

Tipps für die Entwicklung einer SCM-Strategie – Teil II

Hintergrund

Im ersten Teil unserer Serie 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.

6. 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 folgenden Zieldimensionen stammen:

- Qualitätsorientierte Ziele (z.B. Produktqualität)
- Kostenorientierte Ziele (z.B. Produktkosten pro Mengeneinheit)
- Innovationsziele (z.B. Prozessinnovationen)
- Mengenbezogene Ziele (z.B. Kapazitäten sicherstellen)
- Flexibilitätsziele (z.B. Lieferzeit)
- Mitarbeiterbezogene Ziele (z.B. Krankenstand)
- Kooperationsbezogene Ziele (z.B. Erhalt von Kunden-Forecasts)
- Kapitalbindungsziele (z.B. Lagerbestände)
- Risikoorientierte Ziele (z.B. Anteil Dual Source)
- Gemeinwohlorientierte Ziele (z.B. CO2 Ausstoß)

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

7. 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 in den meisten Fällen 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, Messintervall und die exakte Berechnungsformel

vorzugeben. Im Ergebnis erhalten Sie ein durchgängiges Kennzahlensystem, über das Sie die Strategieumsetzung steuern.

8. 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 einzelne Maßnahmen definiert, die bis auf die Ebene einzelner Aktivitäten heruntergebrochen werden. In großen SCM-Transformationsprogrammen können hier leicht Hundert oder mehr Maßnahmen definiert 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.

9. Halten Sie die Umsetzung konsequent nach

Nachdem die erste Umsetzungseuphorie verflogen ist, lässt das Momentum in vielen Projekten häufig nach. Hier setzt das Maßnahmencontrolling an, das im Wesentlichen 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 welchen Status sich die erwarteten Ergebnisbeiträge befinden (siehe Abbildung 2). Da das Maßnahmencontrolling regelmäßig einen größeren zeitlichen Einsatz erfordert, sind hierzu dediziert Ressourcen vorzusehen.

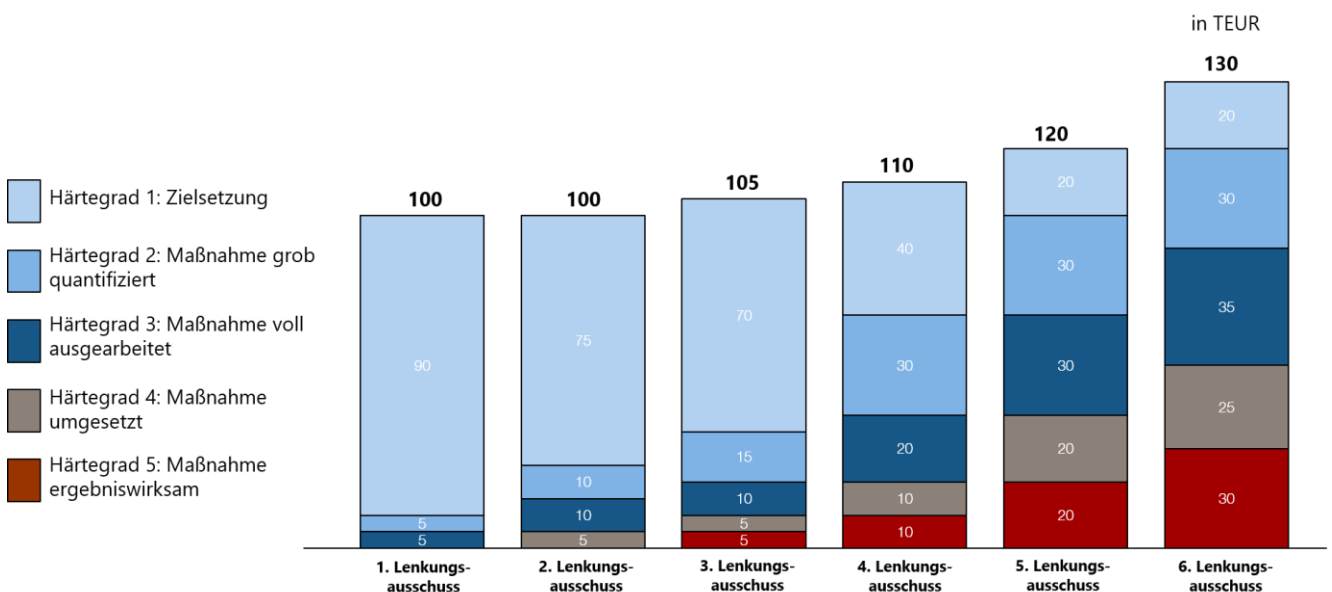


Abbildung 2: Härtegradlogik

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

Veröffentlichung

Nach Abschluss der Entwicklung Ihrer SCM-Strategie sollten Sie die Kernaussagen Ihrer SCM-Strategie in einem einprägsamen Statement fokussieren. Das 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 vorhandenen Ressourcen sich fokussiert mit den richtigen Fragestellungen beschäftigen, dass die Mannschaft in die gleiche Richtung läuft und auch, dass 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 & Marketing und Controlling einbezogen werden, dass eine Auswahl der wirklich relevanten SCM-Ziele erfolgt und dass die Umsetzung der Strategie über ein passendes Kennzahlensystem und abgestimmte und nachgehaltene Maßnahmenpläne sichergestellt wird.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Matthias Lütke Entrup verantwortet als Mitglied der Geschäftsleitung 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 Projektleiter 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 Warengruppenspezialisten 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