

Was kostet Komplexität wirklich?

In SMI-Unternehmen schlummern EBIT-Reserven von mehr als 16 Mrd. CHF

Ungesteuerte Komplexität ist für viele Unternehmen eine Gewinnbremse. Schuld daran sind meist die fehlende Transparenz der tatsächlichen Komplexitätskosten und deren Zusammenhänge entlang der unternehmensspezifischen Wertschöpfungsketten. Eine aktuelle A. T. Kearney-Studie zeigt, dass gezielte funktionsübergreifende Optimierungen auf Basis transparenter Komplexitätskosten EBIT-Steigerungen von 3 bis 5 Prozentpunkten möglich sind.

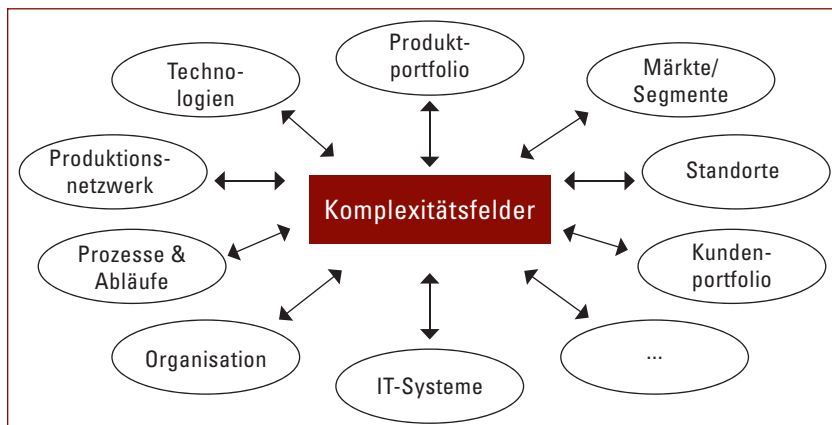


Seit einigen Jahren findet das Thema Komplexitätsmanagement immer wieder die Aufmerksamkeit der Top-Manager zahlreicher Unternehmen. In vielen Publikationen wurden die weit reichenden Vorteile rigorosen Komplexitätsmanagements dargestellt und entsprechende Projekte durchgeführt – doch meist mit mäßigem Erfolg. Dabei nimmt die Komplexität in Unternehmen vor allem bedingt durch Konsolidierung und Globalisierung der Märkte weiter dramatisch zu. Das Ergebnis sind immer komplexere Strukturen mit ständig wachsender Anzahl an Komplexitätsfeldern

(Abb.1), einhergehend mit undurchsichtigen Produktportfolios und suboptimalen Prozessen. Gleichzeitig stehen Unternehmen unter einem starkem Kostendruck und müssen den hohen Renditezielen der Anteilseigner gerecht werden. Meist sind jedoch alle „low hanging fruit“ zur Steigerung der Profitabilität bereits realisiert, so dass neue, intelligente Methoden erforderlich werden. Die vorliegende Studie zeigt, dass Komplexitätsmanagement ein solcher Hebel ist und durchschnittlich zu EBIT-Steigerungen von 3 bis 5 Prozentpunkten führt. Als wesentliche Voraussetzung einer EBIT-Steigerung

Die sogenannten „low hanging fruit“ zur Steigerung der Profitabilität sind bereits realisiert. Fehlende Transparenz und „silo-artige“ Strukturen erschweren weitere nachhaltige Verbesserungen der Profitabilität.

Abbildung 1: Ständig wachsende Anzahl an Komplexitätsfeldern



müssen die Unternehmen die Transparenz der Komplexitätskosten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg schaffen.

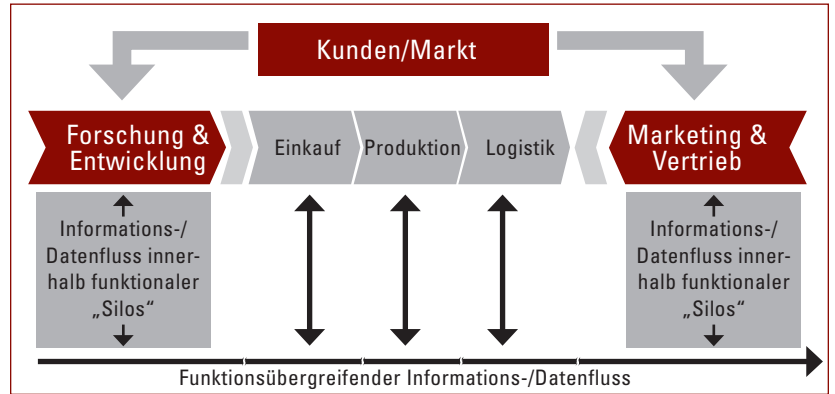
Um dabei zwischen „wertschaffender“ und „wertvernichtender“ Komplexität zu differenzieren, gilt es die zentrale Frage zu beantworten: „Sind die Kundenanforderungen wirklich vollständig verstanden und so in ein Produkt übersetzt worden, dass die Kunden für die von ihnen induzierte Komplexität bezahlen?“ „Wertschaffende“ Komplexität ist oft ein echter Wettbewerbsvorteil und sollte aktiv und effizient gesteuert werden, hingegen muss „wertvernichtende“ Komplexität auf ein Minimum reduziert werden.

Verständnis für die Zusammenhänge von Komplexität und Kosten schaffen

Eine interne A.T. Kearney-Studie zeigt, dass es in vielen Unternehmen an dem erforderlichen Verständnis für Ursache und Wirkung der Komplexität bzw. der Korrelation von Komplexität und Kosten mangelt. Der Grund hierfür liegt in fehlender Transparenz, die in „silo-artigen“ Organisationen und entsprechenden IT-Strukturen der Unternehmen häufig verloren geht. Dadurch werden auch verlässliche Analysen der Informationsflüsse, die über die Wertschöpfungskette hinausreichen, nahezu unmöglich.

Organisatorisch betrachtet, entsteht die Komplexität meist in Forschung & Entwicklung (F&E) sowie Marketing & Vertrieb, also am Anfang wie am Ende der Wertschöpfungskette. Von dort aus überträgt sich der entstehende Druck auf die übrigen Stufen: Beschaffung, Produktion und Logistik. Im Ergebnis reduziert dies die „Economies of Scale“ und verringert

Abbildung 2: Organisatorische Komplexitätstreiber in der Wertschöpfungskette



damit die Einkaufsmacht während die Produktions- und Logistikkosten sich erhöhen.

Reale Profitabilitäten und strategische Werte verstehen

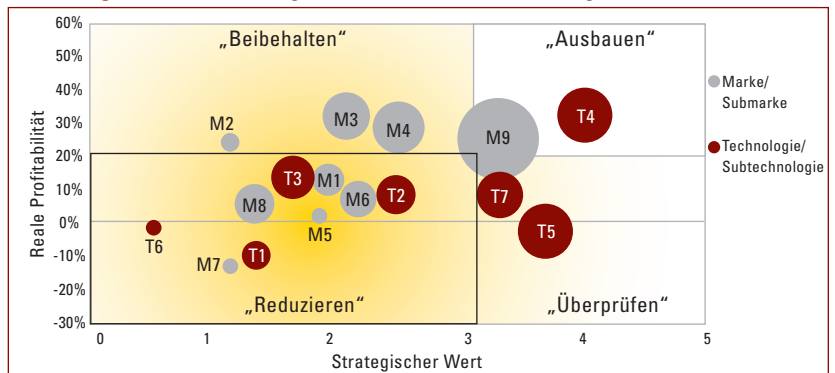
Eine pragmatische aktivitätenbasierte Kostenkalkulation ist notwendig, um die realen Komplexitätskosten je Produkt ermitteln zu können. Dazu stellt das Controlling üblicherweise eine Deckungsbeitragsrechnung für jedes Produkt bereit, die in der Regel als Basis für die Geschäftssteuerung dient. Doch oft reichen die verwendeten Profitabilitäts-Kennzahlen nicht zur korrekten Beurteilung der Produkte aus. Dieser Fall tritt ein, wenn wichtige Kosten z.B. Vertrieb, F&E u.a. nicht auf Produkt- bzw. Pro-

duktgruppenebene vorliegen oder wenn sie durch ungeeignete Kostenschlüssel falsch aufgeteilt werden.

Als Grundlage eines nachhaltigen Komplexitätsmanagements greift der isolierte Blick auf die Profitabilität zu kurz, denn genauso wichtig ist die Beachtung der strategischen Ursachen der Komplexität. Dazu zählen: neue Produkte, die häufig noch nicht den geforderten Deckungsbeitrag liefern, eine gezielte Steigerung des eigenen Marktanteils durch aggressive Preisgestaltung sowie bestimmte innovative Angebote, die primär zur strategischen Positionierung dienen.

Der strategische Wert von Produkten ist also ebenfalls zu berücksichtigen. Hier sind

Abbildung 3: Zusammenhang Reale Profitabilität – Strategischer Wert



mehrere wichtige Faktoren einzubeziehen, z.B. Marktgröße, -anteil sowie -wachstum, technische Substitutionsmöglichkeiten und Kundenloyalität. Die Matrix aus strategischem Wert und realer Profitabilität (Abb.3) analysiert die Bedeutung aller Portfoliobestandteile wie Produktgruppen, Technologien, Marken etc. eines Unternehmens. Der Handlungsbedarf zur Reduzierung von Komplexität lässt sich aus dieser Matrix differenziert ablesen.

Am Fingerabdruck der Komplexität orientieren

Die reale Profitabilität fließt als Grundlage auch in den sogenannten Komplexitäts-Fingerabdruck ein, der die geschäftsspezifischen Komplexitätstreiber illustriert. Inhaltliche Kerntreiber sind häufig z.B. die Anzahl vorhandener Technologien, Marken, Produkte, Kunden (Abb.4). Auf einen Blick werden so die unternehmensspezifischen Problembereiche deutlich. Je größer die gelb eingefärbte Fläche, umso mehr zeigt sich die Notwendigkeit komplexitätsreduzierender Maßnahmen. Dieser Komplexitäts-Fingerabdruck ermöglicht Transparenz, öffnet die Augen des Manage-

ments und führt damit zur Fokussierung und Priorisierung der Handlungsgebiete. Daneben ist er Teil der „Complexity Scorecard“ und damit wesentliches Steuerinstrument in der Umsetzungsphase.

Vereinfachung und Wertmaximierung durch radikalen Reduzierungsansatz realisieren

Zusätzlich zur quantitativen Transparenz erlaubt der Einsatz von Variantenbäumen auf Bauteil-, Technologie- oder Markenebene die Abbildung der strukturellen Komplexität. Die Definition der Komplexitätstreiber ist dabei eine notwendige Voraussetzung für einen radikalen Reduzierungsansatz. Experten aus allen Funktionen der Wertschöpfungskette erarbeiten auf Basis der neu geschaffenen quantitativen und strukturellen Transparenz gezielt Vereinfachungen nach dem Motto „simplify for value“. Das Aufeinandertreffen von Supply Chain, Produktion und Einkauf einerseits und Forschung & Entwicklung sowie Marketing & Vertrieb andererseits ist nicht ohne Brisanz. Hier den Ausgleich der unterschiedlichen Sichtweisen und persönlichen Interessen herzustellen, ist in fast

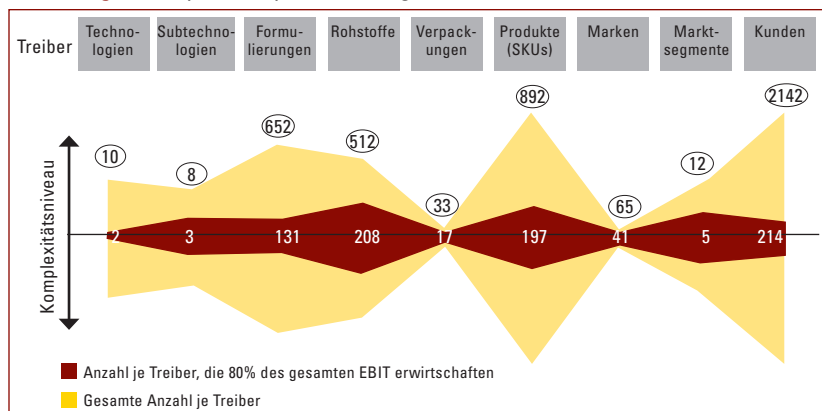
allen Unternehmen eine Herausforderung. Wichtig ist dabei, weniger die Vergangenheit aufzuarbeiten, als vielmehr mit Offenheit und Kreativität zu überlegen, wie ein Optimum aus Komplexität und Profitabilität erreicht werden kann. Systematisch werden alle Elemente des Variantenbaums z.B. (Sub)-Technologien, (Sub)-Marken, Formulierungstypen, Herstellungsprozesse usw. anhand von Zahlen, Daten und Fakten in sogenannten „To-the-bone“-Workshops kritisch hinterfragt. Nach diesen „Top-down“-Schritten werden „bottom-up“ alle Produkte bzw. SKUs („Stock Keeping Units“) einzeln bis hin zu den wichtigen Rohstoffen und Materialien inkl. ihrer Spezifikationen aus den dazugehörigen Stücklisten durchleuchtet. Sind die reale Profitabilität und der strategische Wert zu niedrig, wird das Angebot eliminiert und der Kunde nach Möglichkeit auf andere Produkte umgestellt. Steht einem attraktiven, strategischen Wert eine zu geringe reale Profitabilität gegenüber, wird der Kunde durch Preiserhöhungen dazu gebracht, die Komplexität zu bezahlen.

Ergebnis dieses kombinierten „Top-down“/„Bottom-up“-Ansatzes ist meist die Reduzierung des Produkt-/SKU-Portfolios um 20 bis 40 %, der Materialien/Rohstoffe sowie der Lieferanten um 20 bis 30 %, die Eliminierung von Subtechnologien, Submarken und nicht selten in der Folge die Schließung von Produktionsstandorten.

EBIT-Potential quantifizieren und Erfolgsfaktoren in der Umsetzung nutzen

Die konsequente Realisierung des radikalen Reduzierungsansatzes verändert die Ausprägung der Komplexitätstreiber signifikant.

Abbildung 4: Beispiel Komplexitäts-Fingerabdruck aus Chemie/Pharma



Doch wie können die daraus folgenden Auswirkungen auf die Profitabilität des Unternehmens über die Wertschöpfungskette verlässlich quantifiziert werden? Insbesondere ist die Identifikation so genannter Dominoeffekte wesentlich: Betreffen die Kosteneinsparungen jeweils nur einzelne Wertschöpfungsstufen oder ergeben sich bei bestimmten Reduktionsszenarien positive oder negative Effekte über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg?

Hierzu dient ein innovatives „Multi-Cube“-Datenmodell, das relevante Detaildaten intelligent verknüpft, welche aus den jeweiligen Modulen des vorhandenen ERP-Systems – meist SAP – gezielt extrahiert werden. So können marginale von inkrementellen Kostenreduktionen differenziert und remanente fixe Kosten erkannt und quantifiziert werden. Neben der Datenanalyse sind strategische Weichenstellungen für das Komplexitätsmanagement von großer Bedeutung. Innerhalb der A.T. Kearney-Studie kristallisierten sich vier Hebel heraus, durch die Organisationen ihre Komplexitätskosten reduzieren können:

- Optimierung von Produktion und Logistik
- Reduktion der Materialkosten
- Anpassung von Servicekapazitäten
- Erhöhung der Margen

Autoren:

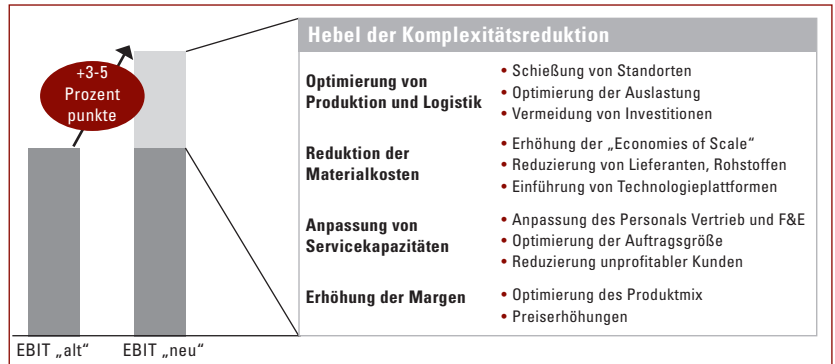
Dr. Sieghart Scheiter (Düsseldorf) erreichen Sie unter sieghart.scheiter@atkearney.com.

Dr. Oliver Scheel (Düsseldorf) erreichen Sie unter oliver.scheel@atkearney.com.

Dr. Götz Klink (Stuttgart) erreichen Sie unter goetz.o.klink@atkearney.com.

Die Autoren möchten Marc Grasmück, Jens Tischendorf und Dr. Kai Engel ihren besonderen Dank für ihre wertvolle Unterstützung beim Verfassen dieses Artikels aussprechen.

Abbildung 5: Profitabilitätshebel der Komplexitätsreduktion



Es bestehen beträchtliche Leistungsreserven in der schweizerischen Wirtschaft. Konsequentes Komplexitätsmanagement führt durchschnittlich zu EBIT-Steigerungen um drei bis fünf Prozentpunkte. Allein für die SMI-Unternehmen schätzt A.T. Kearney insgesamt ein zusätzliches EBIT-Potential von mehr als 16 Milliarden CHF.

Allerdings erfordert die nachhaltige Realisierung des Gewinnpotentials harte Arbeit, einen langen Atem und kontinuierliche Top-Management-Aufmerksamkeit. Dabei müssen viele Maßnahmen gegen die Einzelinteressen der oft isolierten Bereiche und deren Verantwortliche durchgesetzt werden.

Hier haben sich die Einsetzung eines Komplexitätsmanagers mit weit reichenden Kompetenzen sowie die gezielte Anpassung

der komplexitätsrelevanten Kernprozesse wie Produktportfoliomanagement, Innovations-/Produktentstehungsprozess sowie der Lebenszyklus-Steuerungsprozess bewährt.

Auch die entsprechende Anpassung der Zielsysteme für die betroffenen Führungskräfte ist eine effektive begleitende Maßnahme in der Umsetzungsphase. Ohne das besteht die Gefahr, dass nur kurzfristige „Strohfeuereffekte“ erzielt werden und die Mitarbeiter danach wieder in alte Zustände zurückgefallen, wie es bei vielen traditionellen Ansätzen der Fall war.

Konsequentes und ganzheitliches Komplexitätsmanagement ist einer der wenigen verbliebenen Methoden, mit denen erfolgreiche Unternehmen ihre Profitabilität zusätzlich und nachhaltig steigern können.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney (International) AG
Renggerstrasse 3
CH-8038 Zürich
Switzerland

Tel.: +41-44 487 4400
Email: switzerland@atkearney.com
www.atkearney.ch