

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

Im ersten Teil unserer Serie (erschieden in f+h 4/2019) haben wir die ersten fünf Tipps für die Entwicklung einer passgenauen SCM-Strategie vorgestellt. Wer diese und die Ratschläge im vorliegenden zweiten und abschließenden Teil befolgt, kann zukünftig von einer robusten Wertschöpfungskette profitieren.



Wählen Sie Ihre SCM-Ziele aus

Im nächsten Schritt geht es nun darum, die für Ihre SCM-Strategie relevanten Ziele auf Basis der hinsichtlich SCM priorisierten Unternehmensziele zu definieren. Grundsätzlich können SCM-Ziele aus den verschiedenen verschiedenen Zieldimensionen stammen.

In einer Matrix lassen sich nun die SCM-Zieldimensionen und die priorisierten Unternehmensziele gegenüberstellen. Wenn immer eine Zieldimension zur Erreichung eines Unternehmensziels einen erheblichen Beitrag leisten kann, sollten ein oder mehrere entsprechende SCM-Ziele aus dieser Zieldimension definiert werden. Ein Ziel aus der Zieldimension „Kosten“ könnte dabei z. B. sein: „Kontinuierliche, jährliche Verbesserung der Supply Chain Kosten pro Einheit“. Grundsätzlich sollte die Devise gelten: „Weniger ist mehr“, konsequenterweise sollte das SCM-Zielsystem zur besseren Übersichtlichkeit nicht zu viele Ziele enthalten. Die Kunst ist es, nur wirklich relevante Ziele auszuwählen.



Definieren Sie ein Kennzahlensystem

Nach der Definition der SCM-Ziele ist die nächste Aufgabe, die ausgewählten Ziele über Kennzahlen operationalisierbar zu machen und diese Kennzahlen in einem Kennzahlensystem zu strukturieren.

Die Herausforderung hierbei ist, die Deckungsgleichheit zwischen Ziel und Kennzahlen herzustellen, da eine Kennzahl vielfach nur einen Teilbereich des definierten Ziels abdeckt. Eine Verknüpfung mehrerer Kennzahlen zu

einer Masterkennzahl ist dabei nicht in allen Fällen möglich. Zudem besteht eine weitere Herausforderung darin, dass die Kennzahlen auf die einzelnen Unternehmensbereiche kaskadiert, also heruntergebrochen werden sollten, damit der Wertbeitrag jeder einzelnen Abteilung erkennbar wird. Zusätzlich sind für jede Kennzahl Startwert, Zielwert mit Zeithorizont sowie Messintervall und die exakte Berechnungsformel vorzugeben. Im Ergebnis erhalten Sie ein durchgängiges Kennzahlensystem, über das Sie die Strategieumsetzung steuern.

Zieldimensionen	
Ziel	Beispiel
Qualitätsorientiert	Produktqualität
Kostenorientiert	Produktkosten pro Mengeneinheit
Innovationsziel	Prozessinnovationen
Mengenbezogen	Kapazitäten sicherstellen
Flexibilitätsziel	Lieferzeit
Mitarbeiterbezogen	Krankenstand
Kooperationsbezogen	Erhalt von Kunden-Forecast
Kapitalbindungsziel	Lagerbestände
Risikoorientiert	Anteil Dual Source
Gemeinwohlorientiert	CO ₂ -Ausstoß

Quelle: Höveler Holzmann Consulting



Operationalisieren Sie die SCM-Strategie durch konkrete Maßnahmenpläne

Da zahlreiche SCM-Strategien den Status der Konzeption nicht verlassen und nicht oder nur rudimentär umgesetzt werden, steht am Ende der Strategieentwicklung die Operationalisierung der SCM-Strategie in Form von Maßnahmenplänen, getreu dem Motto: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“. In den Maßnahmenplänen wird beschrieben, wie die SCM-Strategie konkret und im Detail umgesetzt werden soll. Dazu werden Maßnahmen definiert, die bis auf die Ebene einzelner Aktivitäten heruntergebrochen werden. Für jede Maßnahme, aber auch für jede einzelne Aktivität, sind klare Verantwortlichkeiten und Deadlines zu definieren - „Wer macht was bis wann?“. Zusätzlich anzugeben sind eventuelle Investitionsbedarfe sowie die erwarteten Ergebniseffekte im Zeitverlauf.



Halten Sie die Umsetzung konsequent nach

Nachdem die erste Umsetzungeuphorie verfliegen ist, lässt das Momentum in vielen Projekten häufig nach. Hier setzt das Maßnahmencontrolling an, das primär zwei Aspekte umfasst: Das Aktivitäten-Controlling überprüft, inwieweit die Verantwortlichen die vorgesehenen Aktivitäten auch durchgeführt haben. Im Gegensatz dazu überprüft das Ergebnis-Controlling, ob die eingeplanten Ergebniseffekte auch realisiert wurden. Für das Ergebniscontrolling der Maßnahmenumsetzung hat es sich bewährt, eine Härtegradlogik zu verwenden, die anzeigt, in welchem Status sich die erwarteten Ergebnisbeiträge befinden. Da das Maßnahmencontrolling regelmäßig einen größeren zeitlichen Einsatz erfordert, sind hierzu dediziert Ressourcen vorzusehen.



Fokussieren Sie die Kernaussagen Ihrer SCM-Strategie in einem einprägsamen Statement

Nach Abschluss der Entwicklung Ihrer SCM-Strategie sollten Sie die Kernaussagen Ihrer SCM-Strategie in einem einprägsamen Statement fokussieren. Dies ist einfacher gesagt als getan. Vermeiden Sie in diesem Statement generische Aussagen – viele Statements sind so austauschbar verfasst, dass sie sich nur schwerlich einem Unternehmen zuordnen lassen, wenn man nicht weiß, um welches Unternehmen es sich handelt. Beschreiben Sie prägnant, wodurch sich Ihre Supply Chain von den Supply Chains Ihrer Wettbewerber unterscheidet. Was macht Ihre Supply Chain überlegen? Was macht Sie einzigartig?

FAZIT

Erfolgreiche Unternehmen entwickeln für sich eine dedizierte SCM-Strategie, stringent abgeleitet aus der Unternehmensstrategie und aus Kundenanforderungen. Diese SCM-Strategie stellt sicher, dass die Ressourcen sich fokussiert mit den richtigen Fragestellungen beschäftigen. Ferner werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Mannschaft in die gleiche Richtung läuft und weniger relevante Themen mit einer geringeren Priorität oder gar nicht behandelt werden. Bei der Entwicklung der SCM-Strategie ist darauf zu achten, dass die maßgeblichen Stakeholder wie Top-Management, Vertrieb und Marketing sowie Controlling einbezogen werden. Darüber hinaus ist bei der Ausarbeitung der Strategie auf die Auswahl der wirklich relevanten SCM-Ziele zu achten. Schlussendlich gilt es, die Strategie über ein Kennzahlensystem umzusetzen. Dies lässt sich mithilfe von abgestimmten und nachgehaltenen Maßnahmenpläne sicherstellen. **(Ende)**

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 I ist in f+h 4/2019 erschienen.

www.hoeveler-holzmann.com



Sie möchten die Ratschläge aus Teil I nachlesen? Nichts einfacher als das. Geben Sie den u. s. Link ein und schon können Sie in unserem E-Paper die Tipps 1 bis 5 studieren. Viel Spaß bei der Lektüre!

bit.ly/scm-strategie_teil_01

Härtegradlogik

- Härtegrad 1: Zielsetzung
- Härtegrad 2: Maßnahme grob quantifiziert
- Härtegrad 3: Maßnahme voll ausgearbeitet
- Härtegrad 4: Maßnahme umgesetzt
- Härtegrad 5: Maßnahme ergebniswirksam

