

TIPPS FÜR DIE ENTWICKLUNG EINER SCHLAGKRÄFTIGEN SCM-STRATEGIE – TEIL I

Supply Chain Management leistet immer dann einen maßgeblichen Wertbeitrag, wenn es die strategischen Ziele des Unternehmens umfassend unterstützt. Dazu müssen diese strategischen Unternehmensziele in konkrete Handlungsanleitungen für die Supply Chain übersetzt werden. Die Synchronisierung von Unternehmens- und SCM-Strategie ermöglicht es, wichtige von unwichtigen Themen zu trennen, die Ressourcen auf den richtigen Initiativen einzusetzen und somit nachhaltig Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert zu steigern. Wir haben Tipps für Sie zusammengestellt, um eine SCM-Strategie passgenau für Ihr Unternehmen zu entwickeln.



Bauen Sie auf der Unternehmensstrategie auf

Grundlage jeder SCM-Strategie sollte immer die Unternehmensstrategie sein, die sich aus der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ableitet. In der Unternehmensstrategie werden die Leitlinien des unternehmerischen Handelns definiert und konkretisiert. Die SCM-Ziele und Strategien sollten sich daher direkt aus der Unternehmensstrategie ergeben und diese unterstützen. Über die Unternehmensstrategie wird festgelegt, welche Bereiche und Themen für die Supply Chain relevant sind und welche mit einer geringeren Priorität versehen werden sollten.

Die SCM-Strategie übersetzt also die Unternehmensstrategie in einen Rahmen für das operative Supply Chain Management, d. h. in eine Leitlinie für das tägliche Handeln. Sollte keine ausformulierte Unternehmensstrategie existieren, ist es sinnvoll, diese zunächst zu entwickeln, bevor mit der Erstellung der SCM-Strategie begonnen wird.



Wie viele Supply Chains haben Sie – und welche Typen?

Bevor mit der eigentlichen Entwicklung einer unternehmensspezifischen SCM-Strategie begonnen werden kann, ist die Frage zu beantworten, ob Ihr

Unternehmen über eine („one size fits all“) oder mehrere Supply Chains verfügt (s. hierzu auch Tabelle auf S. 8). Je nachdem ist nicht nur eine, sondern sind mehrere SCM-Strategien zu erarbeiten. In vielen Unternehmen mit breiteren Sortimenten ist der Regelfall, dass mehrere Supply Chains existieren. Trennen Sie in diesem Fall die Bereiche und definieren Sie aufgrund der unterschiedlichen Kundenanforderungen jeweils eine eigene SCM-Strategie.



Sichern Sie sich Top-Management-Unterstützung

Aus drei Gründen ist die Unterstützung des Top-Managements für die SCM-Strategieentwicklung und für die Umsetzung der Strategie essentiell. Zum einen wird über das Top-Management die SCM-Strategie mit der Unternehmensstrategie verzahnt, sodass am Ende des Prozesses Unternehmensziele und SCM-Ziele in Einklang stehen. Zum zweiten hat eine SCM-Strategie Auswirkungen auf das ganze Unternehmen, da in dieser Strategie festgelegt wird, welche Bereiche und Themen in Zukunft fokussiert werden sollen, aber auch - und das ist der deutlich schwierigere Teil - was in Zukunft von geringerer Priorität sein soll. Daher ist es wahrscheinlich, dass es in Zusammenhang mit der SCM-Strategie im Unternehmen zu Konflikten kommt. Sollten sich diese Konflikte auf einer unteren Ebene nicht lösen lassen, sind diese an das Top-Management zu eskalieren und von diesem zu entscheiden. Letztendlich kann in der Umsetzungsphase nur das Top-Management sicherstellen,

dass die Themen und Initiativen mit den erforderlichen Prioritäten versehen und nachhaltig umgesetzt werden. Binden Sie also daher von Tag 1 an das Top-Management in die SCM-Strategieentwicklung und -umsetzung intensiv ein.



Binden Sie relevante Bereiche ein - vor allem Vertrieb, Marketing und Controlling

Entwickeln Sie Ihre SCM-Strategie nicht in Ihrem eigenen SCM-Universum aus z. B. Einkauf, Produktion und Logistik. Bei der SCM-Strategie geht es im Kern darum die Frage zu beantworten, wie die Supply Chain dazu beitragen kann, Kundenanforderungen und Berücksichtigung aller Kostentreiber bestmöglich zu bedienen und somit den Unternehmenserfolg sicherzustellen. Für die Aufnahme und Interpretation von Kundenanforderungen sind Marketing und Vertrieb unerlässlich, ebenso bei der Bewertung der finanziellen Effekte einer erhöhten Supply-Chain-Performance in Form von höheren Preisen oder gesteigerten Absatzmengen. Da bei der Entwicklung von SCM-Strategien auch ein nicht unerhebliches Zahlenmaterial erforderlich ist, ist weiterhin die Beteiligung des Controllings unabdingbar. Dies gilt für das Zusammentragen der erforderlichen Basisinformationen zu Beginn des Prozesses (Lieferquoten, Lagerbestände, Kostenstrukturen sowie Absätze und Deckungsbeiträge etc.) ebenso wie für die spätere finanzielle Kosten-Nutzen-Bewertung möglicher Strategien.

Unternehmensstrategie und Supply-Chain-Strategie

Vorgehen	Erläuterung
1 Vision	Wie lautet die Unternehmensvision? → z.B. Wir sind weltweit Ansprechpartner Nummer eins unserer aktuellen und potenziellen Kunden bei allen Fragen zu...
2 Unternehmensziele	Was will das Unternehmen konkret erreichen? → z.B. weltweiter Marktanteil ≥ 20 %
3 Unternehmensstrategie	Wie will das Unternehmen die Ziele erreichen? → z.B. Ausbau Produktportfolio und Ausdehnung Vertriebsgebiet
4 SCM-Ziele	Welche SCM-Ziele lassen sich aus der Unternehmensstrategie ableiten? → z.B. Verkürzung der Lieferzeit nach Osteuropa
5 SCM-Strategie	Wie will das Unternehmen die SCM-Ziele erreichen? → z.B. Aufbau eigener Lagerstrukturen in Osteuropa
6 Maßnahmen	Wie will das Unternehmen die SCM-Strategie umsetzen? → z.B. Evaluation möglicher Standorte in Rumänien



Priorisieren Sie die Unternehmensziele hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die SCM-Strategie

Zu Beginn der Entwicklung der SCM-Strategie steht die Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen. Sofern in der Unternehmensstrategie nicht explizit vermerkt, ist zunächst einmal zu analysieren, welches Unternehmensziel welche Bedeutung für den Unternehmenserfolg hat. So sind z. B. Kundenzufriedenheitsziele möglicherweise höher zu gewichten als andere Ziele. Eine zweite Analysedimension bezieht sich auf die aktuelle Performance des Unternehmens bei den einzelnen Unternehmenszielen, da die zu erarbeitende SCM-Strategie dazu beitragen soll, vor allem die größeren Performance-Lücken zu schließen. Letztendlich ist es wichtig, die Relevanz des jeweiligen Unternehmensziels für den Bereich SCM zu beur-

teilen. In bestimmten Bereichen kann das SCM erheblich zum Unternehmenserfolg beitragen (z. B. bei der Erzielung einer Kostenführerschaft, da ein Großteil der Unternehmenskosten in der Supply Chain entsteht). Bei anderen Unternehmenszielen, z. B. der Entwicklung innovativer Produkte, ist der Beitrag der Supply Chain eher geringer. Aus der ganzheitliche Betrachtung der drei genannten Faktoren ergibt sich dann die relative Wichtigkeit des jeweiligen Unternehmensziels für die SCM-Strategie. **(Wird fortgesetzt)**

Foto/Grafik: Fotolia, Höveler Holzmann Consulting
Autoren: Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup verantwortet als Partner der Höveler Holzmann Consulting GmbH, Düsseldorf den Bereich Supply Chain Management. Dennis Goetjes ist Principal im selben Unternehmen

Teil II erscheint in f+h 5/2019

www.hoeveler-holzmann.com

Quelle: Höveler Holzmann Consulting

Generische Supply-Chain-Typen	
Typ	Merkmal
Schlanke Supply Chain	Strebt die möglichst kostengünstige Produktion an, z. B. die Produktion von Commodities aller Art
Kollaborative Supply Chain	Fokussiert die enge Zusammenarbeit mit den Kunden, z. B. „Just in Time“-Lieferkonzepte in der Automobilindustrie
Agile Supply Chain	Passt sich schnell sich stetig ändernden Kundenanforderungen an, z. B. in der Modeindustrie
Flexible Supply Chain	Bietet flexible Lösungen bei einer Premium-Preisstellung

