

➔ Serie SC-Manager Teil 3

Messen und überzeugen

➔ Supply Chain Manager müssen die Anforderungen der verschiedenen Abteilungen im Unternehmen erfüllen. Dies gelingt am besten mit den richtigen Kennzahlen.

Das richtige Maß an Kennzahlen entscheidet über den Erfolg des Supply Chain Managers



Von Eva Elisabeth Ernst

Der Vertriebsleiter mault, weil die Lieferfristen für Produkt A viel zu lang sind und selbst der beste Kunde warten muss. Der Produktionsleiter beschwert sich, dass nicht die erforderliche Anzahl von Teilen für Produkt A vorhanden ist, was zu unwirtschaftlichen Losgrößen führt.

Das Lager meldet Kapazitätsengpässe bei den Lagerflächen für Produkt B. Der Controller moniert, dass die Lagerbestände von Produkt B zu hohe Kosten verursachen. Der Einkauf meckert über fehlerhafte Absatzprognosen, die eine effiziente Beschaffung vereiteln.

Diese gar nicht einmal so praxisferne Aufzählung von Unzufriedenheiten zeigt, dass der Aufgabenbereich eines Supply Chain Managers seine Tücken hat: im Grunde sitzt er zwischen allen Stühlen.

Sobald sich die Nachfrage nicht wie geplant entwickelt – was in Zeiten globalen Wettbewerbs, kurzer Technologiezyklen und immer anspruchsvoller Kunden eher die Regel denn die Ausnahme ist – müssen sowohl die unternehmensübergreifenden als auch die unternehmensinternen Versorgungsketten rasch neu geplant und ausgerichtet werden.

Klare Spielregeln vorgeben

Je komplexer die Produktpalette, Produktionsverfahren, Beschaffungs- und Absatzkanäle eines Unternehmens, desto schwieriger wird es, die operativen Abläufe so zu gestalten, dass die ganzheitlich optimalen Lösungen erreicht werden.

„Komplexe Supply Chains lassen sich am besten mit Hilfe genau definierter Spielregeln steuern“, betont Bernd Müller-Dauppert, der bei Miebach Logistik für das Marktsegment Produktion & Hightech ver-

antwortlich ist. „Es muss allen Beteiligten klar sein, wer unter welchen Voraussetzungen was zu tun hat und wann liefert.“ Diese „Service Level Agreements“ (siehe Kasten), wie die Spielregeln offiziell genannt werden, sind nicht nur zwischen Unternehmen eine feine Sache, sondern auch für das interne Supply Chain Management.

„Der Grad der Einhaltung der Service Level Agreements wird mit Kennzahlen gemessen“, erklärt der Miebach-Experte. In der Regel sind das altbekannte Logistikkennzahlen wie Durchlauf- und Lieferzeiten, die Liefergenauigkeit hinsichtlich Stückzahlen und Produktqualität, Lagerbestände und -reichweiten. Aber auch die Absatzplanungsgenauigkeit muss gemessen werden – schließlich bilden die Absatzprognosen des Vertriebs die Basis für die Planungen von Einkauf und Produktion.

Kennzahlen bewusst auswählen

Bei der Festlegung der Kennzahlen rät Müller-Dauppert allerdings zur Vorsicht: „Es gibt bereichs-, ja sogar personenabhängige Lieblingskennzahlen“, berichtet der Miebach-Berater aus der Praxis. „Fast jede Führungskraft misst nämlich am liebsten die Parameter, die sie kennt und bei denen ihr Bereich besonders gut abschneidet.“ Dass sich jeder selbst bestätigt, wie gut er wieder gearbeitet hat, kann natürlich nicht im Sinne eines ganzheitlich orientierten Supply Chain Managements sein.

Selbst akribisch ausgearbeitete Service Level Agreements (SLA) verlieren an Wirksamkeit, wenn mit zweierlei Maß gemessen wird, wenn also etwa ein Produktionsleiter zur Berechnung der Liefergenauigkeit nur die A-Teile heranzieht. „Es muss genau definiert werden, wie exakt, wie häufig und aus welchen Werten die Kennzahlen berechnet werden“, unterstreicht Müller-Dauppert. „Die Kennzahlen müssen transparent und manipulationssicher sein.“ ➔

Professor Christopher Jahns vom SVI-Stiftungslehrstuhl für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management der European Business School rät ebenfalls allen Supply-Chain-Verantwortlichen darauf zu achten, dass sich nicht jeder Bereich seine eigenen Kennzahlen bastelt. „Als Querschnittsfunktion ist es das Ziel des Supply Chain Managements, das Gesamt-Optimum zu erreichen. Dazu muss es in der Lage sein, Trade-Offs der betrieblichen Funktionsbereiche zugunsten des großen Ganzen anzustoßen“, so Jahns.

Balanced Scorecard implementieren

Die Fülle an Logistikkennzahlen erleichtert jedoch einen kreativen bis manipulativen Umgang: Im Rahmen einer Studie des SVI-Stiftungslehrstuhls wurde ermittelt, dass in Theorie und Praxis für den Bereich Supply Chain Management über eintausend verschiedene Messgrößen kursieren.

„Key-Performance-Indikatoren gibt es also genug – die Kunst besteht darin, diejenigen auszuwählen, die am besten dazu geeignet sind, die Qualität des Waren- und Informationsflusses entlang der Supply Chain zu messen“, betont Wissenschaftler Jahns. Patentrezepte, welche Kennzahlen dies sind, gebe es allerdings keine. „Um allgemein gültige und anwendbare Konzepte zu entwickeln, gilt es noch einige wissenschaftliche Arbeit zu leisten“, sagt der Professor. Vor allem bei der Messung

Serie SC-Manager

Teil 1:
Wohin mit dem Supply Chain Manager?

Teil 2:
Die große Angst vor dem Machtverlust

Teil 3:
Messen und überzeugen

der Leistungskraft des unternehmensinternen Teils der Supply Chain komme es stark auf die individuelle Unternehmensstrategie und -situation an. Grundsätzlich hält Jahns es für sinnvoll, lieber weniger Kennzahlen auszuwählen, dafür aber genau auf deren Ursachen/Wirkungszusammenhang zu achten. Er empfiehlt daher, lediglich vier bis fünf aussagekräftige Leistungsperspektiven zu definieren und am besten mit Unterstützung einer Balanced Scorecard (siehe Kasten) im Auge zu behalten.

Auch Professor Horst Wildemann von der Technischen Universität München ist der Meinung, dass eine Balanced Scorecard einen wertvollen Beitrag zur Visualisierung der Leistungskraft einer Supply Chain leistet. „Die Dimensionen können Leistungsdaten, finanzwirtschaftliche Kennzahlen und Verhaltenskennzahlen beinhalten, aber auch Lieferservice und Kennzahlen, die die Qualität der Leistungen widerspiegeln.“ Wildemann empfiehlt

die Implementierung kleiner, überschaubarer Regelkreise mit abgestimmten Kennzahlen.

Auch Martin Lösch, Leiter der europäischen Supply Chain Practice der Unternehmensberatung McKinsey & Company, rät, dem Thema Kennzahlen erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken: „Gerade vor und während der Einführungsphase von Supply Chain Management sollten sämtliche Zahlen durchforstet, hinterfragt und neu aufbereitet werden. Die Ausgangsposition muss klar definiert sein – auch quantitativ.“ Letztlich gehe es bei allen Supply-Chain-Management-Projekten darum, Kostenverbesserungen nachzuweisen. Das gelingt nur, wenn sämtliche Prozesse und Parameter hinterfragt werden. So sind zum Beispiel Safety Stocks selten faktisch begründet, wie Lösch aus der Praxis weiß.

Skepsis durch Erfolge vertreiben

Sie entstehen aus Angst vor Ärger mit dem Vertrieb, falls es zu Lieferengpässen kommt. „Wenn der Vertrieb in seine Forecasts Sicherheitsreserven einbaut und die Produktion nochmals draufsattelt, um optimale Losgrößen zu erreichen, steigen die Bestände entlang der Supply Chain“, erläutert Lösch. Besser ist es, wenn die Supply Chain hoch flexibel auf echte Marktschwankungen reagieren kann und nicht durch künstlich erzeugte Schwankungen verstopft wird. Jedem Beteiligten die schwelende Sorge zu nehmen, dass sich durch die Einführung von Supply Chain Management Verschlechterungen in seinem Bereich ergeben, sei die größte Herausforderung. Bei allen Supply-Chain-Management-Projekten ist es laut Lösch empfehlenswert, nicht zu viel auf einmal anzupacken. Der McKinsey-Experte empfiehlt ein überlegtes und vorsichtiges Vorgehen und zum Beispiel jeweils nur ein Lager, ein Produkt oder ein Geschäftsfeld umzustellen. Bis nach einer Umstellung erste Resultate erkennbar sind, dauere es mindestens drei Monate.

„Ich habe es selbst oft erlebt, dass sich anfängliche Skepsis schnell dreht, wenn sich bei einem Supply Chain Management die ersten Erfolge einstellen“, berichtet Lösch. Funktioniert die Lösung allerdings nicht wie gewünscht, stehen die Chancen für einen zweiten Versuch schlecht: „Dann sind weitere Supply-Chain-Projekte in der Regel für die nächsten Jahre auf Eis gelegt“, so Lösch.

Stichwort BSC und SLA

Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard (BSC), sinngemäß übersetzt ein „ausgeglichenes Punktekonto“, ist ein unternehmensspezifisches Kennzahlensystem, mit dem sich der Grad der Umsetzung von Unternehmensstrategien messen lässt. Eine BSC enthält nicht nur die klassischen finanzwirtschaftlichen Werte (Umsatz, Kosten, Rendite,...), es fließen auch Zielvorgaben im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit, die Prozessoptimierung, die Innovations- sowie die Lernperspektiven der Mitarbeiter ein. Das BSC-Konzept wurde von den US-amerikani-

schen Wissenschaftlern Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Mit einer BSC gelingt es, qualitative und quantitative Ziele zu verknüpfen und transparent zu machen.

Service Level Agreement

Ein Service Level Agreement (SLA) ist eine „Dienstgütevereinbarung“, also die messbare Beschreibung einer zu erbringenden Leistung, einschließlich der zu erreichenden Qualität und der anzuwendenden Messgrößen. Charakteristisch für ein SLA ist, dass jeder relevante Leistungsparameter in verschiedenen Gütestufen (Levels)

und damit natürlich auch zu verschiedenen Kosten angeboten wird. Der interne oder externe Auftraggeber kann unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten den gewünschten Level auswählen. Anstatt pauschal maximale Qualität zu fordern, lässt sich mit Hilfe von SLA also die benötigte Qualität von Leistungen spezifizieren. Historisch entstanden SLA für IT-Dienstleistungen. Inzwischen werden sie aber auch in der Logistik, vor allem für Vertragswerke mit Dienstleistern, eingesetzt.



Grobtes Logistik-Lexikon
www.logistik-inside.de