



tredition®

www.tredition.de

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

Korrekturat: 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	9
Fokus des Buches	12
 2: Die Lieferkette	 15
Unterscheidung: Lieferketten-Management und Logistik	19
Wichtigkeit der Lieferkette im Unternehmen.....	21
Das goldene Dreieck der Lieferkette	22
Supply Chain Planning – eine Übersicht.....	26
Beraters Lieblinge: S&OP, IBP.....	29
 3: Die Absatzplanung.....	 33
Exkurs: Absatzplanungsmodelle	37
Lieber Verkäufer, Finger weg vom Forecast!.....	39
Was wären Alternativen?	39
Aufbau der Datenstruktur	41
Verkaufsartikel strukturieren.....	41
Logistikstruktur.....	42
Gliederung – aus eins mach viele	43
Typische Probleme.....	45
Kommunikation und Dokumentation von Änderungen.....	45
Produktneueinführungen	46
Der Anker-Effekt.....	47
Erstbestückung	49
Verkaufsmengenverluste – und jetzt?.....	49
Budgetplanung	50
 4: Supply-Planning	 51
Nachschubplanung.....	55
Streckengeschäft, Direktlieferungen	57

Produktionsplanung.....	58
Die Detailplanung.....	61
Die Langfristplanung	62
Reaktive Kapazität ist sinnvoll.....	64
Bewährtes Basis-Monitoring	67
Szenarioplanung	69
Materialplanung, operativer Einkauf.....	71
Total Cost Of Ownership	73
Intellekt vs. Intuition	74
5: Die klassischen Lieferketten-Funktionen.....	75
Der Einkauf	77
Konfliktpotentiale	79
Service Level Agreement	81
Die Produktion	82
Konfliktpotentiale	85
Produktionsnetzwerke	87
Lohnproduktion oder Eigenproduktion.....	88
Die Lagerhaltung	91
Konfliktpotentiale	94
Lagernetzwerke.....	95
Cross-Docks	96
Y-Dock	96
Transport und Distribution	97
Kennzahlenpyramide	99
6: Funktionsübergreifendes Basiswissen.....	101
Bull... was?.....	103
Reaktionsbereitschaft erhöhen.....	106
Unterscheidung der Bestandsarten	108
Kontinuierliche Verbesserung.....	110
Sicherheitsbestände	111
Finanzkennzahlen und Bestände.....	113

Investitionsrechnung und interner Zinsfuß	114
Kapitalrendite	115
Cashflow	117
Incoterms	118
GS1 Warenauszeichnung	120
7: Portfolio-Management	125
Entscheidungskriterien	128
Zeitplanung	130
Innovationen und Produktänderungen	133
Produkteigenschaften	133
Bedarfsparameter	135
Einfluss auf das bestehende Liefernetzwerk	136
Vogelperspektive einnehmen	137
Herstell- oder Warenbezugskosten	139
Komplexitätsmanagement	143
Komplexitätsmodell	145
Kosten der Komplexität	155
Maßnahmen zur Komplexitätsreduktion	157
Komplexitätsschere	158
8: Kurztipps	161
Steuerung der Lieferkette während einer Krise	163
Nachhaltigkeit	165
Umgang mit Warenentsorgung	166
Nebenerzeugnisse	167
Zahlen, Daten und Fakten	167
Einsatz von Mehrweg-Lösungen	168
9: Werkzeuge	171
Die ABC/XYZ-Analyse	173
Beispiel 1 – ABC/XYZ in der Absatzplanung	175
Beispiel 2 – ABC/XYZ in der Produktionsplanung	175

Beispiel 3 – ABC/XYZ für Serviceziele.....	177
Berechnung des Sicherheitsbestands	178
Berechnung der optimalen Losgröße.....	181
Strukturierte Problemlösung.....	183
PDCA - Zyklus	185
Warum-Warum Analyse.....	185
Flussdiagramme	187
Mindmap	189
Der Autor	191
Anmerkungen.....	193

I:
**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 Wistentiefe 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«

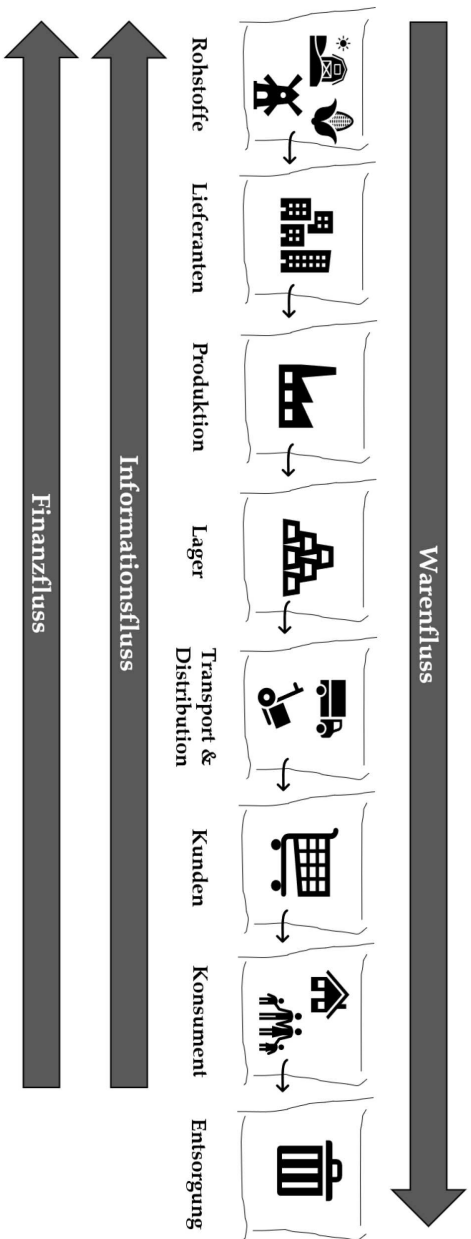
Martin Christopher

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.

