



STANDARDSOFTWARE

Inhalt Abschnitt B

2

B. Einfluss von Führungskonzepten auf die Gestaltung der Supply Chain

1. Markt- und Ressourcenfokussierung
2. TQM (Total Quality Management)
3. Business Reengineering
4. Time Based Competition

B1. Markt- und Ressourcenfokussierung

3

Zwei grundsätzliche Möglichkeiten zur Gestaltung des strategischen Management:

- Markt- und Ressourcenfokussierung
- werden betrachtet:
 - ▣ isoliert voneinander
 - ▣ gekoppelt
 - ▣ in der besonderen Bedeutung für das SCM

B1. Marktfokussierung

4

- Marktfokussiertes Konzept der strategischen Führung
- Mitte 80er Jahre Harvard School
- Strategische Vorteile im Wettbewerb (Structure-Conduct-Performance-Paradigma)
- Michael E. Porter (1995 – 2006) formuliert die **Market-Based-View** = Outside-in-Perspektive
- beruht auf dem Gedanken der Wertschöpfungskette

B1. Marktfokussierung

5

- Wert(schöpfungs)kette (value chain) als ein Managementkonzept nach M. E. Porter (1985):
„Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.“
- Wertketten sind mit den Wertketten der Lieferanten und des Absatzmarktes (Kunden, Abnehmer) verknüpft und bilden das „**Wertschöpfungskettensystem**“ einer Branche



B1. Marktfokussierung

6

Wertschöpfungskette
Marge

= Wertschöpfungsaktivitäten + Marge
= Ertrag – eingesetzte Ressourcen



B1. Marktfokussierung

7

- **Determinanten des Marktes** (lat. determinare = bestimmen, abgrenzen):
 - Kunden – Konkurrenten – Lieferanten
- **Triebkräfte des Wettbewerbs (Forces of Competition):**
 - Bedrohung durch neue Konkurrenten
 - Verhandlungspotenzial von Lieferanten
 - Verhandlungsmacht der Kunden
 - Bedrohung durch Ersatzprodukte
 - Rivalität unter bestehenden Organisationen

B1. Marktfokussierung

8

Aus diesen fünf Triebkräften leitet Porter drei generische Wettbewerbsstrategien ab:

- **Kostenführerschaft**

durch Kostenvorsprung (z. B. günstigere Ressourcen)
Massenfertigung (P) oder Fließfertigung (O)

- **Differenzierung**

Singularität (Alleinstellungsmerkmal)
Einzel- oder Serienfertigung (P) oder Werkstattfertigung (O)

- **Konzentration**

auf eine geografische Region, Käufergruppe oder sehr spezielle Produkte – häufig Nischenanbieter

B1. Marktfokussierung

9

Exkurs: Fertigungs- und Organisationstypen

	Organisationstypen					
Fertigungstypen	Werkbank	Werkstatt	Gruppen	Fließreihe	Fließstraße	Fließband
Einmalfertigung						
Wiederholfertigung						
Kleinserienfertigung						
Sortenfertigung						
Großserienfertigung						
Massenfertigung						

Quelle: Wikipedia

Siehe auch

Wöhe: „Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“,
S. 423, München 2002(21) [aktuelle Auflage: 24 (9/2010)]

B1. Ressourcenfokussierung

10

- Gegenposition zur Marktfokussierung
- Anfang 90er Jahre Chicago School (Prahalad und Hamel 1990)
- **Resource-Based-View** (Resource-Conduct-Performance-Paradigma)
- **Inside-out-Perspektive**
- beruht auf Kernkompetenzen einer Organisation
 - ▣ Tangible Kompetenzen (z. B. Maschinen)
 - ▣ Intangible K. (Know-how, Reputation etc.)
 - ▣ Finanzielle K. (Nutzung finanzieller Mittel)
 - ▣ Organisatorische K. (z. B. IT-Systeme etc.)

B1. Ressourcenfokussierung

11

Beispiele für Kernkompetenzen:

- Sony, Apple – Miniaturisierung
- Honda – Kleinmotoren
- VW – Dieselmotoren, Leichtbauweise
- Microsoft – BlueTrack-Technologie etc.

Voraussetzungen

- ▣ begrenzte Imitierbarkeit und Substituierbarkeit
- ▣ Verteidigungsfähigkeit und Stabilität
- ▣ Transformation von Kernkompetenzen in künftige Geschäftsfelder

B1. Markt- und Ressourcenfokussierung

12

- nur **Marktfokussierung**: man „hechelt“ nur den Wünschen der Kunden hinterher
- nur **Ressourcenfokussierung**: u. U. lehnt der Kunde das Produkt ab
- = integrierte Markt- und Ressourcenfokussierung
- Lösung: **GEKKO** (Werner 1996)
- **GE**schäftsfeldattraktivität-**KernK**ompetenzen-Portfoli**O**:
 - ▣ Move or Quit
 - ▣ Search for New Markets
 - ▣ Build up Competencies
 - ▣ Stay on Top

B1. Markt- und Ressourcenfokussierung

13

GEKKO		Resource-Based-View (Erfolgspotenzial)	
Market-Based-View (Erfolgsposition)		Kernkompetenzen vorhanden?	
		Nein	Ja
	Niedrig	Move or Quit	Search for new Markets
	Hoch	Build up Competencies	Stay on Top

B1. Markt- und Ressourcenfokussierung

14

Auswirkungen auf das Supply Chain Management

- Nutzung synergetischer Potenziale entlang der Wertschöpfungskette
- Förderung der Lieferanten-Kunden-Integration
- Verbesserung an den Schnittstellen
- Abstimmung hinsichtlich der IT-Systeme
- IT-Lösungen auf der Basis von SCOR

B2. TQM - Total Quality Management

15

- TQM ist eine „Company-Wide-Quality-Control“
- Ist in Japan entstanden
- Ende der 80er Jahre in Europa angekommen
- Kunde(nzufriedenheit) steht im Mittelpunkt
- Inhalte des TQM:
 - ▣ Manifestierung klarer Prinzipien
 - ▣ Definition von Unternehmensstrategien zur Verbesserung des Qualitätsmanagements
 - ▣ Bestimmung organisatorischer Zuständigkeiten
 - ▣ Erarbeitung eines Qualitätssicherungssystems
 - ▣ Schulung von Mitarbeitern

B2. TQM - Total Quality Management

16

TQM basiert auf den folgenden organisat. Konzepten:

- **Lean Management** (ca. 2004)

Erweiterung der am MIT entwickelten Lean Production, beschreibt Optimierungspotenziale durch Prozessvereinfachung und schlanke Hierarchien, z. B. hat Texas Instruments die Anzahl seiner Führungskräfte von 4000 auf 200 reduziert, Risiko „Magersucht“

- **Kaizen Management** (ca. 2006)

kontinuierlicher Verbesserungsprozess, dauerhafte Steigerung des Konsumentennutzens, Politik kleiner Schritte, 14 Punkte-Programm (Deming Cycle)

B2. TQM - Total Quality Management

17

Bedeutung des TQM für das Supply Chain Management

- Reduzierung Ausschuss und Nacharbeit (Scrap and Rework)
- Verbesserung der Schlüsselgröße Qualität
- Zielt in erster Linie auf die Fertigung
- Beispiele zur Fehlerreduzierung:
 - ▣ **Wareneingang:** IT-unterstützte Techniken wie RFID und Barcodes für die Zuordnung von Teilen zu Lagerorten
 - ▣ **Versand:** Mitarbeiter heften Warenanhänger (Label) an Kisten, dadurch Lieferfehler, nun pro Palette nur noch eine Sachnummer -> höhere Versandkosten, aber insgesamt niedrigere Kosten für QS

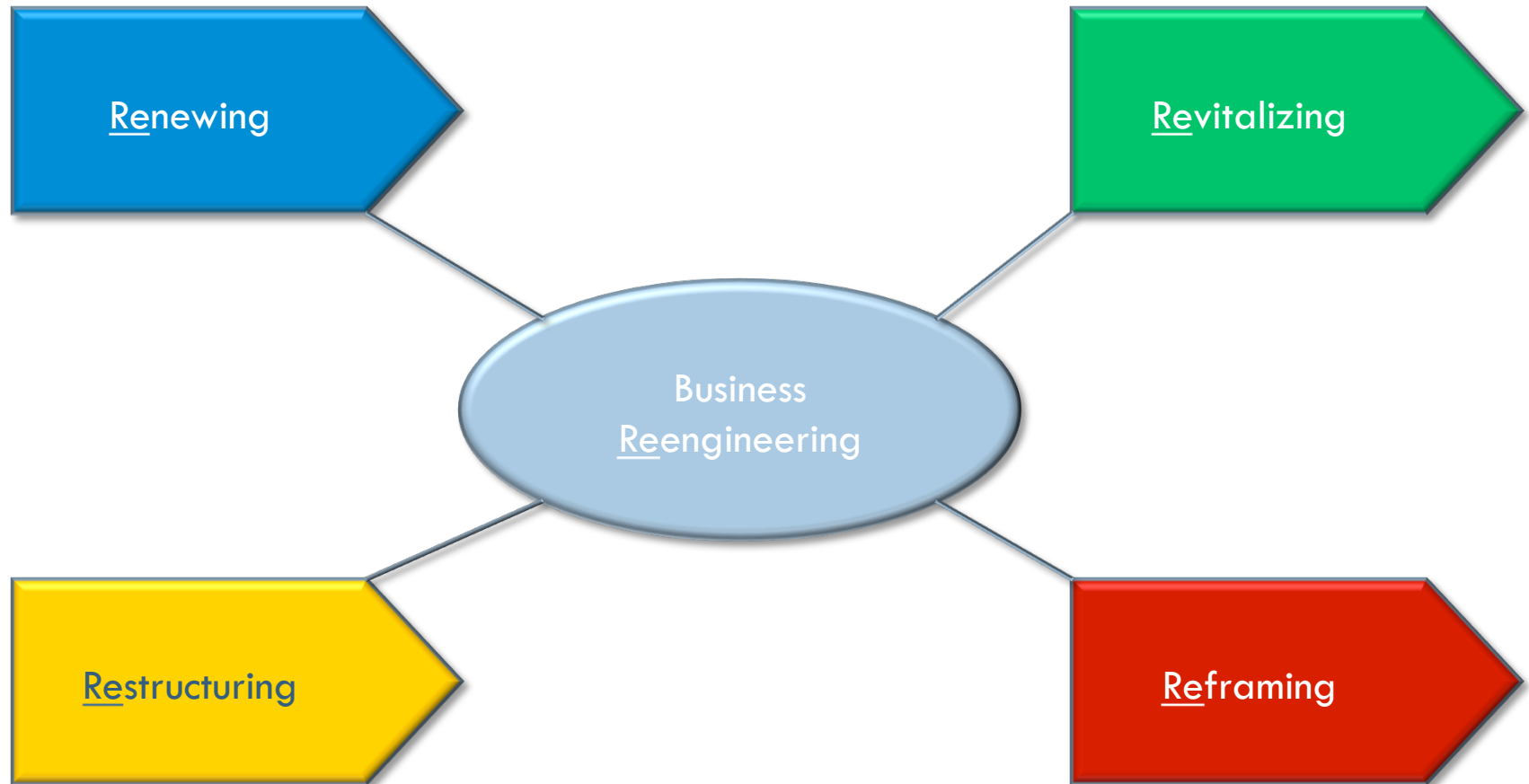
B3. Business Reengineering

18

- Business Reengineering = prozessorganisatorische Neuorientierung
- In aller Konsequenz eine Radikalkur
- „Bombenwurfstrategie“
- TQM: „wenn ein Baum kränkelt, werden ein paar Äste abgeschnitten und der Baum gedüngt sowie mit besonderer Sorgfalt gepflegt.“
- BR: „der kranke Baum ist komplett aus dem Boden zu reißen. Es wird ein neuer Baum gepflanzt.“

B3. Business Reengineering

19



B3. Business Reengineering

20

Die vier Re's im Business Reengineering

- **Renewing** (Erneuerung)
verbesserte Schulung und organisatorische Einbindung von Mitarbeitern in die Unternehmung
- **Revitalizing**
Prozessneugestaltung
- **Reframing** (Einstellungsänderungen)
Ablegen herkömmlicher Denkmuster und Einschlagen neuer Wege
- **Restructuring**
revidierte Definition des Aktivitätenportfolios

B3. Business Reengineering

21

Beispiele

□ IBM

Antrag auf Leasing: 6 Arbeitstage über mehrere Abteilungen;
eigentliches Ausfüllen: 90 Minuten!; nun nur noch ein
spezialisierte Mitarbeiter: Gesamt-bearbeitungsdauer 4
Stunden

□ Hallmark (Glückwunschkarten)

Von der Idee bis zur Vermarktung drei Jahre (Time-to-Market)!
Hierin enthalten: 90% Ruhezeiten. Durch Business
Reengineering (Team mit allen Beteiligten wurde
zusammengestellt): nun knapp 6 Monate

B3. Business Reengineering

22

- **Hat Business Reengineering nur Vorteile?**
- Nein: rund 50% aller Unternehmen sind mit Business Reengineering nicht zufrieden!
- Gründe:
- Eigene Mitarbeiter sind nicht bereit oder nicht in der Lage, sich einer umfassenden Veränderung anzupassen
- Kurt Salmon Associates: sogar 75% BR-Flops

B4. Time Based Competition

23

- Wettbewerbsfaktor Zeit
- Anfang der 90er Jahre
- **Problem:** Entstehungszyklen der Produkte verlängerten sich, die eigentlichen Marktzyklen wurden jedoch kürzer
- Korreliert mit dem Pioneer-Follower-Management

<i>Pionier</i>	<i>Follower</i>
Proaktiv-offensiv	Reaktiv-defensiv
Offen für Risiken	Risikoaversiv
Setzt Marktzutrittsbarrieren	Bearbeitet Nischen
Schöpft Konsumentenrente ab	Lernt aus den Fehlern der Pioniere
Fixiert den Trend („Trendsetter“)	Adaptiert den Trend („Me-too-Produkte“)

B4. Time Based Competition

24

Beschleunigungsmanagement

- Beschleunigung von Abläufen im Unternehmen
- Simultaneous Engineering/Rapid Prototyping
- Große Erfolge durch Time-to-Market-Verkürzungen

Beispiele

- **Boeing**: früher 2 Wochen für Konstruktionszeichnungen; heute durch CAD-Techniken 38 Minuten
- **Matsushita** (heute **Panasonic**, weitere Marken Technics und JVC; bald kommt Sanyo hinzu): Fertigungszeiten von Waschmaschinen: von 360 auf 2 Stunden!
- Anders herum: Entschleunigungsmanagement