



A detailed 3D rendering of a neuron, showing its cell body (soma) with a nucleus, and several long, branching processes (dendrites and an axon) extending outwards. The image is rendered in shades of blue and white, giving it a scientific and futuristic appearance. The neuron is the central focus, with its processes reaching towards the edges of the frame.

VON DEN BESTEN LERNEN

KONSORTIALBENCHMARKING ERLAUBT EINEN BLICK AUF DIE
ZUKUNFTSFÄHIGSTEN SUPPLY-CHAINS DEUTSCHLANDS

GEMEINSAM MIT EINEM AUFTRAGGEBERKONSORTIUM UND EINER VIELZAHL AN UNTERNEHMEN ERMITTELT DAS FIR BEST PRACTICES FÜR DAS KONSORTIALBENCHMARKING „FUTURE-SCM“. TEILNEHMENDE UNTERNEHMEN PROFITIEREN EXKLUSIV VON DEN ERFAHRUNGEN HERAUSRAGENDER SUPPLY-CHAIN-MANAGER.

Sich etwas abgucken, anderen über die Schulter schauen oder gar kopieren – das sind in unserer auf eigenständigen Fortschritt fixierten Wirtschaft selten offizielle Gepflogenheiten. Dabei ist es ein normales Verhalten, sich an Vorbildern zu orientieren und sich erfolgreiche Verhaltensweisen zu eigen zu machen. Das FIR hat sich deshalb auch seit jeher auf die Fahnen geschrieben, Best Practices von erfolgreichen Unternehmen in die deutsche und europäische Wirtschaft zu transferieren und so den gesamten Standort wettbewerbsfähig zu erhalten. Dieses Prinzip wird jetzt auch im neuen Konsortialbenchmarking „Future-SCM“ interessierten Unternehmen voll zugänglich gemacht.

ZIELSETZUNG DES BENCHMARKINGS

Dem klassischen Ansatz folgend, umfasst das Supply-Chain-Management sowohl das Design, die Planung, die Ausführung und die Steuerung als auch die Überwachung der Aktivitäten in der gesamten Lieferkette. Dieses Verständnis des Supply-Chain-Managements wird den heutigen Herausforderungen jedoch immer weniger gerecht. So ermöglichen beispielsweise die zunehmende Anzahl vernetzter, digitalisierter Produkte und die damit verbundenen Optionen der Datenaggregation und -auswertung vollkommen veränderte Wertschöpfungsflüsse. Die sich daraus ergebenden Möglichkeiten für Produktionssysteme im Allgemeinen betreffen nicht nur unternehmensinterne Prozesse, sondern werden auch die Organisation der Supply-Chain in ihrem Kern verändern. Auch die fortschreitende Dezentralisierung entlang der Lieferketten, bedingt durch eine steigende Spezialisierung der Einzelunternehmen, macht gänzlich neue Lieferkettenlogiken erforderlich (Stichwort „Supply-Chain-Collaboration“).

Deshalb sieht sich der Supply-Chain-Manager wie jeder Unternehmensverantwortliche in der Pflicht, die sich wandelnden Anforderungen und sich bietenden neuen Technologien mit den Strukturen und Prozessen seiner Unternehmensrealität in Einklang zu bringen. Aber da in der

Realität interne Logistikprozesse ohnehin weitgehend als „Blackboxes“ erscheinen, bei denen nur der In- und der Output bekannt sind, ist es schwierig, systematisch Entwicklungsoptionen für das eigene Supply-Chain-Management zu identifizieren. Das Benchmarking adressiert deshalb Supply-Chain-Manager und verwandte Entscheider, die sich an Erfolgsgeschichten anderer Unternehmen orientieren und darauf basierend ihre eigenen Prozesse optimieren wollen.

Aber wie findet man nun diese besten und zukunftsweisenden Supply-Chain-Management-Methoden und Supply-Chain-Lösungen? Wie kann man von ihnen profitieren? Wenn Verantwortliche nicht endlos Zeit mit der Suche nach Antworten verschwenden wollen, bietet das FIR eine konsolidierte, maßgeschneiderte Alternative: das Konsortialbenchmarking „Future-SCM“.

Am Konsortialbenchmarking beteiligt sind dabei drei verschiedene Parteien: erstens die auftraggebenden Unternehmen als Steuerungskonsortium und Hauptnutznießer der erhobenen Benchmarkings, zweitens die befragten Unternehmen, die einen Teil ihrer Prozesse beschreiben, ausgewählte Inhalte der Befragung selber nutzen können und aus deren Kreis drei „Best-in-Class-Unternehmen“ bestimmt und prämiert werden, und drittens unterstützen wir vom FIR als Forschungsinstitut, das die Vorgaben aus dem Steuerungskonsortium konsolidiert, die Befragung der anderen Unternehmen organisiert und die Ergebnisse für beide Parteien zweckdienlich aufbereitet.

DAS VORGEHEN IM DETAIL

Im Detail erfolgt das Konsortialbenchmarking entlang einer Reihe gemeinsamer Termine: Bei einer Kick-off-Veranstaltung lernen sich zunächst die auftraggebenden Konsortialpartner kennen. Je nach deren Wunschkonstellation kann diese Gruppe aus Teilnehmern unabhängiger Branchen, verwandter Industriezweige oder sogar konkurrierender Marktbegleiter bestehen. Zu diesem Kick-off-Meeting werden von den FIR-Experten zukunftsweisende



Bild 1:
Roadmap für das Konsortialbenchmarking

Felder des Supply-Chain-Managements vorgestellt, die Interessen der einzelnen Partner ermittelt und die genauen Themenfelder des Benchmarkings ausdetailliert. Außerdem werden Kenndaten für die zu befragenden Unternehmen festgelegt.

Im nächsten Schritt erarbeiten unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter aus den erhobenen Informationen einen Fragebogen und bestimmen den Rahmen an Unternehmen, denen diese Fragen vorgelegt werden. Wir werten die Rückläufer der Befragung qualitativ und quantitativ aus und präsentieren diese auf dem sich anschließenden Review-Meeting. Gemeinsam werden dort auch die drei Best-in-Class-Unternehmen bestimmt. Dabei legen die Auftraggeber auch fest, nach welchen der ausgewerteten Kriterien die Auswahl erfolgt und welche Unternehmen sie besonders interessieren.

Es folgen zu einem gemeinsam bestimmten Zeitpunkt Besuche bei den drei ermittelten Best-in-Class-Unternehmen. Wir vom FIR moderieren auch diese Termine und sind dafür verantwortlich, dass die von den Auftraggebern als besonders wertvoll erachteten Themen des Supply-Chain-Managements vor Ort präsentiert werden. Neben den bis dato erfolgten schriftlichen Auswertungen profitieren die Auftraggeber also zusätzlich von den persönlichen Erfahrungsberichten erfolgreicher Supply-Chain-Manager.

Letztlich werden auf einer Abschlusskonferenz in Aachen die Ergebnisse des Konsortialbenchmarkings allen Beteiligten präsentiert. Die drei Best-in-Class-Unternehmen aus der Befragung werden der Öffentlichkeit vorgestellt, ihre Alleinstellungsmerkmale als vorbildlich ausgezeichnet, und sie erhalten die Möglichkeit, ihr Unternehmen zu präsentieren. Gleichzeitig können die Auftraggeber bei diesem Treffen offene Punkte mit den Best-in-Class-Unternehmern besprechen und die Vorstellung der Benchmarking-Ergebnisse gemeinsam mit den Konsortialpartnern und den Experten des FIR ausklingen lassen.

Nach der erfolgreichen Durchführung des Projekts werden die ermittelten Daten den Auftraggebern zur Verfügung gestellt. Die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, erhalten eine Management-Summary und profitieren damit auch von den Informationen, die als zukunftsweisende Themen des Supply-Chain-Managements ermittelt wurden.

THEMEN DES KONSORTIALBENCHMARKINGS „FUTURE-SCM“

Welche Ergebnisse das Konsortialbenchmarking genau zeitigen wird, liegt in der Hand des auftraggebenden Konsortiums, das im Kick-off-Meeting seine Interessenschwerpunkte benennt und da-



Die fünf Trends des Supply-Chain-Managements

mit den Themenkorridor für die Befragung ausdetailliert. Natürlich haben wir als FIR-Experten schon verschiedene Themen im Auge, die wir als wegweisende Zukunftstrends erachten. In der Welt des Supply-Chain-Managements sind derzeit fünf wesentliche Trends erkennbar:

Einer der bedeutendsten Trends ist der zur **vernetzten Wertschöpfung**. Dieser besagt, dass es zunehmend auf Kooperationen und strategische Partnerschaften in Form von „Cocreations“, der Zusammenarbeit mit Kunden und Zulieferern, oder auch von „Coopetitions“, der Zusammenarbeit unter Konkurrenten, ankommen wird und die Bereitschaft der Unternehmen zu solchen Partnerschaften steigen muss.

Zudem sind die Supply-Chains immer stärker **am Kunden orientiert**, und aufgrund steigender Differenzierung der Kundenwünsche werden immer mehr Konfigurationen der Supply-Chain hinsichtlich Schnelligkeit, Qualität und Liefertreue erforderlich. Durch die erhöhte Kundenorientierung können unter

Verwendung von Kundensegmentierung, kontinuierlicher Beobachtung des Kundenverhaltens und gezieltem Einsatz von Prognose-Tools Kosteneinsparungen realisiert werden.

Die **Supply-Chain-Agilität** als weiterer Trend beinhaltet die immer stärker an Bedeutung gewinnende Anpassungsfähigkeit der Supply-Chain hinsichtlich Marktveränderungen und kann anhand der drei Faktoren Erkenntnisfähigkeit, Flexibilität und Umsetzungsgeschwindigkeit beschrieben werden. Durch kosteneffiziente und schnelle Herstellung innovativer Produkte und Dienstleistungen sichern agile Supply-Chains den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens.

Eine ähnliche Richtung schlägt der Trend der **vorausschauenden Supply-Chain** ein, der einen Fokus auf die unerwarteten Veränderungen und disruptiven Ereignisse legt. Er zeigt auf, dass ein vorausschauendes proaktives Handeln die Flexibilität und Belastbarkeit erhöhen kann, und weist dabei auf vier Erfolgsfaktoren:

TEILNEHMER GESUCHT!

Um Supply-Chain-Managern die Zukunft ihres Arbeitsfeldes und Best Practices aufzuzeigen, führen wir vom FIR das Konsortialbenchmarking „Future-SCM“ durch. Hierzu werden im ersten Schritt der Themenfokus und die Priorisierung der individuellen Ziele unserer Konsortialpartner definiert und auf Basis dessen die Fragestellung für das Benchmarking spezifiziert. Anschließend identifizieren unsere Experten mögliche Studienteilnehmer und führen eine wirtschaftsweite Aufnahme von bestehenden Practices durch. Auf Basis dieser Ergebnisse erfolgt die Beschreibung von Best Practices und die Synthese möglicher Zukunftsszenarien und darauf aufbauend die Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen für die Konsortialpartner.

Den Konsortialpartnern bietet sich somit die Möglichkeit, konkrete Handlungsempfehlungen auf Basis von expertenvalidierten Zukunftseinschätzungen abzuleiten und in ihr Unternehmen mitzunehmen. In einem offenen

Dialog mit den anderen Konsortialpartnern wird den Industriepartnern darüber hinaus die Gelegenheit zu einem intensiven Austausch gegeben, um so wertvolle Kontakte zu knüpfen. Nicht zuletzt profitieren die Teilnehmer von unserer langjährigen Erfahrung im Bereich der Prozessorganisation und der Durchführung vergleichbarer Benchmarkings und Studien.

Sie sind daran interessiert, mit Ihrem Unternehmen am Konsortialbenchmarking mitzuwirken? Es werden derzeit Unternehmen aus verschiedenen Branchen gesucht, die an einer Teilnahme als Konsortialpartner interessiert sind. Kontaktieren Sie mich gern für nähere Informationen zu einer Teilnahme:

Dipl.-Wirt.-Ing. Jan Reschke
Tel.: +49 241 47705-402
E-Mail:
Jan.Reschke@fir.rwth-aachen.de



Neben **Advanced Analytics**, die Tools zur Verarbeitung großer Datenmengen und Informationsaustausch der Supply-Chain-Partner beinhalten, sind eine **engere Verknüpfung des SCMs mit der Unternehmensstrategie**, die **Forderung nach neuen Führungstypen und Talenten** und die **Regionalisierung der Supply-Chain** als diese vier Faktoren aufgeführt.

Letztlich ist aufgrund diverser Entwicklungen im wirtschaftlichen, rechtlichen und öffentlichen Umfeld eines Unternehmens das **Risikomanagement** ein immer wichtigerer Bestandteil des Supply-Chain-Managements geworden. Trotz der größeren Vielfalt an Risikotypen, die der globale Handlungsspielraum birgt, der zunehmenden Menge und Komplexität rechtlicher Anforderungen und weiterer kritischer Entwicklungen, ist das Risikomanagement zurzeit in vielen Unter-

nehmen unterentwickelt und bietet daher großes Potenzial zur Optimierung.

Dies ist nur eine vom FIR vorgestellte Auswahl an möglichen Themen für das Konsortialbenchmarking. Darüber hinaus sind die Wissenschaftler gespannt auf die Interessen, die die Auftraggeber mit in das Projekt einbringen.

Interessierte Unternehmen, die bereit sind, sich an den Kosten des Gesamtprojekts je mit 20.000 € zu beteiligen, sind herzlich willkommen, das Benchmarking mitzugestalten. Jedes Unternehmen aus dem Auftragskonsortium investiert darüber hinaus die Zeit für die Teilnahme an den drei Konsortialtreffen sowie drei Unternehmensbesuchen – und profitiert letztlich vom Wissen der besten Supply-Chain-Manager Deutschlands.