

# Die Kunst der ganzheitlichen Betrachtung

## Herausforderungen für die Supply-Chain-Beratung

VON JÜRGEN HESS. Für das spezielle Feld der Supply-Chain-Berater hatten die Krise und ihre Folgen auch positive Züge. Durch den steigenden Kostendruck bei schwacher Nachfrage haben Unternehmen verstärkt darüber nachgedacht, weitere Potentiale im eigenen Haus zu heben. Mit den klassischen Instrumenten der Optimierung einzelner Bereiche sind sie dabei schnell an ihre Grenzen gestoßen. Dadurch ist der Gedanke der ganzheitlichen Betrachtung von Wertschöpfungsketten stärker in den Mittelpunkt gerückt. Dies gilt auch für die Prozesse innerhalb der Lieferketten eines Unternehmens. Heute werden diese ganzheitlich optimiert und unter ingenieurwissenschaftlicher, kaufmännischer und organisatorischer Sicht betrachtet.

Insbesondere die großen Strategieberatungshäuser zeigen verstärkt Interesse an diesem Beratungsfeld und haben in den vergangenen Jahren entsprechende Expertise aufgebaut. Allerdings ist Beratung allein hier nicht ausreichend. Worauf es zunehmend ankommt, ist die partnerschaftliche Begleitung des Unternehmens bei der Umsetzung. Vor allem kleinere und mittlere Beratungshäuser haben sich auf die veränderten Bedürfnisse ihrer Kunden gut eingestellt.

Gewisse Veränderungen des Beratungsberufes betreffen indes nicht nur die Supply-Chain-Beratung. Berater sehen sich heute mit der Tatsache konfrontiert, dass sie ihren Mehrwert explizit nachweisen müssen. In der Vergangenheit waren bestimmte Themen in den Unternehmen nicht besetzt, weil sie nicht als Kernkompetenz gewertet wurden. Das hier fehlende Knowhow würde über externe Berater hinzugekauft. Jedoch waren die Verantwortlichen dem Berater in gewisser Weise ausgeliefert, weil seine Leistung nur schwer einschätzbar war.

Supply-Chain-Management rückt inzwischen aber mehr und mehr in den Fokus von Vorständen und Geschäftsführern. Eigene Abteilungen zum Aufbau interner Expertise sind die Folge ebenso wie die Sensibilisierung für die wesentlichen Inhalte dieser Unternehmensfunktion. Neben den kleiner werdenden Budgets für externe Beratung stehen Tagessätze aufgrund des weiter zunehmenden Wettbewerbes im Markt und dem direkten Mehrwertnachweises unter Druck. Dieser Mehrwert ist im Grunde nach wie vor dersel-

be: Berater müssen Wissen beisteuern können, über das Unternehmen trotz eigener Fachabteilungen nicht verfügen. Der Schlüssel hierzu sind die häufig branchenübergreifenden Projekterfahrungen mit unterschiedlichsten Problemstellungen. Diese sorgen für einen Erfahrungsschatz, den sich Unternehmen nur schwer selbst aneignen können.

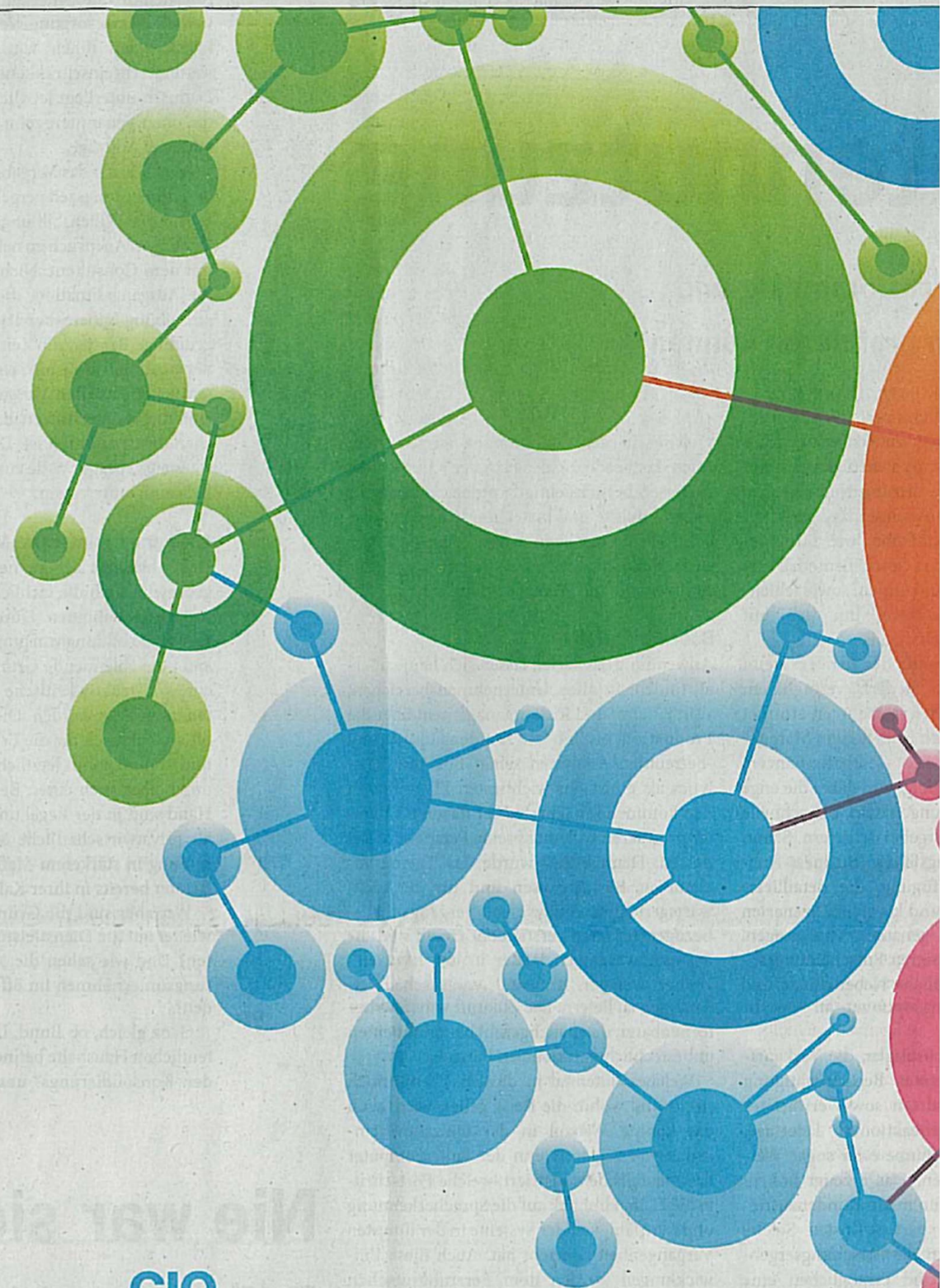
Ein gutes Beispiel dafür ist der derzeit beobachtbare Trend zum Insourcing, also der Wiedereingliederung von zuvor ausgelagerten Unternehmensprozessen und -funktionen. Die Kenntnis von Leistungsangeboten, verfügbarer Qualität und dem Nutzen von Insourcing-Projekten sind Kernaspekte einer strategisch sinnvollen Positionierung zu diesem Thema. Berater können branchenübergreifende und auch weitersichtige Beiträge liefern, um bei einer erfolgreichen Strategiefindung zu unterstützen.

### Auch kleinere Beratungen haben Chancen

Obwohl der Supply-Chain-Beratungsmarkt, insbesondere auch mit Blick auf internationale Projekte, von größeren Beratungshäusern dominiert wird, haben kleine Beratungen und selbständige Berater auch weiterhin Marktchancen. Sie werden sich noch stärker als zuvor spezialisieren und als Fachexperten für ganz spezielle Fragestellungen positionieren müssen. Zugute kommt ihnen ihre Flexibilität, bedingt durch eine günstigere Kostenstruktur und eine weniger aufwendige Administration. Unternehmen, die größere Supply-Chain-Projekte vor sich haben, werden allerdings das Engagement größerer Beratungshäuser mit einem breiteren Portfolio und umfassenden Referenzen in verschiedenen Supply-Chain-Disziplinen nutzen.

Für Supply-Chain-Beratungen ist die derzeitige Marktentwicklung, trotz Preisdrucks und Profilveränderung, eine große Chance. Schon seit längerem versuchen Supply-Chain-Berater den Unternehmen näherzubringen, dass eine integrierte und prozessübergreifende Betrachtungsweise weitaus bessere Ergebnisse liefert als die Einzelbetrachtung bestimmter Bereiche. Das zunehmende Wissen über die Bedeutung des Supply-Chain-Managements als wesentliche Unternehmensfunktion kann dazu beitragen, diese Philosophie weiter voranzutreiben.

Jürgen Hess, CEO der Miebach Consulting Gruppe, Frankfurt am Main



## CIO C-Suite Studienreihe

Strategien für einen smarten Planeten

## Lesen Sie die Gedanken von über 3.000 führenden CIOs.

„Die Unternehmensvision zu verstehen, eine klare Strategie zu entwickeln und diese in Geschäftszielen umzusetzen“ ist der Dreh- und Angelpunkt, betont die IBM CIO Studie 2011. Das ist nur eine von vielen Erkenntnissen, die in der Studie über 3.000 CIOs gewonnen wurden. So entstand „Schlüsselrolle CIO“, eine neue Art. Sie ist Teil der IBM Studienreihe für Führungskräfte und zeigt, w