

---

# Der Weg zur Supply-Chain-Excellence

Jederzeit gut gefüllte Regale in der Filiale bei minimalem Bestand, niedrigen Transportkosten sowie geringem Personalaufwand in Lägern, Filialen und Verwaltung – das ist keine Utopie, sondern exzellentes Supply-Chain-Management.

**Keine Kompromisse notwendig.** Anders als in vielen Diskussionen zu hören, müssen sich, wie wir in diesem Buch zeigen, jederzeit gut gefüllte Regale und geringe Kosten nicht gegenseitig ausschließen. Im Rahmen einer der umfassendsten Untersuchungen europaweit zu aktuellen Best Practices im Supply-Chain-Management sind wir zahlreichen erfolgreichen Händlern begegnet – welche wir daher fortan „Champions“ nennen werden –, die in dieser Hinsicht keine Kompromisse eingehen müssen: Sie erreichen eine hohe Warenverfügbarkeit bei geringen Kosten. Noch besser: Ihre Regale sind stetiger gefüllt als die der Wettbewerber – und das bei Kosten, die geringer sind als die der Konkurrenz. Wie die Champions das schaffen, darum geht es in den folgenden Kapiteln.

**Schlank – ergebnisorientiert – konsequent.** Mit diesen 3 Attributen lassen sich die Supply-Chains und das Supply-Chain-Management der Champions treffend beschreiben: In den **schlanken** Lieferketten der Champions finden keine unproduktiven Bewegungen von Personal oder Ware statt und es gibt auch keine unnötigen Lagerbestände; alle Aktivitäten sind genau aufeinander abgestimmt, damit der Warennachschub effizient läuft – und zwar vom Warenausgang beim Produzenten über den Wareneingang des Handels bis ins Verkaufsregal. Wenn Entscheidungen getroffen werden, geschieht dies bei den Champions **ergebnisorientiert**. In Kooperationen mit der Industrie wird nur dann investiert, wenn diese Zusammenarbeit nachweislich die Rendite steigert. Mögliche, aber nicht quantifizierbare langfristige Win-Win-Potenziale hingegen sind für einen Champion nicht attraktiv genug. Deshalb sind die Best-Practice-Unternehmen auch zurückhaltend, wenn es um umfangreiche und ressourcenintensive Kollaborationsprojekte geht. Sobald die Champions jedoch ein Renditepotenzial identifiziert haben, realisieren sie dieses **konsequent**, ohne lange zu diskutieren. Was wir außerdem noch herausgefunden haben: Nahezu alle Händler wissen, was getan werden

muss, um die Supply-Chain-Leistung zu optimieren. Nur: Allein die Champions tun es auch!

**Mehr als graue Theorie.** Die Erkenntnisse in diesem Buch basieren auf einem umfangreichen Forschungsprojekt des Seminars für Supply Chain Management und Management Science der Universität zu Köln sowie der Unternehmensberatung McKinsey & Company. Gemeinsam haben wir die Erfolgsfaktoren des Supply-Chain-Managements im europäischen Handel analysiert (siehe auch Textbox am Ende dieses Abschnitts). An der Untersuchung beteiligten sich 33 Händler, die zusammengenommen 1 Viertel des Umsatzes im Lebensmitteleinzelhandel und in Drogerien europaweit auf sich vereinen. In ausführlichen Interviews mit den Vorständen und Supply-Chain-Managern der Teilnehmer wurden die Supply-Chain-Leistungen der Unternehmen bewertet, Supply-Chain-Praktiken und -Erfolgsfaktoren besprochen und die Experten nach ihren Meinungen zu den aktuellen Supply-Chain-Trends befragt.

**Wir machen Sie zum Insider – die Top-5-Themen rund um die Lieferkette.** 5 Themen, so haben wir in der Untersuchung herausgefunden, stehen derzeit auf der Agenda der Supply-Chain-Verantwortlichen ganz oben: die Filiallogistik, die Lager- und Lieferlogistik, Kooperationen in der Lieferkette, die Supply-Chain-Steuerung sowie die Organisation und das Performance-Management. Alle Daten, die wir bei unserer Untersuchung und den Interviews sammeln konnten, haben wir im Hinblick auf diese 5 Themengebiete detailliert analysiert.

Zu jedem der 5 Themen stellen wir Supply-Chain-Management-Ansätze und -Beispiele vor, um Ihnen zu zeigen, wie erfolgreiche Händler es geschafft haben, ihre Lieferkette zu optimieren und was die „Champions“ – bezogen auf das jeweilige Thema – anders machen als ihre weniger erfolgreichen Wettbewerber, die wir fortan „Verfolger“ nennen. Dabei liefern wir Einblicke in das Supply-Chain-Management von Händlern wie Tesco, Sainsbury's, 7-Eleven und Tchibo. Bei einigen Themen berichten Supply-Chain-Manager von Handelsunternehmen wie der Metro und A.S. Watson selbst, wo sie mit ihrer Optimierung angesetzt und welche Verbesserungen sie angestoßen haben. Auf diese Weise können Sie von den Besten lernen und deren Ansätze auf Ihr Unternehmen übertragen.

## Durchgängig oder auch nur punktuell – So lesen Sie dieses Buch

Unabhängig davon, ob Sie Supply-Chain-Profi oder Quereinsteiger in die Welt der Lieferketten sind: Dieses Buch stellt Ihnen aktuelle und praxisnahe Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren beim Management der Supply-Chains im Einzelhandel vor – Erkenntnisse, die Sie in Ihrem Unternehmen sofort umsetzen können.

Möglicherweise beschäftigt Sie aber auch gerade ein Themengebiet ganz besonders? Dann sollten Sie natürlich individuelle inhaltliche Schwerpunkte bei Ihrer Lektüre setzen. Um Ihnen dabei die Orientierung zu erleichtern, möchten wir Ihnen hier zunächst eine kurze Übersicht dazu geben, mit welchen Inhalten Sie in den einzelnen Kapiteln dieses Buchs rechnen können.

**Kapitel 1 – Supply-Chain-Leistung: Messen, bewerten und vergleichen.** Handelsunternehmen veröffentlichen gemeinhin keine Leistungskennzahlen zum Supply-Chain-Management. Wie also lässt sich die Leistung von Unternehmen in diesem Bereich erfassen? Wir erläutern, welche Variablen die Supply-Chain-Leistung bestimmen, und zeigen, wie wir die Händler mit der besten Supply-Chain-Leistung (die so genannten „Supply-Chain-Champions“) ermittelt haben. Zudem führen wir Benchmarkingzahlen zu den einzelnen Kennzahlen an und stellen die 5 wichtigsten Themenfelder bzw. Disziplinen vor, die gemeistert werden müssen, um eine exzellente Supply-Chain-Leistung zu erreichen. Die Frage, wie es den Champions gelingt, in den einzelnen Disziplinen jeweils Bestleistungen zu erreichen, beantworten wir in den Kapiteln 2 bis 6.

**Kapitel 2 – Filiallogistik: Effiziente Prozesse im Alltag.** Die Filiallogistik wird von den Händlern übereinstimmend als wichtigstes Thema im Supply-Chain-Management gewertet. Effiziente Abläufe in den Filialen sind ein entscheidender, aber bisher häufig vernachlässigter Erfolgsfaktor im Supply-Chain-Management. Wir stellen Ihnen das Konzept des Lean Retailing vor und erläutern, wie Sie Verschwendung vermeiden, indem

Sie gleichzeitig den Kundenservice steigern und die Kosten der Filialprozesse senken.

**Kapitel 3 – Lager- und Lieferlogistik: Flexibel, zuverlässig und kostengünstig.** Die traditionelle Aufgabenteilung zwischen Herstellern und Händlern verändert sich; heute liegt die Logistik-Hoheit zunehmend beim Handel. Für die Händler stellt sich daher immer dringlicher die Frage, wie ein Logistiksystem aussehen muss, das die Ware zu minimalen Kosten vom Lieferanten bis in seine Filialen befördert, eine hohe Verfügbarkeit sicherstellt und zudem die nötige Flexibilität bei Volumen und Lieferterminen schafft. Wir beschreiben 3 zentrale Stellhebel, die Händler nutzen sollten, um ein solches Logistiksystem aufzubauen.

**Kapitel 4 – Kooperation: Vorsicht vor Überdosis.** Die Kooperation mit Herstellern ist eines der zentralen Themen für den Handel, ihre Bedeutung wird aber gelegentlich überschätzt. Wir stellen in diesem Kapitel dar, auf welchen Gebieten exzellente Händler intensiv kooperieren, wo sie das bewusst nicht tun und wie sie die Lieferantenleistung managen. In diesem Zusammenhang betrachten wir auch den aktuellen Umsetzungsstatus bei Themen wie EDI, VMI und CPFR.

**Kapitel 5 – Supply-Chain-Steuerung: Push, Pull und Promotions.** Die Effektivität bei der Steuerung der Supply-Chain entscheidet maßgeblich darüber, ob der Kunde stets gut gefüllte Regale vorfindet und die Bestands- und Logistikkosten des Händlers wettbewerbsfähig sind. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie eine automatische Steuerung des Standard-sortiments und ein kluges Promotion-Management den Supply-Chain-Erfolg steigern können.

**Kapitel 6 – Organisation und Performance-Management: Verantwortung für Spitzenleistungen fest verankern.** Um sicherzustellen, dass die richtigen Supply-Chain-Konzepte auch tatsächlich tagtäglich richtig und effizient umgesetzt werden, muss die Verantwortung für die einzelnen Prozesse der Lieferkette fest im Unternehmen verankert werden. Am Beispiel der erfolgreichen Händler zeigen wir in diesem Kapitel, wie Sie Ihre Supply-Chain-Organisation optimal gestalten und bei den Verantwortlichen auf allen Ebenen für hohe Kompetenz sorgen können.

**Kapitel 7 – Vision 2010: So entwickeln sich die Champions weiter.**

Hier erläutern wir, welche Fragestellungen das Supply-Chain-Management in den kommenden Jahren prägen und wie die Lieferketten erfolgreicher Einzelhändler im Jahr 2010 aussehen werden. Dabei widmen wir RFID, einem der dominierenden Themen, einen gesonderten Abschnitt, in dem wir die Chancen dieser neuen Technologie beleuchten und die Risiken, die sie birgt, aufzeigen; darüber hinaus stellen wir die strategischen Optionen des Handels beim Umgang mit der RFID-Technologie vor.

**Kapitel 8 – Verbesserungsprogramm: Der Weg zur exzellenten Supply-Chain.**

Viele Verbesserungsprojekte im Handel scheitern an der nachhaltigen Umsetzung in der Fläche. Um Sie dabei zu unterstützen, typische Umsetzungshürden souverän zu überwinden, stellen wir Ihnen hier ein erfolgserprobtes Verbesserungsprogramm vor und gehen in diesem Zusammenhang besonders intensiv auf die Maßnahmen ein, die für den flächendeckenden Erfolg operativer Veränderungen in der Supply-Chain entscheidend sind.

\* \* \*

Mit diesem Buch möchten wir Ihnen einige Verbesserungsansätze vorstellen und Zukunftsperspektiven im Supply-Chain-Management aufzeigen. Dies soll Ihnen helfen, die Schwachstellen in Ihrem eigenen Unternehmen zu identifizieren und Ihre Supply-Chain auf die anstehenden Herausforderungen vorzubereiten. Und wiewenig der Weg zur exzellenten Supply-Chain weit zu sein scheint – die von den Best-Practice-Händlern erreichten Supply-Chain-Leistungen, die wir Ihnen in diesem Buch vorstellen werden, spornen an und zeigen, dass sich der Mut zu Veränderungen und Verbesserungen lohnt.

## Studie von der Universität zu Köln und McKinsey

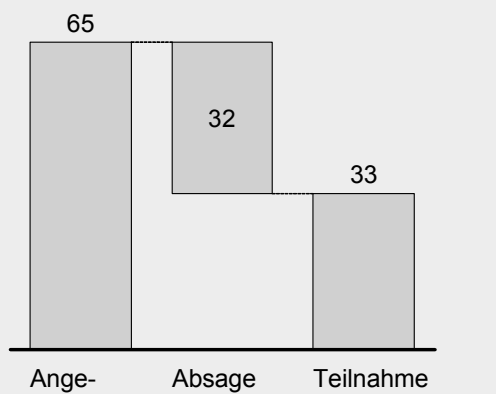
**Welche Ansätze im Supply-Chain-Management des Handels führen wirklich zum Erfolg?** Um diese Frage zu beantworten, haben das Seminar für Supply Chain Management und Management Science der Universität zu Köln sowie die Unternehmensberatung McKinsey & Company die Erfolgsfaktoren des Supply-Chain-Managements im europäischen Handel von Anfang 2004 bis April 2005 in einer umfangreichen Studie untersucht und die Ergebnisse im vorliegenden Buch zusammengefasst.

**Repräsentative Untersuchung – 25% des europaweiten Einzelhandelsumsatzes vertreten.** 65 Einzelhändler in Deutschland, England, Spanien und den Niederlanden haben wir angesprochen und eine Mitwirkung an der Studie angeboten. Mehr als die Hälfte sagten zu und ließen uns über die Schulter blicken und eine einzigartige Datenbasis erstellen. Daher können wir ein repräsentatives Bild der Supply-Chains des Handels in Europa zeichnen: Im Jahr 2004 erzielten die teilnehmenden Unternehmen einen Jahresumsatz von 275 Mrd. EUR und damit 25% des gesamten europäischen Umsatzes der untersuchten Einzelhandelsformate (Abbildung 0-1).

Abbildung 0 - 1

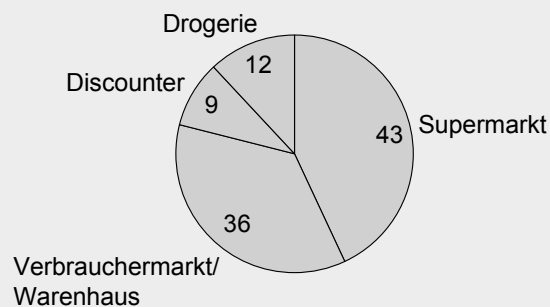
### TEILNEHMER DER STUDIE

#### Anzahl Teilnehmer

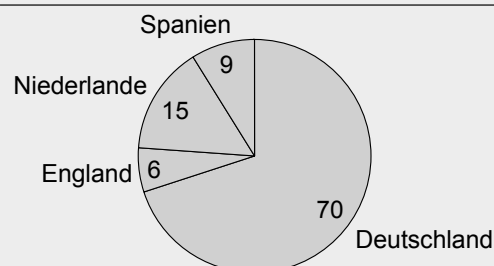


**Teilnehmende Händler repräsentieren 25% des Umsatzes der untersuchten europäischen Einzelhandelsformate**

#### Teilnehmer nach Formaten (in Prozent)



#### Teilnehmer nach Ländern (in Prozent)



**Fokus auf Lebensmittelhandel, Drogerien und Warenhäuser.** Um möglichst vergleichbare Daten zu erheben, haben wir Supply-Chains mit ähnlichen Waren und Prozessen untersucht und uns dabei auf den Lebensmittelhandel (Schwerpunkt tro-

ckene Nahrung), Drogerien und Warenhäuser konzentriert. Andere Handelsformate wie Baumärkte, Textil- oder Elektrohändler stehen allerdings häufig vor sehr ähnlichen Herausforderungen im Supply-Chain-Management; die Erkenntnisse und Empfehlungen, die wir in diesem Buch vorstellen, sind daher auch für sie interessant.

**Im Gespräch mit Supply-Chain-Experten.** Unsere Gesprächspartner waren Supply-Chain-Manager auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen, die jeweils für den Waren- und Informationsfluss in ihrem Unternehmen verantwortlich zeichnen: Rund 25% der Interviewten waren Mitglieder des Vorstands mit Verantwortung für die gesamte Supply-Chain, 68% waren Leiter der Bereiche Supply-Chain-Management oder Logistik und 7% waren Mitarbeiter in einem dieser Bereiche. Mit den Experten haben wir ausführliche Interviews geführt und intensiv diskutiert; zusätzlich wurden wir eingeladen, uns in einigen Unternehmen selbst ein Bild von den relevanten Abläufen in den Lägern und Filialen zu machen.

**Status quo und Trends bei Supply-Chain-Prozessen analysiert.** Inhalt der Interviews und Objekt unserer Beobachtungen waren sämtliche Supply-Chain-Prozesse des Einzelhandels – von der Disposition beim Lieferanten über das Lagermanagement, den Transport und die Abläufe in den Filialen bis hin zu den zentralen Funktionen wie IT und Planung. Wir suchten nach detaillierten Antworten zu 3 Fragen:

1. Wie effizient ist die Supply-Chain der Teilnehmer (Stichwort „Supply-Chain-Leistung“)?
2. Welche Methoden oder Verfahren setzen die einzelnen Unternehmen beim Steuern der Lieferkette ein (Stichwort „Supply-Chain-Management-Ansätze“)?
3. Mit welchen Entwicklungen im Supply-Chain-Management rechnen die Teilnehmer an unserer Untersuchung (Stichwort „Vision 2010“)?

Auf den dabei aus einer Fülle von Daten gewonnenen Erkenntnissen basiert „Supply-Chain-Excellence im Handel“.

