

Die Wertschöpfungskette im Blick

Mit Strategie gegen Silos

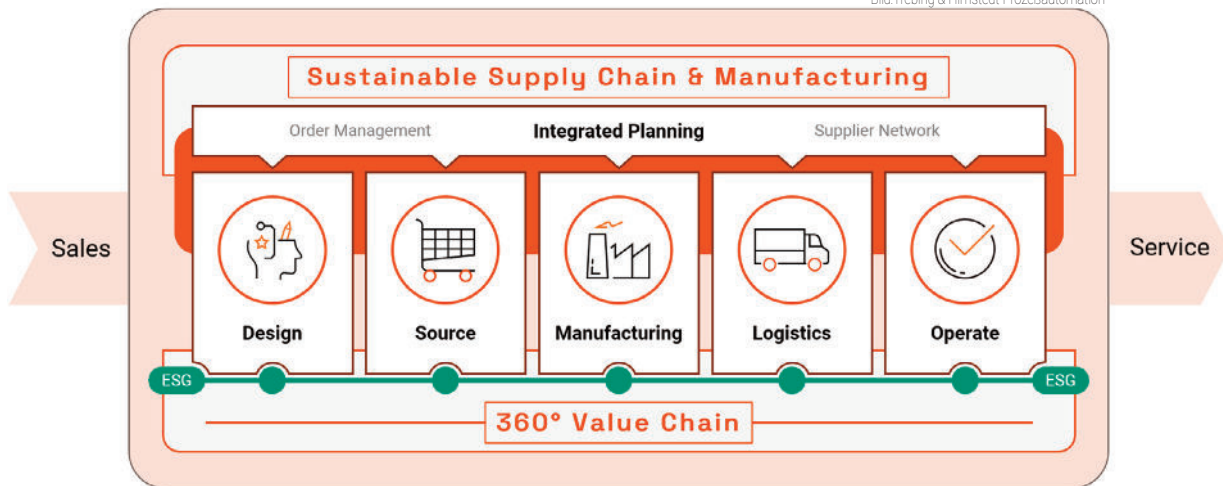
Hersteller investieren viel Zeit und Geld, um die Wertschöpfungskette kontinuierlich zu verbessern. Dabei entstehen oft Silo-Systeme, die isoliert voneinander arbeiten und wenig nach außen kommunizieren. Fehlt es an Transparenz, bleiben Ineffizienzen, Verschwendung, Fehler und verpasste Chancen womöglich verborgen. Mit folgenden Tipps lässt sich dem entgegenwirken.

Um den aktuellen und künftigen Herausforderungen in der Fertigungsindustrie zu begegnen, brauchen Unternehmen eine Wertschöpfungskette, die möglichst sämtliche Prozesse und Ressourcen entlang der gesamten Wertschöpfung integriert, harmonisiert, optimiert und dabei resilient bleibt. Eine solche Struktur ermöglicht es Unternehmen, schnell und flexibel auf Marktveränderungen, Kundenbedürfnisse und interne Anforderungen zu reagieren. Das Zielbild verspricht Fertigungsunternehmen eine Reihe von positiven Effekten:

- **Kosteneinsparungen:** Durch die Reduzierung von Überbeständen, Ausschuss, Transportkosten, Lagerhaltungskosten und anderen operativen Kosten können Unternehmen ihre Gewinnmargen verbessern und wettbewerbsfähiger werden.

- **Qualitätsverbesserung:** Durch die Verbesserung der Datenqualität, die Reduzierung von Fehlern, die Implementierung von Feedbackschleifen und die Anwendung von kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen können Unternehmen die Qualität





Unternehmen können mit diesem Ansatz zeitnah auf Marktveränderungen reagieren.

ihrer Produkte oder Dienstleistungen steigern und die Reklamationsrate senken.

- Kundenzufriedenheit: Durch kürzere Lieferzeiten, höhere Termintreue, die Anpassung an individuelle Kundenwünsche und die Erhöhung der Servicequalität können Unternehmen die Kundenbindung und -loyalität erhöhen und neue Märkte erschließen.

Silos aufbrechen

Doch was hindert Unternehmen häufig daran, übergreifende Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen? In der Regel ist jede Abteilung ein eigenes Silo, das bereits mit der eigenen Optimierung so ausgelastet, dass für den Blick über den Tellerrand oft keine Zeit bleibt. In MES-Projekten muss seitens der Implementierungspartner neben dem Problemverständnis somit oft sehr viel Zeit darin investiert werden, die Beteiligten der angrenzenden Bereiche mit ins Boot zu holen. Für das Endergebnis ist das jedoch meist gut investierte Zeit. Wie kann aber nun eine synchronisierte Ende-zu-Ende-Wertschöpfungskette im Unternehmen erreicht werden? Im Folgenden werden einige Tipps aus umgesetzten Projekten beschrieben.

Die bestehende Wertschöpfungskette analysieren und Schwachstellen identifizieren: Methoden wie Prozessmapping, Wertstromanalyse oder Lean Management können dafür genutzt werden. Eine umfassende Bestandsaufnahme der Lieferkette kann den Beteiligten ein Gesamtbild vermitteln.

Ziele und Kennzahlen definieren: Welche Aspekte sollen optimiert werden – beispielsweise Kosten, Qualität, Lieferzeit, Kundenzufriedenheit oder Nachhaltigkeit. Zudem sollten Unternehmen bestimmen, wie der Erfolg der Maßnahmen gemessen und überwacht werden soll, etwa durch Kennzahlen, Dashboards oder Reports. Diese Kennzahlen helfen zu bestimmen, welche übergreifenden Daten in welcher Datenstruktur überhaupt gesammelt und ausgewertet werden sollen.

Strategie und Aktionsplan entwickeln: Unternehmen sollten eine Roadmap erstellen, die die einzelnen Schritte, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und Zeitpläne für die Implementierung Ihrer Wertschöpfungskette beschreibt. Zu berücksichtigen sind dabei auch mögliche Risiken und Herausforderungen sowie entsprechende Gegenmaßnahmen. Mit agilen Ansätzen reicht eine 80-prozentige Genauigkeit, die Details entstehen im Entwicklungsprozess mit der Priorisierung der Maßnahmen.

Betroffene Abteilungen einbeziehen

Auch ist es ratsam, ein interdisziplinäres Team aus allen betroffenen Abteilungen – den dann ehemaligen Silos – zusammenzustellen, die in agil kleinen Schritten vorangehen. Wer einmal nach diesem System vorgeht, möchte es nicht mehr missen. ■

www.t-h.de

Autor



Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Ulf Kottig ist Head of Marketing & Customer Experience beim Berater für digitale Transformation Trebing + Himstedt.