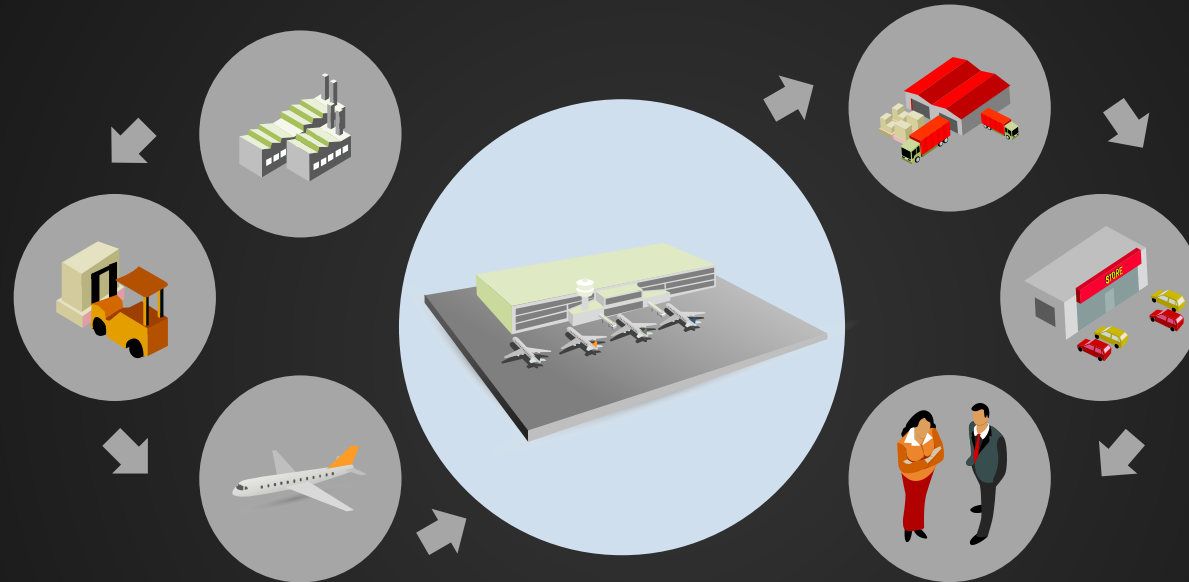


Supply Chain Management

Strategische Steuerung von volatilen Lieferketten



Die Steuerung der globalen Lieferketten ist in den vergangenen Jahren stark in den Fokus der Unternehmen gerückt. Nicht nur die ins Stocken geratenen Logistikdienstleistungen oder Kapazitätsengpässe von Produzenten und Zulieferern sondern auch veränderte Marktentwicklungen und regulatorische Einflüssen machen ein effizientes Management der Supply Chain immer schwieriger. Was sind aber die richtigen Wege diesen Herausforderungen zu begegnen und negative Einflüsse auf das eigene Geschäft zu begrenzen. In diesem Beitrag geben wir einen Einblick in erfolgreiche Methoden zur Entwicklung des Supply Chain Managements.

Ansprechpartner

Sarah Wittmann
Consultant – GCS Consulting GmbH
E-Mail: wittmann@gcs-consulting.de
Mobil: +49 89 8913650

Herausforderungen

Die größte Herausforderung in der Steuerung von Lieferketten liegt in der permanenten Veränderung.

Geschäftsmodelle & Kundenbedürfnisse

Die Anforderungen der Kunden und der Einfluss auf die Supply Chain verändern sich täglich. Digitale Geschäftsmodelle, New Retail, Produkt-innovation und Nachhaltigkeitsaspekte führen zu neuen Leistungsanforderungen an Genauigkeit und Geschwindigkeit.

Kapazitäten

Darüber hinaus haben die Backlogs der Pandemie und kriegsbedingte Einflussfaktoren die Verfügbarkeit von Dienstleistungen und Rohwaren weiter eingeschränkt.

Regulatorische Rahmenbedingungen

Zusätzlich sind weitere Regulatorische Rahmenbedingungen in Bezug auf Nachhaltigkeit, z.B. durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) und dem Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) entstanden. Zertifizierungen und Lieferantenbewertungen sind wertvolle Hilfsmittel für den Nachweis der Sorgfaltspflicht.

Um allen Anforderungen gerecht zu werden ist es notwendig eine Strategie zu definieren, Prozesse umzugestalten und diese zur besseren Steuerung weiter zu digitalisieren.

MARKTENTWICKLUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN MIT AUSWIRKUNGEN AUF GLOBALE LIEFERKETTEN



**Geschäftsmodelle
& Kundenbedürfnisse**



**Kapazitäten in Produktion,
Zulieferung & Transport**



**Regulatorische
Rahmenbedingungen**

Schlüsselthemen im Umfeld von
Lieferanten – Kunden - Beziehungen

Geschwindigkeit und
Transparenz

Kollaboration statt
Konfrontation mit gleichen
Zielen und fairen
Spielregeln

Vernetzung von
Nachhaltigkeitsaspekten

Prozessgestaltung

Effizienterer
Datenaustausch

Planung
und Steuerung

Neue Kultur der Zusammenarbeit

**Eine SCM-Strategie, die richtige Organisation und die Gestaltung & Steuerung von
Prozessen führen zu einem erfolgreichen Management der Lieferketten.**

Die 4 wesentlichen Säulen des SCM

Zur Entwicklung von Strategien und Prozessen ist es notwendig die 4 wesentlichen Säulen des SCM für das eigene Unternehmen zu bewerten und zu priorisieren.

Zeit

Die komplexen Beschaffungs-, Fertigungs- und Absatzsysteme setzen sich aus vielen Einzelschritten zusammen. Ziel sind passgenaue Durchlaufzeiten im Gesamtsystem

Qualität

Die eingeforderte Leistungsqualität aus Kundensicht (Produkt – und Servicequalität) wird zunehmen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor z.B. proaktive Information

Wirtschaftlichkeit

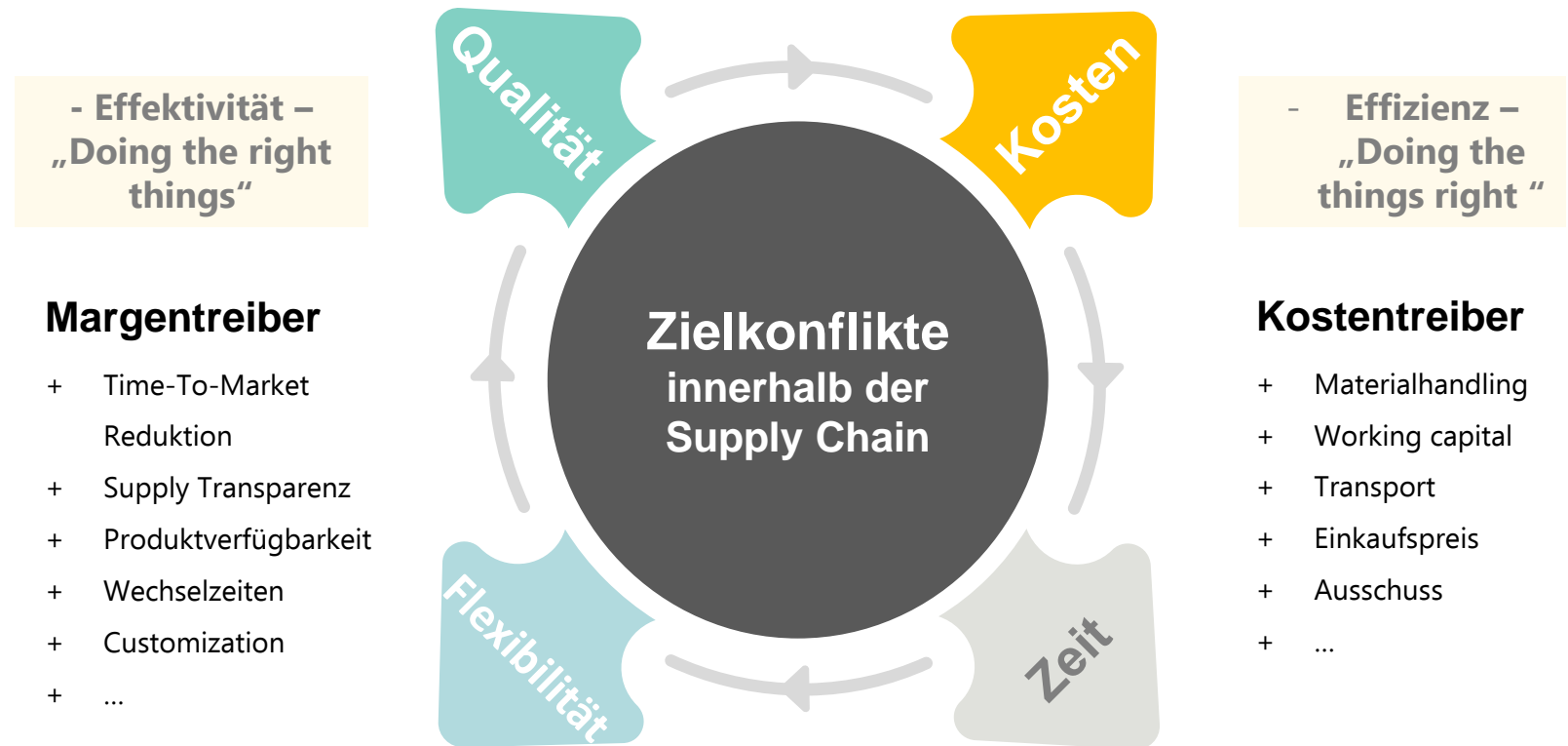
Die gesamte Kosten-/ Leistungseffizienz nach dem wirtschaftlichen (korrekt: Extremum-/ Optimierungsprinzip) ist als Existenzgrundlage des Unternehmens in jeder Entscheidung präsent

Flexibilität

In einem zunehmend unsicheren und volatilen Wirtschaftsumfeld besteht eine Zielsetzung in der Anpassungskapazität auf diese Veränderung gemessen am möglichen Veränderungsumfang und der benötigten Zeit

Die 4 Zielkriterien bedingen einander, deswegen können Zielkonflikte entstehen. Beispielsweise ist der Transport per Seefracht in den meisten Fällen günstiger, hat aber eine deutliche Verlängerung der Lieferzeit zur Folge. Wichtig ist, dass durch die Supply Chain Strategie Prioritäten definiert sind.

DIE 4 WESENTLICHEN SÄULEN DES SCM



“The objective of every supply chain should be to maximize the overall value generated.” (Chopra & Meindl)

Leistungsmerkmale und Erfolgsfaktoren

Die Supply Chain Strategie gibt die zentrale Verhaltensweise eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit entlang der Wertschöpfungskette vor.

Hierbei gilt es die Ziele des Supply Chain Managements mit der Unternehmensvision in Einklang zu bringen und zu definieren. Mit der Definition der Ziele wird eine Strategie zur Erreichung der Ziele festgelegt und anschließend ein Maßnahmenplan abgeleitet wie diese einzelnen Ziele kurz-, mittel- oder auch langfristig erreicht werden sollen.

Der Erfolg einer SCM-Strategie hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab und der Fragestellung welche der wesentlichen Säulen für das Unternehmen jeweils höhere Priorität haben. Dabei können z.B. für unterschiedliche Teilbereiche oder Geschäftsmodelle auch unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Beispielsweise kann in einem Geschäftsbereich das Angebot an den Kunden, also die Produkt-/Serviceführerschaft eine größere Rolle spielen als Laufzeiten oder Kosten. Auf diesem Weg entsteht eine Gesamtstrategie zur Ausgestaltung der Maßnahmen.

DER WEG ZUR EIGENEN SCM-STRATEGIE



Beispiele für verschiedene Schwerpunkte der Strategieentwicklung

PRODUKT-/ SERVICEFÜHRERSCHAFT

Produktangebot

- + Variantenvielfalt

Serviceangebot

- + Auftragsbezogene Konfiguration
- + Auftragsbezogene Produktion
- + Auftragsverfolgung durch den Kunden
- + Direktlieferung Kunden
- + Auftragsbezogene Identifikation/Beschriftung
- + Vendor managed inventory
- + Konsignationslager

LEISTUNGS- FÜHRERSCHAFT

Supply Chain Leistung

- + Liefertreue
- + Lieferfähigkeit
- + Durchlaufzeit
- + Auftragsabwicklung
- + Lieferqualität
- + Informationsbereitschaft
- + Flexibilität

TECHNOLOGIE- FÜHRERSCHAFT

Supply Chain Prozesstechnologie

- + Digitalisierung
- + Web-Einsatz
- + Identifizierungstechnik (Barcode, RFID)
- + Innovation

KOSTEN-FÜHRERSCHAFT

Supply Chain Kosten

- + Auftragsabwicklung
- + Materialbeschaffung
- + Innerbetrieblicher Materialfluss
- + Planung
- + Lagerhaltung
- + Systeme & Automatisierung

Direkte Produktionskosten

- + Materialkosten
- + Fertigungskosten

SCM als Grundausrichtung

Früher waren die Aufgaben eines Unternehmens auf die unterschiedlichen Mitarbeiter aufgeteilt. Heute teilen sich weltweite Organisationen Aufgaben und Arbeitsschritte entlang der Wertschöpfungskette, um höhere Erträge zu erwirtschaften.

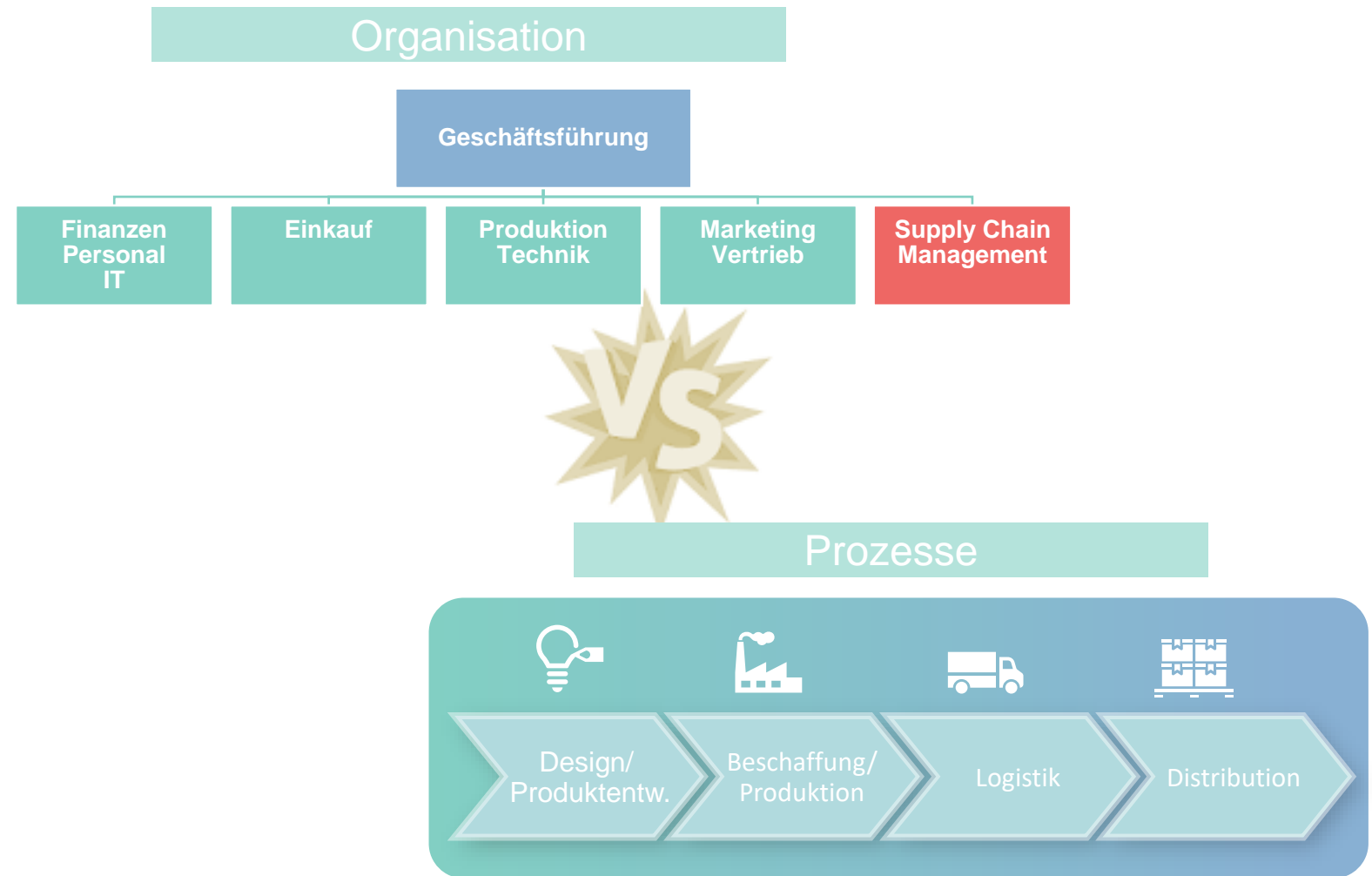
So werden Wertschöpfungsketten komplexer und schaffen Abhängigkeiten – diese wiederum erfordern mehr Zusammenarbeit und Transparenz. Nur durch klare Strukturen, Aufgabenzuordnung und definierte Schnittstellen können Netzwerke gut funktionieren. Besonders in komplexen Netzwerken mit verschiedenen Teilnehmern entsteht schnell Chaos.

Alle relevanten Bereiche des Unternehmens müssen aktiv in das Thema SCM integriert sein und den Ansatz verinnerlichen, um die Maßnahmen der SCM-Strategie auch erfolgreich umsetzen zu können.

SCM-Verantwortung muss im Unternehmen verteilt sein. Der Bereich SCM ist "nur" Koordinator und Bindeglied. Netzwerk-Strukturen ohne klare Regeln haben wenig strategischen Wert!

SCM zielt darauf ab, den Unternehmenswert zu maximieren und die Wertschöpfung zu steigern, oftmals entstehen Zielkonflikte – weshalb es umso wichtiger ist die Ziele zu definieren und zu kommunizieren.

UMSETZUNG DER STRATEGIE MIT DER RICHTIGEN ORGANISATORISCHEN GRUNDAUSRICHTUNG



Supply Chain Steuerung

Prozessgestaltung

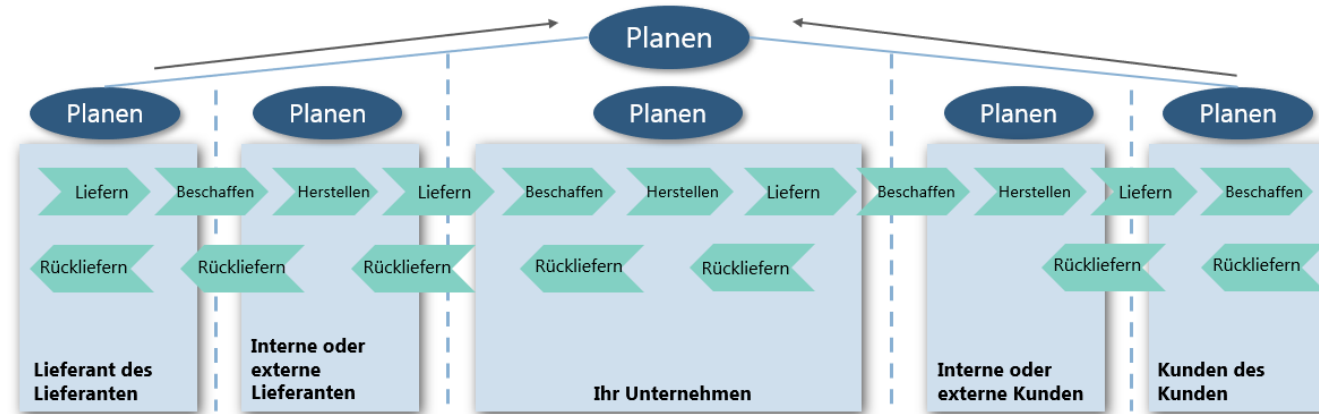
Die Gestaltung und regelmäßige Umgestaltung von Prozessen ist wesentlicher Bestandteil bei der Umsetzung einer SCM-Strategie. Bei der Gestaltung von Prozessen kann z.B. das SCOR-Modell helfen in dem die Beziehungen von Lieferanten, dem eigenen Unternehmen sowie Kunden für jeden einzelnen Prozess auf verschiedenen Detailebenen skizziert, bewertet und neu geplant werden. Mit diesem Wissen lassen sich die Maßnahmen der SCM-Strategie steuern, um eine höchstmögliche Zielerreichung zu gewährleisten.

Digitalisierung & Systeme

Zur Planung, Durchführung und Steuerung der Prozesse ist die Digitalisierung immer wichtiger. Bei wechselnden Anforderungen in einem volatilen Umfeld kann die Steuerung nur durch integrierte Systeme (z.B. PLM, ERP- und SCM), der Einbindung von externen Partnern und ein geeignetes Exception-Management erfolgen.

In den heutigen am Markt verfügbaren SCM-Systemen sind z.B. nicht nur standardisierte Schnittstellen vorhanden, sondern es ist auch eine deutliche Erweiterung in Bezug auf Qualität und Nachhaltigkeit zu erkennen, die die Funktionen zur Order- und Logistikabwicklung ergänzen.

GESTALTUNG VON PROZESSEN MIT DEM METHODISCHEN ANSATZ DES SCOR MODELLS



Funktionen von SCM-Systemen



Quelle: ECM – Enterprise Content Management: Konzepte und Techniken rund um Dokumente, Wolfgang Riggert

FAZIT

Um für sich und sein Unternehmen die richtige SCM-Strategie vom Rohstofflieferanten bis zum Kunden festlegen zu können, ist es wichtig die Strategie im Einklang mit der Unternehmensvision bzw. den Unternehmenszielen zu definieren.

Als Basis können dafür die 4 wesentlichen SCM-Säulen und Ihre Treiber genutzt werden. Nach Festlegung der Ziele werden Maßnahmenpläne zur Zielerreichung definiert, die dann auf Basis der Supply Chain Prozesse des Unternehmens geplant, umgesetzt und gemessen werden. Dabei können für verschiedene Geschäftsmodelle durchaus auch unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden.

Für die Umsetzung ist es wichtig auch die gesamte Lieferkette zu betrachten, um auch alle Beteiligten der eigenen Organisation sowie externe Partner in Maßnahmen und Veränderungen einzubinden. Methodische Ansätze, wie z.B. das SCOR-Modell können dabei helfen.

Um Prozesse entlang der Lieferkette steuern und verfolgen zu können ist ein gezielter Einsatz von SCM-Systemen und die Integration zu PLM- und ERP-Prozessen sinnvoll, da so auch eine permanente Weiterentwicklung der Funktionsumfänge gewährleistet ist.

VIER SCHRITTE ZUR STRATEGISCHEN SCM-STEUERUNG

-  1 Identifikation der Treiber der eigenen Lieferkette
-  2 Definition von Supply Chain Zielen
-  3 Ausrichtung der Organisation & Gestaltung der Prozesse
-  4 Digitalisierung & Nutzung von Systemen zur Steuerung


Kontakt

... wir freuen uns auf Ihre Anfrage:


 **Sarah Wittmann** | Consultant
wittmann@gcs-consulting.de

 **Tanja Rickert** | Consultant
rickert@gcs-consulting.de

 **Anschrift**
GCS Consulting GmbH
Firkenweg 1
85774 Unterföhring

 **Fon** +49 89 891365 - 0

 **E-Mail** info@gcs-consulting.de

 **Website** www.gcs-consulting.de