

# manager

magazin

**TOLLHAUS  
TCHIBO**

Das verheerende  
Regime des Eigen-  
tümers Michael Herz

## Die Spätzle-Society

Stars und Sternchen  
im Schwabenland

## Amerika

Der gekaufte  
Aufschwung

## AUTOINDUSTRIE

Droht Deutschland  
die Car-tastrophe?

# König Joe I.

Wie Joe Kaeser sich Siemens untertan macht –  
Psychogramm eines Alleinherrschers





## „Innovative Supply Chains als Wettbewerbsfaktor“

*Ist das nicht wieder mal der alte Wein in neuen Schläuchen ?*

**BW:** Nun, vor 20 Jahren haben Sie für eine kurzfristige Terminverschiebung eines Interviews von unterwegs erst eine Telefonzelle suchen müssen und Ihr Interviewpartner hat an einem festen Platz erreichbar sein müssen, um von dieser Verschiebung zu erfahren. Heute rufen Sie ihn von unterwegs mobil an oder senden ihm eine SMS. Auch hier hat die neue Technologie völlig neue Lösungen für altbekannte Probleme ermöglicht. Nicht anders ist dies bei den innovativen Supply Chains. Es sind nur die technologischen Möglichkeiten konsequent zu nutzen.

*Löst damit das Thema Innovation den Klassiker Supply Chain Management ab ?*

**BW:** Auf gar keinen Fall. Die Grundanforderung nach übergreifenden, integrierten und fließenden Prozessketten bleibt unbedingt bestehen. Allerdings kommen nun die Themen „Prozessinnovation“ und „Prozessflexibilität“ dazu. Neue Möglichkeiten, die bspw. aus dem Themenfeld „Industrie 4.0“ entstehen, müssen künftig mit den klassischen Ansätzen aus dem Supply Chain Gedankengut verbunden werden. So ist es absehbar -teilweise sogar schon realisiert- dass Fertigungsprozesse über den Einsatz von Tablet-PC's von den Mitarbeitern gesteuert werden; manchmal sogar von Zuhause aus; was wiederum ganz neue Arbeitszeitmodelle ermöglicht. Die schwerfälligen und hochkomplexen ERP-Systeme werden sicherlich auch ein Stück „entmachtet“ werden. Kleine und kostengünstige WLAN-Bausteine können an Maschinen gekoppelt, digital miteinander verknüpft und dann bspw. über Tablet-PC's gesteuert werden. Die übergreifende Planung bis hin zu Maschinen von Vorlieferanten oder aber den Lagern von Kunden wird dadurch möglich. Eine schnelle Umplanung von Fertigungsmengen oder die kurzfristige Umgestaltung einer Supply Chain wird künftig einfacher und flexibler.

*Das hört sich ja fast wie Science Fiction an ?*

**BW:** Wie gesagt, es gibt erste Firmen, die daran arbeiten. Und da wir einen eigenen Geschäftsbereich haben, der sich professionell mit der Auswahl und Einführung von ERP-Systemen beschäftigt, haben wir hier auch unmittelbare Erfahrungswerte aus der Praxis. Dass all dies keine Zukunftsmusik ist, zeigen übrigens auch erste Anwendungen in unserem Alltag. Über das Smartphone können wir schon heute webgestützt unsere Jalousien aus großer Entfernung steuern, oder aber die Heizung bedienen. Die Industrie und der Handel müssen die Möglichkeiten nutzen, um die Supply Chains einfacher, schlanker und flexibler zu gestalten.

*Wo sollen denn diese intelligenten SCM's konkret zur Anwendung kommen ?*

**BW:** Nun, es gibt vielfältige Anwendungsfelder. Mit den aus dem „Rapid-Prototyping“ hervorgegangenen -und mittlerweile durchaus industrietauglich weiter entwickelten- 3D-Druckern können Kunststoff- oder Metall-Ersatzteile an weit entfernten Orten gedruckt



Dr. Burkhard Wölfling



Die prius consult gmbh ist eine mittelständische Industrie-, Innovations- und Managementberatung. Im Mai 2014 wurde die Firma in einer neutral durchgeführten Marktstudie zu den besten Beratungsunternehmen in Deutschland gewählt.

Dr. Burkhard Wölfling ist Vorsitzender Geschäftsführer des Düsseldorfer Beratungshauses.

[www.prius-consult.de](http://www.prius-consult.de)

werden, ohne dass eine aufwendige Logistik oder Bevorratung erfolgen muss. Selbst mobile Wartungseinheiten könnten sich auf diesem Weg bestimmte Ersatzteile in Ihrem Firmentransporter selber drucken und dadurch Reparaturen sofort durchführen, die sie sonst aufgrund der fehlenden Ersatzteile erst später und nach erneuter Anfahrt vornehmen könnten. Mittlerweile gibt es hier sogar 3D CAD-Modellierungsprogramme, die auf Smartphones lauffähig sind.

Ein anderes Beispiel kann anhand der „Auslieferungsdrohnen“ angeführt werden. Hier steht man sicherlich noch am Anfang der Praxistauglichkeit. Aber nicht nur die US-Firma Amazon testet diese Zulieferform, auch die Deutsche Post und UPS beschäftigen sich damit. Zum Spaß werden erste Pizzen über diesen Weg ausgeliefert; morgen sind es dann Medikamente und in wenigen Jahren viele Alltagsbestellungen; oder aber auch Ersatzteile in der Industrie. Dass sich hier ganz neue und schlankere „Supply Chains“ kreieren lassen, ist sicherlich nachvollziehbar.

*Die Reduzierung der SCM-Komplexität ist also ein wichtiger Punkt ?*

**BW:** Unbedingt. Ich spreche hier immer von der sog. „dynamischen Komplexität“. Die Realität besteht mittlerweile häufig aus einer zunehmenden Dynamik in Kombination mit einer ständig wachsenden Komplexität. Im Jahr 1980 gab es bspw. bei Audi 4 PKW-Modelle. Heute sind es über 40. Im gleichen Zeitraum hat sich die Anzahl der Teile in einem PKW von

rd. 8.000 Einzelteilen auf über 12.000 Einzelteile erhöht. Die Komplexität der Produkte ist also stark gestiegen. Gleichzeitig dauerte die Entwicklung eines neuen PKW-Modells früher 4-5 Jahre; heute erfolgt dies in 1-2 Jahren. Die Entwicklungsgeschwindigkeit hat zugenommen und der Markt - bzw. wir als Kunden- haben dies dankend angenommen. Dementsprechend sind die Produktlebenszyklen heute drastisch kürzer als früher. Die große Herausforderung besteht nun darin, sich mit seiner Organisation und seinen Prozessen diesen Veränderungen ständig anzupassen.

*Hier ist also ein „Turbo-Change Management“ gefragt ?*

**BW:** Ja, aber hierbei dürfen die Mitarbeiter nicht auf der Strecke bleiben. Daher sind diese bei derartigen innovativen SCM-Projekten auch intensiv mit einzubinden, so dass sie Spaß an, statt Angst vor der Veränderung haben und diese mit gestalten können. Und genau darauf, auf die Konzeption und die mitarbeiterorientierte Etablierung innovativer Supply Chains hat sich das Team der prius consult spezialisiert.

*Die -innovative Supply Chain- ist also die große Herausforderung für die deutsche Wirtschaft ?*

**BW:** Nur Produktinnovation wird nicht mehr reichen. Wir müssen in Deutschland auch die besseren und innovativeren Supply Chains haben. Dies ist sicherlich ein Schlüsselfaktor im globalen Wettbewerb. Zudem müssen wir in diesem Zusammenhang besonders in Deutschland aber auch das Thema „Material- und Ressourceneffizienz“ deutlich ernster nehmen als bisher.

*Betrifft dies die Materialquantität oder mehr die -qualität ?*

**BW:** Beides ist extrem wichtig. Heute haben wir in der verarbeitenden Industrie eine durchschnittliche Materialquote von fast 50%; nicht selten sogar deutlich mehr. Im Vergleich dazu machen die Personalkosten nur noch 18-19% und die Energiekosten 2-3% aus. Ursache dafür sind neben den drastisch gestiegenen Rohstoffkosten auch die gestiegene Automatisierung und fortgeschrittenes Outsourcing.

*Das ist interessant. Wo sind hier denn die typischsten Ansatzpunkte ?*

**BW:** Auf der einen Seite sind hier die Klassiker wie Verschnittoptimierung und Ausschussreduzierung zu nennen. Aber oft finden wir viel größere Potenziale durch den Einsatz neuer Technologien, modernerer Logistiklösungen oder auch durch die Verwendung von Alternativmaterialien. Eine enorme Hebelwirkung hat häufig auch die Beseitigung der Ursachen von externen Reklamationen. Besonders hier hat das Material dann bereits so viele Wertschöpfungsstufen durchlaufen, dass die Materialeffizienzwirkung gewaltig ist.

Übrigens gibt es gerade zu diesem Thema hochinteressante Förderprogramme für den Mittelstand. Die prius consult hat hier sogar vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie spezielle Autorisierungen, um auf geförderter Basis für die Unternehmen in diesem Themenbereich zu arbeiten.

