

Logistik: Mehr Effizienz und Flexibilität durch prozessbasiertes Controlling



Autor: Klaus Gutkowski,

Business Development Manager Manufacturing bei SAS

Klaus Gutkowski ist Business Development Manager für den Bereich Supply Chain Management und After Sales bei SAS Deutschland. Der Autor ist Dipl.-Elektroingenieur (FH) und arbeitet seit 1999 bei SAS. Tel.: 089 / 159 29-340, E-Mail: klaus.gutkowski@ger.sas.com

Transparente Kosten-Nutzen-Rechnung

Die Logistik- und Produktionsnetzwerke werden immer komplexer. Erhöhter Kosten- und Zeitdruck, aber auch eine zunehmende Vielfalt an individuellen Kundenanforderungen und Produktvarianten erfordern eine flexible und effiziente Logistikstrategie. Mithilfe eines prozessbasierten Controllings lassen sich die Logistikkosten ermitteln und auf die einzelnen Produkte oder Produktgruppen umlegen. Das schafft die nötige Transparenz, um Kostentreiber schnell zu identifizieren und die Performance der Logistikkette zu optimieren. So hat das gesamte Unternehmen von den Fachabteilungen bis zum Vorstand Kosten und Leistungen

der Logistikprozesse über die verschiedenen Abteilungen hinweg stets im Blick und kann effizienter arbeiten.

Laut aktueller Studien entfallen rund 30 Prozent der Gesamtkosten eines Produkts auf die Logistik. Das unterstreicht, wie wichtig die Logistikstrategie für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist. Transparenz hinsichtlich der Zusammensetzung der einzelnen direkten aber auch indirekten Kosten ermöglicht effizientere Geschäftsprozesse und steigert die Logistik-Performance – nicht nur intern, sondern auch unternehmensübergreifend unter Einbeziehung von Kunden und Lieferanten.

„Die übliche buchhalterische Zuordnung der Kosten sagt aus betriebswirtschaftlicher Sicht wenig aus, weil sie weder die tatsächlichen Leistungskosten bestimmt noch eine brauchbare Informationsgrundlage für Geschäftsentscheidungen liefert. Wir wollten zuverlässigere, aussagekräftigere Daten zur Profitabilität einzelner Kunden und Produkte“, meint Issy Aydiner, Finanzdirektor in der Logistik von Kimberly Clark Europe. Der Konsumartikelhersteller hat zur Optimierung seiner Logistikkette ein prozessbasiertes Logistik-Controllingsystem des Business-Intelligence-Anbieters SAS im Einsatz.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling ist die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzepts, das die komplette Logistikstrategie eines Unternehmens abbildet. Damit ein Unternehmen seine strategischen Logistikziele erreichen und die Performance steigern kann, muss es auf operativer Seite die Logistikkosten im Griff haben. Dazu ist eine Kostentransparenz entlang der gesamten Lieferkette unverzichtbar – sie bildet die Voraussetzung für die Entwicklung zuverlässiger Kennzahlen und fundierter

Analysen zu Kostentreibern und Einsparpotenzialen. Von diesen Informationen profitieren nicht nur Logistik- und Finanzmanager in den Fachabteilungen, sondern auch die Verantwortlichen auf Vorstandsebene. Die Daten, die durch Business-Intelligence-unterstütztes Logistikcontrolling gewonnen werden, dienen als wertvolle Wissensbasis, auf der sich abteilungsübergreifende Unternehmensstrategien entwickeln lassen.

Aufbau und Umsetzung der Logistikstrategie anhand eines Controlling-Referenzmodells

Erster Schritt beim Aufbau eines solchen prozessbasierten Logistikcontrollings ist die Entwicklung eines standardbasierten Referenzmodells. Dazu muss das Management zunächst die Ausgangssituation und Rahmenbedingungen im Logistikbereich analysieren, also die „Ist-Situation“ ermitteln und Verbesserungsansätze für die Logistikprozesse herausarbeiten. Hierbei sind die Betrachtung zukünftiger Kundenanforderungen und die Entwicklung der Wettbewerbssituation genauso wichtig wie ein Blick auf die interne Unternehmensstrategie: So muss zum Beispiel entschieden werden, ob es sinnvoller ist, nach dem Push- oder Pull-Prinzip zu disponieren, oder inwieweit ein Zulieferer Just-In-Sequenz mit einem vordefinierten Service-Level liefern kann.

Um eine Verbesserung der Prozesse zu erreichen, definieren die Verantwortlichen Standardprozesse sowie Kosten-Planzahlen für alle Aktivitäten der vier verschiedenen Logistikbereiche – Beschaffung, Produktion, Distribution und Retouren – und hinterlegen diese im Referenzmodell. Jeder dieser Bereiche lässt sich dabei wiederum in weitere Teilbereiche und Subbereiche untergliedern. Um nun

vergleichen zu können, wie die eigenen Prozesse im Vergleich zu den Standardprozessen und definierten Planzahlen abschneiden, werden in einem nächsten Schritt die operativen Daten automatisiert aus den verschiedenen Quellsystemen in das Referenzmodell überführt. Dies geschieht über vorgefertigte Schnittstellen zu allen gängigen Quellsystemen, die einen gesicherten Datenimport gewährleisten.

Anhand der zuvor definierten Einheiten lassen sich mithilfe des Modells die Logistikkosten nun transparent und verursachergerecht den einzelnen Aktivitäten zuordnen, je nachdem, wie viel Ressourcenanteile sie in Anspruch nehmen. Mithilfe der Standardprozesse lassen sich beispielsweise auch die Performance einzelner Werke vergleichen, Abweichungen innerhalb verschiedener Standorte feststellen und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einleiten.

Effektive Logistikstrategien anhand eines standardbasierten Controlling-Referenzmodells entwickeln:

- Definieren von Standardprozessen sowie Kosten-Planzahlen für alle Aktivitäten der verschiedenen Logistikbereiche
- Hinterlegen der Prozesse und Planzahlen im Referenzmodell
- Automatisiertes Überführen der operativen Transaktionsdaten aus den verschiedenen Quellsystemen in das Referenzmodell über vorgefertigte Schnittstellen
- Kontinuierliche Analyse und Simulation zur Identifizierung von Schwachstellen und Potenzialen

Vorteile des BI-unterstützten Controllings

Das BI-unterstützte Logistikcontrolling ermöglicht es also, verschiedene indirekte Kostenblöcke wie Arbeitskraft, Investition oder Wartung verursachergerecht direkt auf die jeweiligen Produkte umzulegen. „Vom Kunden verursachte Kosten können wir nun ihm und dem Produkt, das er bezieht, zurechnen, statt sie als Gemeinkosten zu verbuchen. Zugleich erhalten wir dadurch wertvolle Hinweise auf Einsparpotenziale“, freut sich Aydiner von Kimberly Clark.

Ein Beispiel: So kann ein Automobilzulieferer mithilfe von BI-unterstütztem Controlling analysieren, welcher Kunde logistisch gesehen profitabel ist und welcher nicht. Stellen die Verantwortlichen Abweichungen von den vordefinierten Best Practices fest, so ermöglichen Drill-down-Funktionen ein „Heranzoomen“ der Daten bis zu einem sehr hohen Detaillierungsgrad. So lassen sich Kostentreiber Schritt für Schritt exakt identifizieren. Bei negativen Entwicklungen kann durch Ursachenanalyse schnell gegengesteuert werden.

Die Auswirkungen geplanter Änderungen lassen sich wiederum im Vorfeld durch Simulationen sichtbar machen. So können beispielsweise auch fundierte Make-or-Buy-Entscheidungen getroffen werden.

Ohne die Business-Intelligence-Komponente ist diese Kostentransparenz nicht möglich. Mit herkömmlichen Methoden lässt sich die Kostenstelle „Stapelfahrer“ beispielsweise nur insgesamt darstellen, nicht aber bezogen auf die verschiedenen Aktivitäten, die der Fahrer für verschiedene Kunden ausführt und die zu unterschiedlichen Arbeitszeitanteilen unterschiedlichen Kundenaufträgen/Produkten zugerechnet werden müssten.

Top-Nutzen von prozessbasiertem Logistikcontrolling:

- Logistikprozesskosten verursachergerecht ermitteln
- Automatisch generierte und jederzeit verfügbare Logistikkennzahlen
- Drill-Down-Möglichkeiten bis auf Detailebene
- Prozess-Monitoring über alle Werke und Produktlinien hinweg
- Kosten einzelner Service-Levels bestimmen und die Einhaltung von Service Level-Agreements überwachen
- Lagerhaltungsoptionen, Schnittstellen oder Ressourceneinsatzpläne über Simulationen berechnen
- Durchlauf- und Wiederbeschaffungszeiten verkürzen
- Best-Practice-Transfer ermöglichen
- Closed-Loop-Ansatz für eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse

Prozessbasiertes Controlling in der Praxis

In der tagtäglichen Anwendung steht dem zuständigen Manager eine Ansicht – je nach Aufgabenbereich – über die einzelnen Prozesse, Produkte oder Werke zu Verfügung. Hier wird die Aufteilung und Zuordnung der Gesamtkosten zu den einzelnen Aktivitäten angezeigt – etwa bei Gehalts- und Ressourcenkosten. Daraus ergeben sich die Kosten der einzelnen Prozesse. In einem weiteren Schritt lassen sich die Prozesskosten dann ebenso über definierte Messgrößen verbrauchsgerecht (absolut oder prozentual) auf die einzelnen Kostenträger (etwa das Fahrzeugmodell) berechnen. Die Verantwortlichen haben so stets im Blick, wie sich die Kosten der einzelnen Prozesse entwickeln und können gegebenenfalls schnell Gegenmaßnahmen einleiten.

Um geplante Änderungen zu Faktoren wie Zeit, Varianten oder neuen Prozesse zu simulieren und deren Auswirkungen auf die künftige Kostenstruktur vorwegzunehmen, gibt es die Möglichkeit, mit minimalem Zeitaufwand so genannte „What-if-Szenarien“ durchzuführen. Diese Analysen

ermöglichen es, einzelne Kostenfaktoren aus dem Szenario zu verändern und die Effekte auszurechnen. Wird aufgrund einer höheren Auslastung der Produktion im Unternehmen etwa eine erhöhte Aktivität für die Gabelstapler erwartet, so kann dieses Szenario in der Simulation zum Beispiel durch eine Erweiterung der Gabelstaplerflotte veranschaulicht werden.

Die Kostenverteilung der aktuellen Situation und der Simulation lässt sich grafisch auswerten. Interaktive Grafiken ermöglichen darüber hinaus einen Drill-down nach Ressourcen, Aktivitäten oder Kostenträgern.

„Mithilfe des Controllingsystems lässt sich nachvollziehen, warum bestimmte Kosten anfallen und wie man sie beeinflussen kann. Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag zu operativen Entscheidungsprozessen“, erklärt Aydiner. Die Vorteile eines prozessbasierten Logistikcontrollings liegen auf der Hand: Alle Kosten, die durch Prozesse der Intralogistik entstehen, lassen sich über vordefinierte Verteilungsschlüssel erfassen, auf einzelne Tätigkeiten umlegen sowie prozentual und verursachergerecht den einzelnen Prozessen und Projekten zuordnen. Ist-Soll-Analysen und Simulationen zeigen sofort Überschreitungen von Grenzwerten und schlagen Alarm. So kann schnell gegengesteuert werden. Ein BI-basiertes Logistikcontrolling, das die Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen den einzelnen Prozessen identifiziert und genau verfolgt, wo die Kostentreiber und Potenziale innerhalb der Logistikkette liegen, ermöglicht eine schnellere und kostengünstiger Prozessabwicklung und gewährleistet transparente Geschäftsprozesse. Wichtig für den kontinuierlichen Erfolg eines solchen Controllings ist die Einbeziehung des

kompletten Unternehmens vom Fachanwender bis hin zur Vorstandsebene. Denn nur wenn der CFO die aus den Analysen abgeleiteten Optimierungspotenziale auch in die Strategie zurückführt, kann das Unternehmen eine langfristige Wertsteigerung erzielen.

Business Intelligence – aus Daten wird Wissen:

Sind meine umsatzstärksten Kunden zugleich auch die profitabelsten? Entspricht die Ressourcen- und Budgetzuteilung den Unternehmenszielen? Wie entwickelt sich die Nachfrage innerhalb des nächsten halben Jahres? Wie lassen sich auftretende Produktfehler schneller identifizieren und Rückschlüsse auf die Fehlerquelle ziehen?

Antworten auf Fragen wie diese liefern Business-Intelligence(BI)-Systeme: Diese Lösungen verwandeln die Vielzahl an operativen Daten in strategische Informationen. Dazu werden die Daten aus allen Bereichen des Unternehmens in einem zentralen Datenlager („Data Warehouse“) zusammengeführt und von Inkonsistenzen und Fehlern bereinigt. So aufbereitet stehen sie für eine Auswertung zur Verfügung: Analyse- und Prognoseinstrumente unterschiedlicher Komplexität identifizieren verborgene Ursache-Wirkung-Beziehungen und Muster innerhalb der Daten. Die so gewonnenen Informationen werden dann – je nach Benutzer und Anforderung – grafisch aufbereitet und über ein Informationsportal oder als Web-Reports im Unternehmen verteilt.

Ein solches unternehmensweites, konsistentes Bild vom Unternehmen ist die Voraussetzung für strategische Entscheidungen: Nur wer weiß, wo bislang nicht genutzte Marktchancen liegen, wie es um die eigene Leistungsfähigkeit bestellt ist, wo die Wertschöpfung gesteigert werden kann und wo es Schwachstellen in der Organisation gibt, kann erfolgreich Strategien entwickeln und umsetzen.