

Optimiere deine Wertschöpfungskette mit der Wertschöpfungsanalyse

Ein zentraler Punkt eines jeden Unternehmens ist dessen Wertschöpfung: Wie vermehrt dein Unternehmen den Wert von Gütern? Welche Dienstleistungen bringen deinem Kunden einen zusätzlichen Nutzen?

Heute gibt es immer noch sehr viele Firmen, die weit davon entfernt sind, das Beste aus ihren Möglichkeiten zu machen. Oder wie es **Dr. Jeffrey K. Liker**, Professor of Industrial and Operations Engineering – University of Michigan-Ann Arbor, aber auch Best Selling Autor (The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer) zusammenfasst:

« Most Business Processes Are 90% Waste and 10% Value-Added Work. »

Auch wenn diese Zahlen etwas zu extrem sein könnten, lohnt es sich mit dem Thema zu befassen und über deine Situation etwas zu reflektieren.

In diesem Blog gehen wir zuerst auf die Grundlagen der Wertschöpfungskette und der Wertschöpfungsanalyse ein. Danach erfährst du wie dir die vereinfachte Wertschöpfungsanalyse hilft, deine Kernprozesse zu identifizieren und warum du über die Erfolgsfaktoren und Risiken in der Zusammenarbeit mit deinen Anspruchsgruppen nachdenken solltest.

Beginnen wir mit der **Wertschöpfungskette**: Zur Wertschöpfungskette gehören die Tätigkeiten und Prozesse, die zum Beispiel bei der Herstellung eines Produkts durchlaufen werden müssen. Dabei gibt es die primären Aktivitäten, wie Produktion oder Marketing & Verkauf. Weiter gibt es auch unterstützende Aktivitäten, wie die Unternehmensinfrastruktur oder die Beschaffung. All dies führt letztendlich zu dem Produkt oder zu der Dienstleistung, die du verkaufst und darauf eine Marge erzielst. Das wohl bekannteste Modell dazu ist von **Michael E. Porter**.



Bild 1: Wertschöpfungskette nach Porter

Bei der **Wertschöpfungsanalyse** geht es nun darum, die einzelnen Schritte der Wertschöpfungskette genauer zu verstehen, und dadurch Verbesserungspotentiale zu erkennen. Gibt es die Möglichkeit bei einer Tätigkeit effizienter zu werden, Teile zu automatisieren? Welche Leute sind bei den jeweiligen Schritten beteiligt? Sind alle Schritte notwendig? Welche Schritte sollen zukünftig ausgelagert (Outsourcing) werden? Können wir bei einer Tätigkeit etwas mehr Zeit und andere Ressourcen investieren, damit wir uns vom Markt abheben und höhere Preise verlangen können? Solche Fragen wirst du dir in der Analyse stellen.

Dadurch kannst du konkrete Massnahmen erarbeiten. Vielleicht entdeckst du, dass einige Tätigkeiten überflüssig sind oder doppelt gemacht werden. Findest du solche Tätigkeiten, so solltest du versuchen diese zu streichen, um deine Prozesse schlanker und effizienter zu machen.

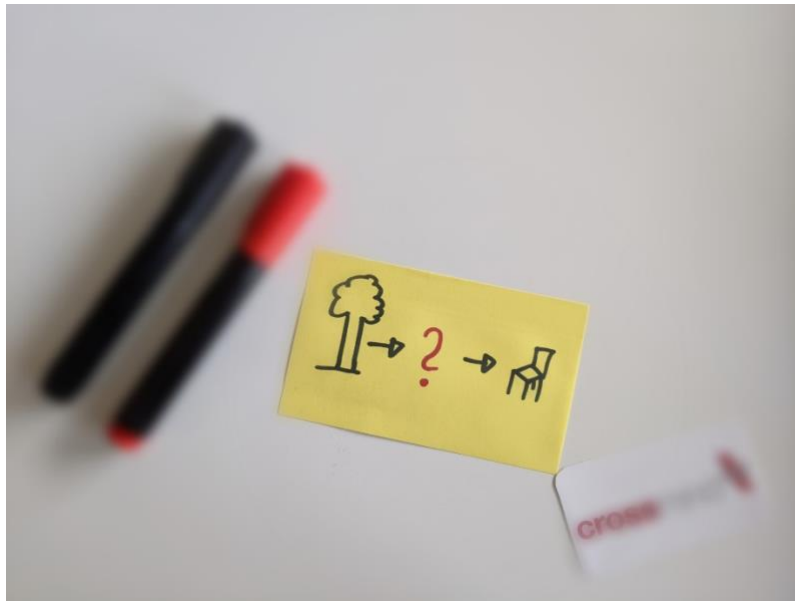
Im Folgenden gehen wir auf die **vereinfachte Wertschöpfungsanalyse** ein, bei der du deine Kernprozesse identifizierst. Ausserdem siehst du in einem Beispiel, welche Erfolgsfaktoren und Risiken in der Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen bestehen und warum du diese bei der Entwicklung deiner Wertschöpfungskette beachten solltest.

Die vereinfachte Wertschöpfungsanalyse

Bei der vereinfachten Wertschöpfungsanalyse gehst du im Gegensatz zu einer umfassenden Wertschöpfungsanalyse bei den einzelnen Schritten nicht ins Detail und benennst Kosten, Zeitdauer etc. Du musst lediglich die oben beschriebenen einzelnen Aktivitäten identifizieren und verifizieren. Danach fragst du nach den **Kernprozesse** deiner Wertschöpfung. Der Fokus liegt hier auf deinen Kernkompetenzen und wie diese am besten genutzt werden können, um die Wertschöpfung zu maximieren. Hast du zum Beispiel eine selbst entwickelte Maschine, mit der du gewisse Arbeitsschritte besser, schneller und günstiger durchführen kannst? Evtl. erkennst du bei der Analyse auch Potentiale um dein Angebot zu erweitern.

Wie erkennst du deine Kernprozesse?

Es hilft bei der Analyse den Fokus auf die finanzielle Perspektive oder die Kundenzufriedenheit zu legen: In welchem Schritt verdienen wir womit Geld? Womit bieten wir unserem Kunden eine gute Dienstleistung? Diese elementaren Fragen erlaubt dir eine Reduktion von komplexen Prozessen auf das Wesentliche und helfen dir, dein Geschäftsmodell besser zu verstehen. Du stellst eventuell auch fest, dass du zu viele Ressourcen in Nicht-Kernprozesse steckst, Prozesse, die keinen zusätzlichen Umsatz generieren oder zur Kundenzufriedenheit beitragen.



Erfolgsfaktoren und Risiken pro Anspruchsgruppe

In einem zweiten Teil solltest du auch deine potentiellen Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Anspruchsgruppen identifizieren und analysieren. Am besten analysierst du die Erfolgsfaktoren strukturiert für jede Anspruchsgruppe/für jeden Stakeholder einzeln. Zu den Anspruchsgruppen gehören beispielsweise deine Mitarbeiter, deine Lieferanten oder deine Kunden.

Neben der Identifizierung der Erfolgsfaktoren ist es aber auch wichtig, dass du die mit der Anspruchsgruppe verbundenen potentiellen Risiken beleuchtest. Dadurch kannst du jede einzelne Anspruchsgruppe besser beurteilen und hast Hinweise darauf, wie sie bei einer Änderung der Wertschöpfungskette reagieren könnten. Liste die Erfolgsfaktoren und Risiken übersichtlich in einer Tabelle auf.

Beispiel - Analyse der Anspruchsgruppe «Lieferant»

Normalerweise ist das Ziel sowohl vom Unternehmen als auch vom Lieferanten, dass eine langjährige, gute Geschäftsbeziehung aufgebaut und gepflegt werden kann.

Welche wichtigen Erfolgsfaktoren in der **Zusammenarbeit** mit den Lieferanten gibt es? Welche damit verbundenen Risiken existieren?

In der Tabelle siehst du unsere Beispiele für die Anspruchsgruppe «Lieferant».

Erfolgsfaktoren	Risiken
regelmässige Bestellungen	Umsatzeinbrüche
Fristgerechte Zahlung / Lieferung	Geringere Verfügbarkeit der Produktionsmittel
Einwandfreie Lieferung	Bessere Konditionen bei Konkurrenz
Erfolgreiche Entwicklung der Geschäftsprozesse, damit das richtige bestellt/geliefert wird	Schlechtere Qualität

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren und Risiken für die Zusammenarbeit mit Lieferanten

Beachte, dass die Analyse der jeweiligen Anspruchsgruppen sich von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden kann. Je nach Branche und Unternehmen kann diese Tabelle anders aussehen. In diesem Beispiel siehst du, dass die erfolgreiche Beziehung zu einem Lieferanten unter anderem von der erfolgreichen Entwicklung deiner Geschäftsprozesse abhängt. Wenn deine Bestellungen schnell und korrekt beim Kunden ankommen und du nach der Lieferung schnell bezahlen kannst, wird sich dies positiv auf deine Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten auswirken. Als guter Kunde kannst du in Zukunft möglicherweise von noch besseren Konditionen profitieren. Machst du hingegen Verluste, wird sich der Lieferant überlegen, dich weiterhin zu beliefern, da deine Zahlungsfähigkeit infrage gestellt ist. Du wirst es folglich schwer haben, deine Aufträge zeitnah zu bedienen und dein Unternehmen wird etwas von seinem guten Ruf einbüßen, was letztendlich in tieferen Umsätzen mündet.

Du siehst... Jede Entscheidung hat einen Einfluss auf dein Geschäft. Stelle sicher, dass du die wichtigen Entscheidungen richtig triffst und dadurch deine Zukunft erfolgreich gestalten kannst.

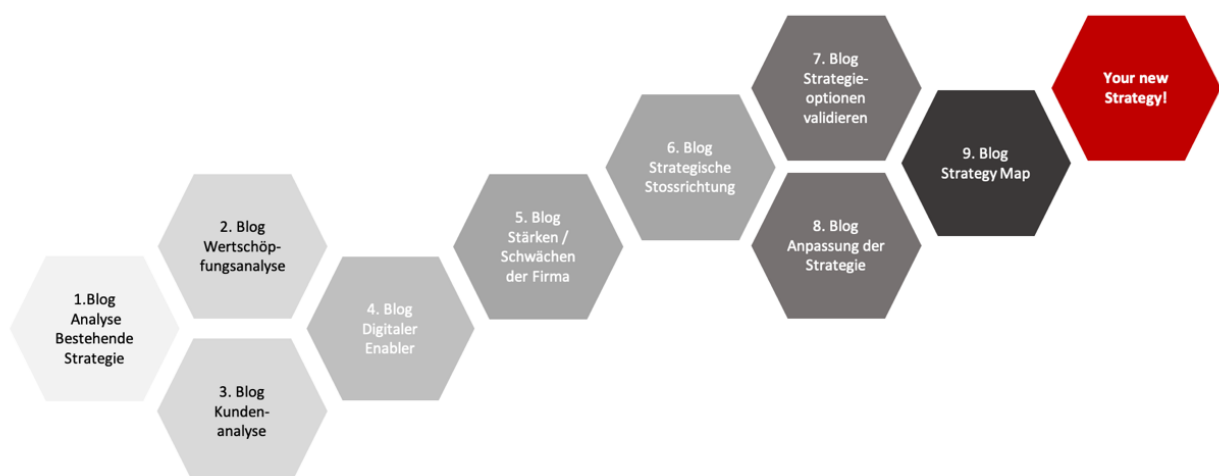
Wichtige Tätigkeiten für die neue Strategie identifizieren

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Wertschöpfungsanalyse dir wichtige Hinweise gibt, worauf du bei der Strategieentwicklung achten musst. Das Identifizieren von Erfolgsfaktoren erlaubt es dir, Tätigkeiten hervorzuheben, die du bei der Strategieentwicklung unbedingt miteinbeziehen musst. Potentielle Risiken geben dir Aufschluss darüber, worauf besonders geachtet werden muss, damit die neue Strategie diese Risiken minimieren kann. Im Endeffekt erfasst du damit Stärken und Schwächen, die die Strategieentwicklung beeinflussen. In unserem nächsten Beitrag werden wir die Kundenanalyse betrachten und zeigen, dass sie bei der Erarbeitung einer neuen Strategie nicht zu vernachlässigen ist.

Simplify your business. crossmind inc. www.crossmind.ch

Das war der 2. Blog unserer neunteiligen Blogserie. Und darauf kannst du dich noch freuen:

Die 9 Schritte zu deiner Strategie



Quelle:

Bild 1: Wertschöpfungskette nach Porter:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wertschoepfungskette-50465>