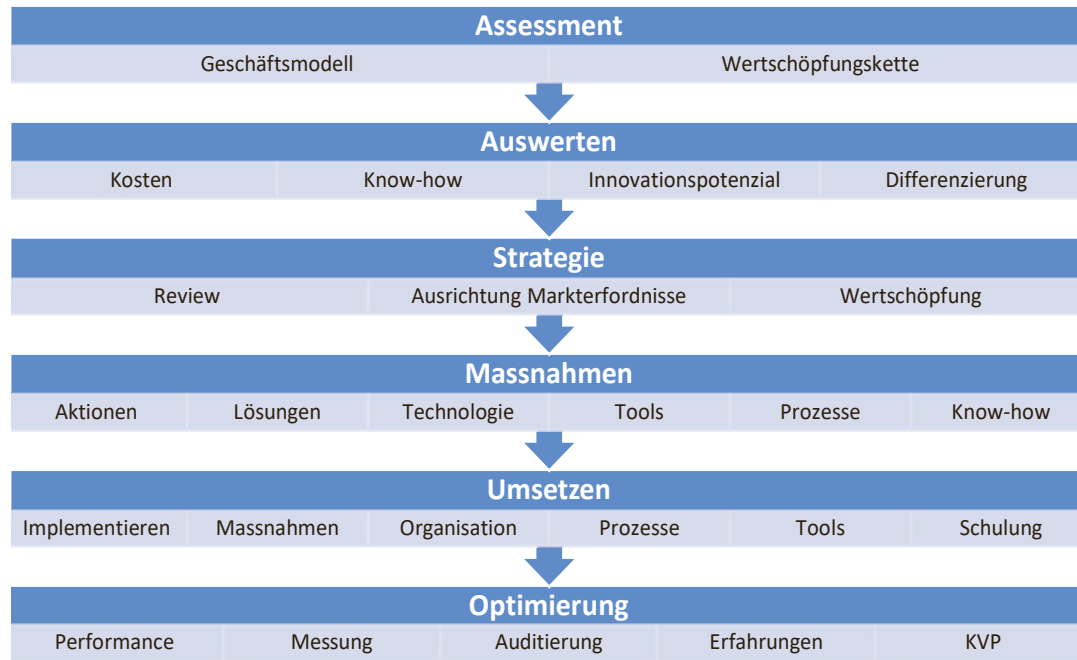




OPTIMIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

EINE DAUERAUFGABE DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

In herausfordernden Zeiten sind Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen und Mitarbeitende besonders gefordert, die Wertschöpfungsketten zu optimieren. Die permanente Ausrichtung der Führungs- und Organisationsstrukturen, Prozesse und der Wertschöpfungsketten auf die sich laufend ändernden Kunden- und Marktbedürfnisse ist der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Dieser Führungsregelkreis bedeutet auch, dass der gesamtheitliche Ansatz über Corporate Governance, Strategie, Organisation, Prozesse und Personal laufend abgestimmt, korrigiert und umgesetzt wird.



Analyse der Wertschöpfungskette

Chancen, Gefahren und Risiken durch die engmaschigere Vernetzung der Unternehmen

Die Entwicklung, Planung, Beschaffung, Herstellung, Vermarktung, Vertrieb und Instandhaltung eines Produkts oder einer Dienstleistung umfassen innerhalb eines Unternehmens verschiedene Tätigkeiten. Die Aufgaben werden über die Führungs- und Organisationsstrukturen, Unternehmensprozesse und Tools gesteuert. Die Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens ergibt sich aus

der Differenz von Ertrag und Kosten der eingesetzten Ressourcen. Die Mitarbeitenden tragen mit ihrem Handeln und ihren Erkenntnissen einen wesentlichen Teil zur Optimierung der Wertschöpfungskette bei. Solange man im Unternehmen genügend Wettbewerbsvorteile, Werte und Margen erzielen kann, ist alles bestens. Ausruhen kann man aber nicht. Die Optimierung der Wertschöpfungskette ist ein ständiger Prozess.

Die Unternehmen sind untereinander immer engmaschiger vernetzt, die Lieferketten oft über Tools und Daten direkt verknüpft. Dies birgt neben den Chancen auch potenzielle Gefahren und Risiken und schafft neue Abhängigkeiten. Das Marktumfeld ist dynamisch, verändert sich laufend und beeinflusst die jeweilige Wertschöpfungskette der Unternehmen direkt. Einflussfaktoren können sein: verändertes Einkaufsverhalten der Kunden, Lieferengpässe, internationales Sourcing, Fachkräftemangel, neue Geschäftsmodelle und Distributionskanäle, neue Technologien und

Produkte, Verhalten des Mitbewerbers, steigendes Umweltbewusstsein usw. Veränderungen in den Partnerschaften aufgrund von Firmengründungen, Nachfolgeregelungen, Geschäftsaufgaben, Geschäftsübernahmen oder -zusammenschlüssen beeinflussen ebenfalls die Resultate der Unternehmen. Ebenso wirken Rahmenbedingungen wie Politik, Gesetze, Normen und Branchenstrukturen auf die Unternehmen von aussen ein. Nicht zuletzt führen plötzlich auftretende Ereignisse der Cyberkriminalität, Pandemien usw. zu einer gerissenen Wertekette.

Die operative Führung muss sich jeweils mit den kurzfristig auftretenden Ereignissen innerhalb der Wertschöpfungskette auseinandersetzen. Dies zeigt sich unter anderem in Terminverzögerungen, verursacht durch Lieferengpässe, fehlendem Fachpersonal oder in Preissteigerungen infolge Materialknappheit. Um diesen Umständen entgegenzuwirken, müssen Kosten und Effizienz laufend optimiert, Ersatzlösungen gesucht und Prozessverbesserungen umgesetzt werden.

Individuelle Kriterien für Make-or-Buy-Entscheidungen in Unternehmen

Im strategischen Management ist der Fokus auf die langfristige Sicherung des eigenen Unternehmens gerichtet. Bei einer wertorientierten Unternehmensführung stehen jeweils die Kunden im Zentrum des Handelns. Idealerweise wird das Unternehmen periodisch auf den Prüfstand gestellt und einem ganzheitlichen Review unterzogen. Die Zukunft und der Erfolg des Unternehmens werden wesentlich beeinflusst durch Faktoren wie schnelles Aufspüren der Nachfrage-trends, Bereitstellen eines innovativen Produktemixes, Aufbau effizienter Prozesse und Tools, Fokus auf Kernkompetenzen, Make-or-Buy-Entscheidungen wie auch vom Einsatz der richtigen Personen am richtigen Ort. Entscheidend ist, dass sich das Unternehmerteam klar wird, wo sie sich positionieren wollen und welchen Auftrag sie verfolgen. Im Strategieentwicklungsprozess werden diverse Analysen durchgeführt und bewertet, aus deren Schlüssen sich die Strategie entwickelt, die eine opti-



Flavio De Nando

Vorstand AGV, Unternehmer Aviano Professionals AG, Wettingen Sparring-Partner für strategische und operative Unternehmensführung

mierte Wertschöpfungskette ergibt. Bei der Umsetzung können folgende Kernfragen zur Überprüfung der Wirkung für die Mitarbeitenden behilflich sein:

- Fokus Performance: Was ist unsere Kernkompetenz und in welchen Bereichen sind wir besonders gut?
- Fokus Extern: Wie muss die Strategie ausgerichtet sein, damit wir die Kundenbedürfnisse effizient erfüllen können?
- Fokus Intern: Wie muss die Organisation weiterentwickelt werden, um die Wertschöpfungskette optimal ausgerichtet zu haben?
- Fokus Innovation: Welche Prozesse und Tools in der Wertschöpfungskette müssen optimiert werden, um dem Kunden einen optimalen Nutzen zu bieten und die Kundenbindung zu erhöhen?

Strategisches Management – Basis für Ausrichtung der Wertschöpfungskette

Wir leben in einer komplexen Welt. In herausfordernden Zeiten verlangt die nachhaltige und risikobasierte Steue-



Wertschöpfungskette – Rückgrat ganzheitlicher Unternehmensführung

rung des Unternehmens von den Verwaltungsräten, Geschäftsleitungen und Mitarbeitenden einiges ab. Die Unternehmen sind vielschichtig gefordert mit Themen der Digitalisierung, Optimierung der Kosten und der Prozesse hinsichtlich der Wertschöpfungskette. Die permanente Ausrichtung der Führungs- und Organisationsstrukturen und Prozesse und der Wertschöpfungsketten auf die sich laufend ändernden Kunden- und Marktbedürfnisse ist der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. In einer wert- und risikobasierten Unternehmensführung ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens und das fortwährende Monitoring des

operativen Geschehens immens wichtig. Entwicklungen zu erkennen und zu antizipieren ist bereits eine Herausforderung. Diese dann zu bewerten und in den Entscheidungsprozess einzubringen, ist ebenfalls anspruchsvoll.

Im Führungskreislauf der kontinuierlichen Verbesserung sind Themen wie Corporate Governance, Strategie, Führung, Organisation, Personal, Business Process Reengineering sowie die digitalen Prozesse (Business Prozess und Business Intelligence) zu berücksichtigen. Die Unternehmen sind, nebst dem Tagesgeschäft, gefordert auch die vielschichtigen

Changemanagement-Aufgaben zu bewältigen. Es macht in den meisten Fällen durchaus Sinn, sich für die Lösung dieser Changemanagement-Aufgaben Hilfe von Aussen zu holen. Ein Lotse bzw. ein Koordinator ist in dieser Phase wichtig, damit die Umsetzung der Ideen und Massnahmen zeitnah und fokussiert erfolgt. Je nach Aufgabenstellung werden die Organisation und die Prozesse hinsichtlich Corporate-Governance- und Strategievorgaben innerhalb der Wertschöpfungskette optimiert und ins Tagesgeschäft integriert.

Impressionen der Aargauischen Berufsschau 2021

