

2:

DIE LIEFERKETTE

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

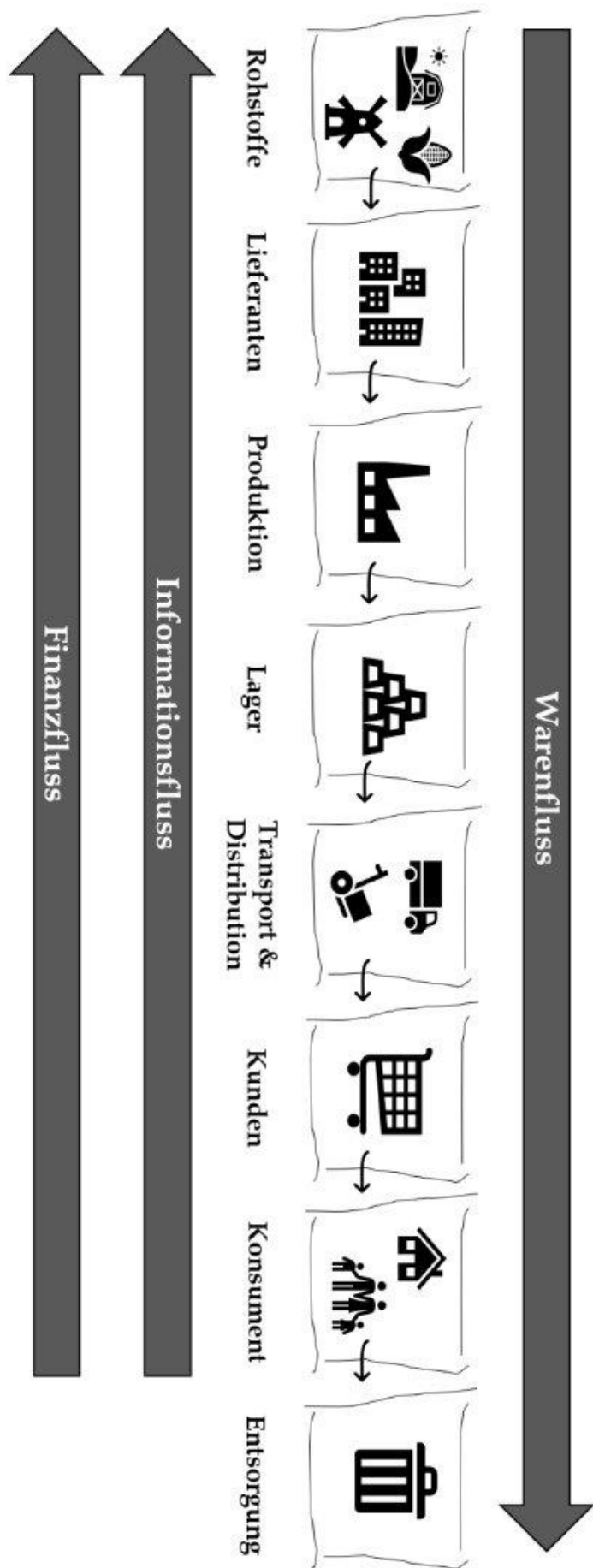
Martin Christopher

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

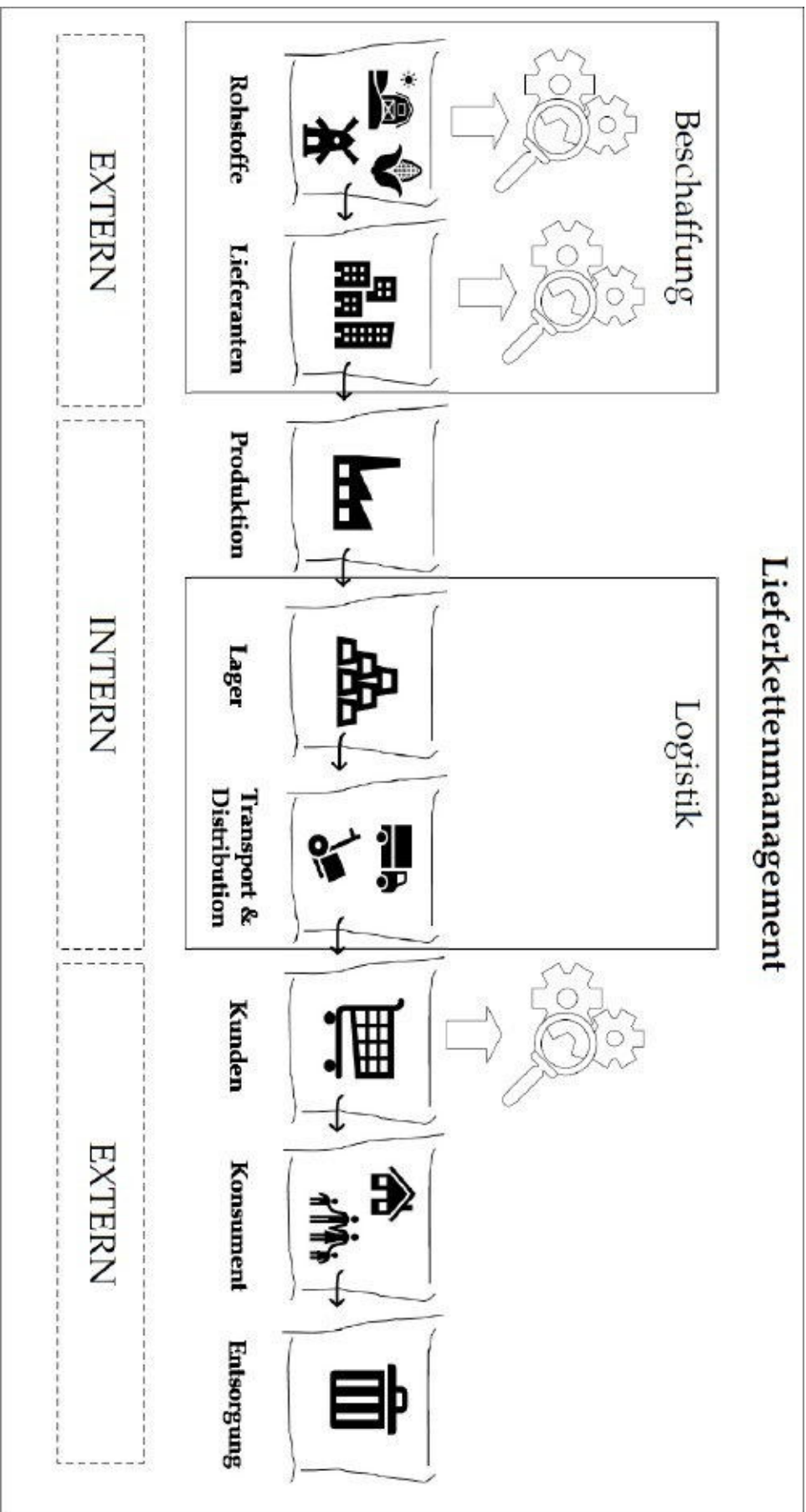
In der täglichen Praxis verwenden viele Personen den Begriff »Logistik« als Synonym für das Lieferketten-Management. Persönlich sehe ich mich hier immer wieder zum Eingreifen gezwungen, um die Begrifflichkeiten zu korrigieren, denn die heutige Welt ist vernetzter als je zuvor, Tendenz steigend. Genau 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.

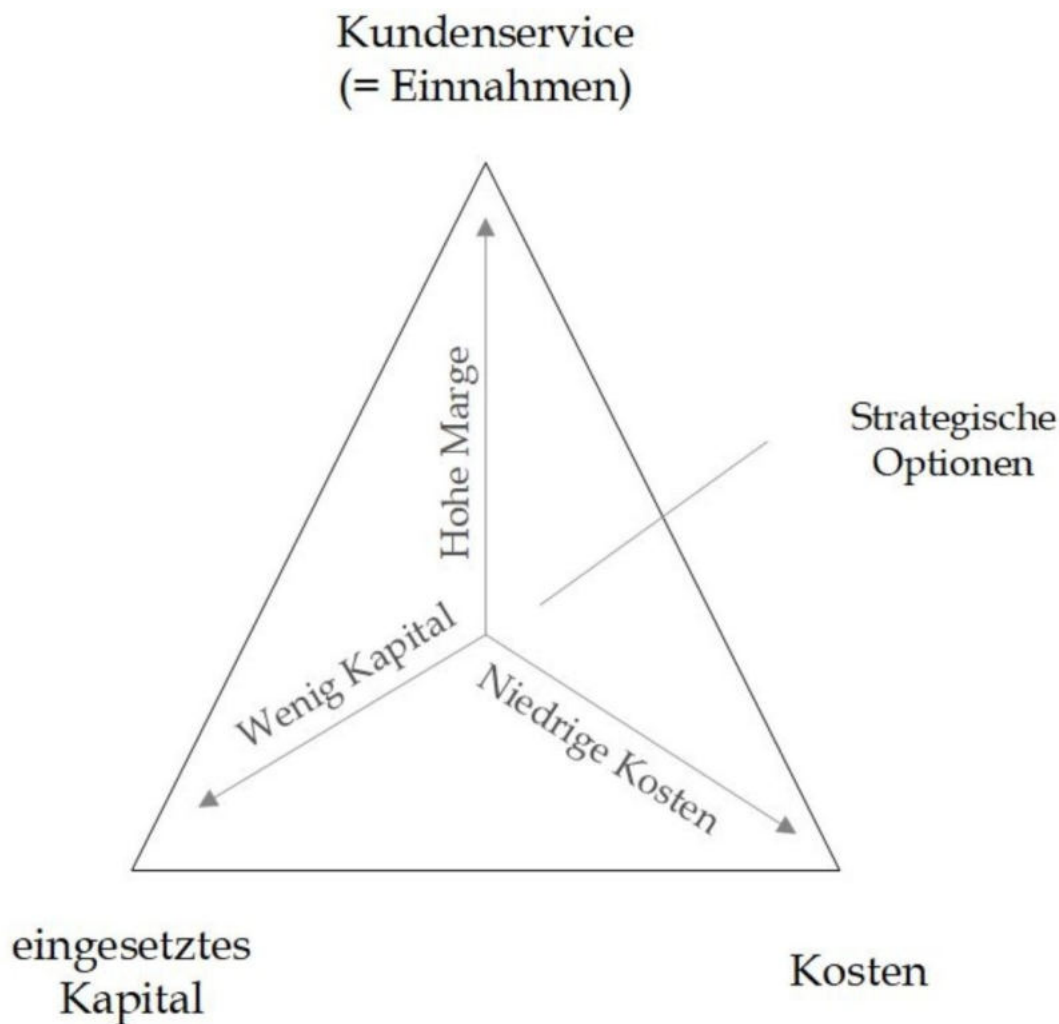
Erfolg wird anhand einer Rendite gemessen. D.h. ein Investor möchte, dass sein Investment über einen gewissen Zeitraum Gewinn erwirtschaftet. DeSmet vertritt die Auffassung, dass die Kapitalrendite (englisch: ROCE, Return On Capital Employed) eine zentrale Messgröße ist. Um diese zu ermitteln, wird das 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, Abfüllanlagen) oder dem gebundenen Kapital in Form von Beständen (englisch: Working Capital).

Zusammengefasst kann dies in folgendem Dreieck dargestellt werden:



$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Einnahmen} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Kosten} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{EBIT} \\ \hline \end{array}$$

$$\frac{\begin{array}{|c|} \hline \text{EBIT} \\ \hline \end{array}}{\begin{array}{|c|} \hline \text{eingesetztes} \\ \text{Kapital} \\ \hline \end{array}} = \begin{array}{|c|} \hline \text{ROCE} \\ \hline \end{array}$$

Weitere Details und Beispielrechnungen zu den Finanzkennzahlen folgen im Abschnitt »Finanzkennzahlen und Bestände«.

Schauen wir uns nun die Verknüpfung zur Unternehmensstrategie an. Nehmen wir das vereinfachte Beispiel von den Einzelhändlern Aldi und Edeka. Aldi zählt zu den Discounter, d.h. hier ist die Strategie auf gute Produkte und guten Kundenservice zu einem niedrigen Preis ausgelegt. Edeka wiederum punktet vor allem mit der Lage und dem Umfang seiner Supermärkte sowie einem sehr breiten Angebot an Marken- oder Neuprodukten.

Nach Treacy & Wiersema hat jedes Unternehmen die Möglichkeit sich für eine von drei Strategien zu entscheiden:²

1. Operational Excellence / betriebliche Spitzenleistung:
u.a. solide Produkte oder Serviceleistungen mit Fokus auf das Wesentliche; niedrige Preise
2. Customer Intimacy / Kundennähe:
u.a. maßgenaue Angebote/Produkte für Kunden; oftmals in Nischenmärkten aktiv; umfassender Service
3. Product Leadership / Produktführerschaft:
u.a. breites Portfolio, Innovationskraft

Mit Fokus auf eine dieser Disziplinen und Abstimmung der betrieblichen Prozesse, v.a. auch der Lieferkette auf deren Anforderung, kann sich ein Unternehmen besonders von seiner Konkurrenz abheben.

Aldi würde ich in die Kategorie Operational Excellence einordnen. Somit müsste dessen Lieferkette unter anderem auf niedrige Kosten abzielen, da der zu erzielende Marktpreis aufgrund der gewählten Strategie gedeckelt ist. Dennoch wird ein hoher Service angestrebt, aber eben nur das Minimum, das für ein gutes Einkaufserlebnis notwendig ist (z.B. saubere Märkte, schneller Prozess vom Eingang bis zur Kasse). Wenn die Einnahmen aufgrund der Preispolitik gedeckelt sind, muss somit das eingesetzte Kapital in einem guten Verhältnis stehen. Das könnte in Form von schnellem Portfolio-Umschlag sein (weniger Produkte, weniger Lagermengen) oder in Form von reduzierten Investitionen in Gebäude oder andere Einrichtungen (kleinere Supermärkte, weniger Frischetheken usw.). Bei der richtigen Balance in Aldi's Supply Chain Dreieck, kann somit eine gute Kapitalrendite erzielt werden.

Schauen wir uns im Gegenzug Edeka an. Das deutliche breitere Portfolio mit häufigem Produktwechsel führt zu höheren Kosten (z.B. weniger Skaleneffekte im Einkauf, höhere Bewirtschaftungskosten, höhere Verlustraten bei Produktwechseln) und ebenfalls höherem Kapitaleinsatz (grössere Märkte, mehr Serviceleistung und aufgewertetes Shopping-Erlebnis usw.). Beides sollte durch höhere Einnahmen respektive Margen ausgeglichen werden, so dass die Kapitalrendite eine positive Entwicklung nimmt.

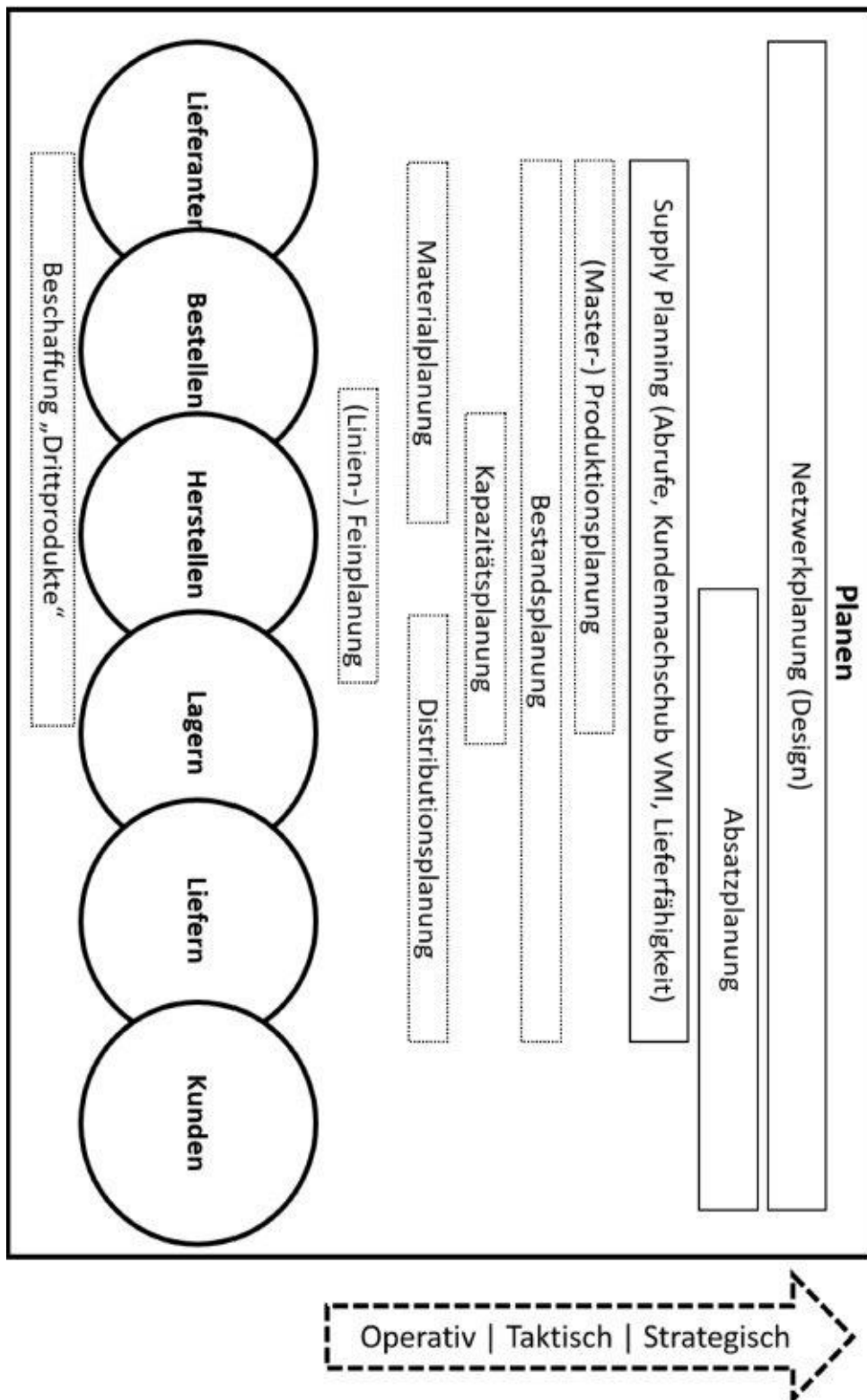
Beide Firmen werden unterschiedliche Schwerpunkte und Kennzahlen entlang ihrer Lieferkette setzen und ihre Ressourcen, Mitarbeiter, Prozesse oder Systeme entsprechend entwickeln, um ein optimales Ergebnis aus Sicht ihrer Inhaber oder Investoren erzielen zu können.

In diesem Buch schreibe ich in den kommenden Kapiteln viel über Supply Chain Planungsfunktionen. Diese stehen im Zentrum der verschiedenen Interessenskonflikte zwischen kommerziellen und diversen Supply Chain Bereichen. Dadurch kann die Planungsfunktion eines Unternehmens erheblichen Einfluss auf dessen Zielerreichung nehmen und die Balance im goldenen Dreieck der Supply Chain wahren.

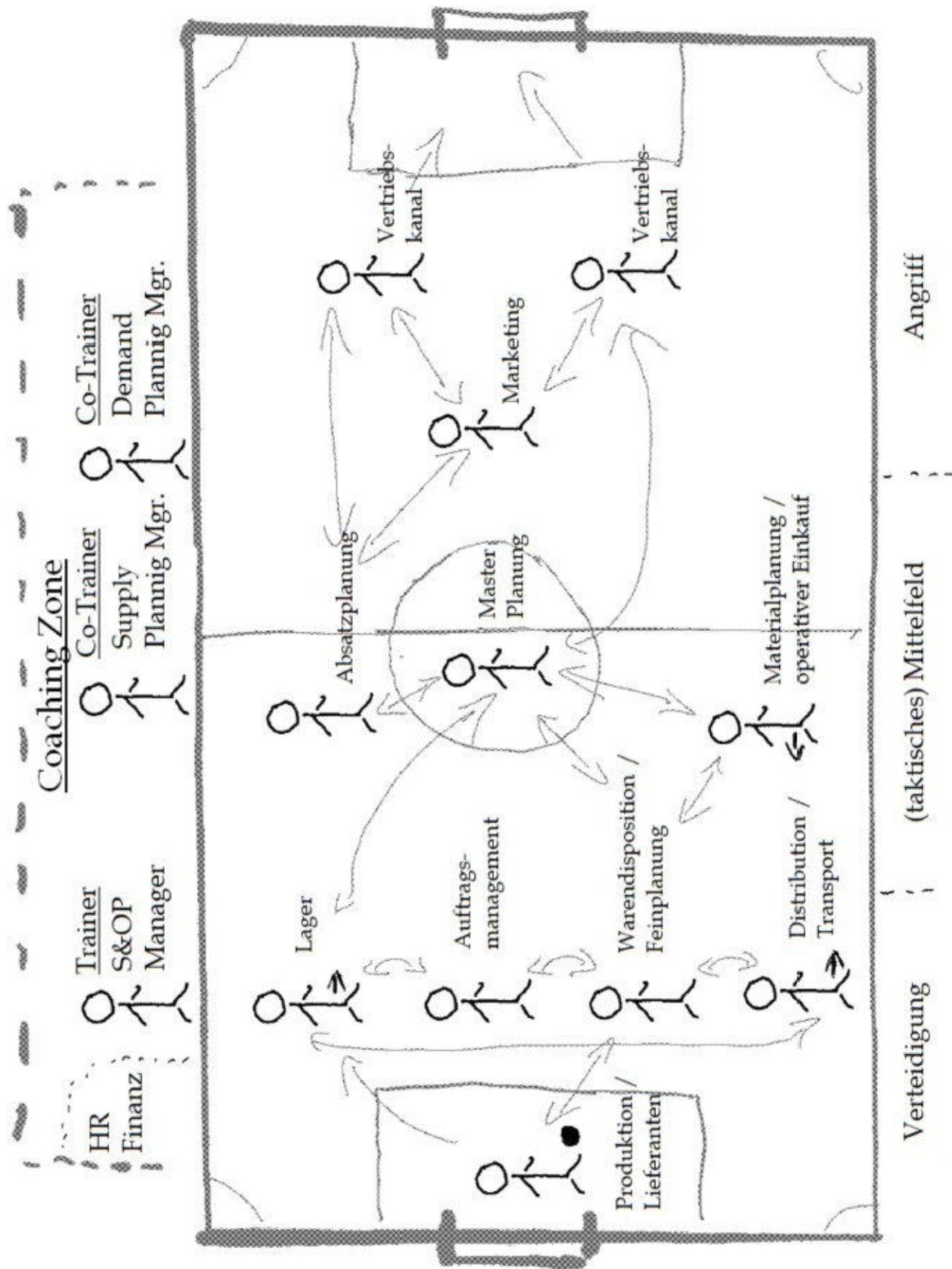
Für eine Vertiefung der Anwendung des goldenen Dreiecks kann ich die Lektüre von Bram DeSmet's Buch »Strategy Driven Supply Chain« wärmstens empfehlen.³

Supply Chain Planning – eine Übersicht

In den Folgekapiteln durchleuchten wir den Großteil der Planungsaufgaben. Vorab möchte ich euch eine bildliche Unterscheidung mitgeben, sodass ihr deren Umfang und Überschneidung mit anderen Lieferketten- oder Unternehmensfunktionen besser verstehen könnt.



Für die Fußballfans unter euch habe ich mein Verständnis vom Zusammenspiel der Unternehmensfunktionen in folgende Grafik gepackt:



Das Team besteht neben den Planungsfunktionen aus Vertrieb (englisch: Sales), Marketing und anderen Logistikfunktionen (Lager, Transport, Distribution). Der

Trainer ist der S&OP Manager, die Co-Trainer sind Supply und Demand Planning Manager, die von außen auf das Team einwirken (Abstimmung mit dem Club Management über Ambitionen und Ziele).

Auf dem Spielfeld (ausführende Funktionen / Abteilungen) befinden sich die Produktion und Lieferanten im Tor. In der Abwehr befinden sich die physischen Logistikfunktionen und kurzfristigen Planungsfunktionen wie die Feinplanung. Diese Defensive stellt den Service und die Kosten sicher und besticht durch Agilität (wichtig bei Gegenangriffen).

Das Mittelfeld übersetzt die Anweisungen der Trainer in den taktischen Spielplan und der Master Planner (Kapazitäten, Allokationen, Produktionsprogramm) steht als Kapitän im Mittelpunkt und interagiert exzellent mit dem Absatzplaner (englisch: Demand Planner) oder der Materialplanung.

Aus dem Mittelfeld kommen Regieanweisungen in die Defensive sowie Angriffsvorlagen zu Marketing und Verkauf in der Offensive, welche diverse Möglichkeiten zum Torerfolg ausarbeiten. Unterstützende Unternehmensfunktionen wie die Personalabteilung oder Buchhaltung runden das Trainer Team ab (Motivation, Support) und auf der Auswechselbank befinden sich Alternativlieferanten oder -produktionsstätten.

Beraters Lieblinge: S&OP, IBP

Zwei Abkürzungen finden sich in vielen Präsentationsfolien der Unternehmensberater:

1. IBP = Integrated Business Planning
2. S&OP = Sales & Operations Planning

Diese Ausdrücke implizieren, dass es sich dabei um Unternehmensprozesse handelt – sie gehen jedoch über die Lieferkette hinaus.

Es besteht eine Debatte, inwiefern Integrated Business Planning vom klassischen Sales & Operations Planning abweicht oder ob es nur eine Art S&OP 2.0 ist. Dies spielt für das im Buch angestrebte Verständnis keine Rolle, da wir sonst in eine zu akademische Diskussion abdriften würden, die das Verständnis erschwert und an Praxisbezug einbüßt.

Grundsätzlich ist wichtig zu verstehen, dass eine gute Unternehmensführung und -planung sämtliche Funktionen berücksichtigt, und zwar über die Supply Chain und sogar die eigene Firma hinaus. Zudem ist eine rollierende Planung anzustreben; es wird nicht in Geschäftsjahren, sondern in rollierenden, mehrjährigen Zyklen

geplant (mindestens 24 Monate). Die jeweilige Zykluslänge ist produkt- und branchenabhängig und sollte einen Handlungsrahmen für Investitionen und Desinvestitionen berücksichtigen. Die Prozessverantwortung wird vom Geschäftsführer wahrgenommen. Die Koordinationsrolle kann dennoch von einer Supply-Chain-Führungskraft eingenommen werden. Auch wenn es kein reiner Lieferkettenprozess ist, spricht dessen gute Vernetzung innerhalb eines Unternehmens und vor allem die Rolle innerhalb der in- und externen Lieferkette für diesen Posten. Es empfiehlt sich, den Prozess als feste Größe in die Kalender der Geschäftsleitung und Führungskräfte aufzunehmen, sodass dieser chronologisch sinnvoll und vor allem regelmäßig getaktet ist. Die Steuerungsprozesse sind modular aufgebaut: operative Planungs-Prozesse greifen in taktische Prozesse ein bis hin in die strategischen Abläufe. Die Entscheidungen der Geschäftsleitung können wiederum die Annahmen der operativen Planung beeinflussen. Die operativen Prozesse wiederholen sich wöchentlich, aber eine genauere Betrachtung des langfristigen Ausblicks ist in jedem Fall vor der Integration der Datenbasis in den monatlichen taktischen sowie strategischen Abstimmungen nötig.

Nachfolgend einige Beispiele potenzieller Entscheidungen:

Ebene	Maßnahme / Entscheidung
operativ	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzpläne pro Kundengruppe/ Artikel • Bestellpläne • Produktionspläne • Komponentenpläne • Schichtpläne / Kapazitätspläne
taktisch	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung Kapazitätspläne (Schichten, Lager, Vorproduktionen) • Lieferrisiken und Lösungsvorschläge (Lieferantenmanagement) • Abstimmung Vor- und Nachteile der Szenarien • Absegnen der Bedarfs- und Promotionsplanung • Vorschläge Portfolioanpassungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Chancen und Risiken zur Zielerreichung (Profit, Umsatz) • Korrekturmaßnahmen (Einsparungen, Verkaufs-

strategisch

Aktivitäten)

- Genehmigung zusätzlicher Kosten zur Planerfüllung
- Zielanpassungen / Budget Input
- Entscheidung über Portfolioanpassungen

Für ein besseres Verständnis des Aufgabenumfangs werden die operativen Funktionen in den Folgekapiteln aufgegriffen.

