst, sondern getrieben, und wünschen sich die „Stabilität“ zurück.

Flexibilität kann von außen „aufgezwungen“ werden oder sich selbst in einem mutigen Schritt „vorgegeben“ werden.

„Premium“ erfordert hochflexible Produktionssysteme und synchronisierte Lieferketten.