
1. Supply-Chain-Leistung: Messen, bewerten und vergleichen

Wenn wir von den Unternehmen mit exzellenten Supply-Chains lernen wollen, müssen wir zunächst einmal wissen, welche Unternehmen denn als Vorbilder dienen können. Voraussetzung dafür wiederum ist, dass wir die Supply-Chain-Leistung objektiv messen können.

Hinter die Kulissen schauen. Die Gesamtleistung eines Einzelhandelsunternehmens können sogar Außenstehende recht gut einschätzen, da die meisten Händler regelmäßig ihre Umsätze und andere Zahlen zur Unternehmensentwicklung bekannt geben. Speziell den Beitrag des Supply-Chain-Managements zum Unternehmenserfolg und damit die Supply-Chain-Leistung von außen zu bewerten ist jedoch wesentlich schwieriger, denn Leistungskennzahlen hierzu werden nur selten veröffentlicht. Aus Mangel an zuverlässigen Informationen bleibt dem Außenstehenden bei der Bewertung der Supply-Chain-Leistung oft nichts anderes übrig, als sich entweder mit Mitteilungen des Unternehmens zum Geschäftsverlauf oder mit allgemein gehaltenen Presseberichten über den Einzelhändler zufrieden zu geben und daraus (evtl. sogar falsche) Schlüsse zu ziehen. Wird beispielsweise häufig in der Fachpresse über bestimmte Händler berichtet, die neue Supply-Chain-Prozesse einführen – etwa die Automatisierung der Bestellprozesse oder den Einsatz neuer Technologien wie RFID (Radio Frequency Identification, Funk-Erkennung) –, ist man geneigt, diesen innovativ wirkenden Händlern auch eine hohe Supply-Chain-Kompetenz und folglich auch -Leistung zuzusprechen. Gewissheit über die tatsächliche Leistung der Lieferkette lässt sich jedoch nur erlangen, indem man hinter die Kulissen schaut. Und genau das haben wir im Rahmen der Untersuchung für dieses Buch getan.

In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen, wie wir die Supply-Chain-Leistung der Handelsunternehmen ermittelt und mittels eines Benchmarkings die Spreu vom Weizen getrennt haben. Außerdem stellen wir die Supply-Chain-Themen vor, mit denen sich die Händler derzeit besonders intensiv beschäftigen.

Was heißt hier eigentlich „Leistung“?

Eine Supply-Chain ist dann besonders leistungsfähig, wenn sie die Kundenbedürfnisse optimal erfüllt und den Aufwand dabei möglichst gering hält. Demnach verfügen diejenigen Händler, die mit geringen Mitteln die Kundenwünsche gut erfüllen, über leistungsfähige Supply-Chains; wer dagegen viele Ressourcen in die Supply-Chain steckt, ohne die Bedürfnisse seiner Kunden zu erfüllen, hat eine leistungsschwache Supply-Chain. Bei der Bewertung der Supply-Chain-Leistung müssen folglich 2 Dimensionen, die Erfüllung der Kundenbedürfnisse und der dazu erforderliche Aufwand, berücksichtigt werden.

Kundenbedürfnisse – nur was im Regal liegt, zählt. Guten Service mittels der Supply-Chain zu bieten bedeutet in erster Linie, dass die richtige Ware in ausreichender Menge am richtigen Ort bzw. an der dafür vorgesehenen Stelle im Regal liegen muss. Die Kennzahl, mit der wir den Service gemessen haben und die in das Benchmarking der Handelsunternehmen eingeflossen ist, war daher die gut messbare Regalverfügbarkeit, d.h. der Anteil der im Regal verfügbaren Artikel in Prozent aller gelisteten Artikel. Außer der Regalverfügbarkeit sind für den Kunden noch weitere Serviceaspekte relevant, z.B. ausreichend Personal, das ihm kompetent weiterhelfen kann, und kurze Wartezeiten an der Kasse; diese Serviceaspekte berücksichtigen wir in den Detailanalysen der folgenden Kapitel.

Aufwand = Verbrauch von Ressourcen. Der Aufwand für die Supply-Chain des Einzelhandels umfasst all die Ressourcen, die eingesetzt werden, um die Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen. Die 2 wichtigsten Ressourcen sind die Logistikkosten und der Gesamtbestand:

- Die *Logistikkosten*, zu denen die Kosten für Lager, Transport und zentrale Supply-Chain-Steuerung zählen, messen wir in Prozent vom Umsatz (zum Nettoverkaufspreis).
- Den *Gesamtbestand* messen wir als Reichweite des Bestands im Zentrallager und in den Filialen in Tagen. Dazu haben wir zunächst den Durchschnittsbestand aller Sortimente erhoben und anschließend auf das Food-/Drogerieartikel-Sortiment normiert.

Bei den Logistikkosten machen wir an der Rampe der Filiale Halt und verzichten auf die Bewertung der Kosten in der Filiale. Dadurch erreichen wir eine höhere Vergleichbarkeit, denn die Kosten der Filiallogistik werden nur von sehr wenigen Händlern gemessen – und selbst bei denen, die es tun, sind die Festlegungen dazu, welche Kosten in diese einzurechnen sind, zu unterschiedlich, als dass die so erhobenen Zahlen verwertbar wären. Die Kosten der Filiallogistik gehen daher einerseits nicht in die Leistungsbewertung und damit in das Benchmarking ein, andererseits fallen sie aber auch nicht aus der Untersuchung heraus: In Kapitel 2 stellen wir diese Kosten und die darauf bezogenen Verbesserungsansätze in den Filialen detailliert dar.

Wir testen die Besten – Benchmarking der Supply-Chain-Leistung

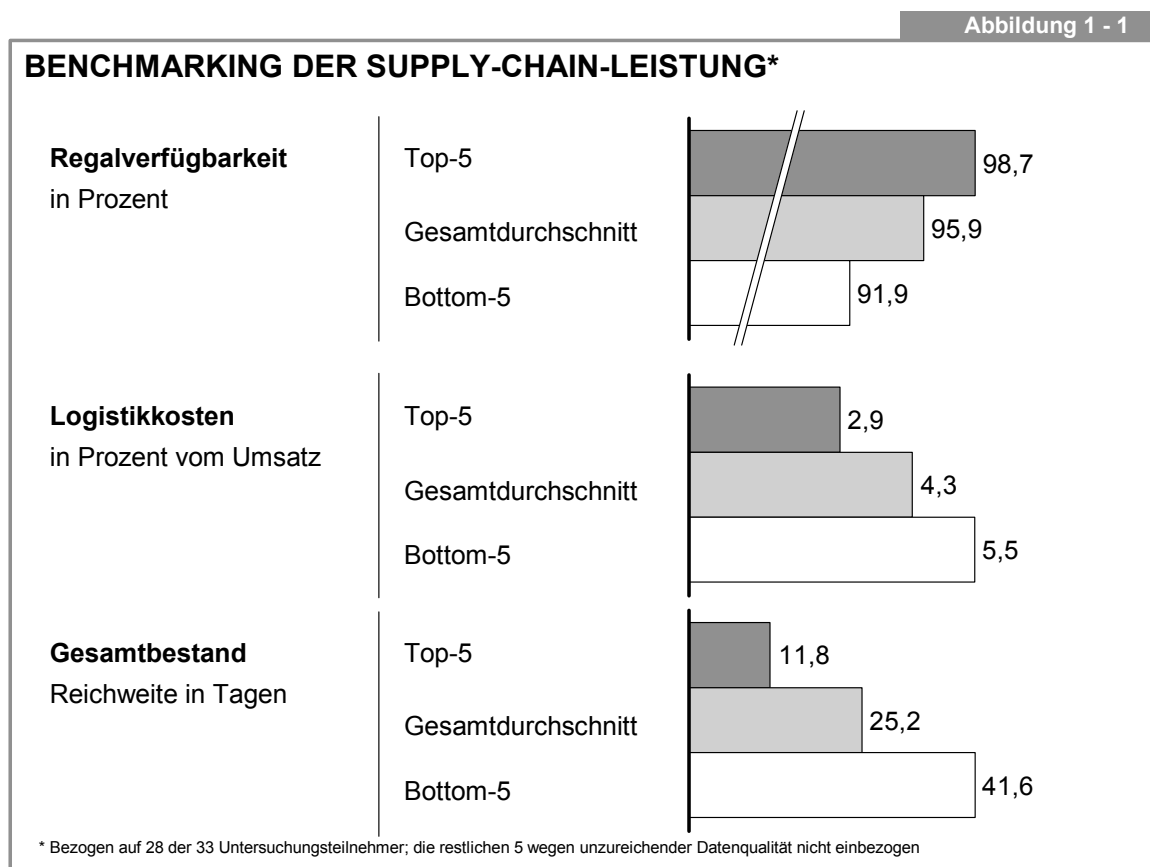
Einen ersten Eindruck davon, wie stark sich die befragten Unternehmen bei der Supply-Chain-Leistung unterscheiden, liefert Abbildung 1-1. Dort stellen wir – bezogen auf die 3 Kennzahlen Regalverfügbarkeit, Logistikkosten und Gesamtbestand – sowohl die Leistung der jeweiligen Top-5 und Bottom-5 dar als auch die Leistung im Gesamtdurchschnitt.

Wer nichts bekommt, kommt so schnell nicht wieder. Das Leistungsspektrum der Händler bei der Regalverfügbarkeit ist enorm: Es reicht von sehr guten 98,7% bei den Top-5 bis zu 91,9% bei den Bottom-5. Der Durchschnitt liegt bei 95,9% Regalverfügbarkeit. Da es sich bei diesen Angaben jeweils um Durchschnittswerte handelt, ist die Spanne zwischen dem besten und dem schwächsten Händler tatsächlich sogar noch größer: Denn der Regalverfügbarkeit von 99% beim besten Händler steht lediglich eine von 90% beim schwächsten untersuchten Händler gegenüber.

Den Top-5-Händlern gelingt es folglich, nahezu das gesamte Artikelsortiment permanent vorzuhalten, während bei den Bottom-5-Händlern rund 10% der gelisteten Waren nicht ständig verfügbar sind. Die Regallücken sind bei diesen Händlern kurz vor Ladenschluss, insbesondere am

Wochenende, oder zu anderen Randzeiten sogar noch größer: Nicht selten sind dann rund 20% der gelisteten Waren nicht mehr vorrätig.

Wie stark sich Regallücken auf den Umsatz auswirken, hängt vor allem vom Sortiment ab und ist von Händler zu Händler unterschiedlich. Eine Faustregel besagt allerdings, dass rund 50% der Kunden den bei einem Händler nicht gefundenen Artikel entweder anschließend bei dessen Wettbewerber oder gar nicht mehr kaufen; die andere Hälfte hingegen ist bereit, den Artikel zu substituieren oder ihn zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal bei demselben Händler zu suchen. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies: Eine um beispielsweise 2 Prozentpunkte geringere Regalverfügbarkeit bedeutet ca. 1% weniger Umsatz. Auf Grund der – im Vergleich zu den Bottom-5-Händlern – um fast 7 Prozentpunkte höheren Regalverfügbarkeit bei den besten 5 Händlern können diese folglich einen um ca. 3,5% höheren Umsatz erzielen.



Logistik kostet. Die bei den Logistikkosten besten 5 Händler kommen mit einem Kostenniveau von 2,9% des Umsatzes aus; im Gesamtdurch-

schnitt belaufen sich die Logistikkosten hingegen auf 4,3% und bei den 5 Händlern mit den teuersten Supply-Chains liegen sie bei 5,5% des Umsatzes. Die Differenz zwischen den Top-5- und den Bottom-5-Händlern bei den Logistikkosten und damit auch bei der Umsatzrendite ist mit 2,6 Prozentpunkten erheblich. Interessant ist auch hier die Lücke zwischen dem besten Händler (1,9%) und dem schwächsten (6,4%): Sie liegt bei immerhin 4,5 Prozentpunkten.

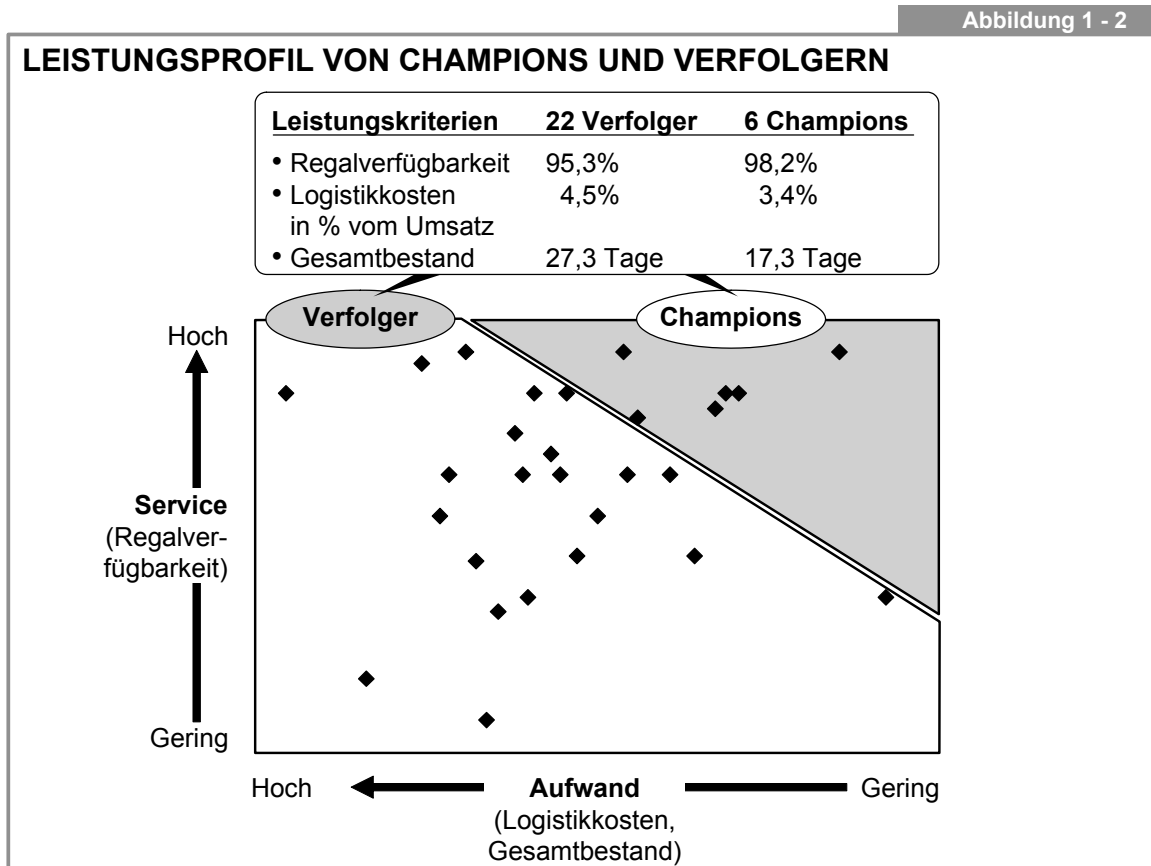
(Zu) Viel auf Lager. Bei der Reichweite des Gesamtbestands ist die Streuung sogar noch größer: Die Top-5 hier haben einen durchschnittlichen, auf das Food-/Drogerieartikel-Sortiment normierten Gesamtbestand in Lager und Filiale mit einer Reichweite von 11,8 Kalendertagen, bei den schwächsten Händlern ist die Reichweite des Gesamtbestands mit 41,6 Tagen nahezu 4 Mal größer. Der Durchschnitt liegt hingegen bei 25,2 Tagen.

Überall top – Die Supply-Chain-Champions

Wie wir bereits im vorausgegangenen Abschnitt gesehen haben, variiert die Supply-Chain-Leistung bei den befragten Handelsunternehmen ganz erheblich. Die Frage ist nun: Gibt es Unternehmen, die bei allen Kennzahlen Bestwerte erzielen oder existieren Trade-off-Beziehungen zwischen diesen, d.h., gehen z.B. niedrige Logistikkosten zwangsläufig zu Lasten der Regalverfügbarkeit? Ist es gar unmöglich, einen exzellenten Kundenservice bei niedrigem Aufwand zu bieten?

Keine Kompromisse. Betrachtet man die Supply-Chain-Leistung der einzelnen Händler im Detail, wird eines sofort deutlich: Es gibt Unternehmen, die nicht nur in einer der beiden Dimensionen besser sind als ihre Wettbewerber, sondern bei Aufwand *und* Service punkten. Die Top-5-Händler aus Abbildung 1-1 sind zwar nicht bei jeder Kennzahl genau dieselben 5, aber es gibt Unternehmen, die in allen Dimensionen unter den 5 besten sind. Ein Trade-off zwischen Aufwand und Service, der immer wieder als Entschuldigung bei schlechten Leistungen in einer Dimension vorgeschoben wird, existiert demzufolge nicht.

In unserer Untersuchung haben sich 6 Unternehmen herauskristallisiert, die mit gutem Service und niedrigem Aufwand gleichzeitig aufwarten können. Diese Unternehmen mit einer offensichtlich exzellenten Lieferkette bezeichnen wir als „Champions“, die übrigen als „Verfolger“ (Abbildung 1-2).



Die Champions liegen bei allen 3 Kennzahlen recht nah bei den zuvor dargestellten Werten der Top-5: Im Durchschnitt erreichen sie eine Regalverfügbarkeit von über 98,2%, Logistikkosten von 3,4% und einen Gesamtbestand mit einer Reichweite von 17,3 Tagen. Die Verfolger hingegen setzen zwar deutlich mehr Ressourcen ein – denn ihre Logistikkosten belaufen sich auf 4,5% und der Gesamtbestand liegt bei einer Reichweite von 27,3 Tagen –, erreichen aber dennoch nicht annähernd das Serviceniveau der Champions: Die Regalverfügbarkeit der Verfolger liegt nur bei 95,3%.

Wer sind die Champions? In den folgenden Kapiteln dieses Buches werden wir detailliert beschreiben, wie es die Champions geschafft haben, ihre Lieferkette erfolgreicher zu managen als andere Unternehmen. Die Namen der Champions nennen wir jedoch nicht. Der Grund: Wir haben von unseren Gesprächspartnern viele z.T. sehr vertrauliche Daten und Informationen erhalten und sind daher gebeten worden, ihre individuelle Supply-Chain-Leistung anonym auszuweisen. Um von den Champions zu lernen, ist es genau genommen auch nicht notwendig, ihre Namen zu kennen; wichtiger ist zu verstehen, was sie anders – und besser – machen als die Verfolger. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass es in jedem Handelsformat Champions gibt. Zudem ist, wie Abbildung 1-3 zeigt, auch die Umsatzgröße von untergeordneter Bedeutung: Champions mit nationalen Umsätzen von unter 3 Mrd. EUR sind unter den Champions ebenso vertreten wie Unternehmen mit Umsätzen von über 9 Mrd. EUR.

Abbildung 1 - 3

EINZELHANDELSFORMAT UND GRÖSSE DER CHAMPIONS

In welchen **Handelsformaten** finden sich die Champions?

Handelsformat	Anzahl
Supermarkt	2
Verbrauchermarkt/ Warenhaus	1
Discounter	2
Drogerie	1

Wie **groß** sind die Champions?

Umsatzcluster (nationaler Umsatz in Mrd. EUR)	Anzahl
< 3,0	2
3,1 - 6,0	1
6,1 - 9,0	2
> 9,0	1

⇒ **Champions finden sich in allen Einzelhandelsformaten, die in die Untersuchung einbezogen waren**

⇒ **Unter den Champions sind sowohl kleinere, mittelständische Händler als auch große Handelskonzerne**

Alle wissen, was wichtig ist – Aber: Nur die Champions tun es auch

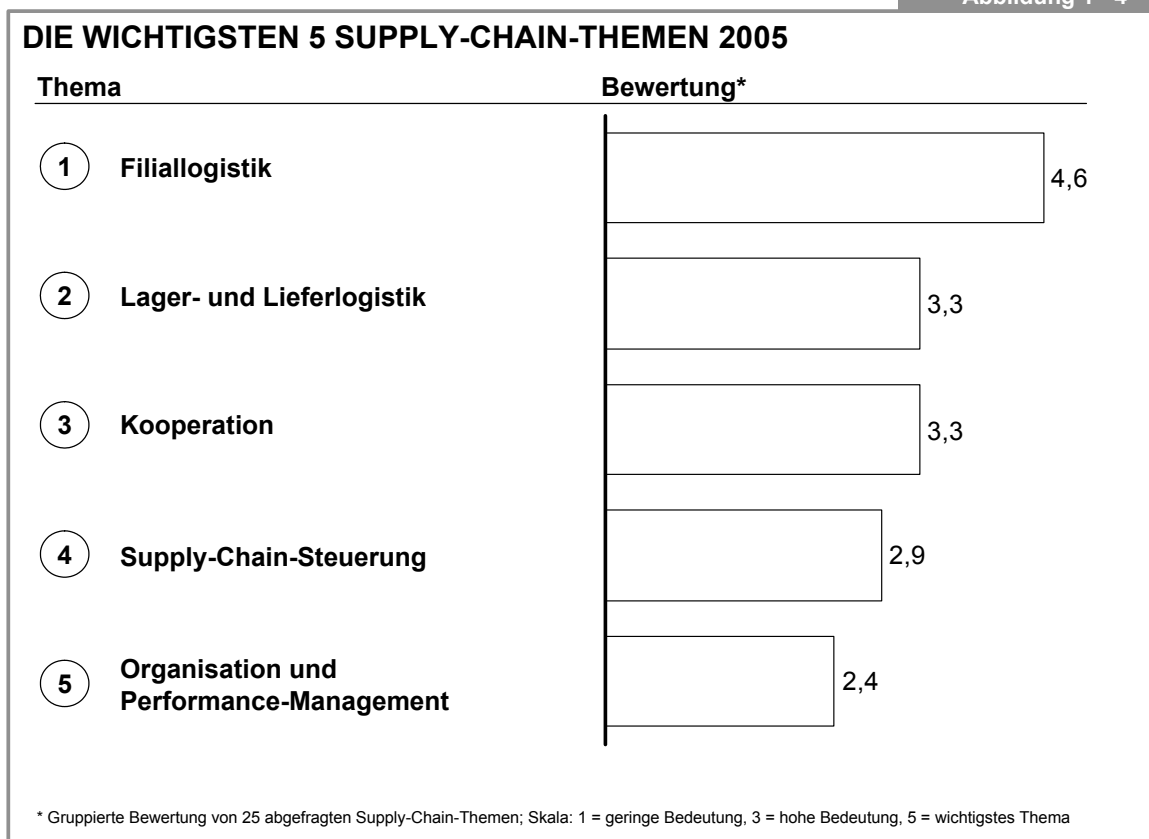
In der Fachpresse und in branchenspezifischen Diskussionen zum Supply-Chain-Management tauchen regelmäßig dieselben Themen auf, zurzeit vorzugsweise Kooperationskonzeptthemen wie VMI (Vendor Managed Inventory) oder Technologiethemen wie die Einführung von RFID (Radio Frequency Identification). Aber sind das auch die Themen, die die Unternehmen in der Praxis wirklich beschäftigen? Um dies herauszufinden, haben wir zunächst untersucht, an welchen Themen die europäischen Händler aktuell im Hinblick auf ihre Lieferkette arbeiten, und sie anschließend gefragt, wie weit sie selbst bei der Umsetzung der Themen sind, die sich in unserer Untersuchung als besonders dringlich herausgestellt haben. Anhand der Daten aus den Antworten der befragten Unternehmen konnten wir schließlich nicht nur die Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Händlern erklären, sondern daraus auch die Erfolgsfaktoren für Supply-Chains ableiten.

Die Top-Themen im Supply-Chain-Management. In Vorgesprächen mit Supply-Chain-Management-Experten aus ganz Europa und durch das Auswerten von Presseartikeln haben wir die 25 meistgenannten Themen rund um die Lieferkette gesammelt. Anschließend fragten wir die europäischen Händler, wie wichtig ihnen diese sind. Die Einzelthemen, denen unsere Interviewpartner die höchste Bedeutung beimaßen, haben wir dann zu 5 Themengruppen zusammengefasst (Abbildung 1-4).

Demzufolge messen die Supply-Chain-Manager der *Filiallogistik* die größte Bedeutung bei, denn dort vermuten viele Händler besonders ineffiziente Prozesse; zudem hat sie einen direkten Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden (Stichwörter „leere Regale“ und „Warteschlangen an den Kassen“). Auch bei der *Lager- und Lieferlogistik* sehen die Befragten erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten; neue Belieferungskonzepte und die Möglichkeit, Tätigkeiten an Dienstleister auszulagern, stellen die Händler hier vor wichtige strategische Entscheidungen. Das drittwichtigste Thema ist die *Kooperation*. Zwar haben die meisten Händler bereits in den vergangenen Jahren den Datenaustausch mit ihren Lieferanten, z.B. via EDI (Electronic Data Interchange), intensiviert; unse-

re Interviewpartner gingen allerdings davon aus, dass dies erst der Auftakt gewesen ist, und messen der Aufgabe, eine (künftig noch engere) Supply-Chain-Kooperation zu realisieren, eine hohe Bedeutung bei. Auch wenn das Thema *Supply-Chain-Steuerung* nicht ganz so weit oben auf der Agenda steht, arbeiten die Händler hier nichtsdestotrotz intensiv an einer Verbesserung von Planung und Steuerung des Nachschubs. Ein weiteres wichtiges Themenfeld schließlich ist *Organisation und Performance-Management*. Hierbei geht es den Händlern um eine klare Verankerung und eine sukzessive Steigerung der Supply-Chain-Kompetenz ihres Unternehmens sowie eine kontinuierliche und systematische Leistungsmessung.

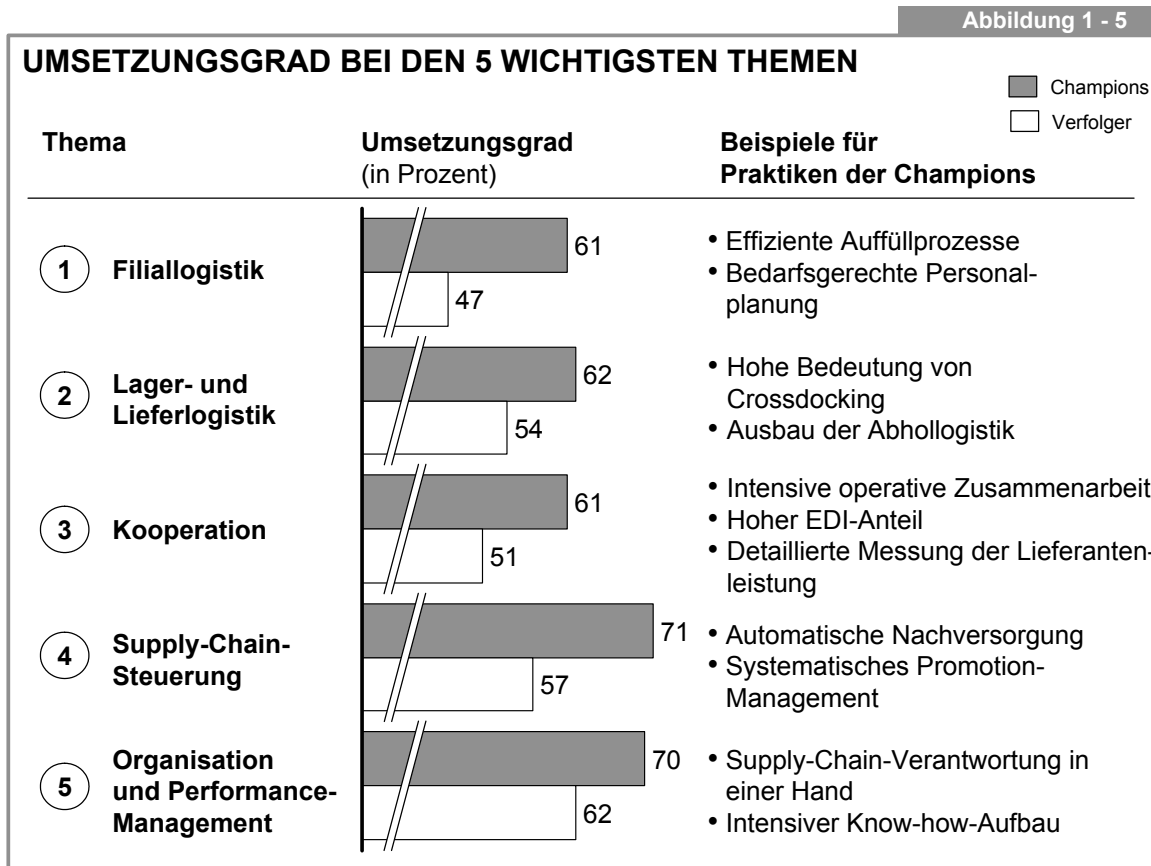
Abbildung 1 - 4



Champions und Verfolger beschäftigen sich mit denselben Themen ...

In der Branche scheint Einigkeit darüber zu herrschen, was die derzeit kritischen Themen sind: Denn wenn man die Antworten der befragten Supply-Chain-Manager nach Champions und Verfolgern differenziert, stellt sich heraus, dass beide Segmente nicht nur genau dieselben 5 Themen als derzeit besonders aktuell bewerten, sondern dass sich auch

bei isolierter Betrachtung der beiden Gruppen fast die gleiche Rangfolge ergibt, wie Abbildung 1-4 zeigt.



... aber die Champions sind bei der Umsetzung dieser Themen bereits ein paar Schritte weiter. Offensichtlich unterscheiden sich aber Champions und Verfolger deutlich darin, wie sie das Wissen um die wichtigen Supply-Chain-Themen nutzen; das zeigt der Umsetzungsstatus, der in Abbildung 1-5 zusammengefasst ist. Um beispielsweise zu erfassen, wie aktiv die Händler das Thema Supply-Chain-Kooperation angehen, haben wir u.a. gemessen, wie intensiv Champions und Verfolger EDI nutzen, wie eng sie operativ mit den Herstellern zusammenarbeiten und welche Leistungskennzahlen sie mit den Herstellern austauschen. Das Ergebnis war eindeutig: Nicht nur an diesem einen Thema, sondern an allen 5 Top-Themen arbeiten die Champions viel intensiver als die Verfolger. Damit ist zugleich auch geklärt, wie die Champions ihre exzellenten Supply-Chain-Leistungen erreichen: Sie setzen die Themen um, die von allen als wichtig erkannt worden sind. In den folgenden 5 Kapiteln zeigen wir,

wie die Champions es schaffen, die einzelnen Themen konsequenter und erfolgreicher anzugehen als die Verfolger.

Vergleichbarkeit der erhobenen Daten

Die Ergebnisse empirischer Studien sind umso aussagekräftiger, je vergleichbarer die erhobenen Daten sind. Da das Ziel unserer Studie lautete, belastbare Erkenntnisse zu gewinnen, um daraus fundierte Handlungsempfehlungen zum Supply-Chain-Management ableiten zu können, haben wir darauf geachtet, dass die untersuchten Unternehmen, die Daten und die Leistungskennzahlen miteinander vergleichbar sind bzw. haben diese durch spezielle Kalkulationen vergleichbar gemacht.

Vergleichbarkeit der Unternehmen. In die Untersuchung wurden ausschließlich Unternehmen mit vergleichbaren Sortimenten und Prozessen und damit ähnlichen Supply-Chain-Anforderungen einbezogen: Lebensmittelhändler, Drogerien und Warenhäuser. Dabei haben wir uns auf die Betrachtung schnell drehender Konsumgüter beschränkt und beispielsweise die Bereiche Tiefkühl und Frische ausgeklammert. Nicht berücksichtigt wurden ferner alle Händler, die primär im Großhandel tätig sind oder zum Zeitpunkt der Untersuchung Sondereffekte wie Unternehmenszusammenschlüsse aufwiesen.

Vergleichbarkeit der Daten. In den Interviews wurden 2 Arten von Daten erhoben: quantitative Daten, z.B. die Kennzahlen der Supply-Chain-Leistung, und qualitative Einschätzungen, z.B. die Umsetzungsgrade von Supply-Chain-Konzepten (Abbildung 1-5). Die quantitativen Daten unserer Untersuchung sind vergleichbar, weil wir sie in allen Unternehmen nach derselben, zuvor exakt definierten Methode erhoben haben. Die qualitativen Einschätzungen unter Verwendung von Skalen sind ebenfalls vergleichbar, da die einzelnen Stufen auf den Skalen bereits im Vorfeld genau festgelegt und mit Beispielen hinterlegt wurden.

Neben dem Service, gemessen als Regalverfügbarkeit, beruht die Auswahl der Champions auf den Kennzahlen zum Aufwand. Daher ist die Vergleichbarkeit dieser Daten besonders wichtig.

Bei den *Logistikkosten* (angegeben in Prozent vom Umsatz) haben wir sichergestellt, dass sowohl die Kosten selbst als auch deren Bezugsgröße, d.h. der Umsatz, in den Unternehmen, die sich an unserer Studie beteiligt haben, überall einheitlich gemessen worden sind. Die Logistikkosten – so wie wir sie für diese Studie definiert haben – umfassen die Kosten von der Warenannahme im Lager bis zur Anlieferung der Ware in der Filiale. Eingeschlossen sind somit die Kosten des Lagers, des Transports und der zentralen Steuerung, während die Kosten der Abhollogistik und der Streckenbelieferung (Direktlieferung vom Hersteller zur Filiale) ausgeklammert bleiben. Den Umsatzzahlen liegen Netto-Verkaufspreise zugrunde – und zwar nur der Produkte, die über die zentrale Logistik abgewickelt wurden. Nicht berücksichtigt worden ist somit der Umsatz von Produkten mit Streckenbelieferung.

Beim *Gesamtbestand* ist die Vergleichbarkeit gewährleistet, da nur Händler mit einem ähnlichen Sortimentsmix beim Food-/Drogerieartikel-Anteil einander gegenübergestellt worden sind. Anschließend wurde diese relative Position zu den

Wettbewerbern auf den Durchschnitt eines reinen Food-/Drogerie-Sortiments skaliert. So konnten wir selbst bei Händlern mit unterschiedlichen Sortimenten die Reichweite des Gesamtbestands in Tagen vergleichen.

Vergleichbarkeit der Supply-Chain-Leistung. Der Vergleich der Supply-Chain-Leistung, wie sie z.B. in der Matrix in Abbildung 1-2 dargestellt wird, und die damit erreichte Identifizierung von Champions und Verfolgern sind etwas komplizierter. Dies wird etwa anhand der folgenden beiden Fragestellungen deutlich: Ist Unternehmen A mit 0,5% höheren Logistikkosten, 5 Tage geringerer Reichweite des Gesamtbestands sowie einer um 2 Prozentpunkte höheren Regalverfügbarkeit als Unternehmen B nun besser oder schlechter als Unternehmen B? Wie lässt sich bei diesen komplexen Zusammenhängen eine Rangfolge festlegen, in der die tatsächlich besten 6 Unternehmen als Champions ausgewiesen werden? Damit ein Leistungsvergleich hier überhaupt möglich ist, müssen die einzelnen Kennzahlen vergleichbar gemacht, d.h. gewichtet und aggregiert, werden. Wir haben uns entschieden, dies durch eine monetäre Bewertung aller Kennzahlen zu erreichen, d.h., die Kennzahlen zu allen 3 Dimensionen, Logistikkosten, Reichweite des Gesamtbestands und Regalverfügbarkeit, in Euro und Cent auszudrücken. Zu dem Zweck, die untersuchten Händler gemäß ihrer Leistung in Champions und Verfolger zu kategorisieren, haben wir daher die Reichweite des Gesamtbestands mit Kapitalkosten bewertet. Bestandskosten und Logistikkosten ergeben zusammengenommen das Maß für den Aufwand bzw. die Supply-Chain-Kosten. Beim Service wurden statt der Regalverfügbarkeit die Regallücken, d.h. der Anteil nicht verfügbarer Produkte, verwendet. Davon wurden 50% als entgangener Umsatz und somit als Kosten der Nicht-Verfügbarkeit betrachtet. Beide Dimensionen, Aufwand und Service, wurden sodann auf diese Weise als Kosten in Prozent vom Umsatz ausgedrückt und konnten für den Vergleich zusammengeführt werden. Unternehmen A und B werden auf diese Weise vergleichbar und auch die Gruppe der 6 Champions lässt sich somit eindeutig bestimmen.