

# Ganzheitliches Supply Chain Management im LEH

Reifegrad, Erfolgsfaktoren und Entwicklungsansätze



Herausgeber:

**BCG**  
THE BOSTON CONSULTING GROUP

**EHI** Retail Institute®

KATHOLISCHE UNIVERSITÄT  
EICHSTÄTT-INGOLSTADT

# **Ganzheitliches Supply Chain Management im LEH**

Reifegrad, Erfolgsfaktoren und Entwicklungsansätze



# 1. Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Das EHI Retail Institute, The Boston Consulting Group sowie die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt führten gemeinsam eine Studie zum Supply Chain Management im Lebensmittelhandel durch. Dabei wurden deutsche und internationale Händler mit Hilfe einer Online-Befragung zu Reifegraden, Kennzahlen und Entwicklungen hin zu einem integrierten Supply Chain Management befragt.

Die vorliegende Zusammenfassung liefert dem Lebensmittelhandel Ansatzpunkte zur ganzheitlichen Optimierung der Supply Chain. Mit dieser Studie wird anhand von Benchmarking-Daten verdeutlicht, wie führende Lebensmittelhändler ihre Lieferketten und Prozesse vom Lieferanten bis zum Regal managen. Es wird analysiert, inwieweit hier Supply-Chain-Prozesse aus einer gesamthaften Lieferanten-, Lager-, Distributions- und Filial-Perspektive gesteuert werden. Die Teilnehmer konnten anschließend mit Hilfe einer Gegenüberstellung ihrer eigenen Angaben zu den ermittelten Ergebnissen analysieren, wo sie im Vergleich zu den in der Studie ermittelten Vergleichsmaßstäben des Lebensmittelhandels mit ihrem eigenen Supply Chain Management stehen, in welchen Bereichen sie bereits „fortschrittlicher“ als die Branche insgesamt sind und wo noch Nachholbedarf bestehen könnte.

Alle drei beteiligten Institutionen danken den Teilnehmern für ihre Unterstützung bei der Befragung sowie

allen Personen, die bei der Auswertung der Ergebnisse mitgewirkt und wertvollen Input geliefert haben.

Anregungen der Leser und Teilnehmer im Hinblick auf eine mögliche Wiederholung oder Erweiterung dieser Untersuchung sind jederzeit herzlich willkommen.

Köln/Düsseldorf/Ingolstadt, im April 2016



**Michael Gerling**

Geschäftsführer  
EHI Retail Institute



**Robert Klingler**

Associate Director  
The Boston Consulting Group



**Prof. Dr.**

**Alexander Hübner**

Juniorprofessor  
Operations Management,  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt



# Inhalt

<b>1. Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>2. Executive Summary</b>	<b>9</b>
<b>3. Einleitung</b>	<b>13</b>
3.1 Motivation zur Durchführung der Studie	13
3.2 Grundlagen eines integrierten Supply-Chain-Management-Ansatzes	15
3.3 Studiendesign und teilnehmende Unternehmen	17
<b>4. Ergebnisse der Studie</b>	<b>21</b>
4.1 Typen und Zielsetzungen von Supply-Chain-Projekten	22
4.2 Reifegrad der Supply Chain	24
4.2.1 Überblick über den aggregierten Reifegrad im Supply Chain Management	24
4.2.2 Reifegrad der einzelnen Supply-Chain-Dimensionen	27
4.3 Relevante Supply-Chain-KPIs und Strukturdaten	40
4.3.1 Überblick über in der Supply Chain erfasste Leistungs- und Kostenkennzahlen	40
4.3.2 Zusammenhang zwischen Warenverfügbarkeit und Supply-Chain-Kosten	46
4.3.3 Strukturdaten zur Beschreibung von Supply Chains	49
4.4 Zusammenhang zwischen Supply-Chain-Typen, Reifegrad und KPIs	52
4.5 Zukünftige Opportunitäten und Trends im Supply Chain Management	55
<b>5. Fazit und Ausblick</b>	<b>61</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>62</b>
<b>Definitionen der Kennzahlen</b>	<b>64</b>
<b>Impressum</b>	<b>66</b>



## 2. Executive Summary

Eine optimierte Supply Chain ist für Lebensmittelhändler von existenzieller Bedeutung und kann nur durch eine ganzheitliche Perspektive verbessert werden. Die vorliegende Studie untersucht daher die von den Händlern für das Management der Lieferkette verfolgten Ansätze von der Rampe des Lieferanten bis zum Regal in der Filiale. Dieser integrative Supply-Chain-Ansatz wird auf Basis unterschiedlicher Perspektiven wie Typen von Supply-Chain-Projekten, Reifegrad und KPIs analysiert. Die Teilnehmer kamen zu einem Großteil aus dem deutschsprachigen Lebensmittelhandel sowie von weiteren internationalen Händlern.

Die Ergebnisse lassen sich in 4 Kernaussagen zusammenfassen:

### **1. 70 Prozent der Verbesserungspotentiale entfallen erfahrungsgemäß auf Optimierungen aus einer gesamtheitlichen Supply-Chain-Perspektive**

Jeder Supply-Chain-Manager im Handel weiß in diesem Zusammenhang, dass die größten, wenn auch schwer zu hebenden Optimierungspotentiale nur durch eine ganzheitliche Perspektive anstatt durch Optimierungen innerhalb einzelner Stufen der Supply Chain adressiert werden können. Aus Erfahrung entfallen ca. 70 Prozent der Verbesserungspotentiale auf Optimierungen aus einer gesamthaften Supply-Chain-Perspektive.

### **2. Handelsunternehmen sind noch weit davon entfernt, diese Potentiale voll auszuschöpfen**

Die durchgeführte Studie hat gezeigt, dass Handelsunternehmen noch weit davon entfernt sind, diese Potentiale voll auszuschöpfen. Bisher lag der Fokus von Supply-Chain-Projekten vor allem auf der Optimierung innerhalb einzelner Stufen der Lieferkette. Eine ganzheitliche Perspektive über alle einzelnen Stufen hinweg, z.B. mit Einbindung von Lieferanten oder den Anforderungen der Filialen, wurde nur in jedem vierten Projekt eingenommen. Damit korrespondierend liegt der aktuelle Reifegrad eines integrierten Supply Chain Managements über alle Teilnehmer hinweg lediglich auf mittlerem Niveau und verdeutlicht den Nachholbedarf bei der Umsetzung eines integrierten, ganzheitlichen Supply-Chain-Planungs- und Durchführungsansatzes. Dies gilt sowohl für die Betrachtung von Teilsystemen in der Lieferkette als auch im gesamthaften Management aller Unternehmens- und Funktionsbereiche für die Supply Chain. Einzelne Handelsunternehmen erreichen allerdings bereits heute signifikant höhere Werte als der Durchschnitt entlang aller Dimensionen einer Reifegradbewertung und verdeutlichen somit, was ein wirklich durchgängiges Supply Chain Management im Lebensmittelhandel bedeutet.

### **3. Top Performer zeigen, dass sich ein ganzheitliches Supply Chain Management lohnt**

Diese Top Performer mit hohem Reifegrad zeigen auch, dass es sich lohnt, den beschwerlichen Weg zu gehen, weil sie entlang wesentlicher Supply-Chain-KPIs besser abschneiden als der Rest der Handelsunternehmen, sowohl unter Servicelevel- als auch unter Kostengesichtspunkten.

Interessant dabei ist allerdings, dass praktisch alle Händler noch weit davon entfernt sind, überhaupt Supply Chain Tradeoffs managen zu müssen, sondern sich parallel in allen Dimensionen verbessern können, – was ein Indiz dafür ist, dass die Supply Chains im Lebensmittelhandel noch gar nicht durchgängig am Limit ge managt werden.

### **4. Der Handlungsbedarf hin zu einem stärker durchgängigen Supply Chain Management mit Ansatzpunkten entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist zumindest teilweise erkannt**

Der Großteil der teilnehmenden Unternehmen scheint allerdings den Handlungsbedarf sowie das Optimierungspotential eines stärker durchgängigen Supply Chain Managements zumindest teilweise erkannt zu

haben, und plant zukünftig eine Verschiebung des Optimierungsfokus von Supply-Chain-Projekten. So planen die teilnehmenden Unternehmen zukünftig dreiviertel aller Projekte mit integrativen Perspektiven, bei denen auch direkte Auswirkungen auf den Verbraucher mit betrachtet werden. Die unterschiedlichen Reifegrade im Supply-Chain-Management bedingen zwar eine varierende Schwerpunktsetzung hinsichtlich zukünftiger Initiativen. Insgesamt kann jedoch festgestellt werden, dass zukünftige Opportunitäten zur Supply-Chain-Verbesserung insbesondere unter Einbeziehung von F iliallogistik, Lieferantenmanagement und Einkauf, gefolgt von der Bedarfsplanung und Nachschubsteuerung gesehen werden. Eine funktionsübergreifende, integrierte Supply-Chain-Strategie sowie eine ganzheitliche Organisation und Maßnahmen zur Verbesserung von Informationsmanagement und Technologien als unterstützende Funktionen des Supply Chain Managements stellen weitere Schwerpunkte der zukünftigen Initiativen dar. Es gibt dabei eindeutige Unterschiede in den zukünftigen Prioritäten zwischen der Spitzengruppe und dem Rest. Die am meisten entwickelten Händler mit einem hohen Reifegrad sehen den größten Bedarf bei der Optimierung einer kanalübergreifenden Supply Chain mit verbesserter Koordination und Integration, während dies von den restlichen Händlern als deutlich weniger wichtig angesehen wird.

## 4.1 Typen und Zielsetzungen von Supply-Chain-Projekten

Im ersten Schritt wurde untersucht, welchen Schwerpunkt die bisherigen Supply-Chain-Projekte bei den teilnehmenden Unternehmen hatten. Hierbei wurde zwischen den Projekttypen 1, 2 und 3 sowie anschließend nach den Projektzielrichtungen im Hinblick auf Service-level, Kosten oder Strategien unterschieden.

### **Verbraucherperspektive bisher nur in jedem vierten Supply-Chain-Projekt integriert**

Abb. 5 zeigt, dass fast jedes zweite Projekt der teilnehmenden Händler dem Projekttyp 1 zuzuordnen ist. Damit wird deutlich, dass der größte Anteil der Supply-Chain-Projekte in der Vergangenheit auf die Opti-

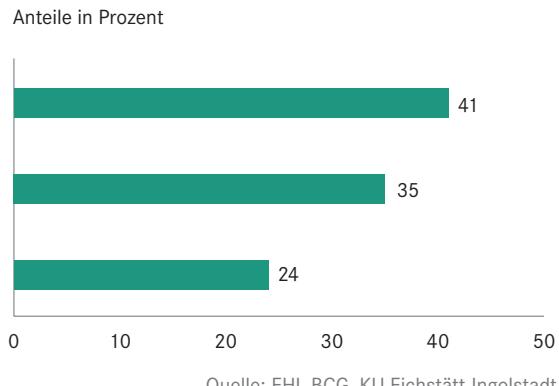
mierungen innerhalb einzelner Teilsysteme der Supply Chain ausgerichtet war. Als Beispiel dafür sei die Automatisierung von Lagern genannt, die seit einigen Jahren einen Schwerpunkt bei der Optimierung innerhalb des LEH darstellt. Hierbei richten die Händler meist nicht das Augenmerk auf die Optimierung der gesamthaften Supply Chain.

Lediglich bei einem Viertel aller derzeitigen Projekte steht eine ganzheitliche Supply-Chain-Betrachtung mit gleichzeitigen Auswirkungen auf die Verbraucher (Typ 3) im Mittelpunkt. Gerade Optimierungen des Typs 3 haben jedoch großes Potenzial, um den Einfluss und die Relevanz einer integrativen Supply Chain voll

### **Projekttypen im Supply Chain Management des LEH**

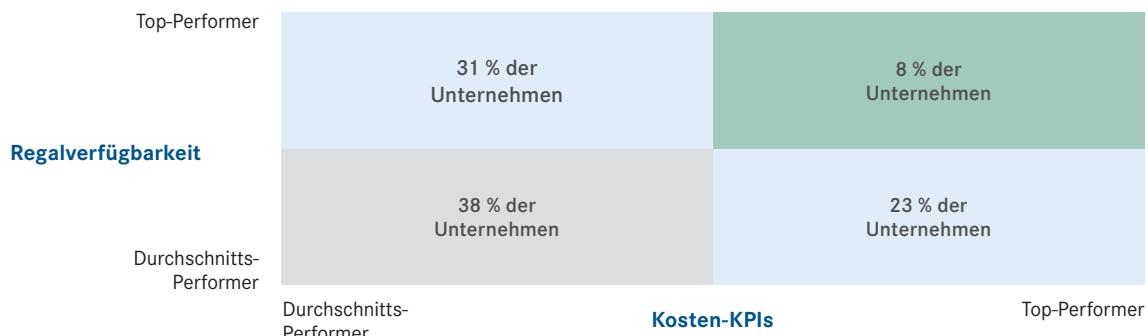
(Abb. 5)

- 1** Optimierung innerhalb einzelner Stufen der Supply Chain
- 2** Optimierung mit einer integrierten Supply-Chain-Betrachtung ohne Einfluss auf das Angebot für die Verbraucher
- 3** Optimierung aus einer gesamthaften Supply-Chain-Betrachtung mit direkten Auswirkungen auf das Angebot für die Verbraucher



## Übersicht Top-Performer bei Regalverfügbarkeit und Kosten-KPIs

(Abb. 26)



Quelle: EHI, BCG, KU Eichstätt-Ingolstadt

### Nur Ausnahmekönner schaffen Top-Performance bei Kosten- und Verfügbarkeits-KPIs

Eine optimale Performance entlang von Kosten-KPIs und Regalverfügbarkeit ist nur schwer erreichbar (Abb. 26). Ein Großteil der Unternehmen von über 50 Prozent erreicht nur in einer Dimension die Best-in-Class-Performance, nicht jedoch in beiden Ka-

tegorien. Nur knapp jedes zehnte Unternehmen erreicht dies in beiden Dimensionen. Unternehmen in der Vierfelder-Matrix rechts oben gehören zu den Spitzenreitern bei der Verfügbarkeit und bei den Logistikkosten. Investitionen in gezielte Projekte sind daher bei den anderen Händlern notwendig, um auf die nächsthöhere Stufe zu gelangen.

## 4.4 Zusammenhang zwischen Supply-Chain-Typen, Reifegrad und KPIs

Kapitel 4.4 analysiert Erfolgsfaktoren der Lebensmittel-Supply-Chains anhand von Leistungskennzahlen, Reifegraden und Supply-Chain-Typen. Hierbei werden Erfolgsfaktoren mit relevantem Erklärungsgehalt für die gemessenen Leistungskennziffern untersucht. Es werden drei Arten von Erfolgsfaktoren betrachtet:

- Reifegrad der Supply Chain insgesamt, in den einzelnen Dimensionen sowie anhand einzelner Fragen
- Typen von Supply-Chain-Projekten in der Vergangenheit
- Weitere erhobene Kennzahlen und Strukturdaten wie z.B. Outsourcing-Anteil, Lieferfrequenzen oder genutzte Distributionssysteme

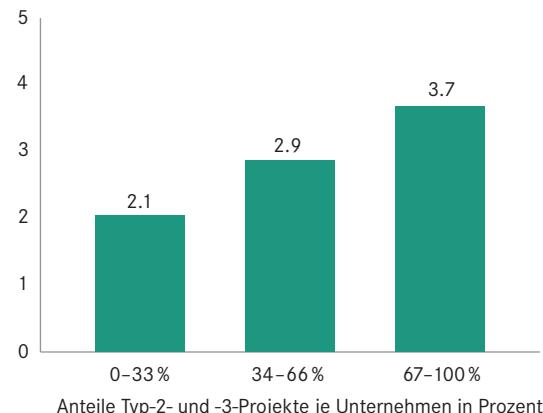
### Projekte mit dem Ziel einer ganzheitlichen Supply-Chain-Optimierung zahlen sich aus

Der Reifegrad einer Lieferkette wird eindeutig von der Art der Supply-Chain-Management-Projekte in der Vergangenheit beeinflusst (Abb. 30). Händler, die verstärkt Projekttypen 2 und 3 durchgeführt haben, erreichen einen höheren durchschnittlichen Reifegrad in ihren Logistikaktivitäten. Händler, die zu mehr als zwei Dritteln ihrer Projekte eine integrierte Perspektive einnehmen, erzielen 3,67 von 5 möglichen Punkten. Bei denjenigen Händlern, die in weniger als einem Drittel der Projekte ganzheitliche Ansätze verfolgen, ist der Reifegrad mit 2,05 Punkten wesentlich geringer. Damit wird auch

### Zusammenhang zwischen Reifegrad und Anteilen an Typ-2- und -3-Projekten je Unternehmen

(Abb. 30)

Reifegrad (Skala 1–5)



Quelle: EHI, BCG, KU Eichstätt-Ingolstadt

deutlich, dass ein Fokus auf stark funktional isolierte Projekte (Typ 1) zu einem geringeren durchschnittlichen Supply-Chain-Management-Reifegrad führt.

Die Art an Supply-Chain-Projekten, die Händler in der Vergangenheit durchgeführt haben, erklärt auch niedrige Logistikkosten. Händler, die ihre Supply-Chain-Optimierung mit Fokus auf Verbesserung der Supply-Chain-Kosten stärker ausgerichtet haben, weisen sowohl niedrigere Lager- und Transportkosten als auch niedrigere Filialkosten als die anderen Händler auf.

Verlag:

EHI Retail Institute GmbH  
Spichernstraße 55 • 50672 Köln  
Tel. +49 221 57993-0  
Fax +49 221 57993-45  
[info@ehi.org](mailto:info@ehi.org)  
[www.ehi.org](http://www.ehi.org)

Geschäftsführung EHI Retail Institute:

Michael Gerling

Herausgeber:



EHI Retail Institute e.V.  
Spichernstraße 55 • 50672 Köln  
[www.ehi.org](http://www.ehi.org)

Anprechpartner:

Thomas Kempcke, [kempcke@ehi.org](mailto:kempcke@ehi.org)  
Tel. +49 221 57993-49



THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group  
Im Mediapark 8 – KölnTurm • 50670 Köln  
[www.bcg.com](http://www.bcg.com)

Ansprechpartner:

Robert Klingler, [klingler.robert@bcg.com](mailto:klingler.robert@bcg.com)  
Tel. +49 170 3345136



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT  
EICHSTÄTT-INGOLSTADT

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt  
Auf der Schanz 49 • 85049 Ingolstadt

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Alexander Hübner, [alexander.huebner@ku.de](mailto:alexander.huebner@ku.de)  
Tel. +49 841 937-1948

Studien-Auswertung:

Markus Hepp, José Gavilanes, Kai Oberschmidt,  
Marian Richter (alle BCG)

Layout:

EHI, Annette Vellay, vellay@ehi.org

Druck:

cede Druck GmbH  
Herseler Straße 7–9  
50389 Wesseling

Copyright© 2016

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Haftungsausschluss:

Die Herausgeber versuchen mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Die Herausgeber übernehmen daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig aufgenommen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

Bestellmöglichkeiten:

Tel. +49 221 57993-64  
[vertrieb@ehi.org](mailto:vertrieb@ehi.org)

[www.ehi-shop.de](http://www.ehi-shop.de)

ISBN: 978-3-87257-459-6

Preis: 465,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

Bildrechte:

Cover EHI  
fotolia (4: Robert Kneschke)  
istockphoto (6: OJO/Images, 8: Joakim Leroy)

EHI Retail Institute  
Spichernstraße 55  
50672 Köln  
[www.ehi.org](http://www.ehi.org)