

Adaptieren oder verlieren - Logistische Herausforderungen im globalen Wettbewerb

Strategy Fit als determinierender Erfolgsfaktor bei der Implementierung eines Supply Chain Management

Sina Beck, Consultant, Wassermann AG

Alexander Fink, Managing Consultant, Wassermann AG

Ausgangssituation

Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens wird von immer mehr Faktoren beeinflusst. Ein rascher wirtschaftlicher, soziologischer und vor allem technologischer Wandel stellt zudem wachsende Anforderungen an alle Hierarchieebenen. Um in einem Unternehmen eine Supply-Chain-Strategie erfolgreich einzuführen, müssen verschiedene langfristige Entscheidungen getroffen werden, die von zahlreichen Variablen (z. B. Umwelt, Kultur, Personal, etc.) determiniert werden. Aufgabe des Managements ist es, die verschiedenen Einflüsselemente so zu gestalten, dass sie sich in ihrer Wirkung nicht negativ beeinflussen.

Die erfolgreiche Implementierung einer Supply-Chain-Strategie verlangt eine Koordination aller Führungssysteme des Unternehmens. In der Fachliteratur werden dafür Begriffe wie Fit, CoAlignment, Adaption, Congruence, Match oder auch Stimmigkeit verwendet. Mit diesen Begriffen sollen die vier Elemente einer erfolgreichen Supply-Chain-Implementierung – Charakteristika der Mikro-Unternehmensumwelt, Zielgestaltung des Managements, strategische Ausrichtung und Maßnahmenbündel sowie Chancen und Risiken der Makro-Umwelt – miteinander in Beziehung gesetzt werden. Eine Supply-Chain-Strategie oder Supply-Chain-Struktur muss unter Berücksichtigung aller Einflussvariablen in sich stimmig sein. Das bedeutet, dass z. B. die gewählte Strategie zu der jeweiligen Umweltsituation passen muss. Somit wird die Abstimmung der internen und externen Einflussgrößen zu einer zentralen Aufgabe des strategischen Managements. Diese erfolgreiche Abstimmung bezeichnet man als Strategy Fit.

Doch wie gelingt diese Umsetzung eines Strategy Fit in der Praxis? Sind die Strategien und Ziele über alle Führungsebenen hinweg kongruent oder stehen sie im Wettbewerb zueinander?

Grundlagen

Die Wissenschaft unterteilt den Strategy Fit in drei Ebenen. Das Intra System Fit, das Intra Komponenten Fit und das System Umwelt Fit. Die Praxis kombiniert diese drei Ebenen in zwei Bereichen und spricht hierbei von einem Internalen und Externalen Strategy Fit.

Der Internale Strategy Fit im Bereich Supply Chain Management

Der Internale Strategy Fit bezieht sich in diesem Kontext auf die Mikro-Ebene eines Supply Chain Management. Diese Mikro-Ebene ist gekennzeichnet durch Faktoren wie: Unternehmenspolitik, Unternehmensstrategie, Unternehmensorganisation, Unternehmenskultur, Unternehmensmaßnahmen, etc., also Faktoren, die das Unternehmen eigenverantwortlich beeinflussen kann. Die engste Betrachtungsebene ist hier das Unternehmensumfeld. Hierzu gehören Lieferanten, Kunden sowie der Wettbewerb, aber auch die Produktmix- und Preispolitik, die das Thema Supply Chain Management explizit tangieren.

Eine ausgewogene Fit-Situation erreicht man bereichsübergreifend, indem man all diese Faktoren mit ihren individuellen Zielen und Determinanten gegenseitig nivelliert, um so zu einer kongruenten Zielsituation zu gelangen. In der heutigen Praxis werden die einzelnen Bereiche oft von unterschiedlichen Abteilungen und Personen gesteuert. So kommt es vor, dass die Unternehmensleitung die Unternehmenspolitik in Richtung Supply Chain Management ausrichtet (übergeordnetes Ziel). Dieses übergreifende Ziel wird jedoch häufig nicht auf Teilziele der o. g. Faktoren und Bereiche heruntergebrochen.

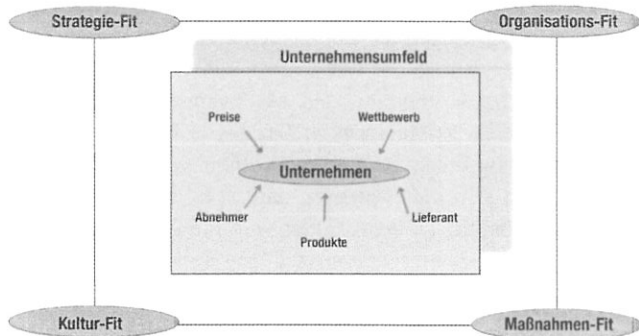


Abb 1: Internaler Fit

Praxisbeispiel aus einem abgeschlossenem Supply-Chain-Management-Projekt

Hauptziel der Unternehmensleitung war es, ein funktionierendes internes Supply Chain Management einzuführen. Daraus wurde ein Unterziel abgeleitet, welches den Work in Progress (WIP) innerhalb von fünf Monaten um 10 Prozent reduzieren sollte. Diese Reduktion konnte durch die Reorganisation der Planung und Steuerung, eine durchgängige Prozessorientierung und die Einführung von waySCS als Advanced Planning & Scheduling Tool rasch erreicht werden. Kurz nach Realisierung verschlechterte sich diese Kennzahl allerdings wieder. Eine Situationsanalyse brachte die Ursache schnell zutage. Das Entlohnungsmodell der zwei verantwortlichen Fertigungsleiter war nicht kongruent zu dem Ziel

der WIP-Reduzierung. Ihnen war vorgegeben, einen möglichst hohen Deckungsbeitrag pro Maschine zu erzielen. Daher steuerten sie mit fortlaufender Reduzierung des WIPs immer mehr zeitlich in der Zukunft liegende Fertigungsaufträge in die Fertigung ein.

Dieses Beispiel ist signifikant für einen sogenannten Miss-Fit, einer nicht in sich stimmigen Supply-Chain-Strategie. Hier sind untergeordnete Ziele der beteiligten Bereiche nicht kongruent zum übergeordneten Hauptziel. Es kommt zu kontraproduktiven Aktionen und letztendlich zu einer Minderung des geplanten Erfolges.

Die Aspekte, die zu diesen Miss-Fit führen, gilt es nicht nur im Bereich Zielgestaltung des Managements, sondern auch in den Bereichen Strategiekonzeptionierung, Maßnahmen-generierung sowie im Bereich der Mikro-Unternehmensumwelt auszuräumen.

Der Externale Strategy Fit im Bereich Supply Chain Management

Der Externale Strategy Fit bezieht hier die Chancen und Risiken der Makro-Umwelt des Unternehmens mit ein. Hier soll ein breiter Rahmen gesetzt werden, in dem möglichst viele potenziell relevante Trends und Entwicklungen erfasst und geprüft werden. Basis dieses Gedankens ist, dass ein Unternehmen mit seinem zu implementierenden Supply Chain Management ein System ist, das sich gegenüber einer komplexen Umwelt behaupten muss. Das Unternehmen konstituiert sich als System in einer Umwelt, indem es sich von ihr abgrenzt. Durch diese Abgrenzung bildet das System jeweils seine spezielle Umwelt. Dies bedeutet, dass das Unternehmen definiert, was es als seine Umwelt betrachtet. Vollständigkeit ist indessen schon aus systematischen Gründen unmöglich. Wie die folgende Abbildung zeigt, ist die Makro-Umwelt in die Sphären der technischen, ökonomischen, gesellschaftlichen, politisch-rechtlichen und ökologischen Umweltbedingungen zu differenzieren.

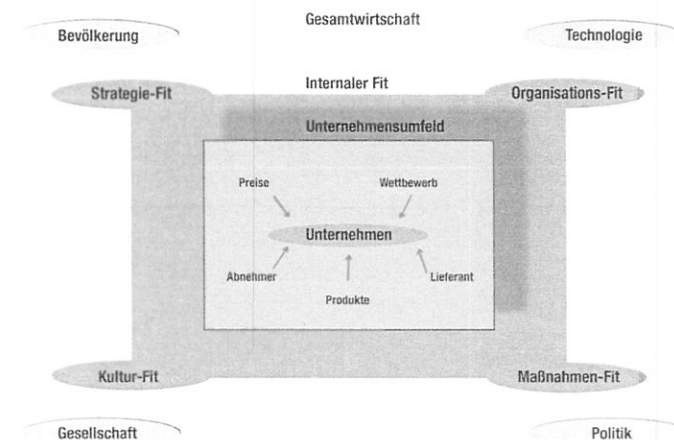


Abb 2: Externaler Fit

Den Detaillierungsgrad der Makro-Umwelt definiert das Unternehmen selbst. Diese sich ständig verändernden Komponenten wirken auf das Unternehmen und sein zu implementierendes Supply Chain Management ein und können dessen strategische Ausrichtung bzw. Handeln beeinflussen. Die Makro-Umwelt kann deshalb auch als „Home of Change“ bezeichnet werden.

Aufgabe des Unternehmens ist, sich mit seiner Supply-Chain-Strategie entweder diesen veränderten Bedingungen anzupassen oder sie frühzeitig zu erkennen und ihnen aktiv entgegenzuwirken.

Eine erfolgreiche Umsetzung eines Externalen Fit auf dem Gebiet des Supply Chain Management bedeutet somit:

- Schwache Signale (weak signals) aus der Makro-Umwelt des Unternehmens und seiner Supply-Chain-Strategie systematisch aufzugreifen und in die weiterführende Strategieumsetzung zu adaptieren (Neuronale Supply-Chain-Strategie)
- Zukünftige Makro-Umweltentwicklungen zu prognostizieren und auf diese zeitnah zu reagieren.

Der Externale Fit berücksichtigt demnach, ob die vom Unternehmen gewählte Supply-Chain-Strategie in die Makro-Umwelt des Unternehmens passt. Darüber hinaus wird diese Supply-Chain-Strategie kontinuierlich an den Umweltbedingungen gespiegelt und gegebenenfalls adaptiert. Je frühzeitiger die schwachen Signale erkannt und daraus abgeleitet die laufenden Maßnahmen adaptiert werden, umso erfolgreicher ist die Implementierung eines Supply Chain Management.

Praxisbeispiel aus einem abgeschlossenen Supply-Chain-Management-Projekt

Ein international tätiges Unternehmen hatte das Ziel, ein mehrstufiges Supply-Chain-Management-Projekt vom Rohstoffhersteller über zahlreiche Zwischenfertiger, einschließlich Transportunternehmen bis hin zum Endprodukt zu realisieren. Intern, wie beispielsweise hinsichtlich der Unternehmensorganisation und Unternehmenspolitik, wurde das Projekt stimmig aufgesetzt.

Doch schon allein die Anzahl der beteiligten internationalen Unternehmen an dieser Supply Chain machte deutlich, dass es sich bei diesem Konstrukt nicht nur um die enge Unternehmensumwelt handelt. Es besteht kein direktes Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Vielmehr gewinnen in diesem Praxisbeispiel technologische und gesellschaftliche Aspekte an Bedeutung. Es muss bei der Supply-Chain-Strategie zu einem Fit, einer Stimmigkeit, auch auf dem Gebiet der technischen Realisierung kommen. Alle beteiligten Unternehmen müssen global vernetzt werden, ohne dass unternehmerische/gesellschaftliche Bedenken hinsichtlich der Transparenzgrenze bestehen bleiben. Zur verbesserten Integration aller Leistungsträger in das Supply Chain Management wurden mit Unterstützung der Wassermann AG spezielle Lieferantentage durchgeführt. Im Rahmen derer wurde das geplante Projekt allen Beteiligten vorgestellt. In einzelnen Gesprächen analysierten die Teilnehmer

Chancen und Risiken, die weit über die technischen Aspekte (Global Gateway zur unternehmensübergreifenden Kommunikation der unterschiedlich beteiligten ERP- und APS-Systeme) hinaus gehen. Nur so konnte ein Fit geschaffen werden, der neben den technologischen Umwelt-/Rahmenbedingungen auch die gesellschaftspolitischen Faktoren berücksichtigt.

Resümee

Wie jede andere Strategie darf eine Supply-Chain-Strategie bzw. ein Supply Chain Management nicht nur auf der grünen Wiese konzipiert und ohne Bezug auf die realen Gegebenheiten umgesetzt werden. Während der Supply-Chain-Management-Implementierung muss das zu realisierende Konzept kontinuierlich an vorab zu definierenden Faktoren „gespiegelt“, also immer wieder überprüft, werden.

Diese Faktoren bzw. Bereiche bestimmt das jeweilige Unternehmen individuell. Allerdings sollte das Unternehmen nur eine bestimmte Anzahl an Faktoren und Bereichen, die Einfluss auf das zu implementierende Supply Chain Management haben, berücksichtigen. Anderenfalls ist der Fit-Gedanke nicht mehr operationalisierbar. So gibt es Unternehmen, die der Makro-Umwelt autark gegenüberstehen. Diese bedürfen keines Externalen Fit und richten ihren Fokus auf einzelne Bereiche des Internalen Fit. Bei anderen Unternehmen kann dies wiederum anders aussehen.

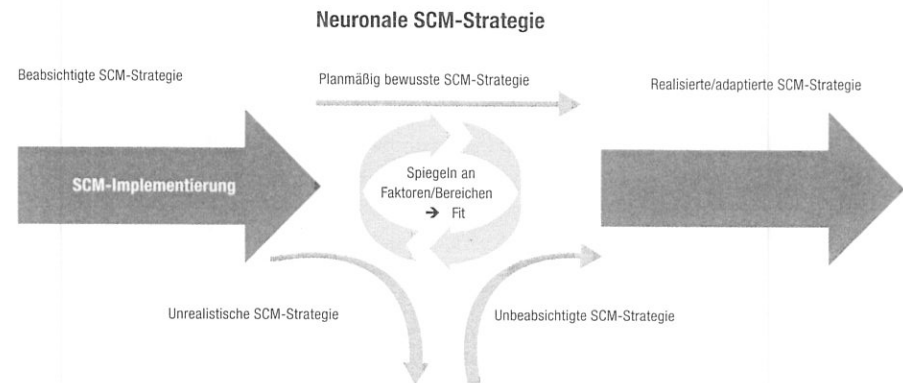


Abb. 3: Neuronale SCM-Strategie

Wie kann ein Unternehmen nun erkennen, an welchen Faktoren und Bereichen seine zu realisierende Supply-Chain-Strategie „gespiegelt“ werden muss? Hierzu sollte ein interdisziplinär besetztes Expertenteam zusammengestellt werden. Dieses definiert die Faktoren und Bereiche, auf die die Supply-Chain-Strategie immer wieder neu ausgerichtet

werden muss. Hierdurch kommt es zu einer Kombination der Fit-Theorie mit den Erfahrungen der Praktiker aus dem Expertenteam. Der Fit-Gedanke berücksichtigt dann die Faktoren und Bereiche, die für die Unternehmung tatsächlich relevant sind. Nur durch diese Herangehensweise kann eine effiziente und erfolgreiche Implementierung eines Supply Chain Management unter Berücksichtigung des Fit-Gedankens realisiert werden.

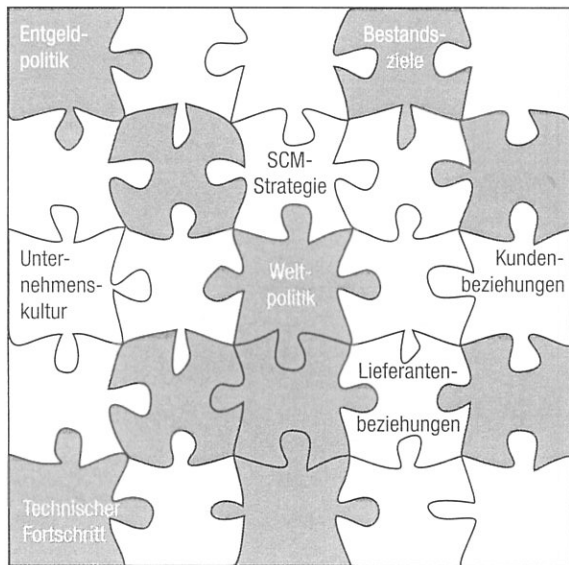


Abb. 4: Geschlossener Fit

Denn erst ein stimmiger Fit ergibt ein geschlossenes Bild.