

Marc Helmold

Wettbewerbsvorteile entlang der Supply Chain sichern

Best-Practice-Beispiele in Beschaffung,
Produktion, Marketing und anderen
Funktionen der betriebswirtschaftlichen
Wertschöpfungskette



Springer Gabler

Wettbewerbsvorteile entlang der Supply Chain sichern

Marc Helmold

Wettbewerbsvorteile entlang der Supply Chain sichern

Best-Practice-Beispiele in Beschaffung,
Produktion, Marketing und anderen
Funktionen der betriebswirtschaftlichen
Wertschöpfungskette

Marc Helmold 
IU Internationale Hochschule
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-40608-0 ISBN 978-3-658-40609-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40609-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Susanne Kramer

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch gibt einen umfassenden Überblick über die wichtigsten Funktionen entlang der Wertschöpfungskette mit direkt beteiligten und unterstützenden Funktionen. In diesem Kontext leistet es die systematische und logische Zusammenführung der bislang getrennt voneinander wahrgenommenen Aspekte von der Unternehmensstrategie mit den Primärfunktion aus Beschaffung, Produktion, Marketing und den Sekundärfunktionen, wie Qualitätsmanagement, Finanzmanagement, Nachhaltigkeit, Logistik oder Personalwesen. Der integrative Ansatz ist somit einmalig und leistet einen Beitrag zum Verständnis der ineinander verzahnten betrieblichen und an der Wertschöpfung beteiligten Funktionsträger.

Alle Funktionen sind detailliert beschrieben. Am Ende jeden Kapitels gibt es Handlungsempfehlungen für Unternehmen, wie langfristige Wettbewerbsvorteile innerhalb der Supply Chain etabliert werden können.

Das Buch bietet eine ideale Kombination aus Praxis und Theorie. Es richtet sich sowohl an Praktiker aus den Unternehmensbereichen Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Qualität, Logistik, Personal, Finanzwesen als auch an Lehrende und Studierende, die sich mit Aspekten innerhalb der Supply Chain auseinandersetzen.

Prof. Dr. Marc Helmold

Inhaltsverzeichnis

1	Wertschöpfung und Agilität in der Supply Chain	1
1.1	Supply Chain Management	1
1.1.1	Definition und Abgrenzung	1
1.1.2	Aufgaben und Ziele des Supply Chain Managements	2
1.2	Der Unterschied zwischen Logistik und Supply Chain Management	3
1.3	Supply Chain Management und Wertschöpfungsketten	4
1.4	Wertschöpfung und Wertschöpfungskette	4
1.5	Agilität in der Wertschöpfungskette	5
1.5.1	Bedeutung der Agilität von Wertschöpfungsketten	5
1.5.2	Strukturelle Agilität der Wertschöpfungskette	7
1.5.3	Operative Agilität der Wertschöpfungskette	7
1.5.4	Nutzung agiler Methoden im Innovationsprozess entlang der Wertschöpfungskette	7
1.6	Wertschöpfungskette nach Porter	8
1.6.1	Wertschöpfung aus Prozesssicht analysieren	8
1.6.2	Primär- und Hauptaktivitäten	9
1.6.3	Sekundär- und Unterstützungstätigkeiten	9
1.6.4	Kritische Betrachtung der Wertschöpfungskette nach Porter	10
1.7	Handlungsempfehlungen für ein optimales Supply Chain Management	10
	Literatur	14
2	Strategische Ausrichtung und Transformation der Wertschöpfungsaktivitäten	15
2.1	Strategisches Management: Begriff und Definition	15
2.2	Strategische Transformation	16
2.3	St. Galler Management-Modell	16
2.3.1	Gegenstand und Definition	16

2.3.2	Umweltsphären	17
2.3.3	Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen	17
2.3.4	Ordnungsmomente	18
2.3.5	Ordnungsmoment Strategie	18
2.3.6	Ordnungsmoment Struktur	18
2.3.7	Ordnungsmoment Kultur	19
2.3.8	Prozesse	19
2.3.9	Entwicklungsmodi	20
2.4	Strategisches Management nach Johnson & Scholes	20
2.4.1	Analyse, Auswahl und Umsetzung	21
2.4.2	Strategische Zielsetzungen	22
2.5	Strategiedefinition in 8 Schritten von Kotter	23
2.6	Die generischen Strategien nach Porter	24
2.6.1	Gegenstand der generischen Strategien	24
2.6.2	Leistungs- und Qualitätsführerschaft	25
2.6.3	Kostenführerschaft	25
2.6.4	Fokussierung	26
2.7	5P-Strategiekonzept von Mintzberg	26
2.7.1	5 Dimensionen (5P-Konzept)	26
2.7.2	Plan (Planung)	27
2.7.3	Ploy (Trick)	27
2.7.4	Pattern (Muster)	28
2.7.5	Position (Positionierung)	28
2.7.6	Perspective (Perspektive)	29
2.8	Strategien nach Ansoff	29
2.8.1	Gegenstand der Ansoff-Strategien	29
2.8.2	Marktpenetration	30
2.8.3	Marktentwicklung	30
2.8.4	Produktentwicklung	30
2.8.5	Diversifikation	31
2.8.6	Horizontale Diversifikation	31
2.8.7	Vertikale Diversifikation	31
2.8.8	Laterale Diversifikation	32
2.9	Strategien nach Drucker	32
2.10	Strategiemodell Roter und Blauer Ozean	33
2.11	Handlungsempfehlungen für die optimale strategische Ausrichtung	34
	Literatur	36

3	Beschaffung	39
3.1	Beschaffung und Einkauf: Gegenstand und Definition	39
3.1.1	Gegenstand und Definition	39
3.1.2	Beschaffungsziele, strategische und operative Beschaffung	40
3.2	Beschaffungsprinzipien	41
3.2.1	Einzelbeschaffung	41
3.2.2	Vorratsbeschaffung	42
3.2.3	Just-in-time-Beschaffung	42
3.3	Beschaffungs-, Bedarfsplanung und -steuerung	42
3.3.1	Gegenstand und Definition	42
3.3.2	Bedarfsplanung und -steuerung	43
3.3.3	Bedarfsplanungsarten: Primär-, Sekundär- und Tertiärbedarf	43
3.4	Bedarfsplanungsmethoden	44
3.4.1	Deterministische Bedarfsermittlung	44
3.4.2	Stochastische Bedarfsermittlung	45
3.4.3	Heuristische Bedarfsermittlung	46
3.4.4	Regelbasierte Bedarfsermittlung	46
3.4.5	Bestellpunktverfahren	46
3.4.6	Bestellrhythmusverfahren	47
3.5	Der Beschaffungsprozess	47
3.6	Materialgruppenmanagement	50
3.6.1	Materialgruppenmanagement und Materialgruppenmanager	50
3.6.2	Materialgruppenmanagement als Optimierungsfunktion des Einkaufs	51
3.7	Materialgruppenstrategien in Abhängigkeit der Marktmacht	51
3.7.1	Übermäßige Marktmacht der Lieferanten	51
3.7.2	Hohe Marktmacht auf der Einkaufs- und Lieferantenseite	51
3.7.3	Hohe Marktmacht auf der Einkaufsseite	53
3.7.4	Niedrige Marktmacht auf der Einkaufs- und Lieferantenseite	53
3.8	Materialgruppenstrategien in Abhängigkeit der Kritikalität und eigenen Kompetenzen	53
3.8.1	Materialgruppenprofil für ein Standardmaterial	55
3.8.2	Materialgruppenprofil für ein Engpassmaterial	55
3.8.3	Materialgruppenprofil für ein Hebelmaterial	56
3.8.4	Materialgruppenprofil für ein strategisches Material	56
3.9	Lead-Buyer-Konzept mit Materialgruppenverantwortung	57

3.9.1	Lead-Buyer als Strategieverantwortlicher	57
3.9.2	Interdisziplinäre Zusammenarbeit	58
3.9.3	Kompetenzen klar regeln	58
3.10	Make- oder Buy-Strategien	58
3.11	Nachhaltigkeit in der Beschaffung und Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	59
3.11.1	Nachhaltigkeit im Beschaffungswesen	59
3.11.2	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)	63
3.12	Handlungsempfehlungen für die ideale Beschaffung	63
	Literatur	65
4	Produktion	67
4.1	Produktion: Gegenstand und Definition	67
4.2	Produktionsplanung und -steuerung	69
4.2.1	Gegenstand der Produktionsplanung und -steuerung	69
4.2.2	Ablauf- und Aufbauorganisation der Produktion	69
4.2.3	Losgrößenplanung	69
4.2.4	Termin- und Kapazitätsplanung	70
4.2.5	Reihenfolgeplanung und Feinterminierung	71
4.2.6	Auftragsfreigabe	71
4.2.7	Auftragsüberwachung	72
4.2.8	Y-CIM-Modell von Scheer	72
4.3	Produktions- und Fertigungsverfahren	72
4.3.1	Produktionsverfahren und -arten	72
4.3.2	Fertigungsverfahren und -techniken in der der Produktion	75
4.3.3	Urformen (Zusammenhalt schaffen)	75
4.3.4	Umformen (Zusammenhalt beibehalten)	75
4.3.5	Trennen (Zusammenhalt vermindern)	76
4.3.6	Fügen (Zusammenhalt vermehren)	76
4.3.7	Beschichten (Zusammenhalt vermehren)	76
4.3.8	Stoffeigenschaften ändern	76
4.4	Produktionsprinzipien	76
4.4.1	Produktionstypen	76
4.4.2	Buy-to-Stock/Order	77
4.4.3	Make-to-Stock (Lagerfertigung)	77
4.4.4	Make-to-Order	78
4.4.5	Assemble-to-Order	78
4.4.6	Assemble-to-Stock	78
4.4.7	Engineer-to-Stock	79
4.4.8	Engineer-to-Order	79
4.5	Vorausschauende Instandhaltung: Total Productive Management	79

4.6	Kaizen: Stetige Verbesserungen in kleinen Schritten	79
4.7	Kaizen und Kaikaku	81
4.8	Kaizen versus Innovationen	83
4.9	Visualisierung als Teil des Lean Management	84
4.10	Schlanke Prinzipien im Lean Management	86
4.10.1	Null-Fehlerprinzip	86
4.10.2	Ziehprinzip	88
4.10.3	Fließprinzip	89
4.10.4	Taktprinzip	90
4.11	Gesamtanlageneffektivität (GAE)	90
4.12	Handlungsempfehlungen für die schlanke Produktion	91
	Literatur	93
5	Marketing	95
5.1	Marketing: Gegenstand und Definition	95
5.2	Marketing-Strategie	95
5.3	Marketing-Mix (7P)	97
5.3.1	4P und 7Ps	97
5.3.2	Produkt (Product)	97
5.3.3	Preis (Price)	98
5.3.4	Distribution und Logistik (Place)	98
5.3.5	Kommunikation (Promotion)	99
5.3.6	Personal (People oder Personnel)	99
5.3.7	Abläufe und Prozesse (Process)	99
5.3.8	Ausstattungspolitik (Physical Evidence)	99
5.3.9	7P + 1P: Planet (Erde, Nachhaltigkeit) oder Performance	100
5.4	Produktlebenszyklus	100
5.4.1	Einführungsphase	101
5.4.2	Wachstumsphase	101
5.4.3	Reifephase	101
5.4.4	Sättigungsphase	102
5.4.5	Rückgangsphase	102
5.5	Portfolio-Analyse	102
5.6	Kommunikation und Werbung	104
5.6.1	Kommunikation als Informationsvermittlung	104
5.6.2	Werbemethoden und Werbeträger	105
5.7	Marktsegmentierung	105
5.7.1	Demografisch	106
5.7.2	Geografisch	107
5.7.3	Psychografisch	107
5.7.4	Verhaltensorientiertes/Beobachtbares Kaufverhalten	107

5.8	AIDA-Prinzip	108
5.9	DAGMAR-Prinzip	108
5.10	Handlungsempfehlungen für ein kundenzentriertes Marketing	109
	Literatur	110
6	Qualitätsmanagement	111
6.1	Qualität: Gegenstand und Definition	111
6.2	Der Begriff Qualitätsmanagement	114
6.3	Kano-Modell als Kombination aus Kundenzufriedenheit und Kundenanforderungen	114
6.4	Q-K-L plus Alpha	115
6.5	Fit, Form, Function	117
6.6	Qualität bedeutet Kundenzufriedenheit	117
6.7	Entwicklungen im Qualitätsmanagement	118
6.8	Trends und Einflüsse auf das Qualitätsmanagement	122
6.9	Vorausschauende Qualitätsprozesse mit Einbindung der Lieferanten durch Advanced Product Quality Planning	125
6.9.1	Advanced Product Quality Planning (APQP)	125
6.9.2	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	125
6.9.3	Statistische Prozesskontrolle (SPC)	126
6.9.4	Messsystemanalyse (MSA)	126
6.9.5	Produktionsteil-Freigabeprozess (PPAP)	127
6.10	Qualitätsmanagement: Prävention versus Reaktion	127
6.10.1	Vermeidung und reaktive Korrekturen	127
6.10.2	Erfolgsfaktoren im QM	128
6.11	EFQM-Modell	132
6.12	EFQM-Methodik	133
6.13	EFQM-Neuausrichtung	136
6.13.1	Wandel und Transformation	136
6.13.2	Selbstbewertung	136
6.13.3	Committed to Excellence	136
6.13.4	Recognized for Excellence	137
6.14	Handlungsempfehlungen für ein effektives Qualitätsmanagement	138
	Literatur	140
7	Lieferantenmanagement	141
7.1	Erfolgreiches Lieferantenmanagement: Prävention versus Reaktion	141
7.2	Lieferantenmanagement als proaktive Steuerung von Partnerschaften	142
7.3	Phasen des Lieferantenmanagements	143
7.3.1	Lieferantenmanagement als Querschnittsfunktion	143

7.3.2	Performancekriterien im Lieferantenmanagement	145
7.4	Lieferantenbewertung als präventives Tool im Qualitätsmanagement	145
7.4.1	Gegenstand der Lieferantenbewertung	145
7.4.2	Auswahl der richtigen Kriterien bei der Lieferantenbewertung	146
7.4.3	Lieferantenbewertung als Steuerungswerkzeug im Lieferantenmanagement	149
7.5	Lieferantenentwicklung	149
7.5.1	Gegenstand der Lieferantenentwicklung	149
7.5.2	Strategische Lieferantenentwicklung	151
7.5.3	Präventive Lieferantenentwicklung	151
7.5.4	Reaktive Lieferantenentwicklung	151
7.6	Handlungsempfehlungen für ein resilientes Lieferantenmanagement	152
	Literatur	153
8	Change Management	157
8.1	Gründe für den Wandel und die Transformation	157
8.2	Lean Change Management	158
8.3	Change Management nach Kotter	159
8.3.1	In 8 Phasen für erfolgreiches Change Management	159
8.3.2	1. Stufe: Erzeugen eines Dringlichkeitsgefühls („Create a sense of urgency“)	161
8.3.3	2. Stufe: Aufbauen einer Führungskoalition („Build a guiding coalition“)	161
8.3.4	3. Stufe: Entwickeln einer Vision und Strategie („Develop a vision and strategy“)	161
8.3.5	4. Stufe: Kommunizieren der Veränderungsvision („Communicate the change vision“)	161
8.3.6	5. Stufe: Befähigen der Mitarbeitenden auf breiter Basis („Empower broad-based action“)	162
8.3.7	6. Stufe: Schaffen schneller Erfolge („Generate short-term wins“)	162
8.3.8	7. Stufe: Konsolidieren der erzielten Erfolge und Einleiten weiterer Veränderungen („Consolidate gains and produce more change“)	162
8.3.9	8. Stufe: Verankern der neuen Ansätze in der Kultur („Anchor new approaches in the corporate culture“)	162
8.4	Das 3-Stufen-Change-Modell von Kurt Lewin	163
8.5	Grundlage und Modell des Änderungsmanagements	164
8.6	Das ADKAR-Modell	164

8.7	Erfolgsfaktoren für Change Management	164
8.8	Gründe für das Scheitern	165
8.9	Bereitschaft zum Wandel	166
8.10	Persönlichkeiten im Change Management	167
8.10.1	Visionäre und Missionare	167
8.10.2	Pioniere	167
8.10.3	Aktive Unterstützer	167
8.10.4	Opportunisten	167
8.10.5	Untergrundkämpfer	168
8.10.6	Offene Widerständler	169
8.10.7	Emigranten	169
8.11	Umgang mit Widerstand	169
8.11.1	Erste Strategie: Interne Stakeholdergruppen analysieren ...	169
8.11.2	Zweite Strategie: Die Hintergründe des Projekts erklären	170
8.11.3	Dritte Strategie: Mit Opponenten richtig umgehen	170
8.11.4	Vierte Strategie: Gutes bewahren und weiterentwickeln	170
8.11.5	Fünfte Strategie: Das „Tal der Tränen“ bewusstmachen	171
8.11.6	Sechste Strategie: Individuell informieren	171
8.12	Handlungsempfehlungen für Wandel und Change	171
	Literatur	173
9	Organisationsmanagement, Personalmanagement und Leadership	175
9.1	Organisationsmanagement	175
9.1.1	Begriff der Organisation	175
9.1.2	Organisation als Instrument der Betriebsführung	175
9.1.3	Organisationen sind zielgerichtet	177
9.1.4	Organisationen sind soziale Systeme	178
9.1.5	Organisationen haben eine formale Struktur	178
9.1.6	Beständige Grenzen der Organisationen	178
9.2	New Leadership versus traditionelle Führung	178
9.2.1	New Leadership als Wettbewerbsvorteil	178
9.2.2	Bedeutung des New Leadership	179
9.2.3	Vorteile des New Leadership	180
9.2.4	Transformation zum New Leadership	180
9.3	Personalmanagement als Unterstützungsfunktion des Leadership	181
9.3.1	Begriff Personalmanagement	181
9.3.2	Personalmanagement als Unterstützungsfunktion in der Wertekette	181
9.4	Performance-Management-Prozess und Anreizsysteme	182
9.5	Materielle und immaterielle Anreizsysteme	185
9.5.1	Gegenstand von Anreizsystemen	185

9.5.2	Elemente eines umfassenden Anreizsystems	185
9.5.3	Materielle Anreize	185
9.5.4	Immaterielle Anreize	187
9.6	Kommunikation und Feedback	187
9.7	Mitarbeitergespräche und -beurteilungen	187
9.8	Management-by-Objectives (Zielvereinbarungen)	189
9.9	Management-by-Delegation	191
9.10	Management-by-Exception	191
9.11	Management-by-Motivation	191
9.12	Management-by-Participation	191
9.13	Management-by-Results	192
9.14	Management-by-Systems	192
9.15	Handlungsempfehlungen für ein modernes Personalmanagement	192
	Literatur	194
10	Logistikmanagement	197
10.1	Gegenstand und Definition	197
10.2	Bedeutung der Logistik	197
10.3	Teilbereiche der Logistik	200
10.3.1	Beschaffungslogistik	200
10.3.2	Produktionslogistik	200
10.3.3	Entsorgungslogistik	200
10.3.4	Distributionslogistik	201
10.4	Die Ziele der Logistik	201
10.5	Logistikmanagement 4.0	201
10.6	Handlungsempfehlungen für eine innovative Logistik	202
	Literatur	203
11	Projektmanagement	205
11.1	Gegenstand und Definition	205
11.2	Projektphasen und Meilensteine	206
11.2.1	Projektphasen	206
11.2.2	Meilensteine	208
11.3	Kritische Erfolgsfaktoren in Projekten	208
11.3.1	Schlüsselkriterien in Projekten	208
11.3.2	Integrationsmanagement	208
11.3.3	Umfangs- und Leistungsmanagement	209
11.3.4	Zeit- und Terminmanagement	209
11.3.5	Kostenmanagement	209
11.3.6	Qualitätsmanagement	209
11.3.7	Personalmanagement	209
11.3.8	Kommunikationsmanagement	210

11.3.9	Risikomanagement	210
11.3.10	Beschaffungsmanagement	210
11.4	Warum scheitern zahlreiche Projekte	210
11.5	Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Projektmanagement	210
Literatur	212
12	Environmental Social Governance, Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit	213
12.1	Environmental, Social and Corporate Governance (ESG)	213
12.1.1	Gegenstand und Definition	213
12.1.2	Umweltaspekt	213
12.1.3	Sozialer Aspekt	214
12.1.4	Governance-Aspekt	214
12.2	Corporate Social Responsibility	215
12.2.1	Gegenstand und Definition	215
12.2.2	Vier-Stufen-Pyramide nach Carroll	216
12.2.3	Kernbereiche nach Carroll und Schwartz	216
12.3	Corporate Citizenship	216
12.4	Nachhaltigkeit	218
12.5	Sustainable Development Goals	218
12.6	Global-Compact-Prinzipien	218
12.7	Handlungsempfehlungen zum nachhaltigen Wirtschaften	220
Literatur	223
13	Innovationsmanagement	225
13.1	Innovationsmanagement als Treiber innerhalb der Supply Chain	225
13.2	Strategische Relevanz und Attraktivität	228
13.3	Ressourcenintensität	228
13.4	Zukunftspotenzialanalyse	229
13.5	Aufgaben und Handlungsfelder im Innovationsmanagement	231
13.6	Verbesserungen und Innovationen	233
13.7	Gesellschaftliche Verantwortung als Teil des Innovationsmanagements	236
13.8	Handlungsempfehlungen für neue Ideen und Innovation	237
Literatur	239
14	Finanzierung und Investition	241
14.1	Gegenstand und Definition	241
14.2	Finanzierungsformen	242
14.3	Arten der Investition	243
14.4	Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten	244
14.4.1	Phasen einer finanziellen Krise	244

14.4.2	Strategische Krise	246
14.4.3	Profitabilitätskrise	246
14.4.4	Liquiditätskrise	246
14.4.5	Insolvenz	246
14.5	Empfehlungen zur Beseitigung von finanziellen Schwierigkeiten	247
14.5.1	Restrukturierung	247
14.5.2	Maßnahmen zur Erhöhung der Liquidität	248
14.5.3	Eigenkapitalerhöhung	248
14.5.4	Erhöhung der langfristigen Verbindlichkeiten	249
14.5.5	Verkauf von Anlagegütern und Lease back	250
14.5.6	Factoring	250
14.5.7	Bestandsoptimierung	250
14.5.8	Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital	251
14.5.9	Umschuldung	251
14.6	Bonitätsanalysen entlang der Supply Chain	251
14.6.1	Bonität, Ausfallrisiko und Zahlungsfähigkeit	251
14.6.2	Methodik der Bonitätsanalyse	252
14.7	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	252
14.7.1	Kostenvergleichsrechnung	252
14.7.2	Gewinnvergleichsrechnung	255
14.7.3	Anwendungsbereich der Gewinnvergleichsrechnung	257
14.7.4	Rentabilitätsrechnung	257
14.7.5	Amortisationsrechnung	259
14.8	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	261
14.8.1	Kapitalwertmethode	261
14.8.2	Interne Zinsfußmethode	263
14.8.3	Annuitätenmethode	265
14.9	Kosten-Nutzen-Analyse	267
14.10	Handlungsempfehlungen für ein vorausschauendes Finanzmanagement	267
	Literatur	268
15	IT-Management und Digitalisierung	271
15.1	Gegenstand und Definition	271
15.2	Industrie 4.0	271
15.3	Künstliche Intelligenz	272
15.3.1	Künstliche Intelligenz (KI): Gegenstand und Definition	272
15.3.2	KI und Ethik	273
15.3.3	Autonome Roboter	274
15.3.4	Virtuelle Produktions- und Lieferketten	274
15.3.5	Schlanke Simulationen	274
15.3.6	Systemintegration	275

15.3.7	Internet der Dinge	275
15.3.8	Cybersicherheit	275
15.3.9	Cloud Computing	275
15.3.10	Additive Fertigung	275
15.3.11	Augmented Reality	276
15.3.12	Big Data	276
15.3.13	Layout Simulation, Risikosimulationen	276
15.4	Enterprise Resource Planning (ERP)	276
15.5	Handlungsempfehlungen für IT und Digitalisierung	278
Literatur	279

Über die Autor



Prof. Dr. Marc Helmold (M.B.A.) ist seit 2016 Professor für Verhandlungen im internationalen Kontext, Lean Management, Qualität und Leadership an der IU Internationale Hochschule, Campus Berlin. Zuvor war er in unterschiedlichen Führungspositionen bei namhaften Unternehmen in der Automobil- und Bahnindustrie tätig. Dabei hat er zahlreiche internationale Verhandlungen im höheren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich geführt. Im Rahmen seiner Tätigkeit als Trainer und Berater führt er Schulungen für Praktiker und Akademiker im Bereich von Verhandlungen durch.

Abkürzungsverzeichnis

CC	Corporate Citizenship
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
EFQM	European Foundation for Quality Management
ESG	Environmental, Social, Corporate Governance
GAE	Gesamtanlageneffektivität
IZF	Interner Zinsfuß
KWF	Kapitalwiedergewinnungsfaktor
KWM	Kapitalwertmethode
OEE	Overall Equipment Effectiveness
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal Aspects
QKL	Qualität, Kosten, Logistik
SCM	Supply Chain Management
SGMM	St. Galler Management-Modell
SWOT	Stärken-Schwächen-Analyse
TQM	Total Quality Management
UN	United Nations
VMI	Vendor Managed Inventory
7P	Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence
8P	Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence, Planet oder Performance

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	SCM mit Material-, Informations- und monetärem Fluss. (Quelle: Eigene Darstellung)	3
Abb. 1.2	Supply Chain Management (SCM) und Wertschöpfungskette. (Quelle: Eigene Darstellung)	5
Abb. 1.3	Wertschöpfung und Verschwendung. (Quelle: Eigene Darstellung)	6
Abb. 1.4	Wertschöpfungskette mit Primär- und Sekundärfunktionen. (Quelle: Eigene Darstellung)	11
Abb. 2.1	Sechs Säulen der strategischen Transformation. (Quelle: Eigene Darstellung)	16
Abb. 2.2	Galler Management-Modell (SGMM). (Quelle: Eigene Darstellung)	21
Abb. 2.3	Strategiemodell nach Johnson & Scholes. (Quelle: Eigene Darstellung)	22
Abb. 2.4	Strategiemodell nach Kotter in 8 Schritten. (Quelle: Eigene Darstellung)	23
Abb. 2.5	Generische Strategien nach Porter. (Quelle: Eigene Darstellung)	25
Abb. 2.6	5P-Strategie-Konzept nach Mintzberg. (Quelle: Eigene Darstellung)	28
Abb. 2.7	Ansoff-Matrix. (Quelle: Eigene Darstellung)	29
Abb. 2.8	Roter und Blauer Ozean (Red and Blue Ocean Strategy). (Quelle: Eigene Darstellung)	34
Abb. 3.1	Beschaffung als erste Funktion innerhalb der betrieblichen Wertschöpfungskette. (Quelle: Eigene Darstellung)	40
Abb. 3.2	Beschaffungsprozess in neun Schritten. (Quelle: Eigene Darstellung)	48
Abb. 3.3	Materialgruppenstrategien nach Marktmacht von Lieferanten und Abnehmern. (Quelle: Eigene Darstellung)	52
Abb. 3.4	Materialgruppenstrategien nach der Kritikalität der Materialgruppe. (Quelle: Eigene Darstellung)	54

Abb. 3.5	Make- or-Buy-Strategien. (Quelle: Eigene Darstellung)	60
Abb. 3.6	CSR-Konzept nach A. Carroll. (Quelle: Eigene Darstellung)	62
Abb. 3.7	Tripple-Bottom-Line	62
Abb. 4.1	Produktion als Teil der Wertschöpfungskette. (Quelle: Eigene Darstellung)	68
Abb. 4.2	Aufbau- und Ablauforganisation in der Produktion. (Quelle: Eigene Darstellung)	68
Abb. 4.3	Y-Modell von Scheer. (Quelle: Eigene Darstellung)	70
Abb. 4.4	Produktionsverfahren. (Quelle: Eigene Darstellung)	73
Abb. 4.5	Produktionstypen. (Quelle: Eigene Darstellung)	77
Abb. 4.6	PDCA-Zyklus im Lean Management. (Quelle: Eigene Darstellung)	82
Abb. 4.7	Kaizen versus Innovation. (Quelle: Eigene Darstellung)	83
Abb. 4.8	Sinneswahrnehmungen durch Visualisierungen. (Quelle: Eigene Darstellung)	84
Abb. 4.9	Vier Prinzipien des schlanken Produktionssystems. (Quelle: Eigene Darstellung)	86
Abb. 4.10	5R- und 7R-Ziele in der schlanken Produktion. (Quelle: Eigene Darstellung)	87
Abb. 4.11	Linienformen in der Produktion. (Quelle: Eigene Darstellung)	87
Abb. 4.12	Kundentakt und andere Kennzahlen in der Produktion. (Quelle: Eigene Darstellung)	90
Abb. 4.13	Berechnung der Gesamtanlageneffektivität (GAE). (Quelle: Eigene Darstellung)	91
Abb. 5.1	Marketing als Schnittstelle zum Kunden. (Quelle: Eigene Darstellung)	96
Abb. 5.2	Marketing-Ziele, Marketing-Strategie, Marketing-Mix	96
Abb. 5.3	Marketing-Mix. (Quelle: Eigene Darstellung)	97
Abb. 5.4	Elemente des Marketing-Mix. (Quelle: Eigene Darstellung)	98
Abb. 5.5	Produktlebenszyklus. (Quelle: Eigene Darstellung)	100
Abb. 5.6	Portfolio-Analyse. (Quelle: Eigene Darstellung)	103
Abb. 5.7	Marktsegmentierung. (Quelle: Eigene Darstellung)	106
Abb. 6.1	PDCA-Zyklus. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Helmold und Terry 2021)	112
Abb. 6.2	Kundenanforderungen und Kundenzufriedenheit. (Quelle: Eigene Darstellung)	116
Abb. 6.3	Q-K-L plus Alpha. (Quelle: Eigene Darstellung)	116
Abb. 6.4	Fit, Form, Function. (Quelle: Eigene Darstellung)	117
Abb. 6.5	Qualitätsmerkmale und Kundenzufriedenheit. (Quelle: Eigene Darstellung)	118

Abb. 6.6	Total Quality Management (TQM). (Quelle: Eigene Darstellung)	122
Abb. 6.7	Erfolgsfaktoren im QM. (Quelle: Eigene Darstellung)	129
Abb. 6.8	EFQM-Modell. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an EFQM 2022)	133
Abb. 6.9	EFQM-Veränderungen ab 2019. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an EFQM 2022)	137
Abb. 7.1	Präventivmaßnahmen versus Reaktivmaßnahmen im Lieferantenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)	142
Abb. 7.2	Schulung eines chinesischen Lieferanten im Bereich Qualität. (Quelle: Eigene Darstellung)	143
Abb. 7.3	Phasen im Lieferantenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung) ...	145
Abb. 7.4	Performancekriterien im Lieferantenmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)	146
Abb. 7.5	Lieferantenbewertung mit internen und externen Kriterien. (Quelle: Eigene Darstellung)	147
Abb. 7.6	Lieferantenbewertung nach der Scoring-Methode. (Quelle: Eigene Darstellung)	150
Abb. 7.7	Lieferantenentwicklung. (Quelle: Eigene Darstellung)	150
Abb. 8.1	Gründe für den Wandel. (Quelle: Eigene Darstellung)	159
Abb. 8.2	8-Phasen-Modell von Kotter. (Quelle: Eigene Darstellung)	160
Abb. 8.3	Change-Management-Modell von Lewin	163
Abb. 8.4	Persönlichkeiten im Change Management. (Quelle: Eigene Darstellung)	166
Abb. 9.1	Merkmale einer Organisation. (Quelle: Eigene Darstellung)	176
Abb. 9.2	Aufgaben und Elemente des Personalmanagements. (Quelle: Eigene Darstellung)	182
Abb. 9.3	Personalmanagement als Unterstützungsfunktion in der Wertekette. (Quelle: Eigene Darstellung)	183
Abb. 9.4	Performance Management Prozess. (Quelle: Eigene Darstellung)	184
Abb. 9.5	Anreizsysteme. (Quelle: Eigene Darstellung)	186
Abb. 10.1	Logistikbereiche. (Quelle: Eigene Darstellung)	198
Abb. 10.2	7R-Prinzip in der Logistik. (Quelle: Eigene Darstellung)	198
Abb. 11.1	Eigenschaften von Projekten. (Quelle: Eigene Darstellung)	206
Abb. 11.2	Projektphasen und Meilensteine. (Quelle: Eigene Darstellung)	207
Abb. 12.1	ESG-Kriterien. (Quelle: Eigene Darstellung)	214
Abb. 12.2	CSR nach Carroll und Schwartz. (Quelle: Eigene Darstellung)	217
Abb. 12.3	Corporate Citizenship. (Quelle: Eigene Darstellung)	217
Abb. 13.1	Ebenen von Innovationen. (Quelle: Eigene Darstellung)	226
Abb. 13.2	Strategie und Ressourceneinsatz bei Innovationen. (Quelle: Eigene Darstellung)	227

Abb. 13.3	Determinanten und Erfolgchancen	230
Abb. 13.4	Innovationsstrategie, der Ideengenerierung sowie –bewertung. (Quelle: Eigene Darstellung)	230
Abb. 13.5	Handlungsfelder im Innovationsmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)	232
Abb. 13.6	Innovationen versus Verbesserungen. (Quelle: Eigene Darstellung)	234
Abb. 13.7	Phasen im Innovationsmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)	235
Abb. 14.1	Ziele im Finanzmanagement. (Quelle: Eigene Darstellung)	242
Abb. 14.2	Phasen-Modell von Unternehmenskrisen	245
Abb. 14.3	Auswirkungen auf GuV durch Gegenmaßnahmen. (Quelle: Eigene Darstellung)	248
Abb. 14.4	Auswirkungen auf die Bilanz. (Quelle: Eigene Darstellung)	249
Abb. 15.1	Industrie 4.0. (Quelle: Eigene Darstellung)	272
Abb. 15.2	Elemente der künstlichen Intelligenz. (Quelle: Eigene Darstellung)	273
Abb. 15.3	ERP-Systeme. (Quelle: Eigene Darstellung)	277

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	5P-Strategiekonzept nach Mintzberg. (Quelle: eigene Darstellung)	27
Tab. 3.1	Gründe für Outsourcing und Buy (Fremdfertigung). (Quelle: eigene Darstellung)	60
Tab. 4.1	Unterschiede Kaizen und Kaikaku. (Quelle: eigene Darstellung)	82
Tab. 6.1	Fit, Form, Function. (Quelle: Eigene Darstellung)	117
Tab. 6.2	Entwicklungen im Qualitätsmanagement (QM). (Quelle: Eigene Darstellung)	123
Tab. 6.3	EFQM-Modell und die Gewichtung. (Quelle: Eigene Darstellung)	138
Tab. 9.1	New Leadership im Vergleich zum traditionellen Konzept. (Quelle: Eigene Darstellung)	179
Tab. 12.1	SDGs der Vereinten Nationen	219
Tab. 12.2	Global Compact-Prinzipien. (Quelle: Eigene Darstellung)	221
Tab. 14.1	Gründe für Unternehmenskrisen. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Helmold (2018))	245
Tab. 14.2	Datenangaben für die Kostenvergleichsrechnung in Euro	253
Tab. 14.3	Periodenbezogene Kostenvergleichsrechnung	253
Tab. 14.4	Darstellung der jährlichen Kapitalbindung	254
Tab. 14.5	Stückbezogene Kostenvergleichsrechnung	255
Tab. 14.6	Gewinnvergleichsrechnung (erweitert)	256
Tab. 14.7	Datenangaben für die Gewinnvergleichsrechnung in Euro	256
Tab. 14.8	Gewinnvergleichsrechnung	257
Tab. 14.9	Datenangaben für die Rentabilitätsvergleichsrechnung in Euro	258
Tab. 14.10	Ermittlung des durchschnittlichen Gewinns	258
Tab. 14.11	Ermittlung der Rentabilität	259
Tab. 14.12	Datenangaben für die Amortisationsrechnung in Euro	259
Tab. 14.13	Ermittlung des durchschnittlichen Gewinns mit Abschreibungen, Kapitalkosten und Betriebskosten	260
Tab. 14.14	Ermittlung der Amortisationszeit	260

Tab. 14.15	Mittelrückflüsse (in Euro)	261
Tab. 14.16	Kapitalwert	262
Tab. 14.17	Zahlungsreihe der Anleihe	264
Tab. 14.18	Zahlungsreihe für die Berechnung des Barwerts	264
Tab. 14.19	Kapitalwert bei einem Versuchszinssatz von 3 %	264
Tab. 14.20	Kapitalwert bei einem Versuchszinssatz von 7 %	265
Tab. 14.21	Annuitätenrechnung	266



Wertschöpfung und Agilität in der Supply Chain

1

1.1 Supply Chain Management

1.1.1 Definition und Abgrenzung

Supply Chain Management (SCM) ist die integrierte prozessorientierte Planung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüsse über die gesamte Wertschöpfungs- und Lieferkette (Supply Chain) vom Kunden bis zum Rohstofflieferanten (Helmold et al. 2022). Beim Supply Chain Management (SCM) handelt es sich um einen Managementansatz für den Aufbau, die Optimierung und die Verwaltung von kompletten Logistikketten. Die Material- und Informationsflüsse dieser Ketten reichen von der Rohstoffgewinnung über die Produktion und Veredelung bis hin zur Belieferung von Endkunden und decken die gesamten Wertschöpfungsprozesse der Unternehmen ab. Ziel ist es, die Prozesse aller Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette zu erfassen und zu optimieren. Obgleich das Supply Chain Management als Synonym für Logistik verwendet wird, ist der Bereich viel umfangreicher.

Da das SCM die Kontrolle über Materialien, Informationen und Finanzen des gesamten Produktionsprozesses vom Lieferanten über den Hersteller bis zum Händler und Endkunden umfasst, beinhaltet es auch weitere Felder aus der Betriebswirtschaftslehre, wie beispielweise Marketing, Unternehmensführung und Controlling (Hartel 2022). Neben den Prozessen, die den Fluss von Wirtschaftsgütern und Produkten beschreiben, beinhaltet das SCM auch die Prozesse der Auftragsabwicklung und des Geldflusses.

Eine Definition von SCM liefert der Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP 2022):

„Supply chain management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third party service providers, and customers. In essence, supply chain management integrates supply and demand management within and across companies.“

Das Prinzip der Arbeitsteilung erlebt eine Revolution. Für eine gesteigerte Ertragsfähigkeit teilen einst die Unternehmen die verschiedenen Arbeitsschritte unter ihren Mitarbeitern auf. Heute teilen sich weltweite Organisationen die verschiedenen Aufgaben in der Wertschöpfungskette. Dabei legen die Teilprodukte gigantische Strecken zurück. Dennoch fabrizieren die Firmen im Verbund schneller und billiger als ein Unternehmen, das auf sich allein gestellt ist. So lassen sich durch integrierte Planung neue Märkte erschließen. Allerdings machen sich die Firmen untereinander abhängig. Diese Beziehungen erfordern eine engere Zusammenarbeit und einen intensiveren Informationsaustausch.

1.1.2 Aufgaben und Ziele des Supply Chain Managements

SCM gewährleistet die unternehmensübergreifende, prozessorientierte Planung und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette. Konsumenten zwingen die Logistik zum Umdenken, daher werden die hohen Kundenerwartungen und die kurzen Produktlebenszyklen berücksichtigt. Weiterhin werden die Beziehungen mit den Lieferanten betrachtet, um Güterlieferungen, Geldströme und Informationsflüsse optimal zu gestalten und zu steuern (Supplier Relationship Management):

- Customer Relationship Management (CRM): Konsequente Ausrichtung an der Nachfrage der Endkunden erfüllt die steigenden Kundenanforderungen und gewährleistet eine hohe Flexibilität.
- Flexibilisierung und bedarfsgerechte Produktion: Durchgängige Kostensenkung und Ressourcenoptimierung über alle Wertschöpfungsstufen hinweg.
- Synchronisation der Versorgung mit dem Bedarf: Erhöhung der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit der Lieferkette.

Das SCM beinhaltet entlang der Wertschöpfungspartner den Materialfluss, Informationsfluss und monetären Fluss, wie Abb. 1.1 zeigt. Parallel zu den drei Strömen gibt es den Fluss der Eigentumsübertragung. Der Materialfluss umfasst die Beförderung von Waren von Lieferanten über die eigene Produktion, die Distribution, Händler zum Kunden sowie deren Rückgabe an den Hersteller (Reverse Management). Innerhalb des Informationsflusses werden relevante Informationen über Aufträge, Lieferungen sowie Lieferaktualisierungen gezielt weitergegeben (Werner 2014). So werden bei Störungen

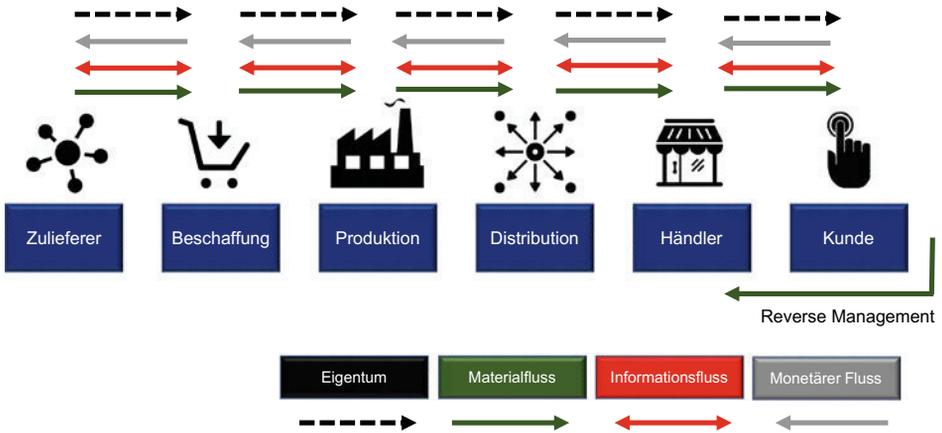


Abb. 1.1 SCM mit Material-, Informations- und monetärem Fluss. (Quelle: Eigene Darstellung)

und Verspätungen Fehlentscheidungen oder sogar Fehlschläge vermieden. Der Finanzablauf besteht schließlich aus Kreditbedingungen, Zahlungsplänen sowie Warensendungen und Eigentumsverhältnissen.

1.2 Der Unterschied zwischen Logistik und Supply Chain Management

Früher als Synonym verwendet, geht Supply Chain Management im Gegensatz zur Logistik über die Grenzen eines Betriebes hinaus. Sowohl das Lieferkettenmanagement als auch die Logistik befassen sich mit der Gestaltung von Objektflüssen entlang der Prozessstufen der Lieferkette. Beide zielen auf die Steigerung des Kundennutzens (Effektivität) und auf eine systemweite Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses (Effizienz) ab.

Speziell bei Transport und Lagerhaltung im Unternehmen geht das moderne Supply Chain Management einen Schritt weiter. SCM bezieht die Strukturierung und Koordination autonom agierender unternehmerischer Einheiten in einem Wertschöpfungs-system explizit in die Analyse ein. Das betont den interorganisationalen Aspekt der logistischen Management-Aufgabe. SCM verfügt über eine unternehmensübergreifende Sicht auf sämtliche Geschäftsprozesse und verbindet alle Bereiche der Betriebswirtschaftslehre, wie Einkauf, Produktion, Distribution, Marketing, Controlling usw. Auf die strategischen Aspekte der funktionalen Bereiche konzentriert, überlässt SCM die taktischen Fragen den einzelnen Teilnehmern.

1.3 Supply Chain Management und Wertschöpfungsketten

Eine geeignete Darstellungsweise der Supply Chain (SCM) oder Wertschöpfungskette ist die aus Sicht des eigenen Unternehmens mit Blick auf die Lieferantenseite stromaufwärts (Engl. Upstream) und die Kundenseite (stromabwärts) (Slack und Brandon-Jones 2021). Aus dieser Perspektive werden vorrangig die primären Teilnehmer an der Wertschöpfung von der Lieferantenseite über die Produktion bis hin zur Kundenseite dargestellt (Helmold et al. 2022). Das Wertschöpfungskettenmanagement ist der Prozess der Lieferung eines Produkts vom Rohstofflieferanten über Komponentenlieferanten und der eigenen Produktion bis hin zum Endverbraucher. Es umfasst Lieferplanung, Produktplanung, Bedarfsplanung, Vertriebs- und Betriebsplanung sowie Beschaffungsmanagement. Aufgrund der zunehmenden Konzentration auf Wertschöpfung und der Verlagerung von Randkompetenzen auf Lieferanten müssen Lieferanten in die eigenen Unternehmensprozesse mit einbezogen werden (Liker 2020). Daher ist es notwendig, dass geeignete Kennzahlen hinsichtlich Qualität, Kosten, Prozesse, Bestände oder Logistik über die gesamte Wertschöpfungskette definiert werden. Des Weiteren werden im Modell relevante Sekundärfunktionen oder Unterstützungsfunktionen, wie Personal, Finanzen oder Controlling berücksichtigt, die für den Wertschöpfungsprozess von Bedeutung sind, wie Abb. 1.1 zeigt. Diese Abteilungen sind nur indirekt an der Wertschöpfung beteiligt und haben einen unterstützenden Charakter (Abb. 1.2).

1.4 Wertschöpfung und Wertschöpfungskette

Produkte oder Dienstleistungen haben aus unternehmerischer Sicht den vorrangigen Zweck, einen Nutzen für Kunden zu bringen und damit Einkünfte zu generieren. Wertschöpfung umfasst alle Tätigkeiten eines Unternehmens, für die Kunden bereit sind, ihre monetären Mittel einzusetzen (Helmold 2022). Produkte und Dienstleistungen, die dagegen nicht nachgefragt und verkauft werden, haben dagegen keinen Wert und sind somit nicht wertschöpfend. Unternehmen müssen daher alle Aktivitäten und Prozesse auf Wertschöpfung ausrichten (Ivanov et al. 2019). Wertschöpfung zielt immer auf die absolute Zufriedenstellung von Kundenbedürfnissen und bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Kunde bereit ist, für das Produkt oder die Dienstleistung seine monetären Mittel einzusetzen und zu bezahlen (Abb. 1.3).