

overview

SUPPLY CHAIN CONTROLLING

*Strategy, Conception and integrated Tools for the
Supply Chain Performance Analysis and Optimization*

Verfasser:

Steffen Drawert
Manager
Supply Chain Controlling

Kontakt:

IDS Scheer AG
Zimmerstr. 69
D-10117 Berlin-Mitte
(+49) 030/ 214593-0
s.drawert@ids-scheer.de

Inhaltsverzeichnis	Seite
MARKTSITUATION	1
BEDEUTUNG DES SUPPLY CHAIN MANagements	1
SUPPLY CHAINS IN DER PRAXIS	1
DER IDS SCHEER ANSATZ – SUPPLY CHAIN CONTROLLING	3
EINBINDUNG IN DEN SUPPLY CHAIN INTELLIGENCE REGELKREIS	4
SUPPLY CHAIN CONTROLLING	5
BETRACHTUNGSFOKUS	5
FRAGESTELLUNGEN UND METHODEN	6
IMPLEMENTIERUNG UND SYSTEME	7
ANWENDUNGSSZENARIOEN VON SUPPLY CHAIN CONTROLLING	8
GESTALTUNG EFFIZIENTER STRUKTUREN	9
STEUERUNG UND KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG	10
PRAXISSTUDIE ZUM SUPPLY CHAIN CONTROLLING	11
NUTZEN DES SUPPLY CHAIN CONTROLLINGS	15

MARKTSITUATION

Die steigende Internationalisierung der Märkte insbesondere durch Anforderungen des e-Business sowie eine wachsende Individualisierung der Kundenanforderungen hinsichtlich produktbegleitender Serviceleistungen forcieren vor allem den Trend zum Ausbau global-präsentierender und effizienz-agierender Logistiknetzwerke. Für Unternehmen wird aufgrund dessen die eigene logistische Leistungsfähigkeit sowie eine durchgängige Zusammenarbeit mit den in die Logistikkette integrierten Partnern immer mehr zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor. Um nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch die Nutzung effizienter Wertschöpfungsnetzwerke zu generieren, erfordert dies eine konsequente Ausrichtung der Logistikstrategie am Konzept des Supply Chain Managements (SCM).

Viele Marktteilnehmer haben bereits die Zeichen der Zeit erkannt - eine massive Supply Chain Management Offensive wird nunmehr zum wesentlichen Element der jeweiligen Unternehmensstrategie. Dabei wird jedoch deutlich, daß ein wachsender Handlungsbedarf zur marktorientierten Gestaltung und wirksamen Steuerung und Kontrolle von Wertschöpfungsketten besteht.

BEDEUTUNG DES SUPPLY CHAIN MANagements

Supply Chain Management (SCM) als moderne Führungskonzeption soll die klassische Logistiko-optimierung von Material-, Informations- und Wertflüssen um eine unternehmensübergreifende Planung und Steuerung unter direkter Einbeziehung von Endkunden und Handelspartnern sowie Kooperationen mit Lieferanten und Entwicklungspartnern ergänzen.

Durch die Etablierung eines Supply Chain Managements wird zum einen auf der Planungs- und Steuerungsebene durch eine signifikante Erhöhung der Planungsqualität mittels Restriktionsvorgaben sowie eine proaktive Identifizierung von Inkonsistenzen im operativen Logistikprozess eine Effizienzsteigerung ermöglicht. Zum anderen wird die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten durch das frühzeitige Erkennen von Bedarfsschwankungen sowie die Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit entlang der gesamten Supply Chain verbessert. Die konsequente Ausrichtung der Supply Chain auf die Befriedigung der Marktanforderungen wird zur Entscheidungsgrundlage für alle Aktivitäten bei der Synchronisation unternehmensübergreifender und dynamischer Logistiknetzwerke. Dies bedeutet für viele Unternehmen eine massive und nachhaltige Steigerung der Wettposition.

SUPPLY CHAINS IN DER PRAXIS

Dem unternehmensübergreifenden Ansatz des Supply Chain Managements wird in der Praxis durch viele Marktteilnehmer auf der logistischen Planungsebene Rechnung getragen. Hierbei kommen spezielle SCM-Applikationen zum Einsatz, die durch

simultane, engpaßorientierte Planungsverfahren in Echtzeit das Supply Chain Management unterstützen, allerdings vorrangig die Prozess- und Technologieebene einer Supply Chain Ausrichtung berücksichtigen.



Abbildung 1: Maßnahmenspektrum für marktgerechte Supply Chain Ausrichtung

Eine konsequent auf die Marktanforderungen ausgerichtete Gestaltung neuer Lieferketten ist aufgrund des fehlenden umfassenden Vorgehens auf allen erforderlichen Aktionsfeldern (siehe Abb. 1) des Supply Chain Managements allerdings nur sehr bedingt möglich. Zudem zeichnet sich ein wachsender Handlungsbedarf hinsichtlich einer fundierten Steuerung und Kontrolle reorganisierter Wertschöpfungsketten ab.

Entscheidungen zur optimalen Marktausrichtung der Supply Chain auf Basis von z.B. (strategie-)relevanten Ziel- und Kennzahlenparameter, steuerungsnahen Monitoring-Systemen oder Benchmarks zur strategischen Positionierung der unternehmerischen Logistik stoßen insbesondere auf Informationshürden, die einen erforderlichen zieladäquaten Optimierungsprozess der Supply Chain verhindern:

- Unzureichende Transparenz über die logistische Leistungsfähigkeit
- Eingeschränkte Messbarkeit und Steuerungsrelevanz von Parametern
- Mangelnde Reproduzierbarkeit und Konsistenz von Analyseergebnissen
- Fehlende unternehmensübergreifende Integration anderer Wertschöpfungspartner als Informationslieferanten u.a.m.

Aufgrund dieser Informationsdefizite im Gestaltungs- und Managementprozess der Supply Chain, die nicht zuletzt auf die Vernachlässigung einer Supply Chain Controlling Konzeption zurückzuführen sind (siehe Abb. 2), resultieren momentan zumeist eine hohe Intransparenz und eine unzureichende Qualität entsprechender Logistikentscheidungen sowie deren unklare Bedeutung für strategische Zielsetzungen des Unternehmens.

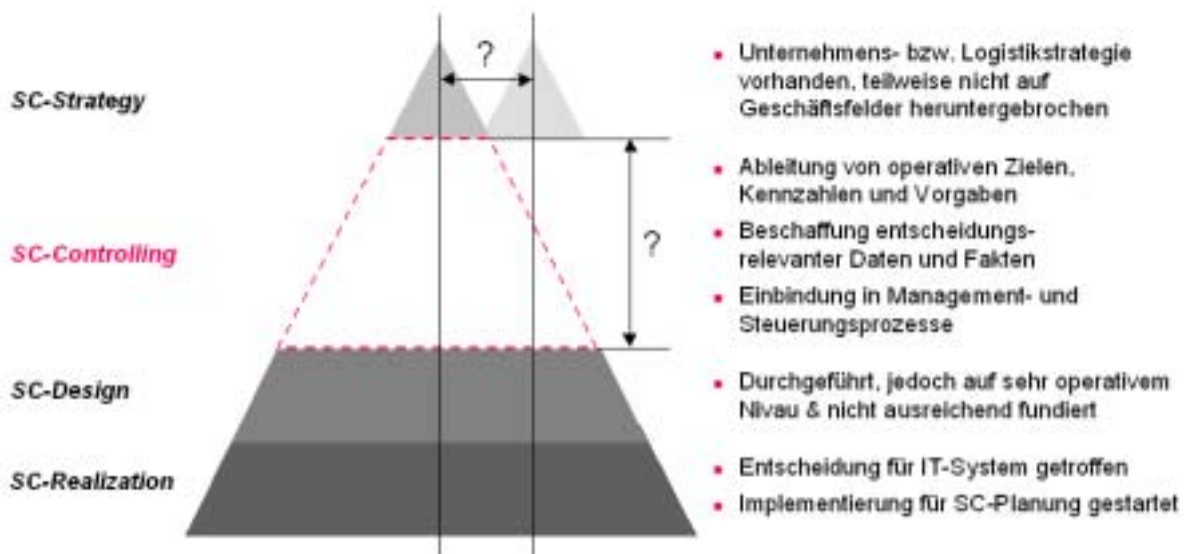


Abbildung 2: Mangel an strategieadäquaten Controllingkonzepten für das SCM

Dies spiegelt sich in vielfältigen negativen Auswirkungen auf die Supply Chain wieder, welche nachfolgend exemplarisch aufgeführt sind:

- Gesamten "Supply Chain Costs" zu hoch,
- Lost Sales / Fehlbestandskosten abwendbar,
- Überhöhte Bestandskosten vermeidbar,
- Servicequalität nicht ausreichend und
- Zusatzkosten für „Feuerwehraktionen“ steigen.

Um dem ganzheitlichen Anspruch des Supply Chain Managements gerecht zu werden und eine Optimierung der Leistungsfähigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachhaltig zu sichern, ist ein umfassend strategisch-konzeptionelles Vorgehen erforderlich. Die Fokussierung auf primär technische Aspekte reicht nicht aus.

DER IDS SCHEER ANSATZ – SUPPLY CHAIN CONTROLLING

Wer sich durch ein effizientes Management komplexer Wertschöpfungsnetzwerke differenzieren will, braucht durchgängige Methoden und Instrumentarien zur Unterstützung einer optimalen Gestaltung sowie wirksamen Steuerung und Kontrolle von Logistikprozessen. Traditionelle Controllingkonzepte und -systeme genügen diesen Anforderungen nicht mehr oder greifen zumeist zu kurz.

Der Supply Chain Controlling Ansatz trägt diesen neuen Anforderungen auf strategisch-konzeptioneller und operativ-umsetzungsorientierter Managementebene umfassend Rechnung. Dies erfordert infolgedessen allerdings ein modernes Verständnis über die Bedeutung des Controllings und der Logistik in Unternehmen, um eine adäquate Einordnung dieser Funktionen ins Unternehmenssystem durchführen zu

können und einen wirksamen SCM-Regelkreis zur kontinuierlichen Verbesserung der logistischen Leistungsfähigkeit zu etablieren.

EINBINDUNG IN DEN SUPPLY CHAIN INTELLIGENCE REGELKREIS

Durch einen kontinuierlichen und regelkreisbasierten Verbesserungsprozess logistischer Strukturen und integrierter Prozesse auf Basis eines Supply Chain Controllings ist es Unternehmen möglich, Schwächen und Verbesserungspotentiale unternehmensintern sowie zwischen den Logistikpartnern aufzudecken und diese durch gezielte Lösungsmöglichkeiten dauerhaft zu optimieren.

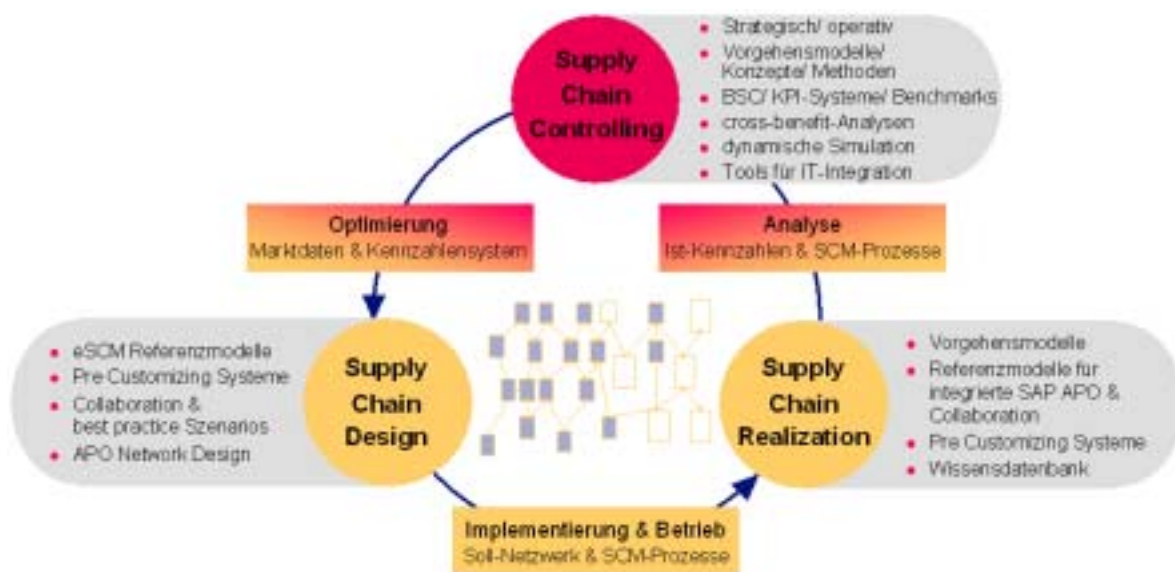


Abbildung 3: IDS Scheer - Supply Chain Intelligence Regelkreis

Das Supply Chain Controlling nimmt deshalb in Verknüpfung mit einem Supply Chain Design und der Umsetzung bzw. dem Betrieb von Logistikprozessen im IDS Scheer Regelkreis Supply Chain Intelligence (siehe Abb. 3) eine Schlüsselstellung ein und wird zum “Enabling Factor“ für das strategische und operative Führungssystem im Supply Chain Management.

Die Schnittstellen zwischen Logistik und Controlling finden sich unmittelbar in der Konzeption der Management- bzw. Führungsmethode Supply Chain Controlling wieder, indem durch bedarfsgerechte Bereitstellung relevanter und reproduzierbarer Informationen eine fundierte Entscheidungsunterstützung für die Findung logistischer Strategien auf Unternehmensebene sowie erforderliche Maßnahmen auf logistischer Struktur- und Prozessebene erfolgt. Zudem wird die Effizienz und Qualität des Entscheidungsprozesses im Logistikmanagement nachhaltig verbessert, wodurch ein wichtiger Beitrag zur kontinuierlichen Optimierung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit geleistet wird.

SUPPLY CHAIN CONTROLLING

Supply Chain Controlling ist ein wirkungsvolles Instrumentarium sowohl für Führungsaktivitäten im Logistikmanagement, als auch für eine zielgerichtete Planung, Steuerung und Kontrolle unternehmensweiter und -übergreifender physischer sowie informatorischer Transferprozesse. Der integrale Charakter des Supply Chain Controllings ermöglicht eine zielgerechte und wirksame Anpassung von Logistikprozessen unter dynamischen Marktbedingungen und baut auf einer konzeptionsbasierte Methode auf, wodurch die Eruiierung, Aufbereitung und Bereitstellung relevanter logistischer Daten und Fakten ermöglicht wird.

Supply Chain Controlling verfolgt, in direkter Kopplung zum Supply Chain Management, ein umfassendes Zielspektrum und integriert dieses unmittelbar in die konzeptionelle Ausgestaltung eines entsprechenden Lösungspakets:

- Entscheidungsunterstützung marktadäquat und umsetzungsorientiert leisten,
- Effizienz und Effektivität der Supply Chain nachhaltig verbessern,
- Steuerungs- und Kontrollprozesse kontinuierlich anstoßen,
- Kritische Erfolgsfaktoren unternehmensspezifisch berücksichtigen,
- Datentransparenz und -reproduzierbarkeit bedarfsgerecht sicherstellen und
- Relevante Marktteilnehmer bei der Betrachtung des Logistiknetzes integrieren.

Um diesen Zielsetzungen gerecht zu werden, erfolgt durch das Supply Chain Controlling eine Bereitstellung sowohl endogenen Daten, welche quantitative und qualitative Dimensionen, interne und externe Parameter als auch unternehmensinterne und -übergreifende Schnittstellen und Prozesse berücksichtigen. Darüber hinaus wird durch die Bereitstellung exogener Fakten zur Positionierung des Unternehmens, relevante Markttrends und Technologien sowie wesentliche Veränderungen im Unternehmensumfeld die Entscheidungsgrundlage für logistische Strategien und Aktivitäten ergänzt.

An die Stelle einer einseitigen Kostenminimierung und der internen Materialflußsteuerung als Zielgrößen des traditionellen Logistik-Controllings tritt im Supply Chain Controlling die Herausforderung einer mehrdimensionalen Betrachtung logistischer Netzwerke. Dies erfordert insbesondere eine Fokussierung auf die optimale Kosten-Service-Relation logistischer Aktivitäten sowie ein flußorientierteres Denken in der Unternehmensorganisation.

BETRACHTUNGSFOKUS

Der primäre Fokus des Supply Chain Controllings richtet sich in der *Optimierungsphase* des Supply Chain Managements auf eine systematische Informationsversorgung des Supply Chain Designs durch die Erarbeitung marktadäquater logistischer Zielsetzungen, deren Operationalisierung in Form von branchenspezifischen SOLL-

Indikatoren (z.B. Benchmarks) sowie Überprüfung relevanter Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ggf. mittels dynamischer Materialflußsimulationen.

Im Rahmen der *Analysephase* liegt ein Schwerpunkt in einer proaktiven Steuerung und Kontrolle der Zielwerterreichung von logistischen Key Performance Indicators (KPI), welche sich vor allem auf die kritischen Logistikpfade im Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsnetz konzentrieren und systemgestützt in integrierten Monitoringtools abgebildet werden.

Aufgrund der dargestellten Schlüsselstellung und den daraus resultierenden Anforderungen an ein entsprechendes Instrumentarium fungiert das Supply Chain Controlling als Bindeglied zwischen strategisch-konzeptionellen Methoden, fachlich-organisatorischen Konzepten und informationstechnischen Lösungen. Darüber hinaus gilt es folgende Prämissen im besonderen zu berücksichtigen:

- *Durchgängige Betrachtung* logistischer Aktivitäten durch die Koppelung der strategischen Planungs- mit der operativen Umsetzungsebene,
- *Ganzheitliche Bewertung* der logistischen Leistungsfähigkeit aus interner und marktorientierter Sicht unter Einbeziehung involvierter Partner,
- *Integrative und ausgewogene Beurteilung* von Logistikprozessen anhand mehrdimensionaler Kenngrößen gemäß der kritischen Erfolgsfaktoren,
- *Operative Wirksamkeit* durch die Einbindung in Management- und Steuerungsprozesse sowie die Etablierung eines KPI-gestützten Prozessmanagements &
- *Verständlichkeit* für Nutzer durch Konzentration auf relevante Prozesse und wesentliche Steuerungsparameter.

FRAGESTELLUNGEN UND METHODEN

Das Spektrum möglicher Fragestellungen im Supply Chain Controlling ist sehr vielschichtig und erfordert gleichsam Controllingansätze auf strategischer, taktischer und operativer Ebene, um die Logistik effizient und effektiv zu unterstützen:

- Wo sind die zukünftigen Absatzgebiete und welcher Dynamik unterliegen sie?
- Wie genau und differenziert erfolgt die Bedarfsprognose und welche Folgen haben Absatzschwankungen auf die Bestandsstruktur?
- Welche branchenspezifischen Key-Parameter sind entscheidungsrelevant für das Logistikmanagement und wie positioniert sich das Unternehmen hierzu?
- Welche Performance erreicht eine bestimmte Supply Chain Auslegung im Vergleich zu Alternativen und wo sind die kritischen Engpässe im Logistiknetz?
- Wie hoch liegen die gesamten Supply Chain Costs und wie teilen sie sich auf?

Die Auseinandersetzung mit diesen logistischen Fragestellungen muß durch ein Supply Chain Controlling von der Strategie über die Organisation bis zur Umsetzung durchgängig unterstützt werden und sich somit als eine integrierte und umsetzungsorientierte Managementmethode verstehen. Entsprechend dem dargestellten Ver

ständnis von Supply Chain Controlling gehen resultierende Anwendungsszenarien weit über den Aufbau von Kennzahlensystemen hinaus.

Unter der *strategischen Ebene* kann beispielsweise die Analyse und Planung der logistischen Ziel-, Organisations- und Prozessstruktur unter Berücksichtigung langfristiger Unternehmenszielsetzungen sowie relevanter Schlüsselindikatoren der Logistik verstanden werden. Hierbei kommen Konzepte wie Markt- und Potentialanalysen, Balanced Scorecard, Modelle branchenspezifischer Kennzahlenstrukturen (KPI) sowie Daten aus Benchmarkingstudien oder Referenzprozessen des Supply Chain Managements zur Anwendung.

Eine unmittelbare Verknüpfung besteht bei dieser Fragestellung zur *organisatorischen Ebene* im Sinne der konsistenten Abbildung logistischer Zielsetzungen in operationalisierten Kennzahlenstrukturen und einer qualitativen Bewertung von Supply Chain Prozessen mittels logistikorientierter Controllingkonzepte. Diesen Anforderungen wird u.a. durch die Anwendung von Methoden wie Prozesskostenanalyse und logistischer Leistungs- und Erfolgsrechnung sowie Tools zur Geschäftsprozessmodellierung und dynamischen Simulation entsprochen, die flankiert mit organisatorischen Integrationsmaßnahmen die Einbindung in Management- und Steuerungsprozesse unterstützen.

Die *umsetzungsorientierte Ebene* der IuK-Technologien zeichnet sich grundsätzlich durch die quantitative Erfassung und bedarfsgerechte Aufbereitung der Bewertungsergebnisse im Rahmen des Supply Chain Controllings aus. Die Integration von Applikationen zur kennzahlengestützten Prozessbewertung wie Data-Warehouse-Systemen, Process-Performance-Management-Systemen als auch Funktionalitäten aus ERP-Anwendungen stellen eine zeitaktuelle und konsistente Bereitstellung relevanter Daten und damit den Nutzwert und die Praktikabilität eines entsprechenden Controllings sicher.

IMPLEMENTIERUNG UND SYSTEME

Entscheidend für die Akzeptanz und umfangreiche Nutzung eines Supply Chain Controllings ist zum einen die fachlich-organisatorische Integration ins Logistik- bzw. Unternehmenscontrolling und zum anderen die informationstechnische Implementierung in die bestehende IT-Landschaft. Nur durch eine hohe Praktikabilität und anforderungsgerechte Funktionalität als systemgestützte Gesamtlösung wird Supply Chain Controlling als integriertes Managementinstrument dienen können.

Diese Umsetzungsorientierung in geeignete IT-Lösungen gestaltet sich aufgrund der heterogenen Systemlandschaft vieler Unternehmen am Markt sehr situationsspezifisch. Nichts desto trotz werden in diesem Umfeld standardisierte Implementierungsszenarien für das Supply Chain Controlling am Markt bereitgestellt. Standardtools im Bereich SCM (z.B. APO) oder Reporting (z.B. BW) als Supply Chain Controlling In

strumente haben sich bereits etabliert. Diese Tools zeichnen sich zur Unterstützung logistischer und controllingseitiger Fragestellungen wie dem KPI-Monitoring im Supply Chain Management in besonderer Weise aus.

Neben Planungs- und Reportingtools dienen andere Anwendungen (siehe Abb. 4) unmittelbar zur Strategievisualisierung bzw. Informationsgenerierung und –aufbereitung. Diese können nahtlos in die Gesamtkonzeption des Supply Chain Controllings integriert werden und leisten damit einen deutlichen Beitrag zur optimierten Gestaltung des logistischen Führungssystems auf strategischer und operativer Entscheidungsebene in Unternehmen und sind somit in vielen Fällen Treiber kontinuierlicher Verbesserungen logistischer Abläufe und Strukturen.

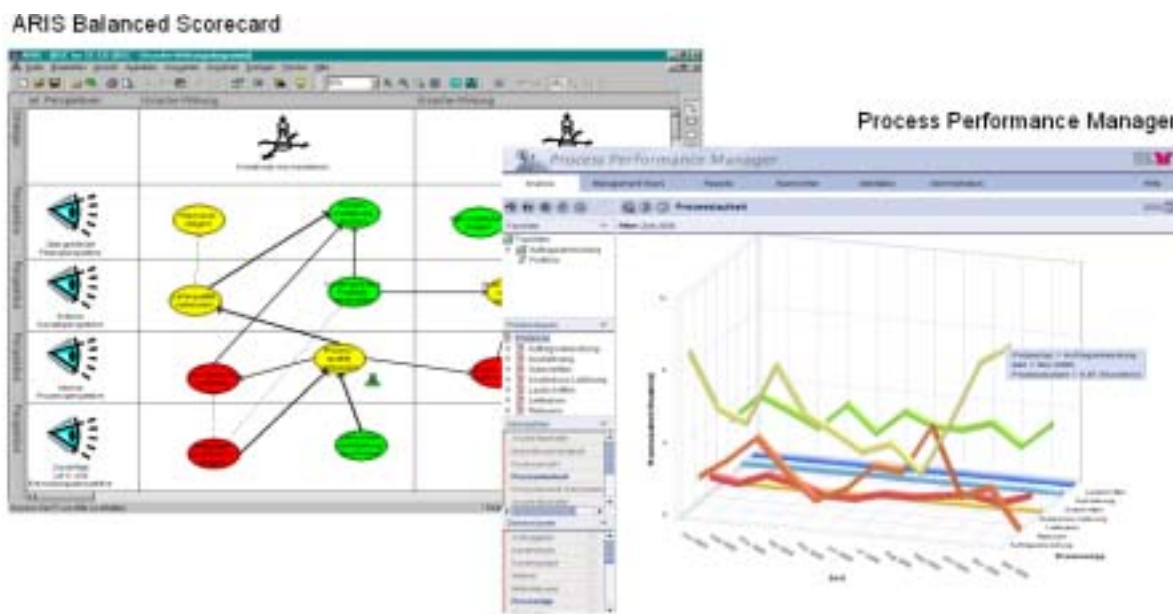


Abbildung 4: Tools für das strategische und operative Supply Chain Controlling

ANWENDUNGSSZENARIEN VON SUPPLY CHAIN CONTROLLING

Anwendungsfelder des Supply Chain Controllings sind, wie die dargestellten Fragestellungen zeigen, zumeist strategischer oder operativer Natur und lassen sich demnach unmittelbar aus dem Supply Chain Intelligence Regelkreis ableiten. Typische Anwendungsfälle sind:

- *Supply Chain Optimierung - Koppelung Controlling mit Design*
... die methoden- und faktenbasierte Unterstützung zur strategiegerechten Optimierung oder optimalen Neugestaltung von Supply Chain Strukturen oder
- *Supply Chain Analyse - Koppelung von Controlling mit Realisation*
... der Aufbau eines kennzahlengestützten und integrierten Managementsystems zur wirksamen Steuerung und Kontrolle betriebener Logistiknetzwerke.

Hierfür sollten anforderungsspezifische Vorgehens- und Referenzmodelle, Analyse- und Bewertungsmethoden sowie Implementierungsszenarien vorgedacht und entwickelt werden, um zielgerichtet den entsprechenden Anforderungen gerecht zu werden und den Nutzenbeitrag des Supply Chain Controllings schnell und nachhaltig zu realisieren. Daneben sind natürlich weitere Szenarien wie die Einbindung des F&E-Bereichs in die Supply Chain Betrachtung oder ein e-Commerce-orientierter Supply Chain Controlling Ansatz denkbar, welche allerdings nur sehr situationspezifisch betrachtet und mit einem individuellen Lösungsansatz begegnet werden kann.

GESTALTUNG EFFIZIENTER STRUKTUREN

Während der Optimierungsphase im Regelkreis des Supply Chain Managements gilt es durch eine anforderungsgerechte Ermittlung interner Unternehmens- sowie externer Marktdaten entscheidungsrelevante Informationen für eine effiziente Supply Chain Gestaltung im Designprozess bereitzustellen.

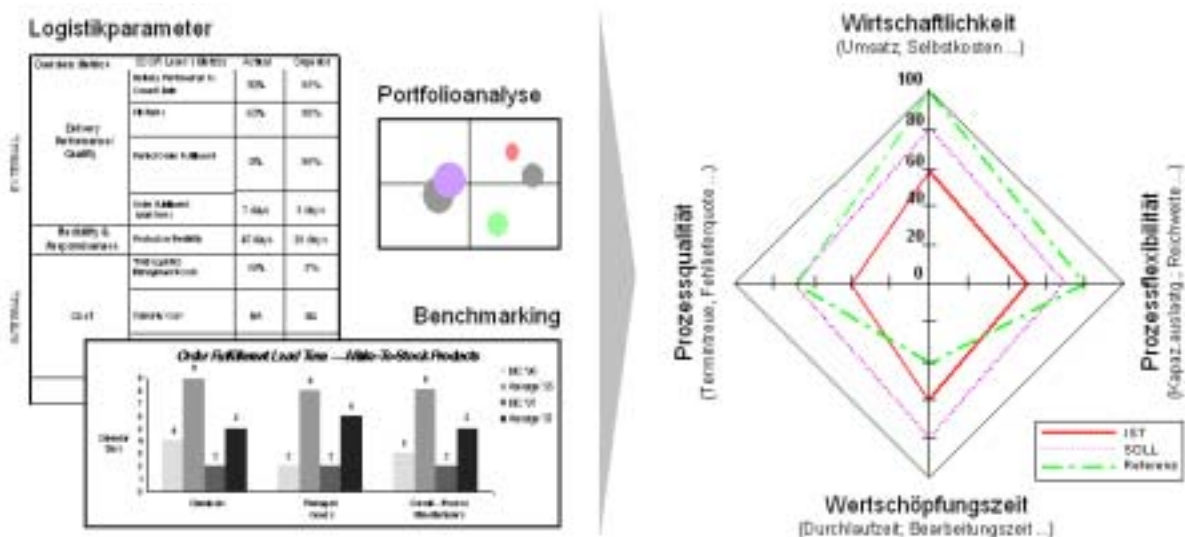


Abbildung 5: Kennzahlengestützter Strukturvergleich von Supply Chain Auslegungen

In der ersten Projektphase stehen strategische Fragen für logistische Strategien und Zielstrukturen der betrachteten Unternehmen im Vordergrund. Diese Fragen werden beantwortet durch Methoden des strategischen Controllings u.a. Benchmarking sowie Markt- und Portfolioanalysen. In weiteren Projektphasen werden Szenarien für die zukünftige Auslegung der Supply Chain analysiert und im Hinblick auf die relevanten logistischen Parameter der betreffenden Unternehmensbranche beurteilt (cross-benefit-Analyse). Aus Bewertungssicht kann hierbei die Nutzung eines abstrahierten Kennzahlensystems sinnvoll sein (siehe Abb. 5).

Zudem erlaubt der Einsatz von Analyse- und Simulationstools unterschiedliche Supply Chain Szenarien effektiv und effizient zu untersuchen und aufgrund der Be

rücksichtigung möglicher Engpässe sowie dynamischer Randbedingungen die Entscheidungsqualität zu verbessern. Dadurch kann das Implementierungsrisiko einer suboptimalen Supply Chain Struktur erheblich reduziert werden.

Hieraus werden unmittelbar unternehmensspezifische Supply Chain Strukturen in enger Kooperation mit dem Supply Chain Design abgeleitet, die im Einklang mit der Logistikstrategie bzw. Unternehmensstrategie sowie der beabsichtigten Positionierung am Markt stehen. Die frühzeitige Betrachtung und fundierte Beurteilung der Supply Chain anhand von unternehmerischen und logistischen Entscheidungsparametern sichert die Kenntnis der strategisch relevanten Schlüsselfaktoren und deren erforderlichen Zielwerten im Vergleich zum Markt.

STEUERUNG UND KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Die Konzeption und Ausgestaltung eines umfassenden Supply Chain Kennzahlensystems als Logistik-Managementinstrument soll exemplarisch als Anwendungsszenario für die Analysephase im Supply Chain Intelligence Regelkreis dargestellt werden. Ein entsprechendes Instrumentarium sollte die operativ-kennzahlen-gestützte Steuerung und Kontrolle von unternehmensweiten und -übergreifenden Logistikprozessen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen ermöglichen.

In ersten Schritt werden strategische Ziele und Rahmenbedingungen des Unternehmens aufgenommen. Schwerpunkte in den weiteren Projektphasen auf Basis der geschilderten möglichen Projektzielsetzung sind, aufbauend auf einer detaillierten Analyse und Abbildung der Supply Chain Strukturen und Prozesse, die Konzeption und Umsetzung eines mehrdimensionalen Kennzahlensystems.

Hierbei können im Rahmen der gemeinsamen Operationalisierung und Strukturierung von Kennzahlen(-systemen) Methoden wie Balanced Scorecard und Referenzmodelle von branchenspezifischen SCM- Key Performance Indicators Anwendung finden. Bei der Abbildung und Ausgestaltung des Kennzahlensystems im Detail sind Methoden wie Prozesskostenanalysen, KPI-Sensitivitätsanalysen und Modellierungstools für Geschäftsprozesse (z.B. ARIS) in vielen Fällen sehr geeignet. Als Implementierungsplattform sind in Abhängigkeit von der Systeminfrastruktur des Unternehmens nicht zuletzt Applikationen wie PPM, Data Warehouse- oder ERP-Systeme (z.B. SAP R/3) denkbar, die als integrierte Systemlösung eine konsistente Quantifizierung und zeitaktuelle Aufbereitung definierter Prozess- und Ergebniskennzahlen sowie eine unmittelbare Integration ins Unternehmenscontrolling sicherstellen.

Der dargestellte Ansatz ermöglicht somit die Verknüpfung von integrierter, ganzheitlicher und durchgängiger Supply Chain Betrachtung in Form eines methodisch fundierten Supply Chain Kennzahlensystems (siehe Abb. 6).

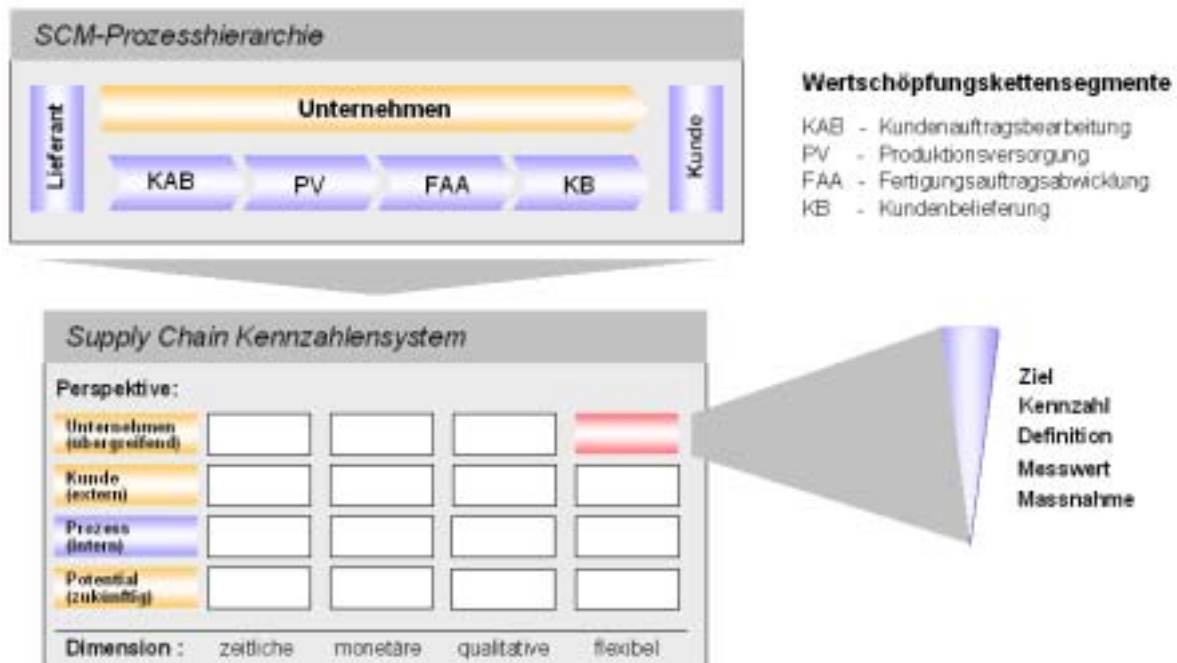


Abbildung 6: Verknüpfung von Prozess- und Controllingebene im Supply Chain Kennzahlensystem

Insbesondere bei der Konzeption von Supply Chain Kennzahlensystemen ist zu betonen, daß die Komplexität logistischer Wirkungsbeziehungen möglichst in eine verständliche Kennzahlenstruktur mit wenigen relevanten Steuerungsparametern münden sollte, um auf deren Grundlage schnelle und nachvollziehbare Verbesserungs- und Steuerungsansätze im Logistikmanagement ableiten zu können. Darüber hinaus können Kausalitäten zwischen einzelnen Kennzahlen potentielle Ursachen von Soll-Ist-Abweichungen offenlegen und überdies logistische Kennzahlen zur Gestaltung individueller Zielvereinbarungen und Anreizsysteme für Mitarbeiter genutzt werden.

PRAXISSTUDIE ZUM SUPPLY CHAIN CONTROLLING

Die Zielsetzung im nachfolgenden Praxisbeispiel eines Kundenprojekts aus einem mittelständischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus war die Konzeption und Einführung eines kennzahlengestützten Supply Chain Controlling Systems zur fundierten Entscheidungsunterstützung für operative (logistische Abwicklung und Steuerung) und strategische (Marktpositionierung und Prozessgestaltung) Fragestellungen im unternehmensübergreifenden Prozessmanagement.

Der unmittelbare Handlungsbedarf zum Aufbau eines solchen Instrumentarium resultierte maßgeblich aus der Intransparenz varianteninduzierter Auswirkungen unterschiedlicher Produkttypen auf logistische Strukturen und Prozesse entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette. Zudem wurden daraus abgeleitete Lösungen im Sinne effizienz- und ressourcenoptimierender Gestaltungs- und Steuerungsansätze bei In

anspruchnahme betrieblicher Geschäftsprozesse vermisst. Insbesondere auf die Analyse, Bewertung und Abbildung einer produkt- und prozessbezogenen (Gemein-) Kostendifferenzierung und -kalkulation sowie relevanter logistischer Parameter im Rahmen eines ausgewogenen und strategiegerechten Kennzahlensystem wurde von Seiten des Kunden besonders Wert gelegt.

Die Grundlage für das nachfolgend dargestellte Kennzahlensystem auf Basis einer Balanced Scorecard Konzeption bilden strategiegerechte Zielstrukturen, welche mittels übergreifender Ursache-Wirkungs-Analysen entlang der Wertschöpfungskette des betrachteten Unternehmens in eine prozessbezogene Kennzahlen-hierarchie münden. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine ausgewogene und zielorientierte Abbildung und Bewertung der spezifischen Ablaufstrukturen von Standard- und Variantenprodukten, die einen Aufbau eines operationalisierten Ordnungssystem in Form von verknüpften und aggregierten Kennzahlen unterschiedlicher Dimensionen ermöglicht. Zudem wird durch eine teilweise Verknüpfung branchenspezifischer Kenndaten mit den erhobenen Kennzahlen eine unternehmensexterne Vergleichsmöglichkeit eröffnet, die als Referenzbasis für einen internen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß genutzt werden kann.

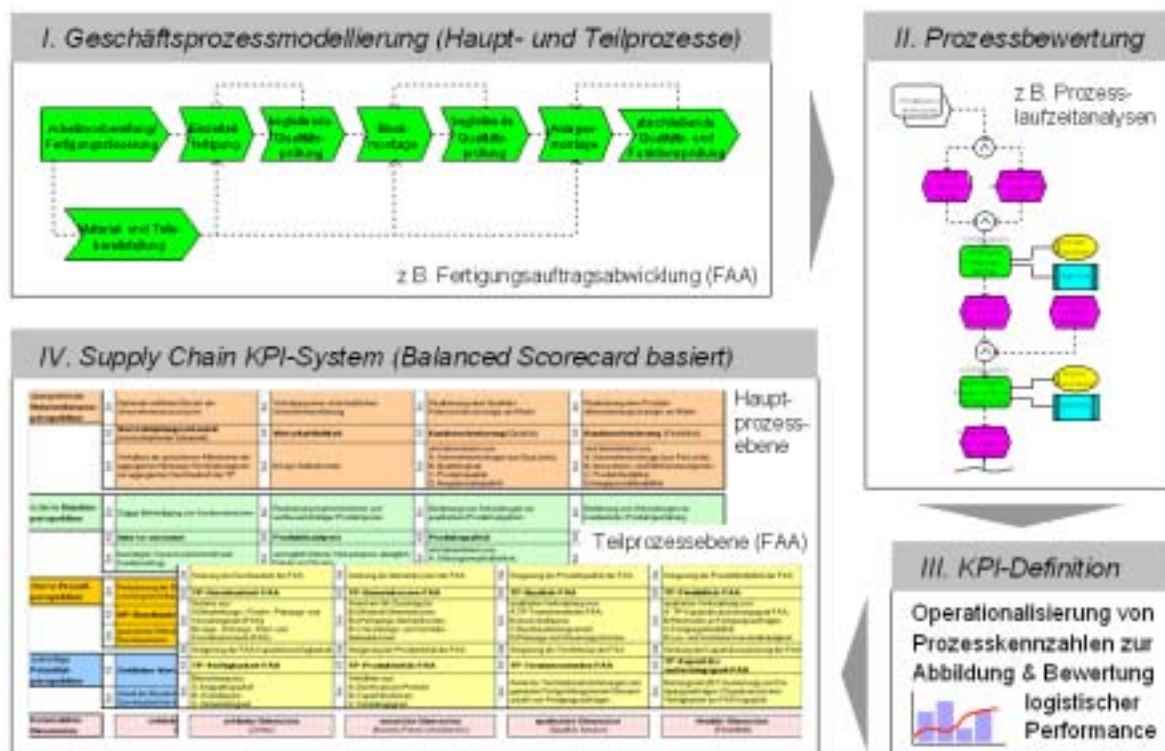


Abbildung 7: Praxisprojekt - Phasen zur Erarbeitung eines Supply Chain Kennzahlensystems

Diesen komplexen Anforderungen zur Entwicklung eines Instrumentariums zur logistischen Entscheidungsunterstützung im Rahmen des Variantenmanagements wurde durch ein umfassendes Projektvorgehen entsprochen, welches im Kern exemplarisch anhand der nachfolgenden Abbildung skizziert ist (siehe Abb. 7).

Die Operationalisierung von relevanten Kennzahlen zur Abbildung varianteninduzierter Auswirkungen erfolgte mittels einer vereinfachten Methode der Faktorenanalyse. Hierdurch konnten kausal identifizierte Zusammenhänge abgebildet und messbar gemacht werden. Die für das Supply Chain Controlling Kennzahlensystem identifizierten finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen auf unterschiedlichen Leistungs- bzw. Prozessebenen wurden in ein Gefüge entsprechend ihrer systematischen Beziehungen zueinander integriert, so daß eine hierarchische Kennzahlenstruktur entsteht. Die Aggregation der Kennzahlen erfolgt auf Basis der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge über mathematisch-analytische oder qualitativ-kausale Sinnbeziehungen der Kennzahlen zueinander.

Die einzelnen Kennzahlen fokussieren sich auf eine oder mehrere Spitzenkennzahlen der entsprechenden Merkmalsausprägung und stellen somit einen auf unterster Ebene zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand in verdichteter Form dar. Ein möglicher Zusammenhang von Kennzahlen unterschiedlicher Dimensionen wurde nicht explizit berücksichtigt. Die implementierte Kennzahlenstruktur sollen auszugsweise in der Abbildung 8 dargestellt werden.

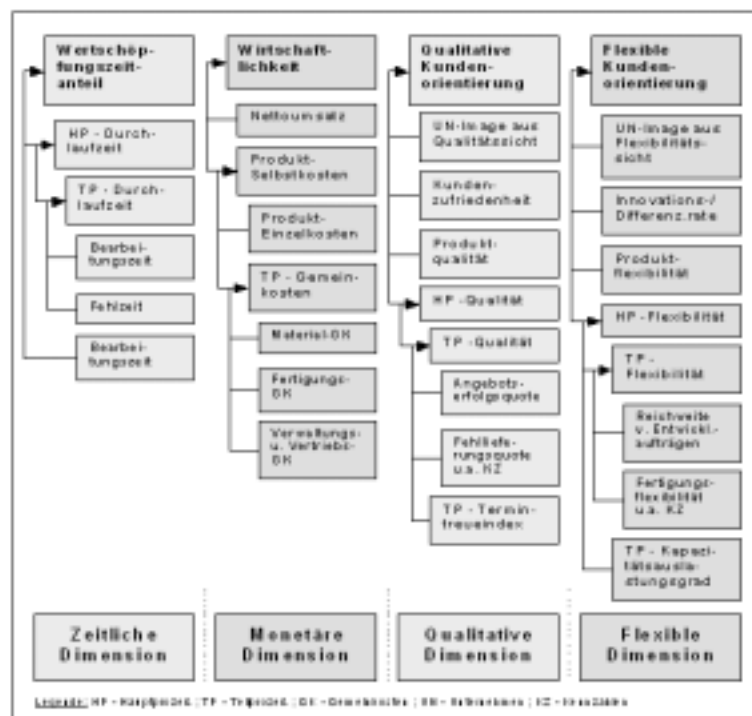


Abb. 8: Auszug aus der hierarchischen Supply Chain Kennzahlenstruktur

Um die einzelnen Projektaktivitäten inhaltlich und zeitlich im Gesamtkontext zu gliedern, sind die durchgeführten Phasen und Aktivitäten kurz dargestellt:

- Festlegung der Projektziele, Vorgehensweise und erwarteten Ergebnisse sowie grundlegende Klärung der (Logistik-)Strategie und daraus abgeleiteter logistischer Zielsetzungen

- Klassifizierung der Betrachtungsobjekte (Produkt- und Auftragsstypen), die den betrieblichen Aufwand sowie steigende Prozesskomplexität determinieren
- Analyse und Modellierung der inanspruchgenommenen Segmente im Geschäftsprozess (direkte und indirekte Leistungsbereiche) unter Berücksichtigung externer Wertschöpfungspartner (z.B. Lieferanten und Händler)
- Mehrdimensionale Prozessbewertung im Sinne der Identifizierung und Erfassung varianteninduzierter Auswirkungen auf grundlegende Aktivitäten zur Leistungserstellung, insbesondere in Bezug auf verursachte Prozesskosten
- Operationalisierung geeigneter Prozess- und Ergebniskennzahlen gemäß definierter (strategischer) Ziele mittels einer Faktorenanalyse und Verknüpfung der identifizierten Kennzahlen in Form von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Konsistente Abbildung und Aggregation dieser Kennzahlen in einem SC-Kennzahlensystem basierend auf dem konzeptionellen Rahmen der Balanced Scorecard und unter Berücksichtigung strategischer Unternehmensparameter
- Vergleich ausgewählter Kennzahlen mit branchen- und prozessadäquaten Benchmarks sowie Ursachenanalyse bei signifikanten SOLL-IST-Abweichungen bezüglich Markt- und Kundenerwartungen
- Kennzahlengestützte Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen auf operativer und strategischer Ebene, insbesondere verursachungsgerechte Produktkalkulation und zielgerichtete Prozessverbesserung auf Basis von Prozesskosten
- Organisatorische Integration des SC-Kennzahlensystems z.B. ins Berichtswesen und Prozessmanagement, die Logistikplanung/-steuerung und Produktkalkulation sowie als Input für einen Zielvereinbarungsprozess
- Systemseitige Implementierung auf Basis des SAP Business Warehouse

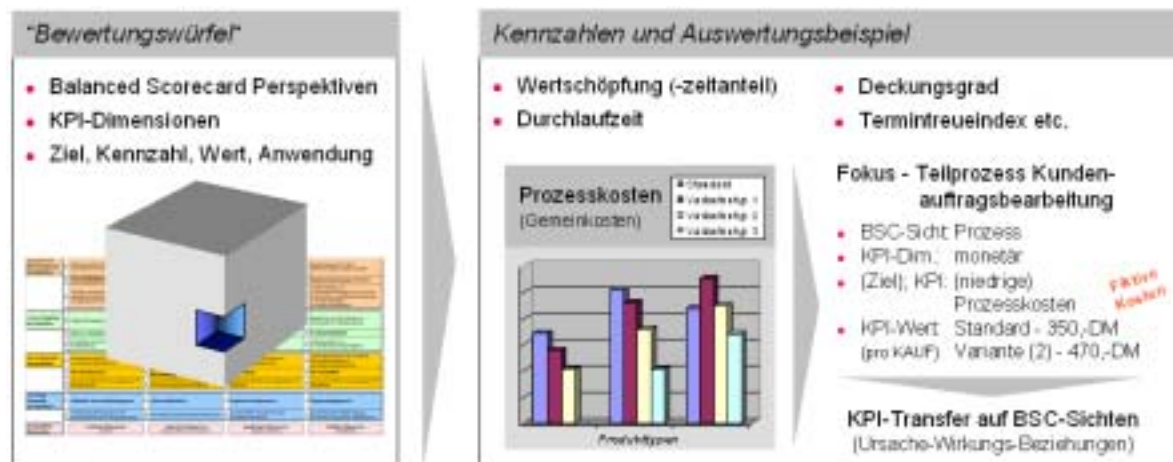


Abbildung 9: Supply Chain Kennzahlensystem - Auswertungslogik und Beispiel

Im Projektergebnis konnte dem Kunden ein durchgängiges Supply Chain Kennzahlensystem bereitgestellt werden, welches zielgerichtet operative und strategische Entscheidungen mittels erfolgsrelevanter Kennzahlen unterstützt, logistische Auswirkungen auf Unternehmensebene transparent macht und damit einen wirksamer Treiber für kontinuierliche Verbesserungen darstellt. (siehe Abb. 9)

NUTZEN DES SUPPLY CHAIN CONTROLLINGS

Die Einführung eines Supply Chain Controlling Instrumentariums ermöglicht es Unternehmen, eine konsequente Ausrichtung der Supply Chain auf die Marktanforderungen durch deren ganzheitliche und umsetzungsorientierte Planung, Bewertung, Steuerung und Kontrolle sowie kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen. Der Nutzen des Supply Chain Controlling muß stets in integrealem Zusammenhang der gesamten Supply Chain Management Aktivitäten von Unternehmen betrachtet werden, ist allerdings insbesondere bezogen auf das jährliche Einsparpotential an Logistikkosten und -folgekosten aus Expertensicht erheblich.

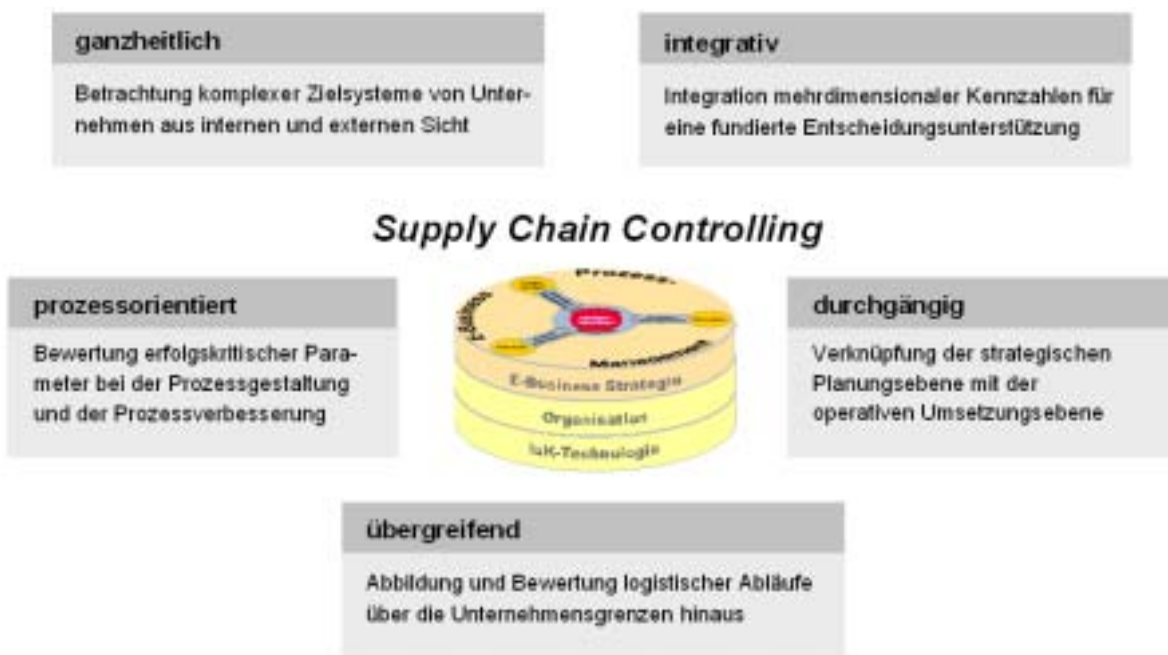


Abbildung 10: Facetten eines optimalen Supply Chain Controllings

Neben einer monetären Nutzenbewertung sind vielmehr die qualitativen Effekte des Supply Chain Controllings auf das Logistikmanagement sowie die operative Supply Chain Performance positiv zu bewerten (siehe Abb. 10), die ihrerseits eine Steigerung der Kapitalrentabilität, realisierbarer Deckungsbeiträge sowie des individuellen Kundennutzens hinsichtlich eines verbesserten Logistikservices nachsichziehen.

Viele Marktstudien und Gründe sprechen also aktuell dafür, daß sich der beschriebene Ansatz des Supply Chain Controllings nachhaltig an Märkten mit hoher logistischer Vernetzung und Komplexität durchsetzen wird und sich zu einem unverzichtbaren Bestandteil eines ganzheitlichen (logistischen) Führungssystems von Unternehmen entwickelt.