

Christian Ramsauer

*Dipl.-Ing. Dr. techn.;*

*Jg. 1968;*

*1987–1993 Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;*

*1987–1993 Assistent der Geschäftsleitung der UNTHA Maschinenbau Ges.m.b.H. in Kuchl bei Salzburg;*

*1993–1997 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU Graz, Abteilung für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung;*

*1997–1999 „Visiting Faculty“ an der Harvard Business School in Boston, USA;*

*seit 1999 Management Consultant bei McKinsey & Company in Wien;*

*seit 2000 Inhaber der FAA-Berufspilotenlizenz mit*

*Instrumentenflugberechtigung für mehrmotorige Flugzeuge und einmotorige Wasserflugzeuge*

## Supply Chain Management Strategisches Asset moderner Unternehmen

### Management Summary:

Effizientes Supply Chain Management ist für viele Branchen ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Damit können 20 bis 30 % der Gesamtkosten sowie bis 5 % des Umsatzes beeinflusst werden und es beinhaltet weit mehr als nur die Optimierung von Logistikaktivitäten. Es geht darum, ein optimales Zusammenspiel von fünf Kernprozessen – Auftragsabwicklung und Bedarfsplanung, Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Servicegradmanagement – zu erreichen. Die notwendige Transparenz zur Optimierung wird durch E- und Web-Technologien geschaffen. Spielregeln müssen vereinbart und eingehalten werden, damit das Gesamtoptimum nicht zu Gunsten von Bereichsvorteilen gefährdet wird. Diese, die Gestaltung einer cross-funktionalen Supply-Chain-Organisation und der Aufbau von Best-Practice-Operationen verlangen eine Leadership der Unternehmensleitung.

**F**ast jedes größere Unternehmen steht heute im globalen Wettbewerb. Überlegene Produktgestaltung, optimale Einkaufskosten und eine schlanke Produktion stellen nicht nur eine notwendige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg dar – sie sind auch ein strategischer Hebel. Gerade nach dem Ende des New-Economy-Booms rücken diese Herausforderungen wieder an die Spitze der Vorstandsgenda.

**E**in verbindendes Element dieser Geschäftsfunktionen ist die Supply Chain (SC), ihr kommt somit eine besonders kritische Rolle zu. Exzellente Performance an dieser Stelle kann erheblichen zusätzlichen Unternehmenswert schaffen. Relevant sind vor allem vier Fragestellungen:

- Welchen Beitrag kann die SC zum Umsatz leisten?
- Gibt es entlang der SC Prozessinnovationen auf Basis von intelligenten Technologien und Abläufen mit der Chance auf zusätzliches Wachstum?
- Wie lassen sich die großen Kostenblöcke – Produktion, Beschaffung,

Distribution sowie Planungsbereiche – über die SC optimieren?

- Wie können „traditionelle“ Logistikkosten gesenkt werden (vor allem eingangs- und ausgangsseitiger Materialfluss)?

Der Druck vom Kapitalmarkt wird auch weiterhin Unternehmen drängen, diese Opportunitäten so weit wie möglich zu nutzen und Best-Practice in diesen Bereichen einzuführen. Allerdings stellt dies die Unternehmen vor enorme Herausforderungen.

### Hohe Kostenbeeinflussung durch SCM möglich

Nach wie vor sehen viele Manager die traditionellen Logistikkosten – Lager-, Handling-, Transport- und Bestandskosten – als Hauptobjekt der Kostenbeeinflussung des SCM. Diese betragen im Allgemeinen nicht mehr als 5 bis 10 % des Umsatzes und sind aus diesem Grund nicht unbedingt im Blickfeld der Unternehmensleitung. Die Verantwortung für traditionelle Logistikkosten, die häufig auch genau ermittelt werden, liegt beim lokalen Logistikmanager.

Tatsächlich beeinflusst die SC aber weit größere Kostenblöcke: Ein suboptimales SC-System ist die Ursache dafür, dass nicht benötigte oder falsche Ware abgeschrieben werden muss, zu spät gelieferte Ware vom Kunden nicht mehr benötigt wird, falsche oder fehlerhafte Ware vom Kunden retourniert wird, Vorteile in der Beschaffung nicht voll ausgenutzt werden können und kostenoptimale Produktionspläne wegen fehlender Rohmaterialien, „fire-fighting“ oder so genannte „Eilaufträge“ nicht ausgeführt werden können. In einigen Branchen können durch eine drastische Reduktion der Lieferzeiten zusätzliche Kundensegmente erschlossen werden. All dies führt zu entgangenen Umsätzen und zusätzlichen Kosten, die auf unterschiedlichen Konten im Unternehmen gebucht werden.

**Durch Supply Chain Management lassen sich 20 bis 30 % der Kosten und bis zu 5 % der Umsätze beeinflussen.**

Eine isolierte Initiative zur Senkung der Logistikkosten kann unter Umständen kontraproduktiv sein. Können durch eine Erhöhung der Bestände oder der Transportfrequenz andere Kostenblöcke deutlich reduziert werden, so ist es durchaus sinnvoll, dahingehende Maßnahmen zu ergreifen. Für die Beurteilung dieser Fragestellungen müssen qualifizierte SC-Manager mit entsprechender Kompetenz ausgestattet werden. Problematisch ist, dass viele dieser ent-

standenen Kosten oder entgangenen Gewinne nicht bekannt sind – und wenn doch, oft nicht gemessen werden, obwohl sie höher sein können als die so genannten traditionellen Logistikkosten. Der Grund dafür ist unter anderem darin zu suchen, dass sich keiner der SC Manager für diese Kosten verantwortlich fühlt. Letztere sind ja traditionell nicht im Einflussbereich des SCM zu finden. Durch entsprechende Lösungen in der Supply Chain lassen sich in vielen Unternehmen 20 bis 30 % der Kosten und bis zu 5 % der Umsätze beeinflussen (Abb. 1).

**Reibungsarmes Zusammenspiel von fünf Kernprozessen führt zum Erfolg**

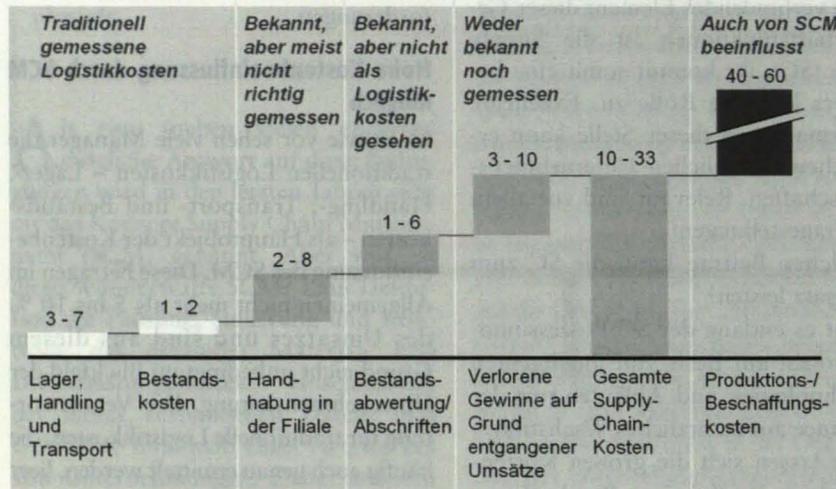
Beim Supply Chain Management geht es darum, den ständigen Fluss von Produkten, Informationen und Zahlungen mit dem Ziel zu steuern, wettbewerbsfähigen Kundenservice zu geringstmöglichen Kosten zu realisieren. SCM endet nicht an den Unternehmensgrenzen. Richtiges SCM beginnt beim Lieferanten des Lieferanten und endet erst beim Kunden des Kunden, d.h., es erstreckt sich von einem Ende der Lieferkette bis

**Entscheidend für den Erfolg der SC ist nicht die Optimierung einzelner Prozesse, sondern ein hervorragendes Zusammenspiel aller Kernprozesse.**

zum anderen. Fünf Kernprozesse steuern die Supply Chains der meisten Branchen (Abb. 2): Auftragsabwicklung und Bedarfsplanung, Beschaffungsmanagement, Produktionsmanagement, Distributionsmanagement und Servicegradmanagement. Innerhalb der fünf Prozesse ist eine Optimierung mittels herkömmlicher Standardtools häufig anzutreffen. Entscheidend für den Erfolg der gesamten Supply Chain ist aber nicht die Optimierung einzelner Prozesse, sondern ein hervorragendes Zusammenspiel aller fünf Kernprozesse.

Das permanente Abgleichen eines sich dynamisch rasch verändernden Systems ist erfolgskritisch. Moderne Technologien machen dies erstmals effizient möglich. Durch die geschaffene Informationstransparenz über Prozesse hinweg ist es möglich, die Auswirkungen von Aktivitäten in Teilprozessen auf die gesamte Supply Chain zu bewerten und entsprechend zu handeln, um einen optimalen Zustand hinsichtlich Kosten und Umsätzen zu erreichen. Die Herausforderung für die Supply Chain besteht darin, dass bei maßgeblichen Verbesserungen häufig alle wichtigen Geschäftsfunktionen in den Lösungsfindungsprozess eingebunden werden müssen. Dies stellt eine enorme

Prozent vom Umsatz



Quelle: McKinsey

Abb. 1: Einfluss des SCM auf Kosten und entgangene Gewinne

# Beschaffungsmanagement Lieferantenmanagement Eingangsllogistik

Herausforderung dar, die selbst durch einen starken Logistikmanager ohne massive Unterstützung vom Topmanagement kaum zu bewältigen ist.

## Merkmale erfolgreicher Supply Chain Designs

Das reibungsarme Zusammenspiel der fünf Kernprozesse ist im Allgemeinen nur mit einem entsprechenden Design des SC-Systems möglich. Vier typische Merkmale für ein erfolgreiches SC-Design sind immer wieder anzutreffen: Aufbau von Best-Practice-Operationen, Transparenz als Optimierungsbasis durch E- und Web-Technologien, vereinbarte und eingehaltene Regeln für das Zusammenspiel der Kernprozesse und cross funktionales Denken und Handeln erfordert eine geeignete Organisation.

### Aufbau von Best-Practice-Operationen

Unabhängig von der Branche ist die Abstimmung der fünf Kernprozesse von zentraler Bedeutung. Das Zusammenspiel zwischen Kundenanforderungen, Geschäftssystem sowie Leistungsfähigkeit und -grenzen des Unternehmens muss genau studiert werden, bevor man Festlegungen zur Optimierung trifft. Die zentrale Frage lautet: Welche SC-Leistung stiftet für den Kunden besonderen Wert? Das entsprechende Set von Antworten ist von Branche zu Branche oft

sehr verschieden. Erst nach Klärung dieser Frage ist es möglich, die drei bis fünf Schlüsselerbesserungshebel für einen gezielten Optimierungsansatz der gesamten SC zu identifizieren. Wenn diese erfolgreich und in Piloteinheiten umgesetzt sind, können weitere Verbesserungshebel in Angriff genommen werden.

Eine Segmentierung der SC nach Kundengruppen ist im Allgemeinen branchenunabhängig notwendig, um den hohen Kundenanforderungen gezielt gerecht zu werden und geringere Anforderungen nicht überzuerfüllen und damit im Sinne von „Lean“ nicht zu „verschwenden“. Während für manche Kunden eine kundenindividuelle Fertigung auf Bestellung („Make-to-Order“-Konzept) notwendig ist, reicht es für andere Kunden aus, eine Belieferung aus dem Lager („Stock-Replenishment“-Konzept) zu favorisieren. Dasselbe gilt für Lieferfrequenzen, Pünktlichkeit und die Bestelldurchlaufzeit.

Je nach Integration der SC mit dem Kunden kann ein Unternehmen vom reinen Einkauf über Bestandsmanagement hin zur Bedarfsplanung entsprechende Funktionen beim Kunden (so genannte Breakpoints) als zusätzliche Wertstiftung anbieten.

### Transparenz als Optimierungsbasis durch E- und Web-Technologien

Eine manuelle Auftragsbearbeitung ist auf Grund der Involvierung vieler Mit-

arbeiter von unterschiedlichen Abteilungen zeitaufwendig und fehleranfällig. Eine Web-basierte Auftragsabwicklung schafft Transparenz hinsichtlich der internen Optimierung der Supply Chain und ermöglicht zusätzliche, bisher nicht realisierbare Vorteile: Der Kunde erstellt das auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Produkt mittels eines Web-basierten Konfigurationstools selbst. Vor der Auftragsübermittlung wird die Verfügbarkeit in Echtzeit geprüft. Verschiedene Parameter, wie der voraussichtliche Materialeingang, das vorrätige Inventar bei wichtigen Zulieferern oder die Verfügbarkeit von Produktionskapazität bei verschiedenen Auftragsherstellern werden dabei sofort in Echtzeit abgeglichen. Der Kunde erhält so ein realistisches Lieferdatum. Des Weiteren bekommt er ein Angebot über alternative Konfigurationen mit kürzeren Lieferzeiten sowie über passende Zusatzprodukte. Anhand dieser Informationen kann der Kunde seine endgültige Auswahl treffen, den Auftrag übermitteln und erhält dann eine verbindliche Bestätigung des Liefertermins. Zeitgleich geht innerhalb des Unternehmens an die Produktion ein entsprechender Auftrag, Logistikanbieter erhalten ein vorläufiges Lieferavis und sogar die Zulieferer werden unmittelbar über Veränderungen der Komponentennachfrage informiert. Die Vorteile eines solchen integrierten Prozesses sind offensichtlich:

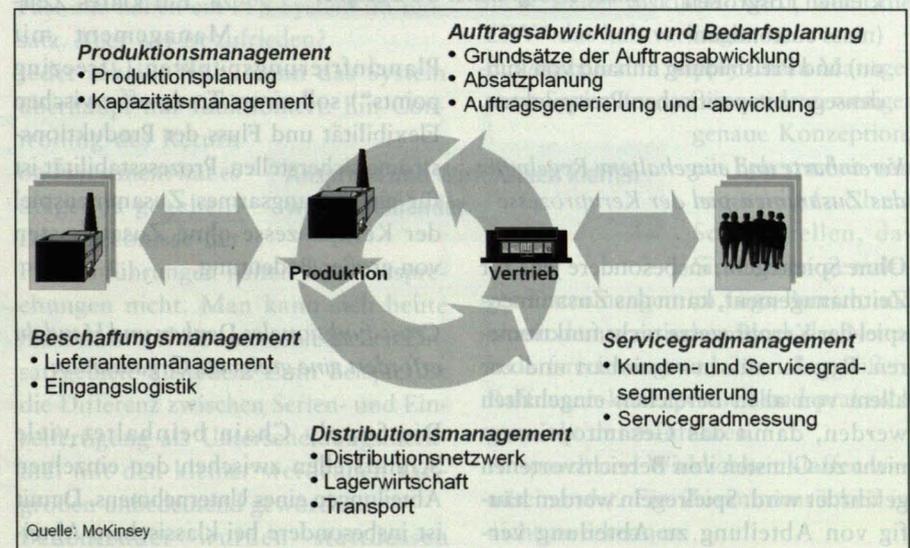
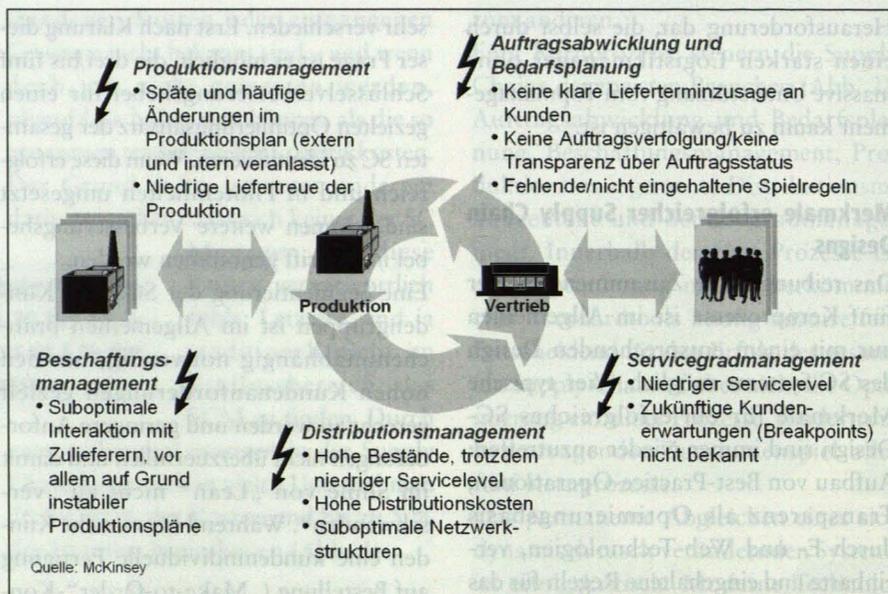


Abb. 2: Die fünf Kernprozesse der Supply Chain

# Schattungs- management suboptimale Interaktion mit Zulieferern, vor Herstellung

Abb. 3: Optimierungspotenziale innerhalb der Supply-Chain-Prozesse



- Der Servicegrad für den Kunden nimmt auf Grund einer Steigerung in Geschwindigkeit und Transparenz der Geschäftsabwicklung deutlich zu (z.B. geringere Vorlaufzeiten, Zuverlässigkeit der Lieferung).
- Die Automatisierung der Abläufe (keine Doppelarbeiten und weniger Fehler/Nachbearbeitung) und die Optimierung der Lagerbestände sowie der Kapazitäten in der gesamten Kette führen zu deutlichen Kostensenkungen.
- Die Umsatzerlöse und Margen erhöhen sich durch ein größeres Produktangebot und eine auftragsbezogene Fertigung in kleinen Losgrößen (mass customization) und Preisbildung anhand von kundensegmentenspezifischen Preispunkten.

**Best-Practice-Ansätze, moderne Technologien, klare Management-Spielregeln und cross-funktionales Denken und Handeln sind Merkmale erfolgreicher SC-Designs.**

### Vereinbarte und eingehaltene Regeln für das Zusammenspiel der Kernprozesse

Ohne Spielregeln, insbesondere jene für Zeitmanagement, kann das Zusammenspiel der Kernprozesse nicht funktionieren. Regeln müssen vereinbart und vor allem von allen Bereichen eingehalten werden, damit das Gesamtoptimum nicht zu Gunsten von Bereichsvorteilen gefährdet wird. Spielregeln werden häufig von Abteilung zu Abteilung ver-

schieden, voneinander unabhängig und zufällig bei Vorliegen eines entsprechenden Anlasses vereinbart. Ein klassisches Beispiel ist die unterschiedliche Auffassung von Vertrieb und Produktion: Während für den Vertrieb Änderungswünsche des Kunden bis kurz vor Fertigungsbeginn – oder manchmal sogar danach – akzeptiert werden, möchte die Produktion die Pläne für einen kostenoptimalen Monatsplan gerne lange vorher einfrieren. Das gemeinsame Verständnis für diese Art von Regeln fehlt in vielen Unternehmen und ist der Grund für enorme Zusatzkosten oder entgangene Umsätze. Ein klares Zeit-

Management mit Planeinfrierungspunkten („freezing points“) soll einen Trade-off zwischen Flexibilität und Fluss der Produktionsströme sicherstellen. Prozessstabilität ist für ein reibungsarmes Zusammenspiel der Kernprozesse ohne Zusatzkosten von großer Bedeutung.

### Cross-funktionales Denken und Handeln erfordert eine geeignete Organisation

Die Supply Chain beinhaltet viele Schnittstellen zwischen den einzelnen Abteilungen eines Unternehmens. Damit ist insbesondere bei klassischem Abtei-

lungendenken ein Kompetenzkonflikt vorprogrammiert. Ein cross-funktionales Denken und Handeln ist aber notwendig, um ein Gesamtoptimum anstreben und erreichen zu können. Dies erfordert eine eigene Supply-Chain-Management-Organisation und insbesondere für die Sicherstellung der Einhaltung von Spielregeln eine sehr starke Einbindung und Leadership zumindest eines Vertreters des Topmanagements. Letztendlich ist eine positive Beeinflussung der Kosten und des Umsatzes durch die Supply Chain nur möglich, wenn dies auch als Aufgabe der Unternehmensleitung gesehen wird.

### Literaturhinweise:

Simchi-Levi, D.; Kaminsky, P.; Simchi-Levi, E.: Designing and Managing the Supply Chain-Concepts, Strategies, and Case Studies; Boston 2000

Hoover, W.; Eloranta, E.; Holmström, J.; Hutunen, K.: Managing the Demand-Supply Chain, New York 2001

Forsyth, J; Gupta, A; Haldar, S; Marn, M: Shedding the commodity mind-set, in: The McKinsey Quarterly 2000 (4), S. 79-85

Eine CD-ROM zur qualitativen Selbstdiagnose der Supply Chain entlang der fünf Kernprozesse kann beim Autor unter: christian\_ramsauer@mckinsey.com angefordert werden. Diese bietet die Möglichkeit, die Stärken und Schwächen der eigenen SC im Unternehmen aufzuzeigen. Anschließend können entsprechende Verbesserungshebel identifiziert werden.