

Logistik auf dem Prüfstand – Vernetzung von strategiebasiertem Performance Management und externem Benchmarking

Vernetzung von Strategie und operativen Maßnahmen • Logistikprüfstand • Strategielandkarte und Balanced Scorecard • Logistikkennzahlen und die dazugehörigen Zielwerte • Managementansatz PRO³model •

Dr. Jörg Pirron*; Michael Mezger**

Charakteristika moderner Produktionssysteme sind eine geografische Verteilung der Produktions- und Logistikstandorte, die Beteiligung vieler auf ihre Kernkompetenzen fokussierter Partner in der Wertschöpfungskette sowie eine hohe Produktionsflexibilität. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an die Logistik. Länderübergreifende, immer größere Entfernungen, steigende Lieferfrequenzen bei gleichzeitiger Atomisierung der Sendungen sowie eine hohe Vielfalt an Produkten sind Komplexitätstreiber in der Logistik. Parallel dazu führen Kostensenkungsziele zur Senkung von Beständen und zur Integration neuer spezialisierter Partner. Vor diesem Hintergrund ist die Logistik zu einem entscheidenden Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor heutiger Wertschöpfungsketten geworden.

Wenn also diese Fakten allgemein anerkannt sind, warum ist dann in vielen Fällen die Logistik heute noch mehr oder weniger eine Black Box mit uneinheitlichen Abläufen, vielfältigen Leistungsdaten und nur partiell bekannten Kosten in unterschiedlichen Kostenstrukturen? Inzwischen stehen vielfältige Werkzeuge zur Verfügung, um Licht in das Dunkel der Black Box zu bringen. Leider werden so häufig nur Teilbereiche der Logistik beleuchtet, was im besten Fall nur zu Teilverbesserungen führen kann. Ein Ansatz zur Wandlung der Logistik vom Risikofaktor zum Wettbewerbsvorteil muss ausgehend von der strategischen Positionierung die zielorientierte Gestaltung und Steuerung der Logistikprozesse zum Ziel haben, was letztendlich nur auf der Basis einer hohen Transparenz im Hinblick auf vergleichbare Leistungs- und Kostendaten möglich ist. Vor diesem Hintergrund wurde der ganzheitliche Managementansatz PRO³model entwickelt, der es einem Unternehmen erlaubt, seine Logistikprozesse strategieorientiert zu gestalten und zu führen.

Strategiebasiertes Performance Management

Als Fundament für das strategiebasierte Performance Management dienen Basiskonzepte der Balanced Scorecard [1, 2] und des Geschäftsprozessmanagements [3], die zu einem konsistenten Managementansatz kombiniert werden. Dabei umfasst diese Vorgehensweise zur Einführung einer Balanced Scorecard mehr als nur die Sammlung von Kennzahlen, die in den vier Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale dargestellt werden. Ausgehend von strategischen Zielen, die in einer Strategielandkarte abgebildet sind, werden die Bausteine der eigentlichen Balanced Scorecard, die Kennzahlen und die dazugehörigen Zielwerte abgeleitet. Um die gesteckten Ziele zu erreichen, müssen im Anschluss daran Umsetzungsinitiativen mit den erforderlichen Maßnahmen definiert werden. So wird eine klare Verbindung zwischen den strategischen Zielen eines Unternehmens und den Maßnahmen auf der operativen Ebene erreicht (Abb. 1).

In der Praxis ergibt sich nun oft einerseits die Schwierigkeit, wie aus der Strategie die richtigen Kennzahlen, die tatsächlich die Umsetzung der Strategie messbar machen, und die richtigen herausfordernden Zielwerte bestimmt werden können. Andererseits ist es ebenfalls eine Herausforderung, aus den gesteckten Zielen die erforder-

lichen Maßnahmen abzuleiten und nachzuhalten. Hinzu kommt die Aufgabe, die übergeordneten Ziele in der Organisation herunterzubrechen, um alle Einheiten zielorientiert auszurichten. Das Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality (EFQM) liefert uns den Ansatzpunkt für die fehlenden Verbindungsstücke. Dort wird beschrieben, dass die systematische Umsetzung von Strategien und operativen Zielen der Organisation durch ein klar strukturiertes und integriertes Netzwerk von Prozessen sichergestellt und bewerkstelligt werden kann [4].

Insbesondere im Logistikbereich werden somit zur Identifizierung der übergeordneten Kennzahlen und Maßnahmen, die für eine Realisierung der definierten Strategie erforderlich sind, die Prozesse in den Mittelpunkt gerückt. Dabei beeinflussen einerseits die Prozessergebnisse direkt die kundenbezogene Leistungsfähigkeit und andererseits die Art der Prozessausführung, in Verbindung mit den eingesetzten Ressourcen, den finanziellen Erfolg des Unternehmens. Die marktgerechte und wirtschaftliche Erbringung der Logistikleistung durch Weiterentwicklung der Prozesse ist neben organisatorischen Faktoren eine Grundvoraussetzung für den nachhaltigen Beitrag der Logistik zum Unternehmenserfolg.

Durch aktives Geschäftsprozessmanagement lassen sich die Prozesse und die zugehörige interne und externe

* Partner und Geschäftsführer Protoma Unternehmensberatung GmbH, Stuttgart

** Geschäftsführer Protoma Unternehmensberatung GmbH, Stuttgart

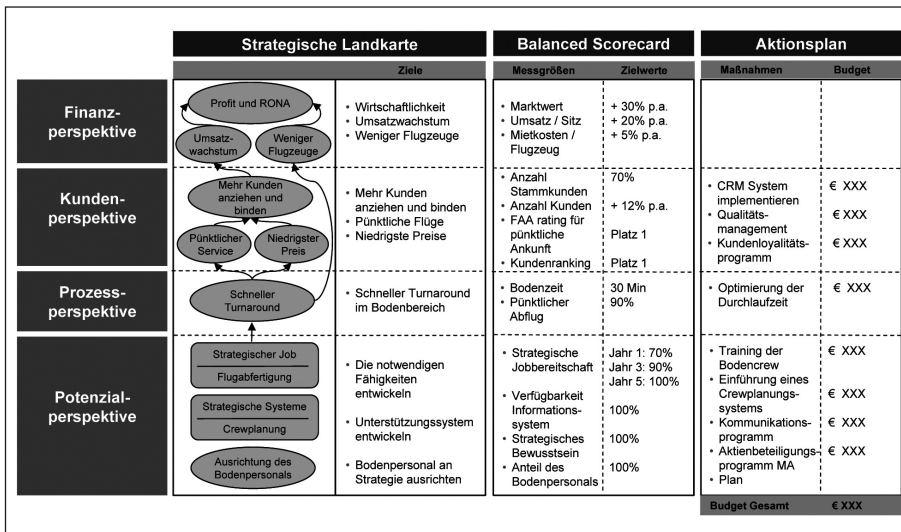


Abb. 1: Balanced Scorecard Approach Werkzeuge für die Strategiemsetzung

Organisation so definieren, dass sich eine klare Zuordnung von strategiebasierten Kennzahlen zu Prozessen und Organisationseinheiten von der Management- bis zur operativen Ebene erzielen lässt. Um nun die Maßnahmen für eine Zielerreichung zu identifizieren, müssen Zukunftsszenarien und Sollkonzepte für die Prozesse und deren Ausführung erarbeitet werden (Abb. 2). Dabei werden nicht nur die Abläufe optimiert, sondern beispielsweise auch die ausführenden Organisationseinheiten und Ressourcen betrachtet. Systementscheidungen, Outsourcing- und Standortfragen stehen dabei ebenso zur Diskussion wie die konkrete Verbesserung der Logistikstrukturen und -abläufe. Beispiele hier zu finden sich in [5, 6].

Prozessorientiertes Benchmarking

Das strategiebasierte Performance Management betrachtet die Logistikprozesse sehr stark aus einer internen Sicht. Durch ein externes Benchmarking hingegen wird der Blickwinkel erweitert und ein Vergleich mit anderen Unternehmen möglich. Ein geschlossenes Benchmarking mehrerer Unternehmen führt dabei meistens zu Schwierigkeiten in der Durchführung und zu wenig aussagefähigen Ergebnissen. Das liegt ganz einfach an der Unterschiedlichkeit, ob und wie die Logistikleistung und -kosten berechnet und gemessen werden. Einen Ausweg aus diesem Dilemma bieten standardisierte Benchmarking-Plattformen. Insbesondere prozessorientierte Ansätze

bieten neben den reinen standardisierten Kennzahlen auch Referenzmodelle. Der Nutzen dieser Referenzmodelle ist, zumindest auf einer aggregierten Ebene, eine einheitliche Beschreibungssprache für die Logistikprozesse im Unternehmen die eine Zuordnung der Kennzahlen zu den richtigen Unternehmensbereichen erleichtert und somit eine Vergleichbarkeit fördert. Komplettiert werden sollte eine Benchmarking-Plattform durch die prozessbezogene Bereitstellung von Best Practices (Abb. 3). Ergeben sich beim Vergleich mit anderen Unternehmen Defizite in bestimmten Bereichen oder Prozessen, so sind diese Best Practices ein

probates Mittel, um Verbesserungsansätze zu finden.

Häufig werden aber auch die Anwendbarkeit und die Aussagekraft von standardisierten Benchmarking-Aktivitäten in Zweifel gestellt. In der Kritik stehen die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Branchen oder Regionen sowie die scheinbare Komplexität standardisierter Benchmarking-Angebote. Soll ein Benchmarking mit mehreren Vergleichskandidaten durchgeführt werden, so bietet sich hier die Nutzung eines standardisierten Ansatzes an. Die Komplexität solcher Standards erscheint auf den ersten Blick hoch, hat man aber die Anfangsbarriere der eigenen Anpassung überwunden, ist der Nutzen meist wesentlich größer. Durch die Nutzung der standardisierten Benchmarking-Plattformen können Vergleiche mit einer Vielzahl von Unternehmen auf anonymer Basis innerhalb derselben Branche oder branchenübergreifend durchgeführt werden, was die Aussagefähigkeit stark erhöht. Auch branchenübergreifende Auswertungen geben Hinweise für mögliche Verbesserungspotenziale, wobei jedoch bei der Interpretation der Ergebnisse der Kontext berücksichtigt werden muss.

Vertreter dieser Benchmarking-Plattformen ist beispielsweise das Supply Chain Operations Reference Model (SCOR) [7], das einen Vergleich kompletter Wertschöpfungsketten ermöglicht und neben dem Konzept eine

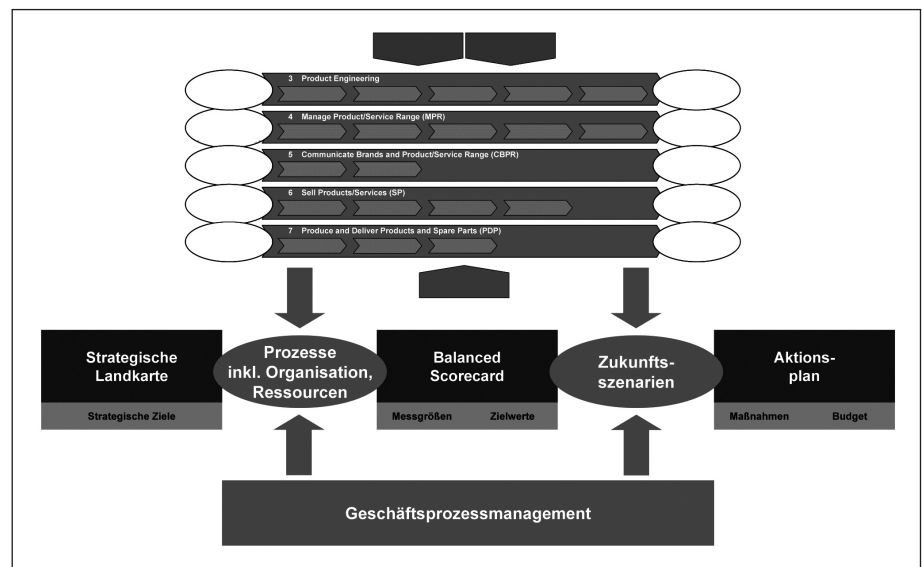


Abb. 2: Aktives Geschäftsprozessmanagement zur Verbindung der Bausteine des Balance Scorecard-Ansatzes

umfangreiche Datenbasis mit Vergleichsdaten bereitstellt [8]. Im Logistikumfeld wurde speziell für das Benchmarking von Distributionszentren im Rahmen eines Projektes (EfProTec) des Vereins Intralogistik-Netzwerk in Baden-Württemberg e.V. mit namhafter Industriebeteiligung eine Plattform entwickelt. Neben den Kennzahlen zur Leistung und Wirtschaftlichkeit der einzelnen Bereiche wie Wareneingang, Lagerung und Kommissionierung, Verpackung und Versand werden auch Vergleiche im Hinblick auf die Auftragsabwicklung, Arbeitsorganisation, Systemumgebung inklusive von Identifizierungstechnologie und das Bestandsmanagement angeboten [9]. Zweck des Benchmarking ist es, Fragestellungen aus der Praxis über die Effizienz des eigenen Logistiksystems zu beantworten, Schwachstellen aufzuzeigen und Lösungsansätze anzubieten.

Integration von Logistikprüfstand und Leitstelle

Die Integration beider Welten, die interne Sicht des strategiebasierten Performance Managements und der nach außen gerichtete Blickwinkel des prozessorientierten Benchmarking, ermöglicht einen weiteren Sprung in der Vernetzung von Strategie und operativen Maßnahmen. Als Basis für die Gestaltung und Beschreibung der Prozesse werden die Referenzmodelle genutzt, so dass auf einer nicht wettbewerbsdifferenzierenden aggregierten Ebene Prozesse einheitlich strukturiert und beschrieben sind. Dies bildet die Grundvoraussetzung für die Vergleichbarkeit von Kennzahlen, die sich somit auf standardisierte Ausschnitte und Prozesse im Unternehmen beziehen.

Auch im Bereich der Kennzahlen müssen sich die Unternehmen an den standardisierten Kennzahlen der Benchmarking-Plattformen orientieren, um aussagefähige Ergebnisse zu bekommen. Dies kann in einem ersten Schritt zu einem gewissen Aufwand führen, da in den meisten Unternehmen bereits zumindest in Teilen Kennzahlen verwendet werden. Mittelfristig bringt die Nutzung standardisierter Kennzahlensysteme aber den Vorteil, dass die Vergleichbarkeit, auch intern zwischen verschiedenen Einheiten in der Wertschöpfungskette, sehr stark gefördert und eine konsistente ausgewogene Abbildung aller Bereiche erzielt wird. Für die

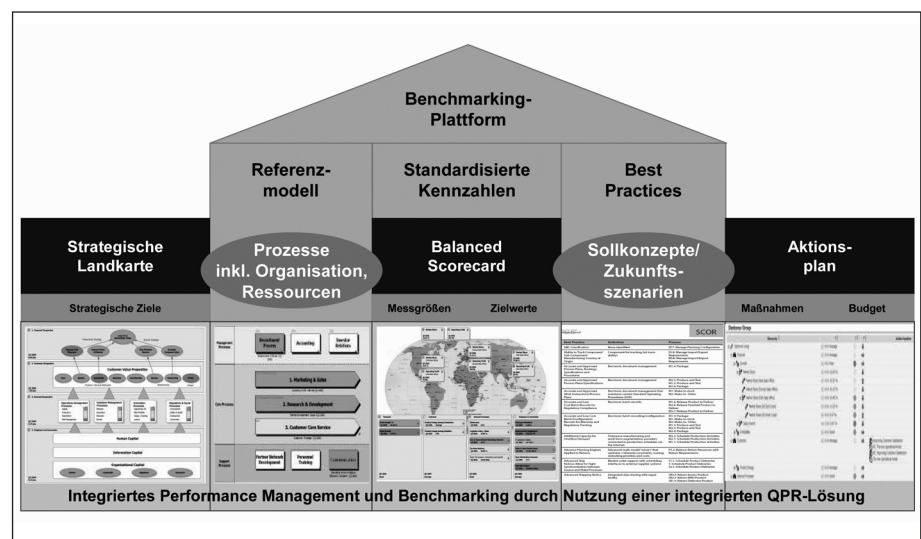


Abb. 3: Vernetzung von strategiebasiertem Performance Management und Benchmarking in der Praxis

immer vorhandenen Belange der einzelnen Unternehmen können zusätzliche Leistungs- oder Kostenkenngrößen für die konkrete Prozesssteuerung definiert werden. Einen erheblichen Beitrag liefern die Benchmarking-Ergebnisse für die Festlegung der zu erreichenden Zielwerte für die einzelnen Kennzahlen. Gemäß der strategischen Positionierung muss ein Unternehmen seine Position im Markt definieren und entscheiden, in welchen Bereichen eine Führungsrolle angestrebt wird. Werden anschließend in den Vergleichen mit anderen Unternehmen insbesondere in den deklarierten Führungsbereichen erkannt, geben die ermittelten Benchmarks eine Richtung für die anzustrebenden Zielwerte vor.

Für Prozesse und Kennzahlen, deren Zielwerte ambitioniert ausgewählt oder bei denen große Lücken zu anderen Unternehmen festgestellt wurden, wird die Entwicklung von Zukunftsszenarien durch die Verfügbarkeit von Best Practices unterstützt (Abb. 4). In vielen Plattformen sind die Best Practices den Prozessen und Kennzahlen zugeordnet, auf die sie einen positiven Einfluss haben. Die Best Practices aus dem Projekt EfProTec umfassen hierbei für die Gestaltung von Distributionszentren prozessnahe Konzepte, strukturelle Lösungen oder aber auch technologische Realisierungsideen. Die prozessnahen Konzepte geben Hinweise für die Gestaltung der Auftragsabwicklungsprozeduren, Kommissionierstrategien oder Methoden für die Sendungsbil-

dung, während auch strukturelle Themen, wie Lagerstrukturen oder die Lagerorganisation, abgebildet sind. Die Best Practices aus verschiedenen Benchmarking-Plattformen werden kontinuierlich durch die vielfältigen Projekterfahrungen von PROTEMA zu einer breiten Wissensbasis ausgebaut.

Diese konzeptionelle Integration verschiedener, mehr oder weniger isolierter, Werkzeuge zur Gestaltung und Durchführung von Logistikprozessen ist zwar ein erster Schritt, bringt aber so für die Praxis nur einen eher begrenzten Nutzen.

Die volle Leistungsfähigkeit des Konzeptes entfaltet sich erst, wenn die folgenden drei Eckpfeiler in der Realisierung berücksichtigt werden. Die erste Säule ist die Verfügbarkeit einer integrierten Beschreibung der strategischen Ziele, der gewählten Prozessorganisation, der Kennzahlen mit den zugehörigen Zielwerten, der Zukunftsszenarien und der assoziierten Maßnahmen für alle Mitarbeiter. Damit können alle an der Wertschöpfung beteiligten Einheiten und Mitarbeiter auf eine Strategie ausgerichtet und synchronisiert werden. Der zweite Grundpfeiler geht einen Schritt weiter und garantiert die Aktualität der Daten insbesondere im Hinblick auf die Zielerreichung, so dass für die Verantwortlichen jederzeit die Informationen über die aktuelle Leistung transparent sind. Die Erfahrung aus aktuellen Projekten zeigt, dass dadurch Entscheidungen

auf einer gesicherten Datengrundlage qualitativ hochwertiger und um ein Vielfaches schneller getroffen werden können. Auch der Verteilung relevanter Informationen entlang der Wertschöpfungskette kommt eine hohe Bedeutung zu, da hierdurch eine verbesserte Bedarfs- und Kapazitätsplanung möglich ist. Allerdings sind dieser Informationsverteilung bei den meisten Wertschöpfungsketten mit den heutigen Geschäftsmodellen sehr schnell Grenzen gesetzt. Die Bereitschaft über Unternehmensgrenzen oder manchmal sogar über Bereichsgrenzen hinweg Informationen preiszugeben ist häufig sehr gering und damit sind dann nur lokale Verbesserungen möglich. Neue Geschäftsmodelle können hier helfen, welche die Verteilung von Gewinnen in einer Wertschöpfungskette an die Verteilung von Risiken und Aufgaben aber auch an die Bereitschaft zur offenen Kooperation knüpfen. Das dritte Fundament ist die Transparenz im Hinblick auf den Bearbeitungsstand der strategischen Maßnahmen sowie die Nachverfolgung von Korrekturmaßnahmen, die ergriffen werden, wenn die mittel- bis langfristige Zielerreichung in Gefahr gerät.

Diese drei flankierenden Eckpfeiler für die Realisierung des integrierten Managementansatzes PRO3model ermöglichen die Transparenz an Informationen, die Entscheidungsgremien oder Manager benötigen, um Logistikprozesse nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig zum Erfolg zu führen und zu einem Wettbewerbsvorteil zu machen. Die Integration von Logistikprüfstand und Logistikleitstelle erfolgt in einem Werkzeug der Firma QPR, das eine integrierte und umfassende Umsetzung der Realisierungsanforderungen ermöglicht. Dadurch kann die volle Leistungsfähigkeit des Managementansatzes in der Praxis von allen Mitarbeitern im Unternehmen gelebt werden.

Fazit

Strategiebasierte Gestaltung und Führung der Logistik auf der Basis innovativer und gleichzeitig erprobter Konzepte und Werkzeuge ermöglicht eine stabile Weiterentwicklung des Unternehmens und unterstützt eine termingerechte Strategieumsetzung. Die Ausleuchtung der kompletten Black Box Logistik bringt Transparenz über die

Leistungsfähigkeit und Kostensituation der Logistik entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Unnötigen Verzögerungen aufgrund fehlender Informationen sowie falsche oder unzureichende Entscheidungen wegen nicht aktueller oder verloren gegangener Daten gehören der Vergangenheit an, was die Entscheidungsqualität signifikant erhöht. All das hört sich für den Logistiker noch recht futuristisch an. Auch die dargestellte Nutzung verschiedener Konzepte und Werkzeuge zur Verbesserung und Führung der Logistikprozesse hört sich zunächst ziemlich komplex an. Doch all die notwendigen Werkzeuge sind heute schon verfügbar und sowohl im Bereich der Konzepte als auch der systemtechnischen Realisierung mit ein wenig Übung einfach zu handhaben.

Literatur

- [1] Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. HBS Press, Boston, 1996.
- [2] Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2004): Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. HBS Press, Boston, 2004.
- [3] Sesselmann, W.; Schmelzer, H. J. (2006): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Carl Hanser Verlag München Wien, 2006.
- [4] EFQM - European Foundation for Quality Management(2003): Die Grundkonzepte der Excellence. Brüssel, 2003.
- [5] Grötzner, D.; Binder, C.: Wege zur Reduzierung der Transportkosten – Berater nehmen Frachtkonditionen und Belieferungskonzept beim Automobilhersteller unter die Lupe. Logistik für Unternehmen 7/8-2007, S.35-37.
- [6] Riha, M.: Das globale Wettrennen – Eine Herausforderung für die Logistik. Jahrbuch Logistik 2008, S. 134-139.
- [7] Supply-Chain Council (2005): SCORmark - Supply Chain Council Offers No-Cost Benchmarking Service. Washington, 2005.
- [8] Supply-Chain Council (2008): SCOR - Supply Chain Operations Reference Model, Version 9.0. USA, 2008.
- [9] Verein Intralogistik-Netzwerk in Baden-Württemberg e.V. (2008): Effizienz von Prozessen, Systemen und Technologien in der Intralogistik - EfProTec; Online im Internet: URL: http://www.intralogistik-bw.de/2_aktivitaeten/mat/Projekt_EfProTec.pdf [Stand 26. September 2008].