

Tipps für die Entwicklung einer SCM-Strategie – Teil I

Hintergrund

Warum ist es erforderlich, neben der Unternehmensstrategie zusätzlich eine SCM-Strategie zu entwickeln? 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. Diese Synchronisierung von Unternehmens- und SCM-Strategie ermöglicht, wesentliche von nicht wesentlichen Themen zu trennen, die begrenzten verfügbaren Ressourcen auf den richtigen Initiativen einzusetzen und somit nachhaltig Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert zu steigern.

1. Bauen Sie auf der Unternehmensstrategie auf

Grundlage jeder SCM-Strategie sollte immer die Unternehmensstrategie sein, die sich aus der Unternehmensvision und den Unternehmenszielen ableitet (siehe Abbildung 1). In der Unternehmensstrategie werden die wesentlichen Leitlinien des unternehmerischen Handels 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, also in eine Leitlinie für das tägliche Handeln. Sollte keine ausformulierte Unternehmensstrategie im Unternehmen existieren, ist es sinnvoll, diese zunächst zu entwickeln, bevor mit der Erstellung der SCM-Strategie begonnen wird.

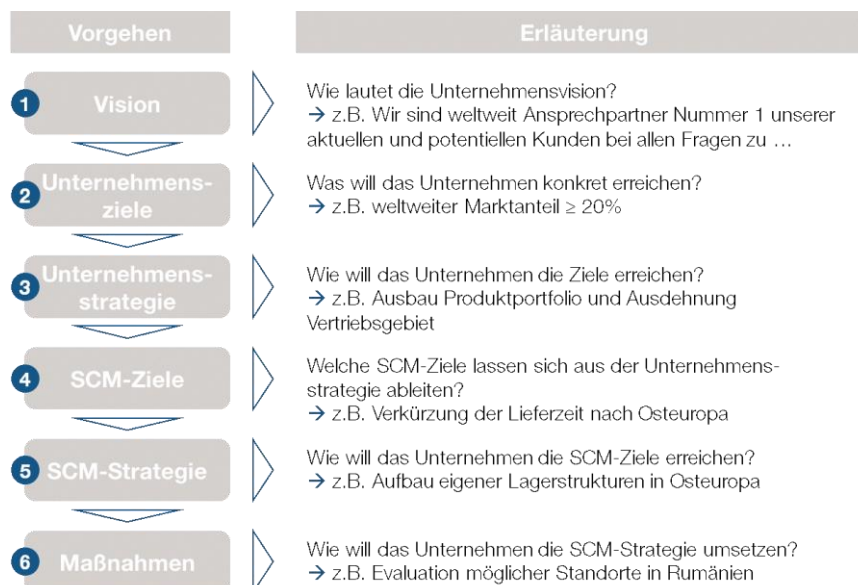


Abb. 1: Unternehmensstrategie und Supply Chain Strategie

2. 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, so dass möglicherweise nicht nur eine, sondern mehrere SCM-Strategien zu erarbeiten sind.

Grundsätzlich gibt es vier generische Supply Chain Typen:

- Die **schlanke Supply Chain** strebt die möglichst kostengünstige Produktion an, z.B. die Produktion von Commodities aller Art
- Die **kollaborative Supply Chain** fokussiert die enge Zusammenarbeit mit den Kunden, z.B. Just-in-Time Lieferkonzepte in der Automobilindustrie
- Die **agile Supply Chain** passt sich schnell sich stetig ändernden Kundenanforderungen an, z.B. in der Modeindustrie
- Die **flexible Supply Chain** bietet flexible Lösungen bei einer Premium-Preisstellung, z.B. im Event-Catering

In vielen Unternehmen mit breiteren Sortimenten ist der Regelfall, dass mehrere Supply Chains nebeneinander existieren, z.B. eine schlanke Supply Chain für Commodities und zusätzlich eine flexible Supply Chain für hochpreisige Kundenanforderungen. In diesem Fall trennen Sie die Bereiche und definieren Sie aufgrund der unterschiedlichen Kundenanforderungen jeweils eine eigene SCM-Strategie.

3. 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 gesamten Unternehmensstrategie verzahnt, so dass am Ende des Prozesses Unternehmensziele und SCM-Ziele in Einklang stehen. Zum zweiten hat eine SCM-Strategie Auswirkungen auf das gesamte 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 sehr wahrscheinlich, dass es in Zusammenhang mit der SCM-Strategie im Unternehmen zu Konflikten kommt. Sollten diese Konflikte auf einer unteren Ebene nicht gelöst werden können, 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.

4. Binden Sie relevante Bereiche ein – insbesondere 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

Veröffentlichung

Beteiligung des Controllings unabdingbar. Dies gilt sowohl für das Zusammentragen der erforderlichen Basisinformationen zu Beginn des Prozesses (Lieferquoten, Lagerbestände, Kostenstrukturen, Absätze, Deckungsbeiträge, etc.), als auch für die spätere finanzielle Kosten-/Nutzen Bewertung möglicher Strategien.

5. 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 beispielsweise 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, gerade die größeren Performance-Lücken zu schließen. Letztendlich ist es wichtig, die **Relevanz des jeweiligen Unternehmensziels für den Bereich SCM** zu beurteilen. 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 gesamthaften Betrachtung der drei genannten Faktoren ergibt sich dann die relative Wichtigkeit des jeweiligen Unternehmensziels für die SCM-Strategie.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup verantwortet als Partner der HÖVELER HOLZMANN CONSULTING GmbH, Düsseldorf (Tel.: +49 211 - 56 38 75-0, Email: matthias.luetkeentrup@hoeveler-holzmann.com) den Bereich Supply Chain Management und ist Professor für Operations Management an der International School of Management in Dortmund.

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