



## **Die sechs Merkmale einer optimalen Lieferkette**

Service, Bestand, Kosten – einige Hersteller und Händler haben ihre Supply Chain optimal organisiert. Was macht den Erfolg aus?

Organisation und Koordination der Supply Chain zählen zu den anspruchsvollsten Managementaufgaben. Die Komplexität steigt permanent, die Kundenansprüche wachsen ebenso stetig, und nun kommt noch verstärkter Kostendruck hinzu. Es gilt, Einsparungen zu erzielen – freilich ohne Einbußen bei Leistung und Qualität. Denn nur mit tadellosem Service, etwa hinsichtlich Lieferzeiten und Zusammenarbeit, lassen sich Kunden binden. Immerhin: Die hohen Anforderungen eröffnen die Chance, sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Wie Unternehmen sich mit einer optimalen Supply Chain Wettbewerbsvorteile verschaffen können, zeigt eine aktuelle McKinsey-Studie.

Von Christoph Glatzel,  
Jochen Großpietsch  
und Frank Sänger

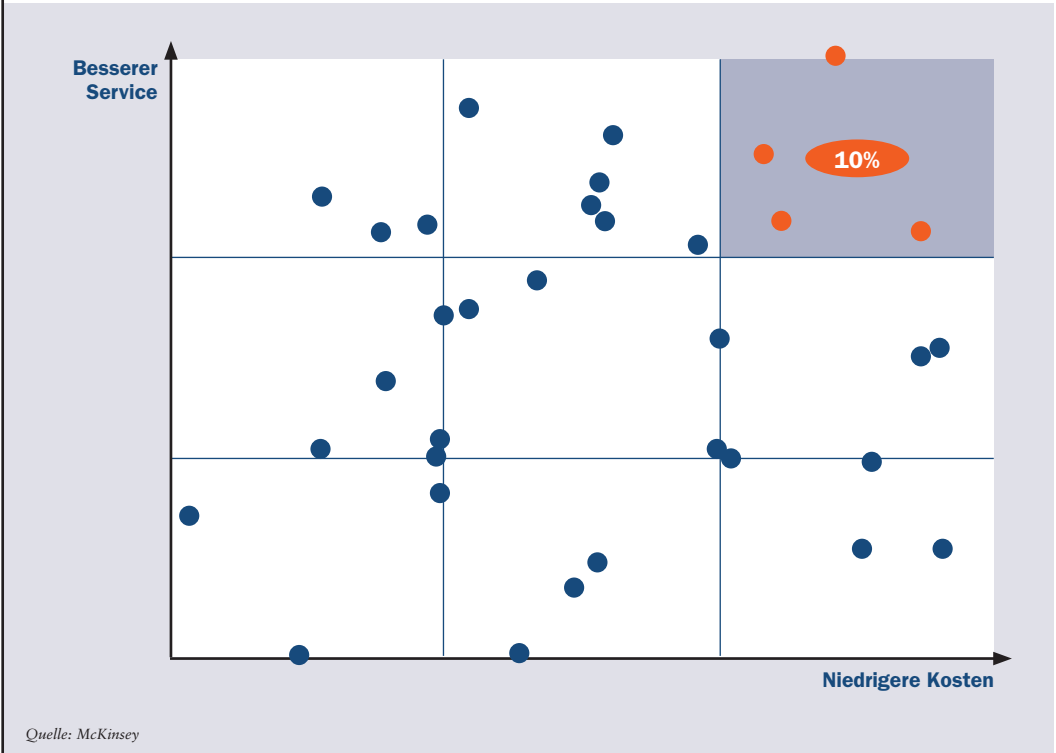
Für diese Untersuchung wurden weltweit mehr als 60 Unternehmen, davon 30 Konsumgüterhersteller und -händler, zu Funktionsweise und Leistung ihrer Supply Chain befragt. Die Ergebnisse zeigen, wie weit einige Unternehmen ihren Wettbewerbern voraus sind (*Grafik 1, Seite 46*): Die Spitzenreiter bieten einen signifikant besseren Service als der jeweilige Branchendurchschnitt – bei deutlich niedrigeren Logistik- und Bestandskosten. Best-Practice-Konsumgüterhersteller erreichen einen Servicelevel von über 98 Prozent der Auftragspositionen bei einer Bestandsreichweite von unter 20 Tagen, ihre Logistikkosten betragen maximal 4,5 Prozent des Umsatzes. Die besten Handelsunternehmen erzielen eine Regalverfügbarkeit von über 98 Prozent bei (Food-)Beständen von 15 bis 20 Tagen Reichweite, die Logistikkosten liegen bei rund 3,5 Prozent.

### **Das Potenzial von Organisation und IT wird überschätzt**

Die Teilnehmer der Studie haben mit vielen Instrumenten versucht, ihre Supply Chain zu optimieren. Die Untersuchung hat nun ermittelt, wie wirksam und wie erfolgreich die einzelnen Maßnahmen tatsächlich sind. Dabei stellte sich zunächst heraus, dass gleich zwei Ansätze, an die Hersteller wie Händler oft hohe Erwartungen knüpfen, für sich allein betrachtet kaum Verbesserungen brachten.

► *Reorganisation*: Hier steht meist die Zentralisierung im Mittelpunkt der Bemühungen – zu Unrecht, wie die Untersuchung belegt. Sie zeigt, dass die Supply-Chain-Leistung nicht mit dem Grad der Zentralisierung korreliert. Gewiss sind organisatorische Aspekte für den Erfolg einer Lieferkette mitentscheidend, so etwa standardisierte Prozess- und integrierte Supply-Chain-Organisationen, aber auch geeignete Incentiveprogramme. Doch die simple Gleichung „Reorganisation = Optimierung“ geht in den meisten Fällen nicht auf.

# 1 Die Studie analysierte die 10% der Unternehmen, die exzellenten Service bei niedrigen Kosten bieten



Quelle: McKinsey

► *IT-Investitionen*: Eine einheitliche, formale IT-Struktur allein scheint kein Garant für Erfolg zu sein. Sowohl Spitzenreiter als auch Unternehmen mit Leistungsdefiziten arbeiteten mit einer Mixtur aus selbst entwickelten und sogar Excel-basierten Systemen. Vielmehr zeigte sich, dass es primär auf Prozesse und Know-how ankommt. Werden diese zudem durch die richtigen Systeme unterstützt, sind die besten Voraussetzungen gegeben.

So konnte ein globaler Konsumgüterhersteller durch Vereinheitlichung und Optimierung der Prozesse Bestandsreduktionen von bis zu 20 Prozent erreichen – zunächst nur in einem Pilotland. Die dabei eingesetzte improvisierte Interimslösung wurde dann aber auf andere Länder übertragen, um möglichst schnell von dem Effekt zu profitieren. Als das Unternehmen dieses Tool schließlich durch eine Systemlösung auf der Basis einer Standardplanungssoftware ersetzte, zielte dies eher auf Risikominimierung ab als auf eine weitere Leistungssteigerung.

## Erfolgsentscheidend sind sechs Faktoren

Wirksamer als diese beiden Instrumente sind vor allem sechs Maßnahmen, die die Supply-Chain-Leistung erheblich verbessern können: strategische Ausrichtung, konsequente Segmentierung, optimiertes Netzwerk, schlanke Wertschöpfungskette, integrierte Planung und gutes Talent Management.

► *Strategische Ausrichtung:* Die Spitzenreiter verzahnen ihre Supply-Chain-Strategie eng mit den Unternehmenszielen und haben zudem Prozesse etabliert, um diese Strategie fortlaufend zu überprüfen, weiterzuentwickeln und sie den Mitarbeitern zu vermitteln. Denn für viele der Topunternehmen ist Supply Chain Excellence zwingende Voraussetzung für den Geschäftserfolg. Ein Modehändler wie *Zara* beispielsweise lebt von der hohen Geschwindigkeit innerhalb seiner Lieferkette und den extrem kurzen und verlässlichen Wiederbeschaffungszyklen. Die relativ hohen Logistikkosten werden bei dieser Strategie durch geringere Abschriften und höhere Margen überkompensiert.

► *Konsequente Segmentierung:* Führende Unternehmen senken ihre Komplexitätskosten, indem sie die Supply Chain segmentieren. So verlangen etwa saisonale Ware oder stark promotiongetriebene Sortimente einen anderen Planungsansatz als Artikel mit konstanter Nachfrage. Und in der Produktion lassen sich Werke nach Volumina sowie Neuheitsgrad oder Absatzschwankung der Produkte differenzieren. Einem Konsumgüterhersteller gelang es durch fokussierte Planung – ausgerichtet am Absatzverlauf relevanter Segmente (Key Accounts mit starken Schwankungen) –, die Genauigkeit der Absatzplanung zu verbessern und den Aufwand um mehr als 20 Prozent zu reduzieren. Das gesparte Geld investierte er in eine intensivere Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden.

**Wer die Genauigkeit seiner Absatzplanung steigert, kann die Kosten seiner Lieferkette drastisch senken.**

► *Optimiertes Netzwerk:* Eine leistungsstarke Supply Chain zeichnet sich auch dadurch aus, dass ihr gesamtes Netzwerk – einschließlich Produktionsstandorten und Lager – regelmäßig auf den Prüfstand kommt. Also: Passt die Ausrichtung der Werke noch zum sich verändernden Portfolio? Lassen sich Lagerstandorte vor dem Hintergrund neuer Kundenanforderungen optimieren? Und werden neben Kosten und Service stets auch Risikogesichtspunkte genügend berücksichtigt? Oft bieten Zukäufe einen guten Anlass, das Netzwerk zu überprüfen. Was eine systematische Netzwerkoptimierung bewirken

kann, veranschaulicht ein Hersteller langsam drehender Konsumgüter mit länderorientierter Logistik: Er ersetzte die nationalen Lagerstandorte durch zwei europäische Logistikzentralen und senkte damit die Kosten um 10 Prozent.

► *Schlanke Wertschöpfungskette*: Die besten Unternehmen nutzen standardisierte Ansätze wie Lean Manufacturing, um so effizient und effektiv wie möglich zu produzieren. Das Lean-Prinzip ist aber keineswegs ein reines Produktionsthema, vielmehr lässt es sich auf praktisch alle Glieder der Supply Chain anwenden. Lean-Warehousing-Programme beispielsweise verbessern die operativen Lagerprozesse und erhöhen so deren Produktivität um bis zu 30 Prozent. Lean Backbone steht für Prozessoptimierungen im Backoffice, zum Beispiel bei der Auftragsbearbeitung. Lean Planning sorgt dafür, dass sich Planungsverfahren auf ihre wertschöpfenden Elemente konzentrieren, also überflüssige Detailebenen oder Zeitverluste vermeiden. Lean Retailing schließlich optimiert die Arbeitsabläufe in Einzelhandelsfilialen (etwa produktivere Regalbefüllung).

► *Integrierte Planung*: Auch flexible Supply Chains erfordern systematische Planung. Ein guter Planungsprozess fördert nicht zuletzt Koordination und Austausch zwischen den verschiedenen Funktionen innerhalb des Unternehmens. Durch die Einführung integrierter Planungsprozesse konnte beispielsweise der Speichermedienhersteller *SanDisk* seinen Bestand um 20 Prozent reduzieren und zugleich die Verfügbarkeit signifikant erhöhen. Die Voraussetzungen dafür schufen vor allem eine eindeutigere Zuordnung von Verantwortlichkeiten im Planungsprozess sowie bessere Planungsalgorithmen etwa in der Absatzplanung.

**Ein Speichermedienhersteller konnte durch integrierte Planungsprozesse seinen Bestand um 20 Prozent reduzieren.**

► *Gutes Talent Management*: Die Spitzenreiter der Studie betrachten Talent Management als strategisches Instrument. Dank transparenter Personalprozesse und der Verknüpfung von Supply Chain Management mit den übrigen Funktionen bieten sie potenziellen Führungskräften übergreifend Einblicke in das Geschäft. *Procter & Gamble* gilt als gutes Beispiel für ein Unternehmen, das die Entwicklung eigener Talente systematisch fördert. Neben formalen Trainings im Rahmen interner „Colleges“ setzt man hier auf intensive Mentorbeziehungen zwischen Leitungs- und Nachwuchskräften. Zudem legt das Unternehmen viel Wert auf umfassende und faire Leistungsbewertungen (beispielsweise durch 360-Grad-Feed-

backs) als Basis für Beförderungen und andere Personalentscheidungen.

Diese sechs Instrumente schaffen zusammengenommen beste Voraussetzungen für eine besonders erfolgreiche Supply Chain. Die Studie ging aber noch einen Schritt weiter und hat untersucht, welche Bedeutung die einzelnen Faktoren für die Entwicklung von Service, Kosten und Bestand besitzen. Ergebnis: Verbesserungen beim Service lassen sich am ehesten mit Maßnahmen in Bezug auf Strategie, Segmentierung und Netzwerk erzielen. Zur Kosteneinsparung ist integrierte Planung das mit Abstand wichtigste Instrument. Bei der Bestandsoptimierung geht es ebenfalls vorrangig um richtige Planung, aber auch um Segmentierung sowie Verbesserungen in Netzwerk und Wertschöpfungskette (*Grafik 2*).

Diese Zuordnungen helfen dem Management zu entscheiden, welche Optimierungshebel Priorität haben. Die meisten Teilnehmer dieser Benchmarkstudie haben ihren individuell bestimmten Handlungsbedarf nach diesen grundsätzlich abgeleiteten Schwerpunkten ermittelt.

### Supply-Chain-Programme haben sich bewährt

Sobald Unternehmen die wesentlichen Ansatzpunkte für Verbesserungen ermittelt haben, stellt sich die Frage, ob ein eher punktuelles

## 2 Die Erfolgsfaktoren wirken unterschiedlich stark auf Service, Kosten und Bestand

In welchem Maß sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, zu den Topunternehmen zu zählen

|                                       | Service | Kosten | Bestand |
|---------------------------------------|---------|--------|---------|
| <b>1 Strategische Ausrichtung</b>     | 1,9 x   | 1,3 x  | 1,4 x   |
| <b>2 Konsequente Segmentierung</b>    | 2,0 x   |        | 2,5 x   |
| <b>3 Optimiertes Netzwerk</b>         | 1,8 x   |        | 2,3 x   |
| <b>4 Schlanke Wertschöpfungskette</b> |         | 1,3 x  | 2,0 x   |
| <b>5 Integrierte Planung</b>          | 1,3 x   | 2,6 x  | 4,0 x   |
| <b>6 Gutes Talent Management</b>      | 1,7 x   |        | 1,6 x   |

Quelle: McKinsey

### 3 Transformationsprogramme – Erfolgsfaktoren für die reibungslose Umsetzung von Supply-Chain-Verbesserungen

#### Erfolgsfaktoren

##### Gemeinsame Vision

Stellen Sie sicher, dass alle relevanten Funktionen eine gemeinsame Zielvision teilen

##### Schneller Start

Erzielen Sie rasche und sichtbare erste Erfolge, starten Sie Pilotprojekte schnell

##### Ganzheitliches Vorgehen

Setzen Sie auf ein koordiniertes Gesamtprogramm, nicht auf punktuelle Einzellösungen

##### Anspruchsvolle Ziele

Setzen Sie ambitionierte Ziele, dadurch erhöhen Sie die Motivation der Beteiligten

##### Vertrauensbasis

Schaffen Sie eine Basis des Vertrauens, mit respektierten Projektleitern und einem transparenten Vorgehen

##### Investment in Trainings


Bauen Sie sowohl technische als auch Managementfähigkeiten in Ihrem Supply-Chain-Team auf

Quelle: McKinsey

oder ein eher ganzheitliches Vorgehen zielführender ist. Die langfristige Betrachtung im Rahmen einer weiteren Studie gibt darauf eine klare Antwort: Teilnehmer, die ihre Supply-Chain-Leistung über einen Zeitraum von fünf Jahren überdurchschnittlich verbessern konnten, haben fast alle ein umfassendes Optimierungsprogramm absolviert, das die verschiedenen Hebel und Maßnahmen in den einzelnen Funktionen miteinander verzahnt.

Dabei zeichnen sich die Spitzenreiter von Beginn an durch exakte Koordination und starke Motivation aus (*Grafik 3*): Sie formulieren zunächst eine für alle Funktionen gültige Vision und definieren rasch und einfach zu erreichende Ziele als erste Meilensteine, um das Team mit schnellen ersten Erfolgen für die lange Transformationsphase zu motivieren. Die Topunternehmen bauen zudem auf viel Vertrauen zwischen den Funktionen und stärken dieses durch Transparenz und Austausch. Zur Förderung von jungen, vielversprechenden Mitarbeitern schließlich nutzen sie einen institutionalisierten Trainingsansatz („Supply Chain Academy“).

Wenn es um die Optimierung der Supply Chain geht, gelingt den besten Unternehmen zweierlei: Einerseits identifizieren sie zielsicher

Schwachstellen und Verbesserungshebel, andererseits planen und realisieren sie ein wirkungsvolles Transformationsprogramm. Der Lohn ist eine hinsichtlich Service, Kosten und Beständen optimale Supply Chain – und damit ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. 

\* \* \*

*Gern schicken wir Ihnen die Broschüre mit allen Ergebnissen der Studie zu. Auf Wunsch führen wir das Supply Chain Benchmarking kostenlos für Ihr Unternehmen durch – damit Sie wissen, ob Sie Ihr Potenzial voll ausschöpfen.*

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**

**Bitte E-Mail an: [christoph\\_glatzel@mckinsey.com](mailto:christoph_glatzel@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

- 1. Unternehmen mit überlegener Supply Chain erzielen dauerhaft bessere Leistungen in Service, Bestand und Kosten.**
- 2. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind: strategische Ausrichtung, Segmentierung, optimiertes Netzwerk, schlanke Wertschöpfungskette, integrierte Planung und gutes Talent Management.**
- 3. Der Königsweg zur optimalen Supply Chain ist ein Transformationsprogramm, das alle betroffenen Funktionen mit einbezieht.**

## autoren



1



2



3

1 **Dr. Christoph Glatzel** ist Partner im Kölner Büro, Mitglied des europäischen Konsumgütersektors und Leiter der europäischen Supply Chain Management Practice von McKinsey. Ein zweiter Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit liegt im Bereich Operations.

2 **Dr. Jochen Großpietsch** ist Berater bei McKinsey in Barcelona und Mitglied der Leadership Group der europäischen Supply Chain Practice. Er berät Konsumgüterhersteller und Händler mit Schwerpunkt auf Supply Chain Management, Logistik und Distribution.

3 **Dr. Frank Säger** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey sowie einer der Leiter des europäischen Funktionsbereichs Consumer Operations. Er berät Konsumgüterunternehmen in Operations- und Logistikfragen.