

Durch diesen integrierten Ansatz können erhebliche Wettbewerbsvorteile generiert werden. Typische Potentiale sind:

- Reduzierungen der Durchlaufzeit für Kundenaufträge von 30 bis 50 %
- Deutliche Steigerung der Termintreue durch zuverlässigere Machbarkeitsprüfung bei Auftragsannahme und transparentere Produktionssteuerung
- Reduzierung der Prozesskosten von durchschnittlich 30 % durch optimierte Prozesse und verringerten Aufwand für Troubleshooting
- Verbesserung der Planungsgenauigkeit um bis zu 80 % durch durchgängige Planungssysteme und verbesserte Kommunikation
- Verringerung der Bestände in einer Größenordnung von 50 %

### Collaborative Supply Chain Planning

Darüber hinausgehende Potentiale können durch eine unternehmensübergreifende Optimierung erreicht werden. Als Begriffe dafür wurden „Collaborative Supply Chain Planning“ oder „E-Collaboration“ (bezogen auf den elektronischen Austausch der SC-Daten) geprägt. Ziel ist es dabei, sowohl eine optimale Auslastung jedes einzelnen Partners (Kunden, Lieferanten, Dienstleister) in der Supply Chain zu sichern als auch die Antwortzeit auf Wünsche und Änderungen des Endkunden zu minimieren. Diese Optimierung bedeutet jedoch

nicht, dass in die Autonomie der einzelnen Unternehmen eingegriffen wird. Fast jedes Unternehmen ist in mehrere Supply Chains eingebunden und eine „zwangsweise Planung“ einer dieser Supply Chains würde automatisch zu Problemen in den beteiligten Unternehmen führen und den „Optimierungskonsens“ aufbrechen.

Vielmehr ist unter Collaborative Supply Chain Planning ein Dialog zu verstehen, in dem alle beteiligten Unternehmen frühzeitig in den Informationsfluss eingebunden sind. Dadurch ist eine frühzeitigere Reaktion auf Veränderungen möglich. So ist es z. B. bei mangelnder Fertigungskapazität möglich, die anderen Glieder der Supply Chain frühzeitig zu warnen.

Das Grundkonzept von E-Collaboration besteht darin, Informationen über elektronische Plattformen („Collaboration-Hubs“) auszutauschen. Dort werden die Planungsinformationen gesammelt und allen Partnern transparent gemacht. Die Realisierung erfolgt entweder als „private“ Vernetzung der Systeme der einzelnen Partner oder als Internet-Hub. Die Verantwortung für den Betrieb und die Wartung muss dabei klar einem Partner zugeteilt werden. In der Praxis zeigt sich, dass diese in der Regel beim relativ

„mächtigsten“ Partner bzw. beim Initiator der E-Collaboration angesiedelt ist. Von wesentlich größerer Bedeutung als die technische Realisierung ist die Definition von klaren Prozessen und Spielregeln zur Zusammenarbeit. Diese müssen zwischen allen Partnern vereinbart und getragen werden. Als Basis für ein solches Regelwerk kann das CPFR(r)-Modell (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) der Voluntary Interindustry Commerce Standard Association in den USA dienen. Ebenso ist es erforderlich, die Verbindlichkeit der ausgetauschten Planungsinformation festzulegen, d. h. welche Daten haben reinen Informationscharakter bzw. welche sind vertraglich bindend.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die Verwirklichung von Collaborative Supply Chain Management ist ein Wandel der Beziehungskultur zwischen den Partnern. Das eigene Unternehmen darf nicht mehr als abgeschlossene Einheit gesehen werden, die mit „der Außenwelt“ lediglich über Tauschbeziehungen („Geld gegen Leistungen“) verbunden ist. Vielmehr ist es notwendig, die Offenheit und den Informationsaustausch zu den Partnern wesentlich zu erhöhen.

**Von wesentlich größerer Bedeutung als die technische Realisierung ist die Definition von klaren Prozessen und Spielregeln zur Zusammenarbeit**

Abb. 2: Das Konzept von E-Collaboration transformiert sequentielle Supply Chains in Netzwerke, in denen jeder Teilnehmer online Zugang zu allen relevanten Informationen hat

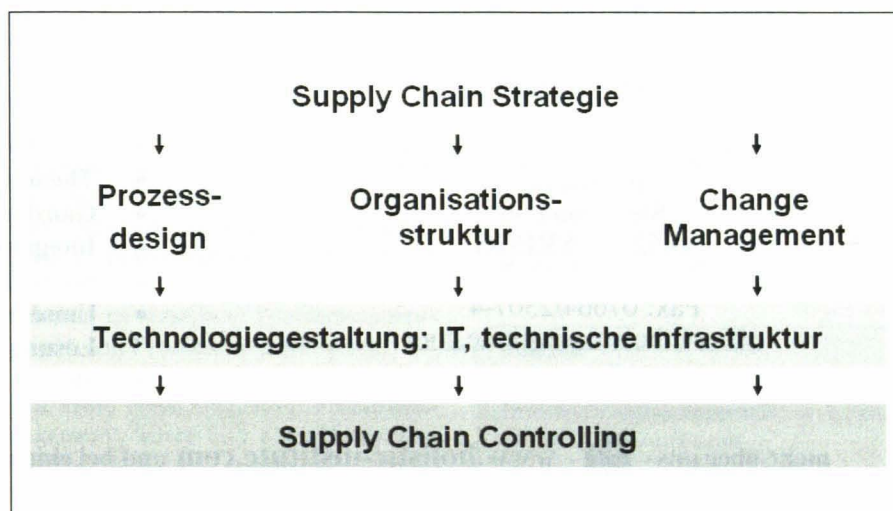
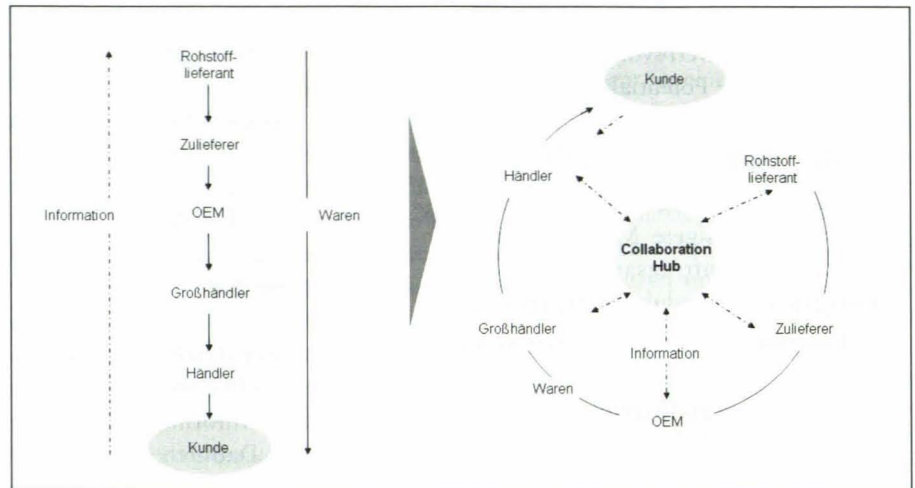


Abb. 3: Sieben Erfolgsfaktoren zur umfassenden Optimierung der Supply Chain



Einer der Vorreiter in der Realisierung von Collaborative Supply Chain Planning waren große Einzelhandelsketten zusammen mit namhaften Herstellern von Konsumgütern. In dieser Industrie ist die Supply-Chain-Planung aufgrund der relativ großen Anzahl an Artikeln und des spezifischen Konsumentenverhaltens der erfolgskritische Prozess. Durch eine geringe Erhöhung der Planungsgenauigkeit kann daher eine signifikante Senkung der Komplexitätskosten erreicht werden.

In einem von Procter & Gamble durchgeführten Projekt mit großen Einzel-

handelsketten in den USA und in Großbritannien wurde Collaborative Planning bereits 1999 realisiert. Für spezifische Werbeaktionen konnte im Rahmen dieses Projektes die Genauigkeit der Planungsvorschau um 20 % erhöht werden.

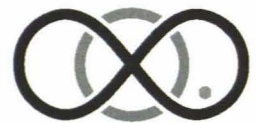
#### Schlussbetrachtung

Der dargestellte Ansatz der unternehmensübergreifenden Optimierung der Supply Chain kann in der Praxis nur über ein stufenweises Vorgehen erfolgreich realisiert werden.

Sowohl im ersten Schritt der unternehmensinternen Optimierung als auch bei den darauf folgenden Schritten sollte auf einer klaren Strategie aufgebaut werden. Die Informationstechnologie ist dabei lediglich das Werkzeug.

Erste umgesetzte Initiativen von ganzheitlichen Supply-Chain-Optimierungen haben in der Praxis bewiesen, dass die dargestellten Potentiale tatsächlich realistisch sind. Die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen konnte dadurch nachhaltig verbessert werden.

## Holistic-Management-Consulting & Training



**Dr. Norbert Obermayr**

Wirtschaftsingenieur

**Mag. Regina Obermayr – Breitfuß**

Psychologin

Steinwand 36

4852 WEYREGG

Tel.: 07664/2307-10

Fax: 07664/2307-4

[office@holistic-institute.com](mailto:office@holistic-institute.com)

- Aus der Praxis für die Praxis
- Theoretisch fundiert
- Ganzheitlicher (holistischer) Ansatz
- Integriert optimierte und
- nachhaltige Lösungen
- Umsetzungsbegleitung bis zur „fertigen“ Lösung
- akkred. Basel II - Consultant

mehr über uns



[www.holistic-institute.com](http://www.holistic-institute.com) und bei einem unverb. Erstgespräch



# Master-Lehrgänge am Zentrum für Wissens- und Informationsmanagement der Donau-Universität Krems

Das Zentrum für Wissens- und Informationsmanagement der Donau-Universität Krems beschäftigt sich mit der

- Entwicklung,
- Erschließung,
- Strukturierung,
- Vermittlung und
- Nutzung

von Information und Wissen in Unternehmen und Organisationen. Aus der Begriffsbestimmung zwischen Daten, Informationen und Wissen geht hervor, dass wir uns nicht primär mit Datenverarbeitung (Daten als codierte Beobachtungen), sondern mit dem professionellen Umgang mit Informationen (systemrelevanten Daten) und Wissen (Informationen in Erfahrungskontexten) beschäftigen.

Im Bereich der Lehre bilden wir unter anderem Qualitäts-, Wissens- und ProzessmanagerInnen, BibliothekarInnen, Infobroker und technische RedakteurInnen weiter. Sie optimieren Prozesse und managen die Dokumentation und Kommunikation von Wissen und Informationen in jeglicher Form, sei es elektronisch, mündlich oder auf Papier. Bei allen Lehrgängen des Zentrums werden die methodisch-fachlichen und wissenschaftlichen Grundlagen mit dem Erwerb von technologischen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen verbunden.

## Berufsbegleitend zum Master of Science

Unsere 5 MSc-Studiengänge sind alle berufsbegleitend in intensiven Modulen organisiert und werden großteils von externen Praktikern, Managern und Wissenschaftlern praxisbezogen unterrichtet. Alle Module und Lehrgänge werden laufend von den Studierenden sowie von externen ExpertInnen evaluiert. Durch Teamwork, Übungen, Fallbeispiele, und Projekte und schließlich Masterthesen, die direkt in die Berufspraxis der Teilnehmer integriert sind, können wir eine hohe Praxisrelevanz erreichen.

Im Folgenden werden der neue Master-Lehrgang „Prozessmanagement“ und der erfolgreiche „Qualitätsmanagement“-Lehrgang präsentiert.

## Prozesse bestimmen den Unternehmenserfolg

Der Erfolg eines Unternehmens hängt zu einem großen Teil vom effizienten Management der Prozesse ab, die Produkte und Dienstleistungen durchlaufen – und damit vom Know-how der Menschen, die diese Prozesse gestalten und verändern. Eine ganzheitliche Ausbildung zum Prozessmanager bietet die Donau-Universität Krems ab Mai 2003 in einem neuen Master-Lehrgang. Neben methodischen Zugängen werden auch menschliche und soziale Aspekte, Einsatzmöglichkeiten von Informationstechnologien und praktische Umsetzungsfertigkeiten vermittelt.

Ein Produkt kann noch so gut sein – werden Aufträge nicht erfüllt, klappt die Lieferung nicht rechtzeitig oder wird das Kundenservice vernachlässigt, wird sich kein Erfolg bei der Vermarktung einstellen. „85 Prozent der Gründe für das Versagen, Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind auf Mängel in Systemen und Prozessen zurückzuführen, weniger auf die Mitarbeiter. Die Rolle des Managements ist es, den Prozess zu verändern, nicht die Mitarbeiter“, lautet ein Grundsatz von Qualitätsmanagement-Pionier W. Edwards Deming. Gibt es verschiedene Verantwortliche, die nur für ihren Teilbereich zuständig sind, kann dies zu Hindernissen im Prozess führen. Eine prozessorientierte Organisation richtet sich hingegen nicht nach Abteilungsgrenzen, sondern nach dem Prozess in seiner Gesamtheit. Transparenz, Leistungsmessung und kontinuierliche Verbesserungen der Abläufe sind die Voraussetzung, um Abläufe in Unternehmen zu verstehen, Probleme aufzuzeigen und Prozesse zu optimieren.

Mit Hilfe eines effizienten Prozessmanagements lassen sich Durchlaufzeiten reduzieren, Kosten senken, die interne Effizienz steigern, die Qualität heben

sowie die Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern erhöhen. Dazu sind sowohl die Kenntnis menschlicher und sozialer Aspekte als auch der Einsatzmöglichkeiten von IT-Tools nötig. Beide Zugänge werden im Master-Lehrgang der Donau-Universität Krems berücksichtigt. „Das Programm richtet sich vor allem an Führungskräfte und Führungskräftenachwuchs, Prozessmanager und Projektverantwortliche aus allen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes“, so Lehrgangsleiter DI Dr. Peter Kuhlang.

## Qualitätsmanagement als Zukunftssicherung

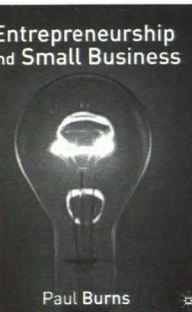
Qualität ist im Grunde eine wichtige Voraussetzung unseres Lebens und ihre Abwesenheit macht uns unsicher und unzufrieden. Um Zufriedenheit, nämlich Kundenzufriedenheit nach außen und Mitarbeiterzufriedenheit nach innen dreht sich das ganze Qualitätsgeschehen. Der Leitgedanke „im Mittelpunkt steht der Mensch“ soll in einem umfassenden Qualitätsmanagementansatz Ausdruck finden. Denn Qualität bedeutet aus Unternehmenssicht vorbildliches, verantwortungsvolles Handeln und damit Zukunftssicherung schlechthin. Qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen sind eine wichtige Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens. Eine umfassende Qualifizierung im Qualitätsmanagement, wie es der Universitätslehrgang Qualitätsmanagement bietet, hat dabei sicherlich einen besonders hohen Stellenwert. Der Lehrgang bietet ein ideales Konzept für Unternehmen und Organisationen, die parallel laufende Managementsysteme vermeiden wollen und kompetente Mitarbeiter für ein integriertes Managementsystem einsetzen.

Die Universitätslehrgänge sind berufsbegleitend konzipiert, dauern vier Semester und schließen mit dem akademischen Grad „Master of Science“ (MSc) ab.

### Kontakt

Zentrum für Wissens- und Informationsmanagement  
 wim@donau-uni.ac.at  
 Tel. +43 (0)2732 893-2331  
 www.donau-uni.ac.at/wim





Dieses Buch beschäftigt sich mit einer der größten Herausforderungen dieser Zeit, dem Aufbau von Small and Medium Enterprises (SME's). Es beschreibt die Entwicklung, das Wachstum, den Niedergang und – die am häufigsten auftretenden Entwicklung – die Stagnation von Unternehmungen. Es richtet sich sowohl an Studierende, Graduierte und an Manager, die von dieser Thematik betroffen sind. Unterstützt durch viele Beispiele ermöglicht dieses Buch einen Einblick in Strategien, welche das Entstehen und Wachstum von SME's fördern. Ausführliche Verweise auf Literatur und Websites ermöglichen dem Leser, sich weiterführend zu informieren.

*Josef A. Steiner*

BURNS, P.:

**Entrepreneurship and Small Business**

Palgrave, New York 2001,  
418 Seiten, € 86,68  
ISBN 0-333-91473-2



Kundenzufriedenheit nimmt heute in den Zielsystemen vieler Unternehmungen der verschiedensten Branchen eine führende Stellung ein. Die Autoren präsentieren dabei praxisnah und wissenschaftlich fundiert den State of the Art zum Thema Kundenzufriedenheit, wobei sowohl Grundlagen, Instrumente zur Messung, Instrumente zum Management sowie Erfahrungen aus ausgewählten Branchen Eingang in das Buch gefunden haben. Somit bietet es sowohl Studenten als auch in der Praxis stehenden Wirtschaftsingenieuren, welche an der Thematik interessiert sind, eine wertvolle Unterstützung.

*Peter Affenzeller*

HOMBURG, CH. (Hrsg.):

**Kundenzufriedenheit – Konzepte – Methoden – Erfahrungen**

Gabler Verlag, Wiesbaden 2001,  
4. Auflage, 556 Seiten, € 81,80  
ISBN 3-409-43785-1



Die Marke steht mehr denn je im Mittelpunkt des Interesses der Marketingwissenschaft und der Marketingpraxis, denn Marken steuern zunehmend das Verhalten von Konsumenten.

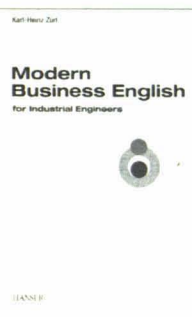
Carsten Baumgarth präsentiert dem Leser dieses Buchs eine solide Basis der Markenpolitik, die das Verständnis komplexer Markenstrategien und aktueller Markenforschung ermöglicht. Die Integration von zahlreichen Fallbeispielen und Fallstudien veranschaulicht die umfassende und oft verwirrende Markenthematik und hilft dabei, das theoretische Methodenwissen in den eigenen beruflichen Alltag zu transferieren.

*Gerald Sitte*

BAUMGARTH, C.:

**Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markenforschung**

Gabler Verlag, Wiesbaden 2001,  
380 Seiten, € 35,-  
ISBN 3-409-11666-4



Dieses Lehr- und Übungsbuch ist auf künftige Wirtschaftsingenieure sowie Angestellte und Manager in der Praxis zugeschnitten, die für ihren Kontakt mit Auslandskunden ein sicheres betriebswirtschaftliches Fachvokabular in englischer Sprache benötigen. Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen bei Automotive Engineering und Construction Industry. Behandelt werden schriftliche und mündliche Kommunikation. Erläuterungen zur Grammatik sowie ein Anhang mit einem Business-Wörterbuch und einem Lexikon runden das Buch ab.

*Börge Kummert*

ZÜRL, K.-H.:

**Modern Business English for Industrial Engineers**

Carl Hanser Verlag, München  
Wien 2002, 300 Seiten,  
€ 25,60  
ISBN 3-446-22076-3,