

# STUDIE HELBLING BUSINESS ADVISORS

Service Line Value Chain Management & Digitalization

helbling

## Optimierungsprojekte entlang der Wertschöpfungskette

### ABSTRACT

In einer Fachstudie von HELBLING BUSINESS ADVISORS wurden 63 Unternehmen unterschiedlicher Umsatzklassen und Branchen zu aktuellen Trends & Treibern sowie zu aktuellen Optimierungsprojekten entlang der Supply Chain befragt. ■

Vor dem Hintergrund des aktuellen Marktgeschehens, mit Lieferengpässen auf der Beschaffungsseite als prominenteste Störgröße, wurden dabei die wichtigsten Supply Chain Herausforderungen und Ziele der Unternehmen beleuchtet. Darauf aufbauend zeigt die Studie, inwieweit die von den Protagonisten erkannten Herausforderungen in kausalem Zusammenhang mit den von ihnen initiierten Optimierungsprojekten stehen. ■

Die Ergebnisse zeigen: Die aktuelle Volatilität des Marktes zeigt seine Auswirkungen nicht nur auf der Einkaufsseite, die richtigen Optimierungsprojekte werden häufig nicht initiiert und ein Großteil der Befragten ist nicht davon überzeugt, dass die eingeleiteten Maßnahmen den zunächst erhofften Erfolg bringen. ■

In dieser Studie erfahren Sie die aktuellen Herausforderungen und Ziele für die Supply Chain der befragten Unternehmen, welche Optimierungsprojekte diese angehen und wie erfolgreich diese waren.

**Helbling Business Advisors liefert mit den „8 Keys of Moving Forward“ zudem eine pragmatische Agenda für Ihre eigene Optimierungsbedürfnisse. ■**



Als Teil des Corporate Finance International Netzwerks haben wir tiefgreifende Kenntnisse entlang vieler internationaler Märkte und erfahren veränderte Rahmenbedingungen der Lieferketten aus erster Hand.



Sowohl unsere Kunden als auch renommierte externe Agenturen und Portale zeichnen unsere Beratungsleistung regelmäßig aus. Auch im Jahr 2021 haben wir die Auszeichnung „TOP Consultant“ erhalten.

# Optimierungsprojekte entlang der Wertschöpfungskette

## Was dem Mittelstand in Zeiten volatiler Märkte wirklich hilft

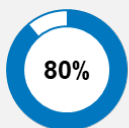
### Die Welt im Wandel – Volatilität als ständiger Begleiter

Marktexperten sind sich einig: Unternehmen agieren derzeit in einem extrem angespannten Marktumfeld, geprägt durch essenzielle Materialengpässe auf der Einkaufsseite. Doch finden sich diese, dem volatilen Marktgeschehen geschuldeten, Problemstellungen tatsächlich ausschließlich auf der Einkaufsseite?

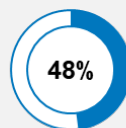
Vor dem Hintergrund dieser Frage haben die HELBLING BUSINESS ADVISORS mittelständische Unternehmen gefragt, welchen Herausforderungen sie derzeit begegnen und welche Optimierungsprojekte sie aktuell angehen.

Die Ergebnisse überraschen: Ist der unternehmerische Blickwinkel auf die aktuellen Problemstellungen zu eingeschränkt? Und ist Volatilität wirklich nur eine temporäre Erscheinung? Wir beantworten diese Fragestellungen und geben Ihnen obendrein pragmatische Tipps für die kurzfristige und langfristige Unternehmensoptimierung an die Hand. ■

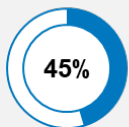
### Das sagen die Unternehmen: Aktuelle Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette



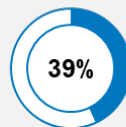
**Materialverfügbarkeit**



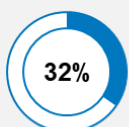
**Materialpreissteigerungen**



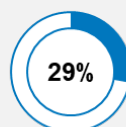
**Kapazitätsengpässe**



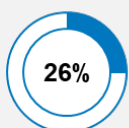
**Lieferantenperformance**



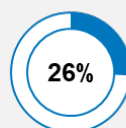
**Risikomanagement**



**Nachfrageschwankungen**



**Supply Chain Transparenz**



**Personalengpässe**

Mehrfachnennung möglich

## Das sagen die Unternehmen: Aktuelle Supply Chain Ziele

1	ERHÖHUNG DER LIEFERTREUE	23%
2	ERHÖHUNG DER FLEXIBILITÄT	18%
3	VERRINGERUNG DER LIEFERZEITEN	18%
4	KOSTENEINSPARUNGEN	15%
5	RISIKOMINIMIERUNG	13%
6	PRODUKTIVITÄTSERHÖHUNG	8%
7	BESTANDSVERRINGERUNG	8%

Maximal eine Nennung möglich

## Engpässe vs. Security of Supply – Ein Spagat, der nur auf der Einkaufsseite vollzogen werden muss?

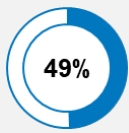
Wenig überraschend beschäftigt den Mittelstand im Zuge der Covid-19-Pandemie insbesondere der Faktor Materialverfügbarkeit und die durch die Engpässe entstandenen Materialpreissteigerungen. Auch die unzufriedenstellende Lieferantenperformance macht den Unternehmen zu schaffen. Doch die Betriebe spüren die Folgen auch entlang der weiteren Wertschöpfungsstufen: Kapazitätsengpässe und Personalengpässe bestehen und ferner sorgen Nachfrageschwankungen für zusätzliche Volatilität auf Kundenseite.

Sind die Herausforderungen mit geringfügigen Abstrichen scheinbar fest auf der Einkaufsseite verankert, werden die Ziele in Richtung Kunde formuliert. Über ein Drittel der Befragten gab an, dass die Erhöhung der Liefertreue das oberste Supply Chain sei. Flexibilisierung und Risikooptimierung sind Zielsetzungen, die zeigen, dass die Unternehmen bestrebt sind, die Zukunft sicherer und krisenfester gestalten zu wollen.

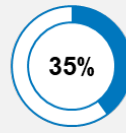
Klassische Zielsetzungen in Richtung Performance, Qualität und Bestandsverringerung werden derzeit mit einer geringeren Priorität belegt – Die Unternehmen müssen sich auf das „Widely Important“ fokussieren: Die Security of Supply. In der aktuellen Marktsituation werden Bestände zunehmend als Asset gesehen und Produktivität ist ohne Flexibilisierung und Risikominimierung erst überhaupt nicht möglich.

Es zeigt sich: Unternehmen werden von allen Seiten und über alle Wertschöpfungsstufen hinweg mit nie dagewesenen Herausforderungen konfrontiert. Es müssen also die richtigen Optimierungsprojekte initiiert werden. ■

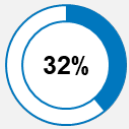
## Das sagen die Unternehmen: Bereiche, in denen Optimierungsprojekte durchgeführt wurden / werden



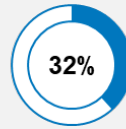
**Bestandsmanagement**



**Produktivität /  
Kosten Logistik**



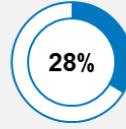
**Absatz- / Nachschubplanung**



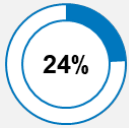
**Produktivität /  
Kosten Produktion**



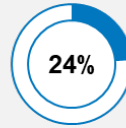
**Materialkosten**



**Produktionsplanung**



**Strategische Segmentierung**



**Digital**

Mehrfachnennung möglich

## Doch helfen diese Optimierungsprojekte wirklich, die gesteckten Supply Chain Ziele zu realisieren?

Immer häufiger scheitern Unternehmen daran, trotz benannter Herausforderungen und fixierter Ziele, die richtigen Optimierungsprojekte zu starten. Dies liegt zumeist nicht zwingend an fehlendem Sachverstand oder der unzureichenden Bereitschaft, von einem scheinbar stabilen Zustand über eine dissipative Unternehmensstruktur zu einem optimierten stabilen Zustand zu gelangen. Vielmehr fokussieren sich die Unternehmen häufig auf zu viele, nicht harmonisierte Optimierungsmaßnahmen, nicht selten fehlt dabei das Verständnis für den aktuellen Reifegrad im Unternehmen und die nachfolgende Ausbaustufe.

Reine Digitalisierungsinitiativen rücken in diesem Zusammenhang laut der Befragung eher in den Hintergrund. Populär sind die Bereiche Bestandsmanagement, Absatz- und Nachschubplanung sowie Produktivität in Produktion und Logistik – Allesamt reaktive, hausinterne aber auch komplexe Maßnahmen, die helfen sollen, den aktuellen Marktanforderungen zumindest entgegenwirken zu können. Unsere Studie zeigt: Nur jeder zweite Befragte glaubt an den Erfolg seiner Optimierungsprojekte. Werden demnach die falschen Initiativen gestartet?

Nein, die genannten Projekte ergeben Sinn. Zu hinterfragen ist allerdings die Priorisierung und Chronologie der Maßnahmen. Bevor eine umfassende Transformation vom Reißbrett gestartet wird, sollte Transparenz über die aktuelle Situation geschaffen werden. Im Anschluss helfen Quick Wins entlang aller Bereiche zur ersten Beruhigung der Organisation. Unternehmen, die es schaffen, mit intelligenten Quick Wins bereits eine nachhaltige Transformation einleiten zu können, werden am zügigsten auf zukünftige Schocks reagieren können. ■

# Eine Fülle an Maßnahmen steht zur Verfügung – Doch welche Optimierungsprojekte sind die richtigen?

Mauer der Chancen



Die Auswahl der richtigen Optimierungsprojekte ist schwierig. Die richtige Reihenfolge und Verzahnung dieser Maßnahmen noch schwieriger.

## Nachhaltige Lösungen entwickeln und gleichzeitig Quick Wins ermöglichen: Zwei Seiten der gleichen Medaille

Viele Lösungen zur Meisterung der bestehenden Herausforderungen sind den Protagonisten im Unternehmen bekannt. Die Akteure stehen vor der „Mauer der Chancen“: Welche Bausteine gilt es auszuwählen, um die Treppe zur Optimierung bauen zu können? Und muss eine Entscheidung spezifisch entweder pro Quick Wins oder pro Transformation getroffen werden?

Das Gegenteil ist der Fall. Die Bausteine müssen vielmehr in idealer Weise zusammengesetzt werden. Nach Bestimmung der Ausgangsbasis sollte ein realistisches Maßnahmenprogramm aufgesetzt werden, das Quick Wins und Transformationsinitiativen vereint und auf eine gemeinsame, harmonische Zeitachse übersetzt.

Durch das Erreichen schneller Resultate wird nicht nur das Unternehmen selbst gestärkt, sondern auch die ausführenden Organe: Die Mitarbeiter. Steigt die Komplexität und nimmt die Unsicherheit zu, werden neben fachlicher Ausführungen vor allem das Projektmanagement und das Change Management immer essenzieller. Mitarbeiter, die Ihnen in schwierigem Marktumfeld mit starker Volatilität im Tagesgeschäft das Vertrauen zusichern, das Unternehmen und damit das eigene Arbeitsumfeld optimieren zu wollen, erwarten Struktur, Transparenz, Verständnis für die unternehmerischen Zusammenhänge und vor allem zügige Erfolge. Wie sie diese realisieren können, welche Optimierungsprojekte vor allem auf Kurzfristhorizont besonders vielversprechend sind und wie Sie an der „Mauer der Chancen“ die für Sie passenden Bausteine wählen können, erfahren Sie auf der Folgeseite – Unsere „8 Keys of Moving Forward“. ■

# HELBLINGS „8 Keys of Moving Forward“: Acht pragmatische Tipps, die Mittelständlern helfen, kurzfristig und langfristig erfolgreich zu sein



**Sorgen Sie für finanzielle Transparenz** – Nicht selten werden Finance und Controlling in Supply Chain Optimierungsinitiativen übergangen. Insights zu Margen-Verlusten, internen Kostentreibern und Profitabilitätsbetrachtungen beginnen allerdings eben dort.

QUICK WIN



**Ermöglichen Sie Fokussierung durch Segmentierung** – Eine durchgängige Segmentierung von Lieferanten & Kunden sowie von Einkaufsmaterial & Fertigprodukten ermöglicht Ihrer Belegschaft eine klare Fokussierung und dadurch die Folgerung von spezifischen Beschaffungs- und Absatzstrategien.

QUICK WIN



**Hinterfragen Sie bestehende Leitplanken** – Das Hinterfragen von scheinbar gesetzten Leitplanken in Geschäftsmodell, Fachbereichsstruktur und strategischer Ausrichtung ermöglicht es ihnen, ein ganzheitliches Bild über die Ausgangssituation zu erhalten und Chancen für die Zukunft abzuleiten.

QUICK WIN



**Bauen Sie eine Projekt & Change Management Organisation auf** – Große Projektprogramme mit einer Vielzahl an Teilprojekten entlang der gesamten Organisation können Unternehmen auch bei der korrekten Maßnahmenwahl belasten. Ein übergreifendes Projekt & Change Management Office schafft Abhilfe.

MITTEL FRIST



**Setzen Sie einen S&OP Prozess und eine durchgängige Supply Chain Planung auf** – Sind Supply Planning und Demand Planning ideal aufeinander abgestimmt, profitieren Sie durch eine optimierte Kapazitätsauslastung, verlässliche Materialverfügbarkeit und hohe Liefertreue.

MITTEL FRIST



**Nehmen Sie Kapazitäts- und Flexibilisierungsanforderungen auf** – Durch eine ganzheitliche Kenntnis der Kapazitäten von Mensch, Maschine und Lieferant lassen sich, gemeinsam mit einem Flexibilitätskonzept, Nachfragespitzen und -täler ad-hoc managen – Ein strategisches Asset in 2022+.

MITTEL FRIST



**Realisieren Sie Frühwarnsysteme und stärken Sie das Risikomanagement** – Disruptionen entlang der Wertschöpfungskette sind wiederkehrende Erscheinungen. Ein auf Resilienz ausgelegtes Frühwarnsystem erlaubt es Ihnen, Störungen frühzeitig zu erkennen und schnell reagieren zu können.

LANG FRIST



**Denken Sie an die Prozessoptimierung im Vorfeld von Digitalisierungen** – Die Devise „Wer verschwenderische Prozesse digitalisiert, digitalisiert Verschwendung“ ist nicht neu. Setzen Sie Ihren Fokus vor der ERP-Transformation auf die Gestaltung sauberer und harmonisierter Prozesse.

LANG FRIST

>> Sie interessieren sich für weitere **Insights** aus unserer **Studie**?

>> Sie möchten in einem unverbindlichen und **kostenfreien ersten Workshop** Ihre aktuellen Projekte diskutieren und deren Relevanz mit den wichtigsten Marktbewegungen und Industriebenchmarks abgleichen?

## TRETEN SIE MIT UNS IN KONTAKT



+49 177 799 33 69



[Robert.Leonhardt@helbling.de](mailto:Robert.Leonhardt@helbling.de)



Helbling Business Advisors GmbH  
 Neuer Zollhof 3  
 D-40221 Düsseldorf

## ROBERT LEONHARDT | Member of the Executive Board

Robert Leonhardt hat mehr als 18 Jahre Berufserfahrung und ist spezialisiert auf Operational Excellence, Supply Chain Management und Digitalisierung.

Vor seiner Zeit als Management Berater hat er internationale Automobilzulieferer u.a. dabei unterstützt, Geschäftsprozesse zu optimieren und nachhaltig neu auszurichten.

## WEITERE AUTOREN DER STUDIE



**Sebastian Groß**

Manager

+49 162 218 57 65



**Maximilian Hörath**

Consultant

+49 152 566 13 541

# Studienaufbau und Teilnehmerstruktur

## Hintergrund und Aufbau

- Basierend auf Expertenwissen von Führungskräften aus Supply Chain und Operations untersuchten die HELBLING BUSINESS ADVISORS, mit welchen Optimierungsprojekten Unternehmen der DACH-Region die Herausforderungen des vergangenen und aktuellen Jahres sowie der nahen Zukunft angehen
- Teilnehmer und Interessenten sollten so auf Basis der aktuellen Herausforderungen und Ziele einen Überblick der aktuell wichtigsten Projektthemen erhalten, um so eine Vergleichsmöglichkeit mit den eigenen Initiativen Ihres Unternehmens gewährleisten zu können
- Die Ergebnisse des Fragebogens wurden im Studienpapier durch weitere Expertise und Projekterfahrung der HELBLING BUSINESS ADVISORS komplettiert
- Die Befragung erfolgt(e) auf Basis eines von HELBLING BUSINESS ADVISORS entwickelten Fragebogens ■

## Struktur der Studienteilnehmer

