

Die organisatorische Verankerung des Supply Chain Managements im Unternehmen – Start der nächsten Optimierungsstufe!

Hintergrund

Viele Unternehmen stehen heute vor der großen Herausforderung, ein abteilungsübergreifendes Supply Chain Management organisatorisch im Unternehmen zu verankern, um so eine ganzheitliche Betrachtung von Prozessen und Abläufen nachhaltig zu implementieren. Diese aufbauorganisatorische Verankerung einer Supply-Chain-Management-Abteilung im Unternehmen, welche den optimalen Rahmen für Optimierungsbestrebungen über Abteilungsgrenzen hinaus schafft, unterscheidet sich erheblich von klassischen Organisationsformen mit funktionalen Bereichen. CEOs führender Unternehmen haben diese Notwendigkeit erkannt; zahlreiche Unternehmen haben begonnen, moderne Organisationsformen unter Berücksichtigung der Querschnittsfunktion Supply Chain Management zu realisieren. Die Herausforderung liegt in der sinnvollen Eingliederung in die eigene Organisationsstruktur, um Einsparpotentiale in der Supply Chain heben zu können. Wie also kann die an Bedeutung gewinnende Disziplin Supply Chain Management in die eigene Organisation integriert werden, um den Unternehmenserfolg bestmöglich und nachhaltig positiv zu beeinflussen?

Grundsätzliche Möglichkeiten zur organisatorischen Verankerung von Supply Chain Management

Anhand der drei klassischen, organisatorischen Kriterien - Formalisierung, Zentralisierung und Hierarchie - können mögliche Organisationsvarianten zur Verankerung von Supply Chain Management entwickelt werden. Hierbei entspricht das Kriterium der **Formalisierung** dem Ausmaß, mit dem organisatorische Regeln sowie die Leistungserbringung einzelner organisatorischer Einheiten schriftlich festgehalten sind. Ein hohes Maß an Formalisierung bedeutet eine regelmäßige Kommunikation detaillierter Aufgabenpakete und Verhaltensregeln an die Mitarbeiter. Dem gegenüber steht ein geringes Maß an Formalisierung, welches Mitarbeitern eine größere Flexibilität in der Ausübung ihres Tätigkeitsbereiches erlaubt, da kaum konkrete, schriftliche Regeln oder Vorgaben vorhanden sind. Demzufolge referenziert Formalisierung auf das Ausmaß der Standardisierung von Prozessen und Tätigkeiten in einer Organisation unter Einbezug von Richtlinien. Das Kriterium der **Zentralisierung** reflektiert die Verteilung der Entscheidungsautorität im Unternehmen. Entscheidungen können entweder zentral in einer übergeordneten organisatorischen Einheit für andere Einheiten oder dezentral in jeder organisatorischen Einheit selbst getroffen werden. Je breiter die Verteilung der Entscheidungsautorität auf eine größere Anzahl an organisatorischen Einheiten ist, desto geringer ist das Ausmaß der Zentralisierung. Dagegen steht die Vergabe der Entscheidungsautorität an eine zentrale Stelle, wobei Entscheidungen an untergeordnete

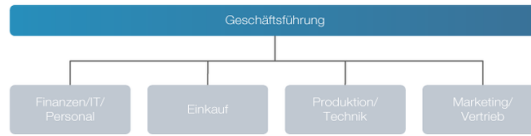
Veröffentlichung

dezentrale Stellen weitergegeben werden und diese einen Teil ihrer Autonomie verlieren. Das Kriterium der **Hierarchie** spiegelt schließlich die hierarchische Anordnung einer organisatorischen Einheit im Organigramm der Organisation wider. Diese kann auf dem höchsten Level, dem der Geschäftsführung, oder auf nachgelagerten, niedrigeren hierarchischen Ebenen angesiedelt werden.

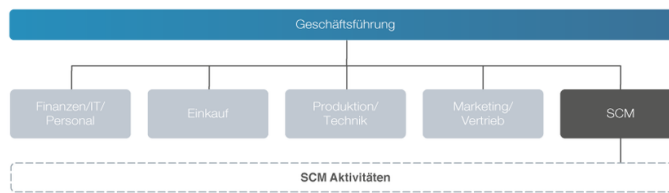
Bei Anwendung der drei organisatorischen Kriterien können folgende fünf mögliche Supply-Chain-Management-Organisationsvarianten identifiziert werden (Abbildung 1):

- 1) Nicht SCM-orientierte Organisation
- 2) Funktionale SCM Organisation
- 3) Matrix Channel Organisation
- 4) Process Staff Organisation
- 5) Integrated Line Organisation

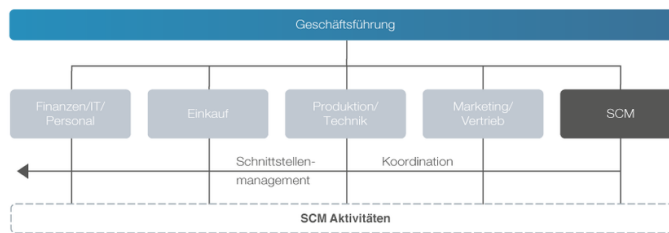
1 Nicht SCM-orientierte Organisation



2 Funktionale SCM Organisation



3 Matrix Channel Organisation



4 Process Staff Organisation



5 Integrated Line Organisation

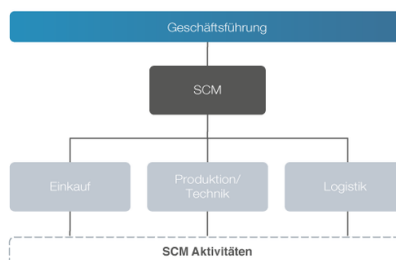


Abbildung 1 – SCM-Organisationsvarianten

Veröffentlichung

Diese Möglichkeiten haben nicht den Anspruch allumfassend zu sein, decken jedoch den Großteil der organisatorischen Möglichkeiten der Verankerung von Supply Chain Management ab. In Abbildung 2 sind die Ausprägungen der organisatorischen Kriterien dargestellt, worauf aufbauend im Folgenden die sich ergebenden Eigenschaften jeder Organisationsform kurz erörtert werden.

	Nicht SCM-orientierte Organisation	Funktionale SCM Organisation	Matrix Channel Organisation	Process Staff Organisation	Integrated Line Organisation
<i>Kriterienausprägung SCM Abteilung</i>					
Formalisierung	N	M	M	H	H
Zentralisierung	N	H	M	L	H
Hierarchie	N	M	M	M	H

Hoch = H / Mittel = M / Niedrig = N

Abbildung 2 – Übersicht Ausprägung SCM Organisationsvarianten

Innerhalb der ersten Organisationsvariante, der **Nicht-SCM-orientierten Organisation (1)**, sind Aufgabenpakete im Bereich des Supply Chain Managements im Unternehmen auf verschiedene Abteilungen verstreut. Die Funktionen der Koordination und des strukturierten Schnittstellenmanagements einer Supply-Chain-Management-Abteilung bleiben somit aus, sodass etwaige Synergien zwischen Abteilungen und über Unternehmensgrenzen hinweg lediglich unstrukturiert als Subfunktion einzelner Abteilungen wahrgenommen werden. Das Ansehen von Supply Chain Management in dieser Organisationsform ist gering, sodass Optimierungen innerhalb von Abteilungen das Bestreben, ein Gesamtoptimum für die Organisation zu finden, dominieren. Die **Funktionale SCM Organisation (2)** zeichnet sich durch einen hohen Zentralisierungsgrad aus und durch eine hierarchische Verankerung, die gleichwertig zu den anderen Abteilungen des Unternehmens ist, wobei die Supply-Chain-Management-Abteilung klassische Supply-Chain-Management-Tätigkeiten als Funktion durchführt. Im Rahmen einer **Matrix Channel Organisation (3)** hat die Supply-Chain-Management-Abteilung bei gleicher hierarchischer Anordnung zu anderen Abteilungen und einem mittleren Zentralisierungsgrad einen Fokus auf Koordinations- und Schnittstellenmanagement-Aufgaben. Ein Großteil der klassischen Supply-Chain-Management-Tätigkeiten wird in den funktionalen Abteilungen durchgeführt und von der Supply-Chain-Management-Abteilung koordiniert. Innerhalb einer **Process Staff Organisation (4)** mit geringer Zentralisierung der Supply-Chain-Management-Tätigkeiten und einer hierarchischen Positionierung der Supply-Chain-Management-Abteilung über den übrigen Abteilungen, plant die Supply-Chain-Management-Abteilung schnittstellenübergreifende Aufgabenfelder und unterstützt andere Abteilungen bei deren Bewältigung. Somit kann hier durch die erhöhte hierarchische Anordnung verstärkt Einfluss auf die Optimierung von Schnittstellen zwischen den Abteilungen genommen und den Abteilungsoptimierungsbestrebungen etwas entgegen gesetzt werden. Abschließend zeichnet sich die **Integrated Line Organisation (5)** durch die höchsten Ausprägungen in den Bereichen von Formalisierung, Zentralisierung sowie der hierarchischen Verankerung der Supply-Chain-Management-Abteilung im Unternehmen aus. In dieser Organisationsvariante werden Supply-Chain-Management-Tätigkeiten gebündelt geführt. Ziel dieser Organisationsform ist es, alle Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette effizient und effektiv zu steuern und jegliche abteilungsinterne Optimierungen zu verhindern, die einem Gesamtoptimum im Unternehmen entgegenstehen.

Abschließend stellt sich die Frage, welche der fünf vorgestellten Möglichkeiten der organisatorischen Verankerung von Supply Chain Management in der Praxis angewandt werden und wie der aktuelle Status der Integration im Bereich Supply Chain Management von Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist.

Status einer unabhängigen Supply-Chain-Management-Abteilung sowie Integrationsstufe des Supply Chain Managements bei produzierenden Unternehmen im deutschsprachigen Raum

Im Rahmen einer aktuellen Studie von HHC mit über 250 befragten produzierenden und umsatzstarken Unternehmen im deutschsprachigen Raum wurde der Status der organisatorischen Gestaltung sowie der Grad der Integration des Supply Chain Managements in den Unternehmen erhoben. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde neben dem Umsatz auch die Anzahl der Mitarbeiter berücksichtigt, um sicherzustellen, dass Supply-Chain-Management-Tätigkeiten zur Unternehmenssteuerung notwendig sind und somit potentiell eine Supply-Chain-Management-Abteilung erforderlich ist. Im Ergebnis wurden Daten von Unternehmen aus den Bereichen Konsumgüterindustrie (34%), Industriegüter (34%), Elektronik- und Automobilindustrie (24%) sowie weiteren Branchen (7%) erhoben. Die Resultate der Befragung sind in Abbildung 3 dargestellt.

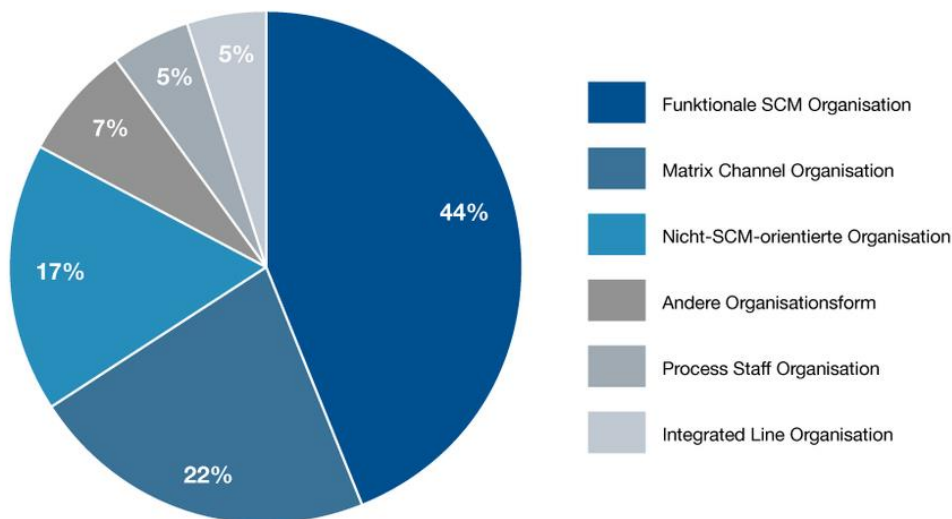


Abbildung 3 – Status SCM Organisation im deutschsprachigen Raum

Im Ergebnis haben 17% der antwortenden Unternehmen nach wie vor **keine Supply-Chain-Management-Abteilung** etabliert. Signifikante Einsparpotentiale durch Optimierung von Schnittstellen zwischen Abteilungen und externen Partnern innerhalb der Supply Chain werden in dieser Organisationsform in der Regel in nur geringem Ausmaß realisiert. Insgesamt haben 44% der antwortenden Unternehmen eine **Funktionale SCM Organisation** implementiert. Diese Organisationsform zeichnet sich durch eine etablierte Supply-Chain-Management-Abteilung aus, welche einen Großteil der Supply-Chain-Management-Aufgaben übernimmt. In dieser Organisationsform finden beispielsweise Absatz- und Produktionsplanungen unabhängig von Optimierungsbestrebungen einzelner Abteilungen wie Vertrieb, Produktion oder Logistik und somit unter eher objektiven, abteilungsunabhängigen Gesichtspunkten statt. Supply Chain Management hat in diesen Unternehmen ein höheres Ansehen und eine unabhängige Identität. Die zweitstärkste Ausprägung ist mit 22% die **Matrix Channel Organisation**, bei der Supply-Chain-Management-Aufgaben innerhalb der funktionalen Abteilungen ausgeführt werden. Die Supply-Chain-Management-Abteilung nimmt hier verstärkt eine

Veröffentlichung

Koordinationsfunktion mit dem Fokus auf Schnittstellenmanagement zwischen allen Bereichen ein. Die Aufgabe besteht im Sicherstellen einer effizienten und effektiven Zusammenarbeit der Bereiche, wobei durch die gleichwertige hierarchische Anordnung der Supply-Chain-Management-Abteilung im Vergleich zu den anderen funktionalen Abteilungen keine Weisungsbefugnis und somit keine endgültige Entscheidungsgewalt in Konfliktfällen gegeben ist. Weitere 5% der Unternehmen operieren im Rahmen einer **Process Staff Organisation**, bei welcher dieses Defizit nicht besteht, da die Supply-Chain-Management-Abteilung Entscheidungen durch die erhöhte hierarchische Anordnung im Konfliktfall auch anordnen und somit das Heben von abteilungsübergreifenden Synergien im Zweifel erzwingen kann. Ebenfalls 5% der antwortenden Unternehmen operieren in einer **Integrated Line Organisation**, bei der der Fokus auf dem Gesamtoptimum des Unternehmens liegt und Abteilungsdenken in starkem Ausmaß verhindert wird.

Ebenfalls wurde innerhalb der Studie die Entwicklungsstufe der Integration im Bereich Supply Chain Management abgefragt. Hierbei gibt es grundsätzlich vier mögliche, aufeinander aufbauende Ausprägungen:

- 1) Unabhängige Optimierung innerhalb einzelner Abteilungen
- 2) Abteilungsübergreifende Optimierung in einzelnen Aufgabenfeldern (Funktionale Integration)
- 3) Abteilungsübergreifende Optimierung in allen Bereichen (Interne Integration)
- 4) Optimierung mit Integration von Abteilungen, Lieferanten und Kunden (Externe Integration)

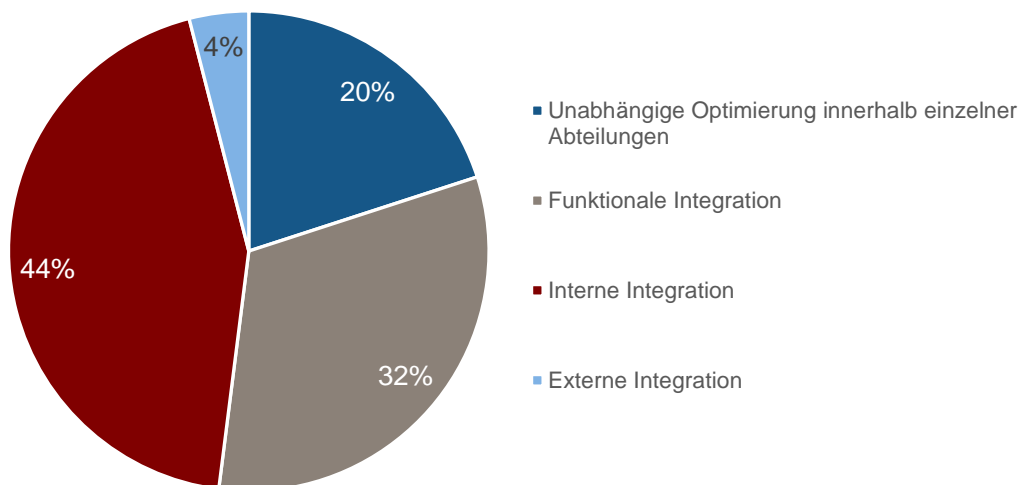


Abbildung 4 – Status Integrationsstufe SCM im deutschsprachigen Raum

Im Ergebnis optimieren 20% der antwortenden Unternehmen nach wie vor einzelne Funktionen und Abteilungen (siehe Abbildung 4), ohne einer Integration von Aufgaben größeren Raum zu geben. In dieser Ausprägungsstufe kann von hohen, noch bestehenden Optimierungs- und Einsparpotentialen innerhalb der Supply Chain ausgegangen werden. Hingegen integrieren 33% der Unternehmen bereichsübergreifend Aufgabenfelder, sodass erste Schnittstellenpotentiale gehoben werden. 44% der antwortenden Unternehmen integrieren interne Funktionen und Abteilungen; hier sind die Anstrengungen zur Realisierung eines Gesamtoptimums im Unternehmen stark fortgeschritten und dem Abteilungsdenken vorangestellt. Lediglich 5% der antwortenden Unternehmen haben den Fokus bereits auf Initiativen zur externen Integration von Lieferanten und Kunden gelegt, um das gesamte Potential innerhalb der Supply Chain zu bearbeiten.

Ausblick – Verankerung von Supply Chain Management in der eigenen Organisationsstruktur

Veröffentlichung

Viele Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, die für sie richtige Organisationsform des Supply Chain Managements zu finden, durch die auf der einen Seite die bestehenden Verbesserungspotentiale gehoben werden können, die aber auf der anderen Seite auch die erforderliche Akzeptanz der anderen Abteilungen im Unternehmen findet. Daher sollte jeder organisatorischen Neugestaltung ein entsprechendes Projekt mit dem Ziel, bestehende Schwachstellen und Potentiale zunächst zu identifizieren, vorausgehen. Auf dieser Basis kann dann zielgerichtet die passende Organisationsform für das eigene Unternehmen abgeleitet werden. Ein entsprechendes Projekt kann in drei aufeinander aufbauenden Schritten durchgeführt werden:

- 1) Analyse der Ist-Situation und Durchführung eines Benchmarkings der Supply-Chain-Prozesse und -Strukturen. In dieser Phase bietet es sich insbesondere an, qualitative und quantitative Benchmarks einzusetzen, um auf diese Weise schnell und effizient die relevanten Verbesserungspotentiale zu identifizieren, die im Rahmen einer Neuorganisation des Supply Chain Managements gehoben werden sollen. Benchmarks können Prozesskosten-/oder Performancevergleiche, Bilanzkennzahlenbenchmarks oder Benchmarks von Prognosegütern und Performancekennziffern sein, um nur einige Beispiele zu nennen.
- 2) Detaillierte Konzeption der abgeleiteten Maßnahmen. In dieser Phase werden die einzelnen identifizierten Maßnahmen umsetzungsreif ausdetailliert. Neben der Beschreibung der Soll-Organisation und der neuen Strukturen und Prozesse geht es insbesondere auch darum, den Weg in die neue Struktur schon im Detail zu beschreiben. Hierbei gilt es, Themen wie die zeitliche Abfolge von Kommunikationsmaßnahmen, die Einbeziehung des Betriebsrats sowie die eventuelle Suche neuer Mitarbeiter in einen einheitlichen Ablaufplan zu bringen. Umfassende Maßnahmenpläne mit klaren Verantwortlichkeiten, Bedarf von Ressourcen und definierten Zeithorizonten sind die wesentlichen Ergebnisse dieser Phase.
- 3) Umsetzung der ausdetaillierten Maßnahmenpakete unter Einbezug eines umfassenden Umsetzungscontrollings. In dieser Phase wird die praktische Umsetzung gesteuert und der Erfolg durch ein zielgerichtetes Maßnahmen- und Effektcontrolling nachgehalten.

Viele prominente Beispiele zeigen, dass dann die nächste Stufe in der gesamthaften Optimierung der Supply Chain gezündet und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der Supply Chain deutlich gesteigert werden kann.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup ist Mitglied der Geschäftsleitung der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf. Diese auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisierte Unternehmensberatung unterstützt Unternehmen bei der Optimierung des Einkaufs und der Supply Chain sowie bei der Implementierung von Strukturen und Prozessen für ein effizientes Einkaufs- und Supply Chain Management (Tel.: +49 211 - 56 38 75-0, Email: matthias.luetkeentrup@hoeveler-holzmann.com).

Dennis Goetjes arbeitet als Principal für die HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (Tel.: +49 211 - 56 38 75-60, Email: dennis.goetjes@hoeveler-holzmann.com) und ist spezialisiert auf aufbau- und ablauforganisatorische Optimierungen im Bereich Supply Chain Management.

Bleiben Sie mit uns in Kontakt



HÖVELER HOLZMANN CONSULTING verbindet die Professionalität und den Qualitätsanspruch einer klassischen Top-Unternehmensberatung mit dem tiefgreifenden Wissen und der Umsetzungskompetenz einer fokussierten Einkaufs- und Supply Chain Beratung.

Seit unserer Gründung haben wir uns als Unternehmensberatung mit Fokus auf smarte Optimierung mit Methode erfolgreich am Markt für Einkaufs- und Supply Chain Beratungen positioniert. Wir wachsen stetig und dies stets unter strikten Qualitätsaspekten. Unsere Klienten haben hohe Ansprüche: ehrgeizige Zielsetzungen, komplexe Projekte, tiefgehende Spezialthemen und schwierige Beziehungsgeflechte. Um diesen Ansprüchen an eine erfolgreiche Einkaufs- und Supply Chain Beratung gerecht zu werden, braucht es mehr als eine "Beratung nach Lehrbuch". Vielmehr sind Berater gefragt, die wissen, was sie tun und dabei das Gespür für effiziente, offene Kommunikation und effektives Miteinander behalten.

Unser Team umfasst Experten aus allen relevanten Wissensbereichen: Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsinformatiker, Ingenieure. Bei Bedarf ergänzen wir unser Team um Waregruppenspezialisten wie z.B. einen Werkstoffexperten zur Spezifikationsoptimierung von Industriemetallen oder einen ehemaligen Head of TV einer renommierten Werbeagentur zur Optimierung der Produktionskosten von Werbespots. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite: <http://www.hoeveler-holzmann.com>

Amtsgericht Düsseldorf HRB 65735

Geschäftsführende Gesellschafter: Dr. Bernhard Höveler, Florian Holzmann