



Mit der Supply-Chain-Idee
den globalen Wettbewerb gewinnen



Buch Das intelligente Unternehmen

Mit der Supply-Chain-Idee den globalen Wettbewerb gewinnen

Otto Wassermann
Springer, 2001

Rezension

Es gibt eine ganze Reihe von Erfolgsrezepten für Ihr Unternehmen, die können Sie alle nacheinander ausprobieren. Sie können sich aber auch auf die Philosophie des Autors Otto Wassermann beschränken und die mit Konsequenz durchziehen. Sehr detailliert zeigt er Lösungswege, beschreibt die von ihm kreierte Simulationssoftware und erläutert alle Vorzüge der Supply-Chain. Dabei trägt er auch der Zeitknappheit eiliger Leser Rechnung, indem er das komplette Problem in einer vorangestellten Kurzfassung auf den Punkt bringt. *BooksInShort.com* empfiehlt dieses Buch Unternehmern aller Branchen, die mit einfachen und logischen Massnahmen ihre Erträge steigern und die Zukunft ihres Unternehmens sichern wollen.

Take-aways

- Verlassen Sie eingefahrene Gleise, denn die führen nicht in die Zukunft.
- Konzentrieren Sie sich auf Geschäftsprozesse mit höchster Kundenrelevanz.
- Die besten Mitarbeiter haben Sie schon, Sie müssen sie nur noch ökonomisch einsetzen.
- Lange Material-Durchlaufzeiten sind der Tod Ihres Erfolges.
- Hören Sie auf, Ressourcen zu verschwenden!
- Es bringt nichts, wenn sich jeder um alles kümmert und dann doch keiner verantwortlich ist.
- Sie müssen vorher wissen, wo ein Engpass auftritt, um ihn verhindern zu können.
- Machen Sie aus Ihren Mitarbeitern Mitunternehmer, denn wo Goliath zu schwerfällig ist, kann David flink agieren.
- Beschränken Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen.
- Schaffen Sie Hierarchien ab, dann werden die Wege kürzer und Ihre Mitarbeiter haben mehr Spass an ihren Leistungen.

Zusammenfassung

Es ist ganz einfach

Wie sieht es mit Ihren Lieferterminen aus? Können Sie sie überhaupt zuverlässig benennen und auch einhalten? Sind Sie schneller als die Konkurrenz? Wenn Sie jetzt nicht überall bedenkenlos Ja sagen konnten, sollten Sie schleunigst aufhören, sich an alte Zöpfe zu klammern. Gehen Sie neue Wege. Die Voraussetzungen: Intelligenz, Mut, Neugierde, Begeisterung. Das bringen Sie doch mit, oder? Haben Sie schon gemerkt, dass die Welt sich verändert? Reagieren Sie darauf und behalten Sie dabei ausschliesslich Ihre Kunden im Auge. Vergessen Sie allen Opportunismus; es ist ganz leicht, die richtigen Lösungen zu finden, wenn

- Sie aus dem Ideenreichtum Ihrer Mitarbeiter schöpfen,
- Ihnen gute zwischenmenschliche Beziehungen zu allen Ihren Mitmenschen wichtig sind,
- Sie schlicht und einfach logisch denken und
- Sie die lieben Gewohnheiten ad acta legen.

„Das intelligente Unternehmen soll so exzellent organisiert arbeiten, dass kein Wettbewerber seine Leistungen termintreuer, flexibler und schneller erbringen kann.“

Was machen eigentlich die vielen Leute in Ihrem Unternehmen? Da wuselt es emsig in Ihren Gängen, von den Kundenbetreuern über die Disponenten bis zu den Buchhaltern, überall ist mächtig viel los. Aber wer ist letztlich verantwortlich für den Ertrag Ihres Unternehmens? Genau genommen nur die A-Geschäftsprozesse, und das sind die mit der höchsten Kundenrelevanz: Angebotserstellung, Auftragsbearbeitung, Materialfluss, Steuerung der Prozessstreiber, Produktentwicklung und Reklamationsbearbeitung. Konzentrieren Sie sich künftig mehr darauf. Das ist Ihre Kernkompetenz. Lagerkontrolle, Rechnungsprüfung, Lohnabrechnung, das alles können externe Dienstleister besser. Und Sie haben den Kopf frei für den Erfolg.

Sie sind der Beste

Sie sind Ihrer Konkurrenz überlegen, wenn Sie termintreuer, flexibler und schneller sind. Worauf warten Sie also? Sie haben genau zwölf Monate Zeit, dann müssen die Durchlaufzeiten und die Vorräte um 50 %, die Gemeinkosten um 20 % gesunken sein, die Termintreue muss bei 100 % liegen und die Produktivität um mindestens 10 % gestiegen sein. Kriegen Sie das hin? Was haben Sie für Mitarbeiter? Hoffentlich die bestausgebildeten der Welt. Auch die tollste EDV-Anlage kommt an die Sensibilität, Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit Ihrer Mannschaft nicht ran. Handeln Sie nach dem ökonomischen Prinzip: Hamstern Sie weder Material noch Mitarbeiter vorsichtshalber für den Tag X und brennen Sie auch nicht auf Sparflamme, sorgen Sie vielmehr dafür, dass alle benötigten Ressourcen termingerecht und kostengünstig bereitstehen.

Alle Ampeln auf Grün

Sie trauen der Sache nicht so ganz? Spielen Sie den Prozess von der Auftragsannahme bis zum Liefertermin doch mal durch. Wo gibt es Engpässe und wo Überfluss? Sagen Sie den Liefertermin erst zu, nachdem Sie diese Probleme beseitigt haben. Wie hoch sind die Material-Durchlaufzeiten? Verfolgen Sie mal so ein einzelnes Teil, Sie werden sich wundern, wie viele Stunden es irgendwo herumliegt.

„Der intelligente Unternehmer weiss, dass alles, was im Unternehmen geschieht, auf seine vorhandenen und potenziellen Kunden ausgerichtet sein muss: Das Einzige, was zählt, ist der Kunde.“

Optimieren Sie die innerbetriebliche Supply-Chain in Ihrem Unternehmen. Die grössten Ertragsreserven stecken im Auftrags- und Materialdurchlauf. Kehren Sie mit dem eisernen Besen: Es darf keine Engpässe mehr geben, sie ramponieren sonst die gesamte Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens. Wie sieht der Ressourcenbedarf aus Kundenaufträgen und Planzahlen aus? Passen Sie das Ressourcenangebot an, und zwar zu 100 %. Nur so bleibt alles schön im Fluss. Sie finden, das sei Utopie? Na gut, dann überlassen Sie den Markt halt der Konkurrenz. Es gibt genügend Unternehmen, die aus der Vision längst Realität gemacht haben. Das gibt es schon, das "termintreue und lukrative, engpass- und verschwendungsfreie Unternehmen". Wollen Sie nun dabei sein, oder nicht?

Aller guten Dinge sind drei

Sie möchten so richtig professionell das ökonomische Prinzip verwirklichen und gute Gewinne machen? Führen Sie Ihr Unternehmen

mit Intelligenz und setzen Sie zielführend drei Massnahmen durch:

1. Das Supply Chain Management (SCM) übernimmt die Verantwortung dafür, dass Termine eingehalten werden, die Durchlaufzeiten ständig kürzer werden und der Leistungsprozess ökonomisch wird. Behandeln Sie diese Mitarbeiter gut, diese Leute sind ausgesprochen ertragsrelevant, deshalb sollten sie Ihnen auch direkt unterstellt sein.
2. Supply-Chains werden visualisiert. Was passiert, wenn Sie Stücklisten und Arbeitspläne verknüpfen? Ihre Mannschaft lernt, in Prozessen zu denken, und rennt nicht länger mit Abteilungs-Scheuklappen durch den Arbeitstag; endlich blicken alle durch, weil die Prozesse transparent werden, und Sie können später ganz leicht einen Dienstleister, Lieferanten oder Kunden in die Supply-Chain mit aufnehmen.
3. Planen Sie die Zukunft. Ist das realisierbar? Wenn Sie herausfinden, wo Engpässe auftreten oder Kapazitäten nicht genutzt werden, dann ja. Sie müssen das aber wissen, bevor es eintritt. Wollen Sie das aus dem Kaffeesatz lesen oder die Karten befragen? Verlassen Sie sich lieber auf die Supply-Chain-Simulation. Dann sehen Sie auf Knopfdruck, wo es wahrscheinlich haken wird. Was haben Sie davon? Es geht Ihnen kein Auftrag mehr den Bach runter, weil Sie rechtzeitig eingreifen können.

Aktion Eichhörnchen künftig gestrichen

Brauchen Sie das eigentlich alles, was da in Ihrem Unternehmen so auf Halde liegt? Damit binden Sie nur Ihr wertvolles Kapital. Hören Sie auf mit der Vorratswirtschaft, legen Sie eine Obergrenze für Ihre Kapitalbindung fest und ordnen Sie diese Aufgabe dem Supply Chain Management zu. Wie lange bleiben die Vorräte in Ihrem Unternehmen? Gibt es noch Rückstände? Sehen Sie zu, dass die Vorräte zu Umsatz werden, das verringert die Kapitalbindung um ein Drittel. Ausserdem weiss der Einkauf endlich, wie er seine Zeit sinnvoll nutzen kann: mit Beschaffungsmarketing, denn jetzt darf er also "just in time" ordern. Dann sammeln Sie jetzt gar nichts mehr? Fallen Sie nicht von einem Extrem ins andere! Was Sie brauchen, ist ein Sicherheitsbestand für die einzelnen Teile. Den dürfen Sie nicht unterschreiten, sonst sägen Sie an dem Ast, auf dem Sie sitzen. Ist ein Teil lebensnotwendig, normal wichtig oder kann es schnell beschafft werden? Intelligenz bedeutet ja auch, dass Sie flexibel sein müssen.

Verkaufen mit Plan

Sie möchten auf Ihren Produkten nicht sitzen bleiben, sondern sie absetzen? Auch den Absatz kann man planen, und zwar marktnah. Sie haben sicher ein Produkt mit dem höchsten Deckungsbeitrag. Also verkaufen Sie das jetzt auf Teufel komm raus? Dann brauchen Sie dafür Überstunden und Sonderschichten und wahrscheinlich gehen Sie Pleite, weil andere Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen tatenlos vor sich hin schimmeln und viele Vorräte Rost ansetzen.

„Welche Investition ist lukrativer als das nachhaltige Senken der Durchlaufzeiten?“

Sie haben Maschinenkapazitäten frei und Vorräte übrig? Wenn Sie dafür jetzt einen Auftrag hereinholen, ist der Zusatzumsatz zu 100 % Ertrag. Gehen Sie mal durch Ihr Werk und machen Sie alle Maschinen ausfindig, die irgendwie nicht so stark ausgelastet sind. Und dann bieten Sie sich als verlängerte Werkbank an und nutzen freie Ressourcen. Daraus entsteht der ertragsmaximierende Verkaufsplan. Alles was Sie tun müssen ist, ein wenig vorausdenken. Intelligente Unternehmer können das. Und sorgen Sie dafür, dass der Dialog zwischen Verkauf und Supply Chain Management nicht abreisst.

Hier kocht der Chef?

Selbst wenn Sie ein begnadeter Gourmet sind - lassen Sie die Kantine einen Fachmann betreiben. Er kann das besser. Und auch wenn Ihre Frau das Haus blitzblank hält: Für die Reinigung Ihrer Firma beauftragen Sie bitte einen Spezialisten. Das ist doch logisch, meinen Sie? Warum beschränken Sie sich dann nicht bei allen Vorgängen in Ihrem Unternehmen auf Ihre Kernkompetenz? Sie würden sich eine Menge Arbeit, Zeit und Geld sparen, wenn Sie künftig nur noch das machen, was Sie nachweislich besser, schneller und kostengünstiger als Ihre Konkurrenz können. Nehmen Sie ein Blatt und einen Stift und teilen Sie alle Ihre kostenrelevanten Vorgänge in drei verschiedene Spalten auf: Kernkompetenz - weiss nicht genau - bestimmt nicht. Ahnen Sie schon, wohin das führt? Sie können das auch von international erfolgreichen Konzernen lernen, die lagern auch alles aus, was nicht in ihre direkte Kernkompetenz fällt. Dann dürfen Sie sich schon bald über einen niedrigen Break-even-Point freuen.

David gegen Goliath

Was zeichnet Ihre Mitarbeiter aus? Ihr Kreativitäts- und Problemlösungspotenzial. Und wie machen sie das zunichte? Durch Hierarchien. Wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter auch die Leistungen erbringen, zu denen sie durchaus in der Lage sind, dann bieten Sie ihnen ein entsprechendes Umfeld an. Machen Sie sie zu Mitunternehmern. Das kann genauso ein einzelner Spezialist sein wie eine Gruppe von fünf oder auch zwanzig Mitarbeitern.

„Eine unverzichtbare Voraussetzung für den Erfolg ist die aktive, vorbehaltlose Unterstützung dieser neuen Organisation durch die Unternehmensführung.“

Wollen Sie Ihren Angestellten eine Freude machen? Nicht nur an Weihnachten? Dann lassen Sie sie ihr Wissen einbringen und zum Erfolg Ihres Unternehmens beitragen. Nehmen Sie die Leute ernst, bauen Sie eine vertrauensvolle Unternehmenskultur auf. Nur so macht Arbeit Spass. Und nur so schaffen Sie ein zukunftsweisendes Innovationsklima. Sie werden überrascht sein, mit welcher marktwirtschaftlich ausgereiften Ideen Ihre Leute zu Ihnen kommen. Schliesslich sind sie diejenigen vor Ort, die am besten und auch schnellsten erkennen, welche Abläufe verbessert und vereinfacht werden könnten. Und wenn jemand einen realisierbaren Verbesserungsvorschlag hat, dann stecken Sie den Gewinn nicht in die eigene Tasche. Sie wollten doch ein intelligenter Unternehmen sein, also entlohn Sie Ihre Wertschöpfer auch unternehmerisch. Bloss weil Sie ein so netter Chef sind, werden Ihre Leute kaum mehr Leistung bringen. Die möchten schon Cash sehen. Zahlen Sie künftig nicht mehr bloss ein Gehalt, sondern einen Grundlohn (Tarif) und eine Marktpreiskomponente. Dazu gibt es den Gewinnbonus, den Mitarbeiter, Fach- oder Führungskräfte dann erhalten, wenn sie eine ertragsrelevante Verbesserung in die Tat umgesetzt haben. Was glauben Sie, wie so was ansportelt!

Stille Post oder offener Dialog?

Da hat ein Mitarbeiter an der Basis, ein Prozesstreiber, einen Vorschlag und dann rennt er von Pontius zu Pilatus, bis er endlich in den oberen Hierarchieebenen angekommen ist - vielleicht hat er sein Anliegen bis dahin vergessen. Was Sie brauchen, ist eine möglichst flache Aufbauorganisation. Das Supply Chain Management kommuniziert direkt mit den Prozesstreibern. Erstens kommen die Botschaften dann auch heil an, nichts geht unterwegs verloren, und zweitens fühlen sich die Mitarbeiter der Basis wie mündige Menschen, denen man durchaus gewisse Kommunikationsfähigkeiten zutraut. Intelligente Unternehmer möchten auch intelligente Mitarbeiter. Wozu brauchen Sie jetzt noch Ihre Meister? Die dürfen sich endlich wieder ihrer ursprünglichen Aufgabe widmen und ihre Mitarbeiter betreuen, und zwar zu 100 %. Dass sich dabei die Unternehmenskultur ändert, ist klar. Aber das ist auch gut so. Der Facharbeiter diskutiert direkt mit dem Supply Chain Management, mit den Führungskräften. Da macht Leistung doch tatsächlich Spass!

Über den Autor

Der Inhaber der Wassermann AG in München, **Otto Wassermann**, hat seine eigene Philosophie, wenn es um Unternehmensberatung geht. Er setzt auf Logik und rasche Umsetzbarkeit. Wassermann, der Maschinenbau studiert hat, weiss um das Potenzial, das in Intelligenz, guter Ausbildung und Ideenreichtum steckt. Mit seinem erfolgreichen Konzept ist Wassermann mittlerweile Marktführer in Deutschland für Supply-Chain-Management-Organisationen.
