

MARTIN HENDEL

**DEINE
LIEFER
KETTE
DEIN WETTBEWERBSVORTEIL**

WISSEN UND IDEEN FÜR EIN BESSERES
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

MARTIN HENDEL

DEINE LIEFERKETTE DEIN WETTBEWERBSVORTEIL

PRAXISWISSEN UND IDEEN

FÜR EIN BESSERES

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <https://dnb.de> abrufbar.

2. Auflage (Erweiterungen / Korrekturen)

Erstauflage 2020

© 2021 Martin Hendel

Umschlag: Jan Schneider

Korrektur: Lukas Altmann

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

ISBN:

Paperback	978-3-347-32996-6
Hardcover	978-3-347-32997-3
e-Book	978-3-347-33003-0

INHALT

1: Warum gibt es dieses Buch

Fokus des Buches

2: Die Lieferkette

Unterscheidung: Lieferketten-Management und Logistik

Wichtigkeit der Lieferkette im Unternehmen

Das goldene Dreieck der Lieferkette

Supply Chain Planning – eine Übersicht

Beraters Lieblinge: S&OP, IBP

3: Die Absatzplanung

Exkurs: Absatzplanungsmodelle

Lieber Verkäufer, Finger weg vom Forecast!

Was wären Alternativen?

Aufbau der Datenstruktur

Verkaufsartikel strukturieren

Logistikstruktur

Gliederung – aus eins mach viele

Typische Probleme

Kommunikation und Dokumentation von Änderungen

Produktneueinführungen

Der Anker-Effekt

Erstbestückung

Verkaufsmengenverluste – und jetzt?

Budgetplanung

4: Supply-Planning

Nachschubplanung

Streckengeschäft, Direktlieferungen

Produktionsplanung

Die Detailplanung

Die Langfristplanung

Reaktive Kapazität ist sinnvoll

Bewährtes Basis-Monitoring

Szenarioplanung

Materialplanung, operativer Einkauf

Total Cost Of Ownership

Intellekt vs. Intuition

5: Die klassischen Lieferketten-Funktionen

Der Einkauf

Konfliktpotentiale

Service Level Agreement

Die Produktion

Konfliktpotentiale

Produktionsnetzwerke

Lohnproduktion oder Eigenproduktion

Die Lagerhaltung

Konfliktpotentiale

Lagernetzwerke

Cross-Docks

Y-Dock

Transport und Distribution

Kennzahlenpyramide

6: Funktionsübergreifendes Basiswissen

Bull... was?

Reaktionsbereitschaft erhöhen

Unterscheidung der Bestandsarten

- Kontinuierliche Verbesserung
- Sicherheitsbestände
- Finanzkennzahlen und Bestände
 - Investitionsrechnung und interner Zinsfuß
 - Kapitalrendite
 - Cashflow
- Incoterms
- GS1 Warenauszeichnung

7: Portfolio-Management

- Entscheidungskriterien
- Zeitplanung
- Innovationen und Produktänderungen
 - Produkteigenschaften
 - Bedarfsparameter
 - Einfluss auf das bestehende Liefernetzwerk
 - Vogelperspektive einnehmen
- Herstell- oder Warenbezugskosten
- Komplexitätsmanagement
 - Komplexitätsmodell
 - Kosten der Komplexität
 - Maßnahmen zur Komplexitätsreduktion
 - Komplexitätsschere

8: Kurztipps

- Steuerung der Lieferkette während einer Krise
- Nachhaltigkeit
- Umgang mit Warenentsorgung
- Nebenerzeugnisse
- Zahlen, Daten und Fakten
- Einsatz von Mehrweg-Lösungen

9: Werkzeuge

Die ABC/XYZ-Analyse

Beispiel 1 – ABC/XYZ in der Absatzplanung

Beispiel 2 – ABC/XYZ in der Produktionsplanung

Beispiel 3 – ABC/XYZ für Serviceziele

Berechnung des Sicherheitsbestands

Berechnung der optimalen Losgröße

Strukturierte Problemlösung

PDCA – Zyklus

Warum-Warum Analyse

Flussdiagramme

Mindmap

Der Autor

Anmerkungen

1:

WARUM GIBT ES DIESES BUCH

*»Produkte können einfach kopiert werden, aber die Lieferkette kann
ein echter Wettbewerbsvorteil sein«*

Yossi Sheffi

Dieser Text richtet sich vor allem an Interessierte, Neueinsteiger, Kleinunternehmer, Mittelständler sowie Startups. Denn gerade hier liegt oft einiges an Potential in den Lieferketten verborgen. Beispielsweise sollte sich ein Startup direkt bei Festlegung des Produktportfolios und deren Vertriebswegen Gedanken zu einer zukunftsorientierten Lieferkette machen. Somit wird diese zu einem Beschleuniger des zukünftigen Geschäftserfolgs und garantiert keinem Hindernis!

Es ist mir ein Anliegen, das Verständnis und die gesamtheitliche Wirkungsweise der Lieferkette (englisch: Supply Chain) für ein Unternehmen zu erläutern. Oftmals sehe ich in persönlichen Diskussionen, dass eine Supply Chain lediglich als notwendiges Übel wahrgenommen wird, anstatt als ein entscheidender Faktor im Wettbewerb um die Kunden.

Ebenfalls fällt mir auf, dass auf dem klassischen Bildungsweg, wie einem Betriebswirtschaftsstudium oder Weiterbildungen für Fach- und Betriebswirte, lediglich einzelne Bereiche einer Lieferkette gelehrt werden. Es wird meines Erachtens nach zu wenig auf Wechselwirkungen zwischen den Funktionen oder Wettbewerbsvorteilen für das Gesamtunternehmen eingegangen. Das Lieferketten-Management stimmt Funktionen wie Produktion, Lager und Einkauf auf die Bedürfnisse der kommerziellen Geschäftsaspekte und somit letztendlich auch der Kunden ab.

Krisen wie Lieferunterbrüche oder massive Bedarfsschwankungen, wie sie beispielsweise durch COVID-19 ausgelöst wurden, tragen zur erhöhten Relevanz dieser Unternehmensfunktion bei.

Am Markt gibt es bereits einige gute Fachbücher. Diese sind aufgrund ihrer Wissenstiefe und -breite aber oftmals schwer verdaulich und bringen keine große Lesefreude für das breite Publikum.

Während meiner bisherigen Berufs- und Bildungslaufbahn konnte ich viele Erfahrungen sammeln und von einigen der Branchen-Besten lernen. Ich möchte Teile dieses praxiserprobten Wissens sowie meine persönlichen und bisher erfolgreichen Glaubenssätze in einfacher und verständlicher Form mit euch teilen.

Ich hoffe, mit meiner Zusammenfassung und meinem Praxiswissen mehr Interesse an der Supply Chain vermitteln zu können und vielleicht in dem Einen oder Anderen Neugier nach einer Vertiefung der Themen zu wecken.

Ich brenne für dieses Thema, denn es gibt aus meiner Sicht kaum eine Unternehmensfunktion, die so viel Einblick und vor allem Einfluss auf die Wertschöpfung nimmt! Vielleicht kann ich das Feuer mithilfe dieses Buches auch in euch entfachen.

Fokus des Buches

Mein Credo:

»Logistik, Einkauf und Produktion sind die Pflicht, Planung und Steuerung hingegen die Kür.«

Ihr könnt diesem Spruch entnehmen, dass ich mich vor allem auf die Steuerung der Lieferkette fokussieren werde. Dabei gehen wir

selbstverständlich beispielhaft auf einzelne Fachbereiche ein. Die kommenden Kapitel sind geprägt von Praxiswissen und persönlichen Erfahrungen, die – wenn nötig – mit der Theorie verknüpft werden.

Ich behaupte nicht, dass meine Aussagen und Schlussfolgerungen den einzig richtigen Weg darstellen. Die Erkenntnisse sollen euch lediglich dazu dienen, durch ständiges Hinterfragen nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen oder diverse Probleme im Voraus zu vermeiden. Ich verwende bewusst eine einfache Sprache und werde euch »duzen«, sodass ihr während des Lesens mit mir in eine imaginäre, freundliche Diskussion treten könnt. Der Verständlichkeit halber wird die maskuline Form gebraucht, die allerdings beide Geschlechter ansprechen soll.

Das Buch baut auf einer zwanzigjährigen Praxiserfahrung auf. Diese konnte ich hauptsächlich in der Konsumgüterbranche (Lebensmittel, Verbrauchsgüter, Handel, Gastronomie usw.) sammeln. Daher übernimmt dieses Buch genau diese Branchen-Perspektive. Solltet ihr in einer anderen Branche arbeiten oder an einer anderen interessiert sein, so lasst euch davon nicht abschrecken: Viele Zusammenhänge sind bei richtiger Abstrahierung und durch die Auseinandersetzung mit der Thematik dennoch hilfreich und anwendbar.

Weiterhin muss ich anmerken, dass nicht jede Funktion, die im Buch erwähnt wird, einzelne Mitarbeiter widerspiegelt. Vor allem bei Startups oder KMU-Betrieben sind diese Funktionen und deren Ziele oft auf wenige Köpfe verteilt. Sprich: eine Person übernimmt gleich mehrere Funktionen. Gerade hier ist es wichtig, die einzelnen behandelten Themenfelder unbedingt für eine erfolgreiche Supply Chain zu kennen und anzuwenden!

2:

DIE LIEFERKETTE

*»Der echte Wettbewerb findet zwischen den Lieferketten – nicht
derer Unternehmen – statt«*

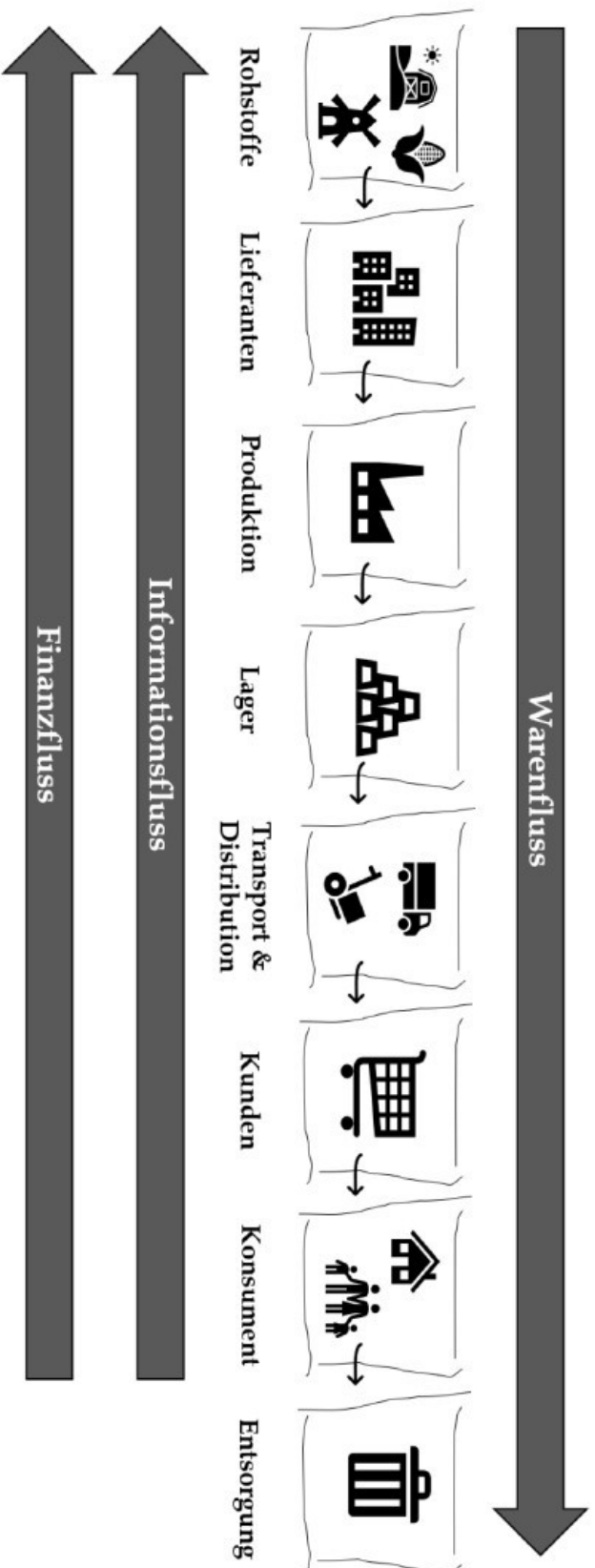
Martin Christopher

Die Lieferkette ist ein Netzwerk aus sämtlichen am Wertschöpfungsprozess mitwirkenden Teilnehmern.

Grob zusammengefasst sind die Hauptelemente einer Lieferkette: Lieferanten, Produktion, Lager, Transport, Distribution, Kunde und Konsument/Verbraucher. Es wird der Waren-, Finanz- und Informationsfluss von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung abgedeckt.

Die Struktur und Komplexität dieses Netzwerkes hängt sehr von der Unternehmensphilosophie, -strategie, Vielschichtigkeit der vertriebenen Waren oder Branche ab. Eine hohe Produktionstiefe fügt vielfältige Stufen der Herstellung in die Kette ein. Ein hoher Fokus auf Dienstleistungen (Entsorgungslogistik, Warenwirtschaft bis in den Shop) oder eine Vielzahl an Vertriebskanälen (Direktkunden, Indirekte Kunden, Heimlieferungen für Konsumenten) kann die Logistikelemente erweitern. Spezialkomponenten multiplizieren das Lieferantennetzwerk.

Um all diese Verknüpfungen sowie Abhängigkeiten abzustimmen und zu steuern, bedarf es des Lieferketten-Managements.



Unterscheidung:

Lieferketten-Management und Logistik

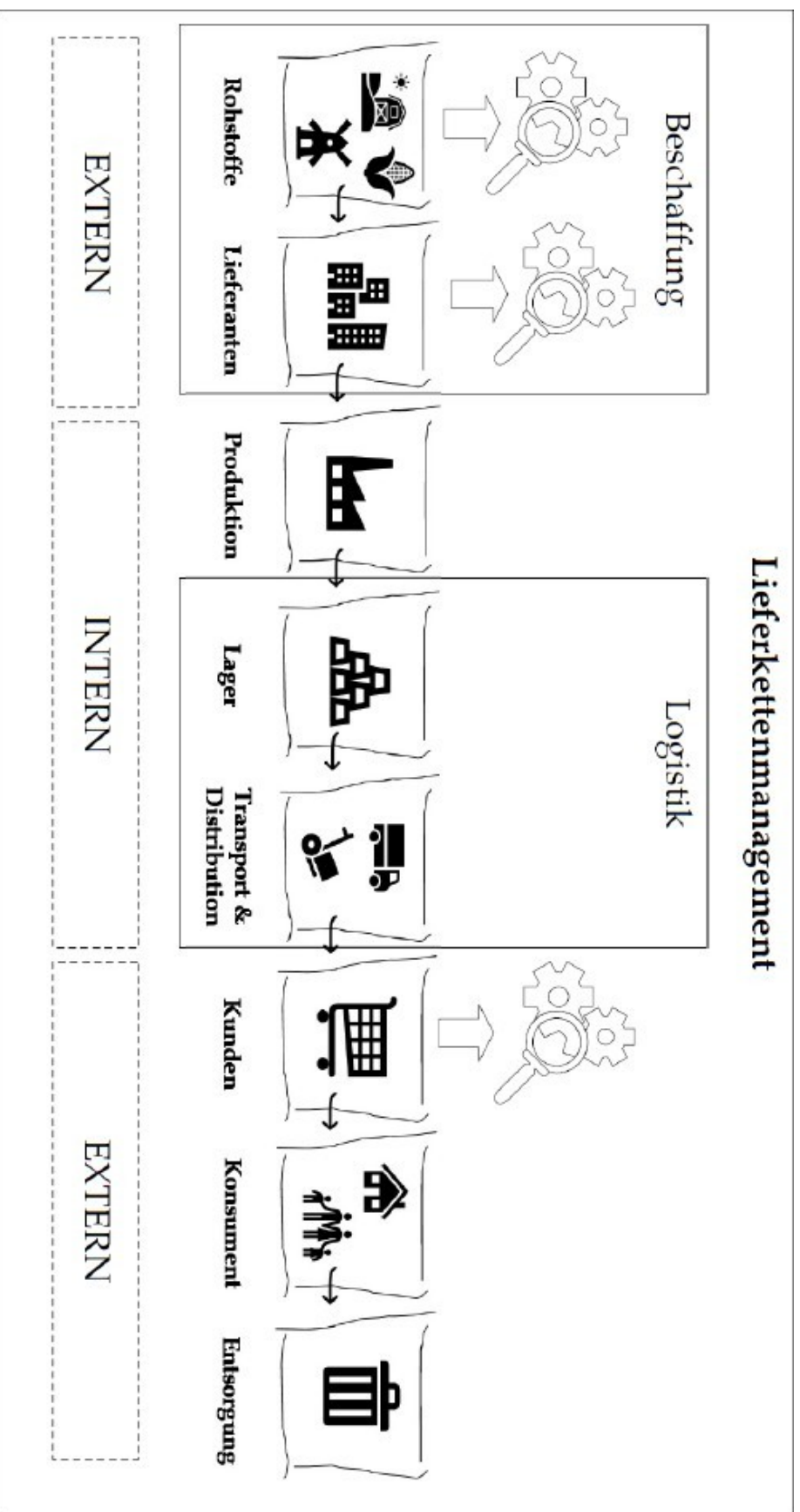
In der täglichen Praxis verwenden viele Personen den Begriff »Logistik« als Synonym für das Lieferketten-Management. Persönlich sehe ich mich hier immer wieder zum Eingreifen gezwungen, um die Begrifflichkeiten zu korrigieren, denn die heutige Welt ist vernetzter als je zuvor, Tendenz steigend. Genau diese Vernetzung mit externen Einheiten und Partnern ist der Hauptgrund, warum das Supply-Chain-Management immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Logistik ist der physische Teil der Lieferkette. Lagerhaltung, Transport oder Distribution sind die klassischen Logistikbausteine. Diese haben zwar ebenfalls externe Schnittstellen oder Verträge mit externen Partnern, sind in der Natur aber hauptsächlich intern ausgerichtet und fokussieren sich auf Gesundheit und Sicherheit der vielen Mitarbeiter, das Kostenmanagement und die physischen Warenflüsse zur Produktion und von der Produktion zum Kunden. Das Lieferketten-Management hat die Hauptaufgabe der unternehmensübergreifenden, strategischen Steuerung, Planung und Evaluierung einer Lieferkette. Dieses Management kann sich sogar bis in die Supply Chain der Partner erstrecken, zum Beispiel zu Kunden oder Lieferanten.

Dieser feine Unterschied ist wichtig, damit die gesamtheitliche Perspektive eingenommen wird beziehungsweise die richtigen Fähigkeiten erlernt sowie Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation rekrutiert werden können.

Die Grafik auf der nächsten Seite skizziert das Erläuterte.

Lieferkettenmanagement



Wichtigkeit der Lieferkette im Unternehmen

Die Supply Chain ist die Brücke zwischen diversen internen und externen Funktionen oder Partnern. Kunden haben häufig mehr Kontakt zu Supply-Chain-Mitarbeitern eines Unternehmens als zu dessen Vertrieb. Eine weitere wichtige Aufgabe ist es, die Waren und Dienstleistungen in der richtigen Qualität, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge wiederum am richtigen Ort verfügbar zu haben.

Eine gut abgestimmte Supply Chain hat einen erheblichen Einfluss auf die Kostenstruktur und somit die Profitabilität des Unternehmens. Denn Beschaffungs-, Herstell- oder Logistikkosten stellen den Großteil der Produktkosten. Kapitalkosten sind durch Investitionen in gebundenem Kapital oder Infrastruktur sowie Anlagen zu berücksichtigen. Die Lieferkette muss somit effizient, flexibel und effektiv gesteuert werden. Hier sind Zielkonflikte vorprogrammiert, wie wir im Laufe des Buches feststellen werden.

In vielen produzierenden Unternehmen beschäftigt die Supply Chain die Mehrheit der Mitarbeiter und hat somit einen maßgeblichen Einfluss auf die Zufriedenheit, Gesundheit und Sicherheit der Belegschaft. Die Qualität und Sicherheit der Produkte oder Dienstleistungen stehen ebenfalls ganz oben auf der Tagesordnung.

Die Lieferkette bildet somit das Rückgrat (oder bei schlechtem Management die Achillesferse) vieler Unternehmen – und zwar unabhängig davon, ob eine Vielzahl der Knotenpunkte selbst betrieben werden oder fremdvergeben sind.

Das goldene Dreieck der Lieferkette

Aufbauend auf dem vorherigen Abschnitt, möchte ich die Relevanz der Supply Chain in einem Konzept zusammenfassen. Hierzu nehmen wir das von DeSmet erwähnte »Supply Chain Dreieck«.¹

Es zeigt das Spannungsfeld zwischen Kundenservice, Kosten und Kapitaleinsatz – den drei K's.

In seiner Theorie geht DeSmet vor allem aus Sicht eines Investors oder Firmeninhabers auf deren erfolgreiches Zusammenspiel ein. Letztendlich muss die Strategie der Lieferkette von der Unternehmensstrategie abgeleitet sein und die drei Seiten des Dreiecks entsprechend ausbalancieren.

Erfolg wird anhand einer Rendite gemessen. D.h. ein Investor möchte, dass sein Investment über einen gewissen Zeitraum Gewinn erwirtschaftet. DeSmet vertritt die Auffassung, dass die Kapitalrendite (englisch: ROCE, Return On Capital Employed) eine zentrale Messgröße ist. Um diese zu ermitteln, wird das Betriebsergebnis (wir nehmen EBIT, Ergebnis/Gewinn vor Zinsen und Steuern) durch den Kapitaleinsatz dividiert. Somit trägt das erfolgreiche Zusammenspiel aller drei Schenkel des Dreiecks maßgeblich zum Erfolg bei:

Das Betriebsergebnis wird vom Kundenservice abgeleitet, dieser bildet das Rückgrat der Verkaufserlöse. Neben einem guten Servicelevel (z.B. On Time In Full) sind Komponenten wie das angebotene Portfolio oder Agilität der Lieferkette enthalten.

Die Produktkosten (englisch: COGS, Cost Of Goods Sold) werden von den Verkaufserlösen abgezogen und resultieren im Betriebsergebnis. Produktkosten enthalten unter anderem Beschaffungs-, Produktions- oder Produktentwicklungskosten.

Der Kapitaleinsatz resultiert aus Investitionen (englisch: CAPEX, Capital Expenditure) in Betriebsanlagen (z.B. Produktionsstätten,