



tredition®

[www.tredition.de](http://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

Korrektorat: 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

<b>1: Warum gibt es dieses Buch .....</b>	<b>9</b>
Fokus des Buches .....	12
<b>2: Die Lieferkette .....</b>	<b>15</b>
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
<b>3: Die Absatzplanung.....</b>	<b>33</b>
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
<b>4: Supply-Planning .....</b>	<b>51</b>
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
<b>5: Die klassischen Lieferketten-Funktionen.....</b>	<b>75</b>
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
<b>6: Funktionsübergreifendes Basiswissen.....</b>	<b>101</b>
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
<b>7: Portfolio-Management .....</b>	<b>125</b>
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
<b>8: Kurztipps .....</b>	<b>161</b>
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
<b>9: Werkzeuge .....</b>	<b>171</b>
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
<b>Der Autor .....</b>	<b>191</b>
<b>Anmerkungen.....</b>	<b>193</b>

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 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



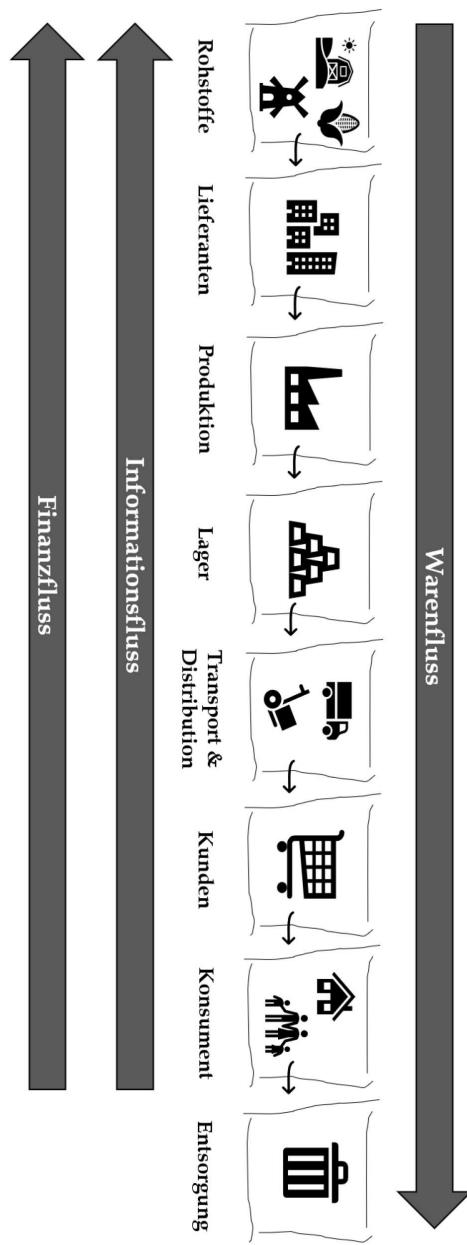
*»Der echte Wettbewerb findet zwischen den Lieferketten – nicht derer Unternehmen – statt«*  
Martin Christopher

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.

