

# Einleitung

Die meisten Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass eine gut funktionierende Lieferkette ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist. Sie investieren deshalb viel Zeit und Geld in die Optimierung ihrer Supply-Chain. Unternehmen, die diese Optimierung ernst nehmen, untersuchen dabei alle relevanten Prozesse – von der Beschaffung bis zur Distribution – und binden auch Kunden und Lieferanten ein. Mitunter sind hunderte von Personen an solch einem Veränderungsprogramm beteiligt. Diese Größenordnung zeigt, dass eine Transformation der Lieferkette eine komplexe Sache ist – die auch leicht fehlschlagen kann: Unsere Untersuchungen haben ergeben, dass mehr als die Hälfte aller Supply-Chain-Transformationen scheitern. Gelingt die Veränderung jedoch, lässt sich die Leistung der Lieferkette deutlich steigern.

**So werden Sie Supply-Chain-Champion.** Im Mittelpunkt dieses Buchs steht die Durchführung von Veränderungsprogrammen im Supply-Chain-Management. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Ihre Supply-Chain-Optimierung erfolgreich umsetzen und damit die Leistung Ihrer Lieferkette dauerhaft erhöhen können. Die hier präsentierten Ansätze sind erprobt: Mit einer der umfassendsten Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Supply-Chain-Optimierungen haben wir ermittelt, inwiefern sich das Vorgehen der Unternehmen, die ihre Supply-Chain-Leistung deutlich steigern konnten, von dem der weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet (siehe Kasten »Gemeinsame Studie von der Universität zu Köln und McKinsey«). Wir wollten wissen, was genau die erste Gruppe anders und besser gemacht hat. Zusammen mit Handlungsanweisungen und Best-Practice-Beispielen – die wir Ihnen in diesem Buch ebenfalls vorstellen – sind diese Erfolgsfaktoren Ihr Kompass auf dem Weg zum Supply-Chain-Champion.

**Höher – schneller – weiter.** Diese drei Schlagworte beschreiben die Vorgehensweise der Unternehmen, die besonders hohe Leistungssteigerungen im Supply-Chain-Management erzielen konnten, am treffendsten. Wir bezeichnen diese Unternehmen als Transformations-Champions, die übrigen als Verfolger. Die Transformations-Champions wollen *hoch* hinaus: Sie sind unzufrieden mit ihrer momentanen Situation und sehen einen großen Verbesserungsbedarf, und zwar unabhängig von ihrer tatsächlichen aktuellen Supply-Chain-Leistung. Sie setzen sich ehrgeizige Ziele,

die sie nur mit äußerster Anstrengung erreichen können. Nach einer kurzen, effizienten Diagnose halten sich die Transformations-Champions nicht unnötig lange mit der Planung auf, sondern gehen *schnell* an die Umsetzung erster Projekte. Dadurch können sie auch schnell erste Erfolge vorweisen. Die Transformations-Champions definieren den Projektansatz *weiter* als die Verfolger: Sie organisieren die Veränderungen in ganzheitlichen Verbesserungsprogrammen, die zentral vom Top-Management gesteuert werden. Aber nicht nur das Commitment des »Chefs« ist wichtig. Transformations-Champions versuchen stets, auch die Mitarbeiter einzubinden und sie von der Notwendigkeit der Veränderungen zu überzeugen.

**Praxis pur.** Wir stellen Ihnen die sechs Erfolgsfaktoren vor, mit denen Sie Ihre Supply-Chain-Leistung grundlegend steigern können. Zu jedem Erfolgsfaktor geben wir konkrete Handlungsanleitungen, erläutern Maßnahmen und Hilfsmittel, damit der Transfer in die Praxis gelingt. Anhand von Beispielen aus bekannten Unternehmen, zum Beispiel Gillette, tesa, 3M, PepsiCo oder Woolworth, zeigen wir, wo diese bei ihrer Optimierung angesetzt und welche Verbesserungen sie erreicht haben.

\*\*\*

Unabhängig davon, ob Sie bereits viel Erfahrung mit der Optimierung Ihrer Supply-Chain haben oder gerade die ersten Schritte planen: Dieses Buch liefert Ihnen mit jeder Seite aktuelle und praxisnahe Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren für Supply-Chain-Optimierungen – Erkenntnisse, die Sie in Ihrem Unternehmen sofort umsetzen können.

Interessiert Sie ein Themengebiet besonders, können und sollten Sie natürlich individuelle inhaltliche Schwerpunkte bei Ihrer Lektüre setzen. Um Ihnen die Orientierung dabei zu erleichtern, stellen wir zunächst die Kapitel kurz vor.

**Kapitel 1 – Transformations-Champions: doppelt so gut wie der Durchschnitt.** Zunächst erklären wir, wie Supply-Chain-Leistung überhaupt gemessen werden kann und zeigen, wie wir die Unternehmen ermittelt haben, die doppelt so hohe Leistungssteigerungen wie der Durchschnitt erreicht haben. Neben Vergleichszahlen zu den erzielten Verbesserungen stellen wir die sechs wichtigsten Erfolgsfaktoren vor, in deren Ausgestaltung sich die Transformations-Champions von den Verfolgern unterscheiden. Was sich hinter den Erfolgsfaktoren verbirgt und wie Sie sie für Ihr Unternehmen nutzen können, erfahren Sie in den Kapiteln 2 bis 7.

**Kapitel 2 – Unzufriedenheit mit der Ausgangssituation: Handlungsbedarf wahrnehmen und vermitteln.** Wie jede größere Veränderung benötigt auch eine Supply-Chain-Transformation einen Auslöser. Auslöser für die

Transformations-Champions ist grundsätzlich eine große Unzufriedenheit mit ihrer Supply-Chain-Leistung, und zwar unabhängig von der tatsächlichen Leistung. Entscheidend für eine nachhaltige Verbesserung ist also die subjektive Einschätzung, besser werden zu müssen – und dies auch zu wollen. Um die Belegschaft zu motivieren, an dem Verbesserungsprogramm mitzuwirken, wird den Mitarbeitern der Handlungsdruck mithilfe umfangreicher Kommunikationsmaßnahmen vermittelt.

**Kapitel 3 – Schneller Start und schnelle Erfolge: Experimentieren erlaubt.** Eine solide Projektplanung ist notwendig, sie sollte aber nicht zu lange dauern. Die Transformations-Champions verwenden deutlich weniger Zeit auf die Planungsphase als die Verfolger. Sie starten schnell in die Umsetzung: Handeln ist Trumpf. Wichtig ist hierfür, dass Potenziale und Handlungsfelder zuvor zuverlässig erkannt und abgesteckt wurden. Das schaffen die Transformations-Champions durch eine kurze, auf das Wesentliche konzentrierte Diagnosephase. Sie wählen dann für den Einstieg unkritische Projekte als Piloten aus, bei denen Mitarbeiter verstärkt eingebunden werden und mit neuen Ansätzen experimentieren können. Danach erweitern sie den Fokus des Programms und rollen es nach und nach aus, um die Projektorganisation nicht zu überfordern.

**Kapitel 4 – Ganzheitliches Programm: Die Zentrale gibt den Takt vor.** Die Frage, ob eine Supply-Chain-Transformation mit einem zentral geplanten Veränderungsprogramm angegangen wird oder durch dezentrale Initiativen in den Funktionalabteilungen, ist für die Transformations-Champions einfach zu beantworten: Sie haben sich überwiegend für eine holistische, zentral gesteuerte Transformation entschieden, um den gegenseitigen Abhängigkeiten in der Lieferkette Rechnung zu tragen. Dabei achten sie auf ein klar strukturiertes Programm und einen ausgeglichenen Mix von Projekten mit schnellen Erfolgen und solchen mit einer eher längeren »Einwirkzeit«. Damit sie den Überblick behalten, hilft der Einsatz eines zentralen Projektbüros.

**Kapitel 5 – Klare Ziele und laufende Kontrolle: Wer nicht weiß, wohin er will, kommt auch nicht an.** Das Zielniveau ist ein häufiger Streitpunkt bei Veränderungsprojekten. Hohe Ziele versprechen einen großen Leistungssprung, können die Mitarbeiter jedoch demotivieren. Niedrige Ziele dagegen erscheinen Mitarbeitern »gut schaffbar« und haben daher zunächst eine eher positive Wirkung auf die Belegschaft, allerdings kann ihr Ergebnisbeitrag hinter dem Erreichbaren zurückbleiben. Die Transformations-Champions haben eine eindeutige Antwort gefunden: Sie setzen auf sehr anspruchsvolle Ziele, begleitet von einer intensiven laufenden Erfolgskontrolle.

**Kapitel 6 – Zentrale Führung: aber auch die Mitarbeiter einbinden.** Die Schlüsselfigur für große Veränderungsprojekte ist der Vorstandsvorsitzen-

de. Bei den Transformations-Champions treibt er das Programm voran. Er hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass seine Vorstandskollegen mit ihm an einem Strang ziehen und das gesamte Top-Team auch als Team agiert. Zudem schaffen die Transformations-Champions, woran viele Veränderungsprojekte scheitern: Ihre Mitarbeiter unterstützen die Veränderung, weil sie intensiv in den Veränderungsprozess eingebunden sind.

**Kapitel 7 – Institutionalisiertes Training: lernen für die Supply-Chain von morgen.** Neue Ansätze, neue Prozesse oder neue Software sind nicht selbsterklärend. Die Transformations-Champions setzen daher auf institutionalisiertes Training und externe Experten, um ihre Mitarbeiter mit frischem Know-how zu versorgen. Das Best-Practice-Beispiel für eine institutionalisierte Schulung ist der Aufbau einer Supply-Chain-Akademie. Durch den Einsatz von individuellen Weiterbildungsplänen, fortschrittlichen Lehrmethoden und Change-Agenten ist eine optimale Verbreitung des Wissens gewährleistet.

**Kapitel 8 – Wie Ihr Unternehmen den Weg zum Supply-Chain-Champion schafft: das Gesamtprogramm auf einen Blick.** Sie haben viel gelesen und jetzt den Wunsch nach einem strukturierten Überblick? Hier ist er. Wir erläutern Zeitbedarf und Struktur von Transformationsprogrammen, schildern, wie Sie am effektivsten in Ihr Programm starten, die Ergebnisse kontrollieren und für weitere Verbesserungen sorgen. Und mit einer kleinen Selbstdiagnose machen wir Ihnen Lust auf den ersten Schritt.

\*\*\*

Mit diesem Buch möchten wir Ihnen einen praxisnahen Leitfaden an die Hand geben, mit dem Sie Ihre Lieferkette Schritt für Schritt erfolgreich optimieren können. Der Weg zum Supply-Chain-Champion ist nicht leicht. Die von den Transformations-Champions erreichten Verbesserungen zeigen jedoch, dass er sich lohnt – denn am Ziel warten zufriedene Kunden und Mitarbeiter, niedrigere Kosten und ein Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern.

#### **Gemeinsame Studie von der Universität zu Köln und McKinsey**

**Supply-Chain-Optimierungen richtig umsetzen.** Das Seminar für Supply Chain Management & Management Science der Universität zu Köln hat zusammen mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company von März 2006 bis April 2007 in einer umfangreichen Studie Erfolgsfaktoren und Best Practices für die Umsetzung von Supply-Chain-Optimierungen untersucht. Die Ergebnisse haben wir im vorliegenden Buch zusammengefasst.

**Repräsentative Untersuchung – circa 30 Prozent des Marktes abgedeckt.** Mitte 2006 begannen wir damit, 102 Unternehmen der Konsumgüter- und Gebrauchsgüterindustrie sowie des Einzelhandels anzusprechen und ihnen die Teilnahme an der Studie anzubieten. Mehr als die Hälfte der Unternehmen sagte zu – eine im Vergleich zu anderen Untersuchungen sehr hohe Teilnahmequote. Insgesamt decken diese Hersteller und Händler circa 30 Prozent ihres Marktes in Deutschland ab, so dass wir mit unserer Datenbasis ein repräsentatives Bild der Supply-Chain-Optimierungen der vergangenen Jahre zeichnen können (siehe Abbildung 1).

### Teilnehmer der Studie

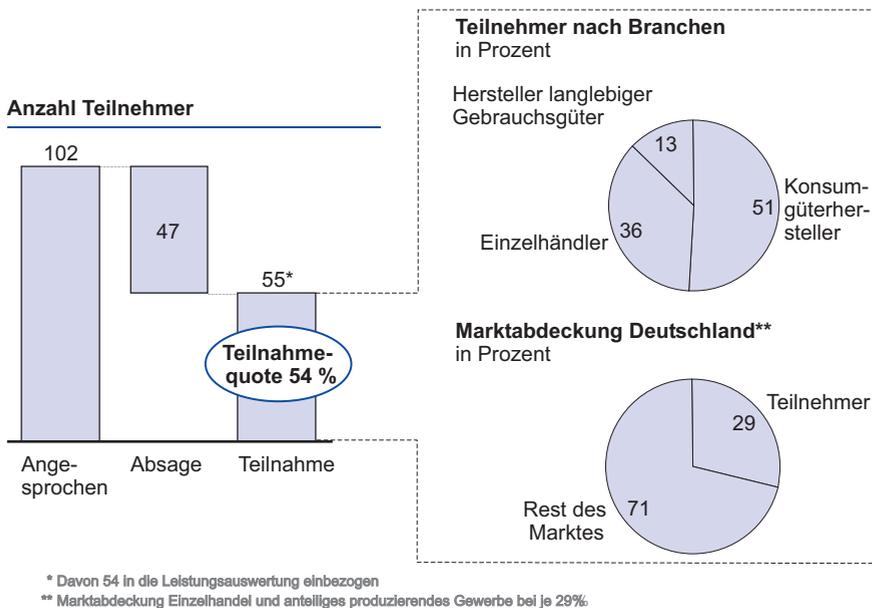


Abbildung 1

**Breites Spektrum.** Im Mittelpunkt der Studie stand die Identifizierung von Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungen in der Lieferkette. Entscheidend dabei waren für uns nur die erzielten prozentualen Verbesserungen der Supply-Chain-Leistung, nicht deren absolute Höhe. Eine wichtige Erkenntnis: Die erreichbaren Veränderungen sind unabhängig vom Produktspektrum oder Handelsformat. Daher haben wir im Interesse unserer Leser versucht, ein möglichst facettenreiches Bild der Lieferketten in den jeweiligen Industrien zu zeichnen.

Das Produktspektrum der teilnehmenden Konsumgüterhersteller umfasst Nahrungsmittel, Tabakwaren, Wasch- und Reinigungsmittel sowie Verpackungen, das der Hersteller langlebiger Gebrauchsgüter Haushalts- und Gartengeräte sowie Elektronik. Unter den Einzelhändlern waren klassische Supermärkte, Verbrauchermärkte, Discounter, Drogerien, aber auch Baumärkte.

**Im Gespräch mit Supply-Chain-Experten.** Unsere Gesprächspartner waren Supply-Chain-Manager auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, die in ihrem Unternehmen jeweils für die Steuerung der Lieferkette verantwortlich waren. Rund 23 Prozent der Gesprächspartner waren Mitglieder des Vorstands mit Verantwortung für die Supply-Chain, 70 Prozent waren Leiter der Bereiche Supply-Chain-Management oder Logistik und 7 Prozent waren Abteilungsleiter in einem dieser Bereiche. Mit diesen Experten haben wir ausführliche Interviews geführt und ihre Vorgehensweise bei der Umsetzung der Supply-Chain-Aktivitäten der vergangenen Jahre intensiv diskutiert.

**Supply-Chain-Aktivitäten von 2001 bis 2005 abgefragt.** Gegenstand der Interviews und unserer Beobachtungen waren sämtliche Supply-Chain-Aktivitäten der Jahre 2001 bis 2005; diese haben wir mit einem umfangreichen Fragebogen erfasst. Der Schwerpunkt unserer Untersuchung war die Herangehensweise der Unternehmen bei der Umsetzung, also die Zielsetzung, die Vorgehensweise bei der Einbindung von Mitarbeitern sowie die Auswahl und Implementierung des ersten Projekts. Um die Verbesserungen genau bestimmen zu können, haben wir neben den Supply-Chain-Aktivitäten die Entwicklung der wesentlichen Leistungskennziffern für die Jahre 2001 und 2005 erfasst.

### **Supply-Chain-Transformation: die logische Fortsetzung**

Das vorliegende Buch knüpft an die beiden Bände »Supply Chain Champions« (Thonemann et al. 2003) und »Supply Chain Excellence im Handel« (Thonemann et al. 2005) an. Zwingend notwendig ist deren vorherige Lektüre für das Verständnis dieses Bands jedoch nicht.

Beide Bücher gehen der Frage nach, welches die entscheidenden Themen für ein erfolgreiches Management der Supply-Chain sind. Gestützt auf empirische Untersuchungen in der Konsumgüterindustrie und im Handel werden aktuelle Themen wie Kooperation, Planung und flexible Produktion auf ihre Erfolgswirkung hin überprüft. Die Erkenntnis aus beiden Büchern ist, dass Unternehmen mit erfolgreichen Supply-Chains, die Champions, keine Kompromisse eingehen: Sie wägen nicht zwischen Kosten und Service ab, sondern bieten einen hervorragenden Service zu niedrigen Kosten.

Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang für Konsumgüterhersteller. Mithilfe statistischer Verfahren haben die Autoren diejenigen Faktoren identifiziert, die die Champions von den übrigen Unternehmen unterscheiden: Die erfolgreichen Unternehmen wählen die richtige Kooperationsstrategie, managen ihre Produktion effizient und bleiben dabei flexibel. Auch organisatorisch gehen sie andere Wege als die weniger erfolgreichen Unternehmen: Sie etablieren eine eigenständige Supply-Chain-Organisation und reduzieren die Komplexität ihrer Supply-Chain, indem sie Kundensegmente bedarfsgerecht bedienen. Best Practice sind bei ihnen auch die Supply-Chain-Planung und das Supply-Chain-Controlling: Sie minimieren Bedarfsschwankungen, bestimmen die richtigen Sicherheitsbestände und setzen leistungsstarke Kennzahlen ein.

### Leistungsprofil von Champions und Verfolgern für die Konsumgüterindustrie (»Supply-Chain-Champions«)

Leistungskriterien	33 Verfolger	7 Champions
Servicelevel	97 %	> 99 %
Lieferzeit	4 Tage	< 2,5 Tage
Logistikkosten in Prozent vom Umsatz	5,2	4,1
Gesamtbestand	35 Tage	11 Tage

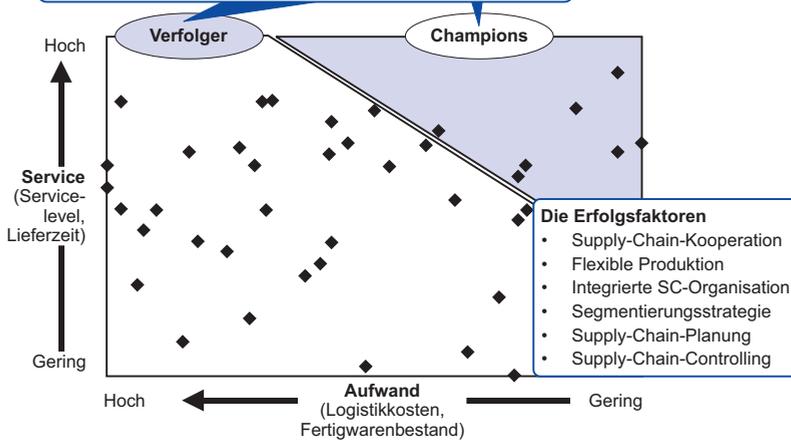


Abbildung 2

### Leistungsprofil von Champions und Verfolgern für den Handel (»Supply-Chain-Excellence im Handel«)

Leistungskriterien	22 Verfolger	6 Champions
Regalverfügbarkeit	95,3 %	98,2 %
Logistikkosten in Prozent vom Umsatz	4,5	3,4
Gesamtbestand	27,3 Tage	17,3 Tage

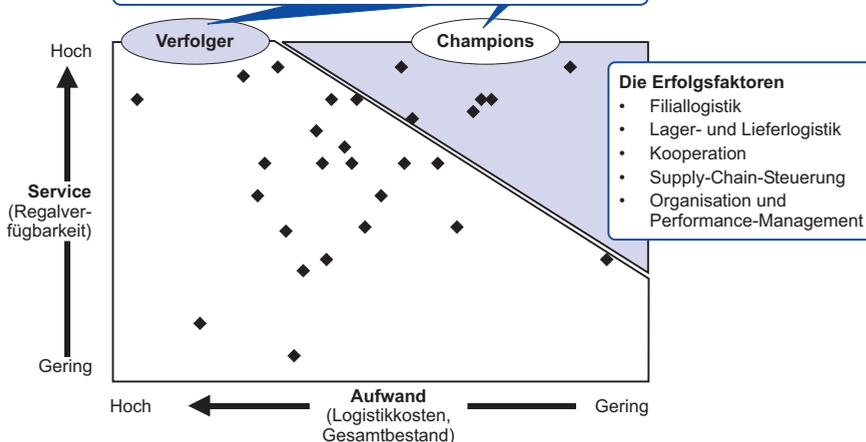


Abbildung 3

Bei ihrer Analyse der Champions unter den Handelsunternehmen haben die Autoren fünf Erfolgsfaktoren identifiziert, wie Abbildung 3 zeigt: Die Champions sind sich der Bedeutung effizienter Abläufe in den Filialen bewusst; ihnen ist es gelungen, eine flexible, zuverlässige und dennoch kostengünstige Lager- und Lieferlogistik aufzubauen. Sie kooperieren mit Herstellern – aber nicht prinzipiell, sondern nur, soweit es ihnen nützt. Mit einer professionellen Supply-Chain-Steuerung sorgen sie dafür, dass immer genug Waren zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind und verankern die Verantwortung für die einzelnen Prozesse der Lieferkette fest im Unternehmen.

Wir stellen im vorliegenden Buch die Ansätze der Transformations-Champions vor – der Unternehmen, die sich erfolgreicher als andere vom Mittelmaß befreit haben. Im Vordergrund steht hier nicht das »Was«, das heißt die einzelnen Verbesserungsprojekte, sondern das »Wie«, das heißt das Vorgehen der Champions bei der Transformation, das sich auch auf andere Händler und Hersteller übertragen lässt.