

Effektivität steigern **trotz Komplexität.**

Der SHS Ansatz hilft!
von Stefan Bonigut



Was ist die beste Möglichkeit die Komplexität in Ihrem Unternehmen in den Griff zu bekommen?

Viele Unternehmen denken an Big Data und aufwendige Datenanalysen, um die Ursachen zu identifizieren und anzugehen. Doch die bewusste Analyse ihrer Komplexität zeigt überraschend einfache und wirksame Handlungsfelder auf.

Spannendes Lesen wünschen

Clemens Satke & Florian Schatz

» Stefan Bonigut



Stefan Bonigut ist Partner bei SHS und Leiter des Kompetenzzentrums Supply-Chain-Management (Warenwirtschaft). Er baut auf mehr als 12 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Einkauf, Supply Chain und Prozessoptimierung bei nationalen sowie internationalen Unternehmen. Vor seiner Tätigkeit bei SHS war Stefan als Projektleiter bei Deloitte tätig. Er ist diplomierter Betriebswirt und studierte an der Universität Wien.

Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[1. Wachstum führt zu Komplexität und Intransparenz »](#)

[2. Von wegen zusätzliche Produkte verursachen keine Kosten. Schauen Sie genauer hin! »](#)

[3. Bereits analysiert, mit welchen Kunden Sie tatsächlich Geld verdienen? Schauen Sie nicht weg! »](#)

[4. Richten Sie Ihr Unternehmen am Unternehmenskern aus »](#)

1. Wachstum führt zu Komplexität und Intransparenz

Hand aufs Herz – wächst Ihnen die steigende Komplexität nicht auch manchmal über den Kopf?

Da sind Sie nicht alleine.



SHS Grafik 1: Komplexitätstreiber in Unternehmen

Um der eigenen Wachstumsstrategie Rechnung zu tragen, sind Unternehmen auf der Suche nach neuen Märkten und Absatzregionen. Die unterschiedlichen Markt- und Kundenanforderungen führen zu einer ständigen Erweiterung der Produktpalette und Marken. Einher geht hier auch die steigende Anzahl an Vertriebskanälen, die zusätzliche Komplexität in den internen Prozessen bringt. Der laufende Wunsch nach Individualisierung und sofortiger Produktverfügbarkeit sind hier »das Tüpfelchen auf dem i«.

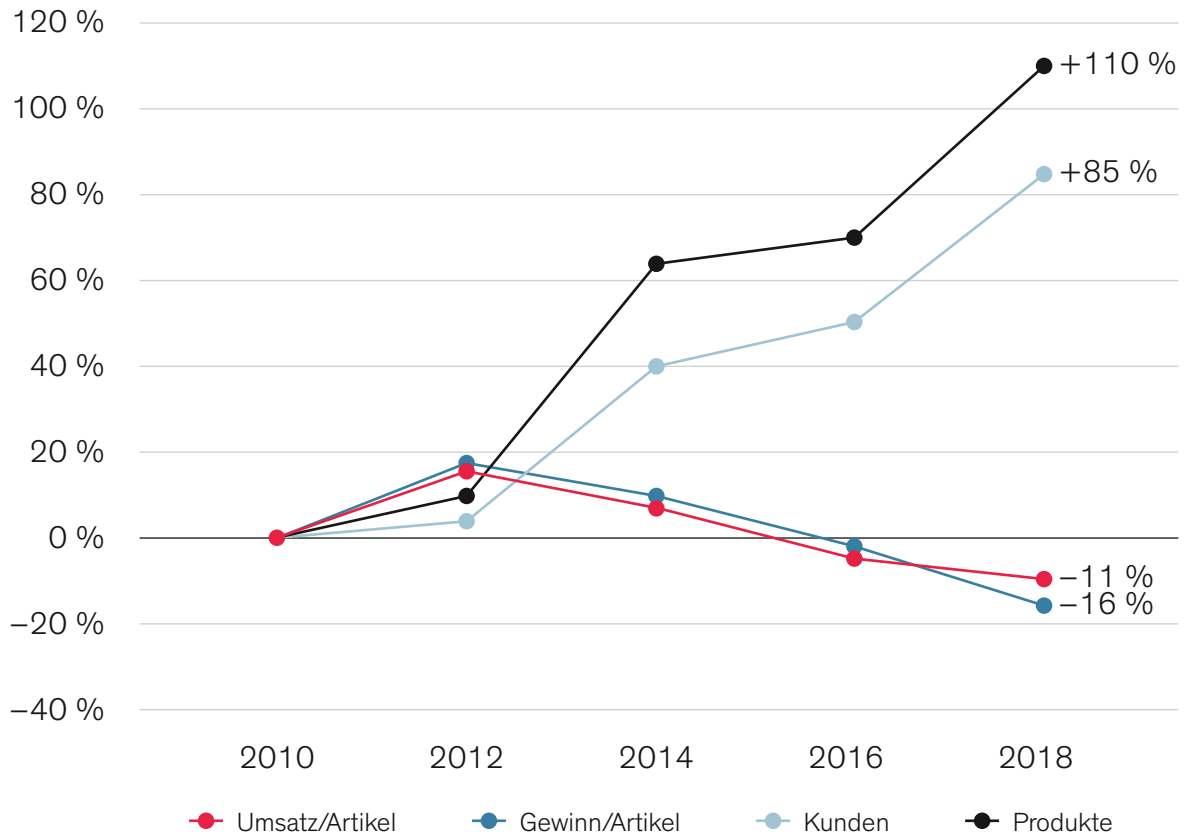


»Unternehmen sind mehr denn je mit Komplexität konfrontiert:
Das Wachstum ihres Produktportfolios hat ihr Umsatzwachstum schon lange überholt.«

Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

Sie sehen sich nicht in diesem Dilemma? Dann denken Sie doch einmal kurz an die vielen Sonderanforderungen, die der Vertrieb an Ihre Produkte stellt – kürzere Lieferzeiten, neue Farben, Verpackungsänderung (Menge oder Art), zusätzliche Funktionalitäten, kundenindividuelles Branding, Projektaufträge etc. – meist noch untermauert mit der Aussage: »Wenn wir das nicht machen, dann ist der Kunde weg«.

Die gestiegene Komplexität im Unternehmen führt auch zu Intransparenz und enormen Ineffizienzen im gesamten Unternehmen.



SHS Grafik 2: Sinkender Produktumsatz trotz steigender Komplexität



»Mit der Einstellung ›Wenn wir das nicht machen, dann ist der Kunde weg‹ beginnt das Komplexitäts-Dilemma.«

Stefan Bonigut, Partner und Verantwortlicher für das Kompetenzzentrum Supply-Chain-Management bei SHS

2. Von wegen zusätzliche Produkte verursachen keine Kosten. Schauen Sie genauer hin!

Gibt es wirklich einen Unterschied zwischen »Lichtblau« und »Himmelblau«?

Selbst wenn, braucht oder kennt der Kunde den Unterschied?

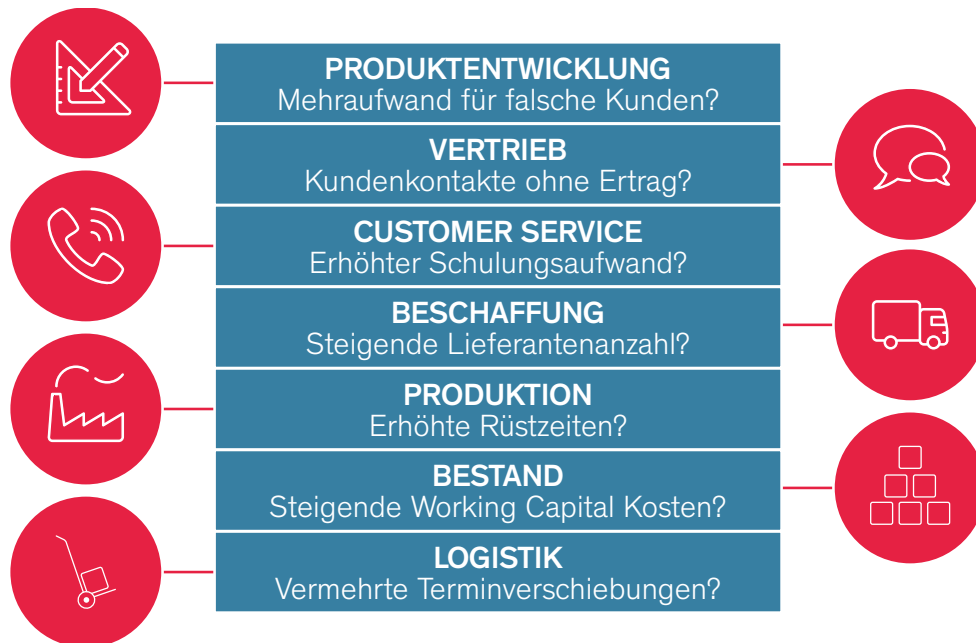
Handelt es sich hier um eine individuelle Kundenanfrage, die ohne zu hinterfragen direkt in die Produktentwicklung weitergeleitet wurde oder ist das wirklich der neue »Top-Seller« des Unternehmens?

Die Produktportfoliooptimierung ist mit Abstand die effizienteste Form, Komplexität in einem Unternehmen zu reduzieren. Hierbei geht es nicht um die Einstellung von innovativen Produktentwicklungen, sondern um die Identifikation von schleichenden Produktänderungen ohne Mehrwert.



»Es sind oft die kleinen unscheinbaren Produktänderungen, die im Unternehmen einen erheblichen Mehraufwand in allen Bereichen erzeugen.«

Stefan Bonigut, Partner und Verantwortlicher für das Kompetenzzentrum
Supply-Chain-Management bei SHS



SHS Grafik 3: Typische Mehrkosten bei Produkterweiterungen

Eine weitere Farbnuance bedeutet unter Umständen ein neuer Lieferant im Einkauf, ein zusätzlicher Lagerplatz im Rohmateriallager, Anlage von neuen Stammdaten im ERP System (Lieferant, Material, Stückliste, Arbeitsplan etc.), ein neues Reinigungsintervall der Maschinen, eine erhöhte Bearbeitungszeit in der Fertigung etc.

Nicht zu vergessen: Auch der Vertrieb und der Customer Service müssen den interessierten Kunden nun den Unterschied zwischen »Lichtblau« und »Himmelblau« glaubhaft erläutern.

Verstehen Sie uns nicht falsch. Wir sind keine Feinde von Produktvielfalt und Innovationen in Unternehmen. Im Gegenteil! Die entscheidenden Fragen sind jedoch:

- Für welchen Kunden gehe ich eine Extrameile und für welchen Kunden nicht?
- Welche Komplexität bedeutet diese Extrameile und was bringt diese?

Spielen Farbvarianten bei Ihren Produkten keine Rolle?

Glauben Sie nun immun zu sein? Leider nein.



»Unsere Erfahrung zeigt, dass sich diese Beispiele endlos erweitern lassen. Was bei einem Unternehmen die Farben sind, ist bei anderen die Verpackung, die Abfüllmenge, die Rezeptur, die Maschinenfunktionalitäten etc. Wir haben noch keinen Kunden getroffen, der nicht unter der Variantenvielfalt seiner Produkte leidet«

Florian Schatz, Geschäftsführer SHS

3. Bereits analysiert, mit welchen Kunden Sie tatsächlich Geld verdienen? Schauen Sie nicht weg!

Stellen Sie sich vor, Sie haben in Ihrem Unternehmen 500 Kunden. Mit diesen Kunden machen Sie Ihren Umsatz, decken alle Fixkosten ab und erwirtschaften Gewinn. Und dann bekommen Sie ein Angebot: Sie könnten Ihre Kunden verdoppeln und Ihren Umsatz um 4 % steigern? Sie müssten aber Ihre Overhead-Kosten verdoppeln. Wie klingt das?

Wahnsinn? Genau. Kein Unternehmer würde sich auf so einen Deal einlassen!

Aber im Grunde ist Ihr Unternehmen heute bereits so strukturiert.

	KUNDEN	UMSATZ	OVERHEAD KOSTEN	% ERTRAG
Kunden nach Umsatz absteigend	1. Quartil Top 25 %	89 %	25 %	150 %
	2. Quartil	7 %	25 %	0–30 %
	3. Quartil	3 %	25 %	Geringe Verluste
	4. Quartil Flop 25 %	1 %	25 %	Hohe Verluste

SHS Grafik 4: Typische Ertragsstruktur von Kunden in Produktionsunternehmen

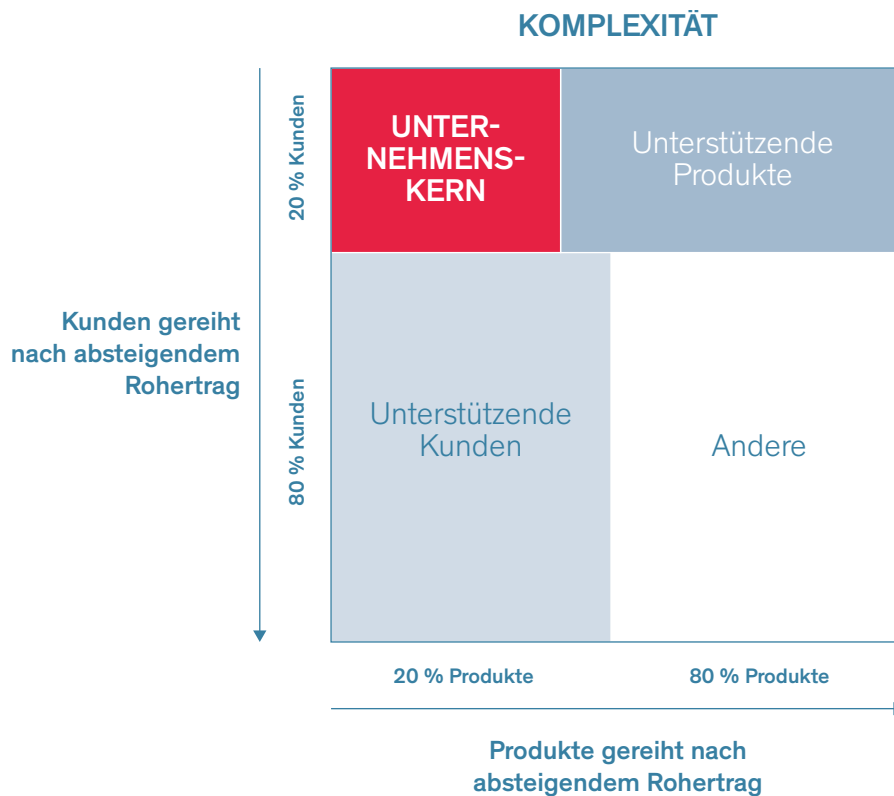
Unsere Erfahrung beim Kunden zeigt, dass Unternehmen mit rund 50 % ihrer Kunden kein Geld verdienen. Woran liegt das?

Zum einen daran, dass der Vertrieb jeden Kunden als guten Kunden ansieht und zum anderen, dass jeder Auftrag ein guter Auftrag zu sein scheint. Egal ob dafür noch ein kleiner Sonderwunsch erfüllt werden muss. Beides unabhängig vom Ertrag, den man tatsächlich mit diesem Geschäft erzielt. Und auch wenn die Top-Kunden gefühlsmäßig besser betreut werden, so ist das Service für kleinere Kunden in der Realität nur marginal schlechter. Servicelevel, Lieferzeiten, Bestellmengen etc. sind bei allen Kunden ähnlich, wodurch auch der interne Bearbeitungsaufwand vergleichbar ist.

In der gesamten Abwicklung im Unternehmen werden die gleichen Prozesse und Standards angewendet – für einen Auftrag über 500 € genauso wie über 50.000 €. Bei beiden Aufträgen bekommt der Vertriebsmitarbeiter eine Provision. Die Aufträge müssen im Customer Service erfasst, in der Logistik kommissioniert, verpackt sowie versendet werden und schlussendlich muss auch noch eine Rechnung gestellt werden. Randthemen Produktentwicklung, Bestellfrequenzen, Bestellvolumen, Automatisierung, ERP-Anbindung und Produktlieferung bei Kleinkunden, sprechen wir jetzt besser gar nicht an.

Das Resultat: Diese unprofitablen Kunden verursachen Ihnen ein negatives Ergebnis, welches Sie mit Ihren Top-Kunden ausgleichen müssen.

4. Richten Sie Ihr Unternehmen am Unternehmenskern aus



SHS Grafik 5: Unternehmenskern

Anhand der Grafik ist ersichtlich, dass der **Unternehmenskern** die geringste Komplexität (= kleinste Fläche) im Unternehmen aufweist. Dieser gilt als Sweetspot eines Unternehmens mit den profitabelsten Kunden (Top 20 %) und Produkten (20 %). Nur damit wäre das Unternehmen hochprofitabel. Basisstrategie für eine weitere Optimierung ist es, die Organisation und Prozesse im Unternehmen an die Anforderungen dieser Kunden und Produkte auszurichten.

Im Quadranten **Unterstützende Produkte** befinden sich die Produkte, die Sie anbieten müssen, um ihre Top-Kunden zu halten. Der Komplexitätsgrad ist wesentlich höher, da es sich meist um kundenindividuelle Produkte handelt. Bei der Optimierung dieses Quadranten gilt es in erster Linie abzuklären, inwiefern sich die Anforderungen dieser Produkte von den Produkten im Unternehmenskern unterscheiden und welche Maßnahmen Sie gemeinsam mit dem Kunden setzen können.

Im Quadranten **Unterstützende Kunden** finden sich kleinere Wettbewerber Ihrer Top-Kunden oder auch Kunden aus Wachstumsmärkten, die die gleichen Produkte wie Ihre Top-Kunden kaufen. In der Theorie bringen diese Kunden Mengenvorteile im Einkauf, in der Produktion sowie der Logistik und somit auch Kostenvorteile für Sie. Optimierung bedeutet hier sicherzustellen, dass die vermeintlichen Mengenvorteile nicht durch gestiegene Komplexität, wie z. B. kürzere Wiederbestellzyklen, geringere Bestellmengen, fehlende automatisierte IT-Anbindung, unterschiedliche Distributionskanäle etc. zu Nichte gemacht werden.

Der größte Komplexitätstreiber findet sich im Quadranten **Andere**. Hier finden Sie alle Kunden und Produkte mit Kleinmengen wie z. B. individuelle Kundenprodukte mit geringen Mengen, Produktausläufer, gescheiterte Produktinnovationen, Sonderprodukte für einzelne Exportmärkte etc. Der größte Optimierungshebel ist hier eine gezielte Bereinigung des Kunden- und Produktportfolios.



»In der Praxis heißt dies, dass unliebsame Entscheidungen über Kunden und Produkte zu treffen sind – Gegenwehr vom Vertrieb inklusive. Um das durchzustehen, benötigt es das hundertprozentige Commitment der Geschäftsführung.«

Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

Was Ihnen das bringt?

- Sie können Prozesse unternehmensweit vereinfachen
- Die Transparenz im Unternehmen steigern
- Ihre Managementkapazitäten auf das Wesentliche fokussieren
- Ihre Lieferantenzahl und Rohmaterialien reduzieren
- Ihren Profit deutlich erhöhen

Die Optimierung der einzelnen Quadranten bedeutet nicht automatisch, dass Sie Produkte/ Kunden verlieren sollen, sondern im Rahmen der Analyse ganz gezielt entscheiden, welche Auswirkung die Beibehaltung eines Produktes/ Kunden auf Ihre Gesamteffizienz hat.

Im nächsten Newsletter zeigen wir Ihnen wie Sie Ihr Unternehmen um Ihren Unternehmenskern effizienter ausrichten können.

NEUE PROJEKTE

Erfolgreich konnten folgende neue Projekte abgeschlossen werden:

- Alfred Trepka GmbH
- efko Frischfrucht & Delikatessen GmbH

Nützen Sie die Möglichkeit eines Sparrings mit uns zu diesem Thema!

Für Fragen und Feedback zum aktuellen Thema stehen wir Ihnen gerne beratend unter letswork@shs.at zur Verfügung.

Mit besten Grüßen,
Clemens Satke & Florian Schatz

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen.
Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Stefan Bonigut · Ida Ratajczak · Johanna Jetschgo

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.
Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.