

Supply Chain Management

Zusammen erfolgreicher

Wer bei Logistikkonzepten Nutzen und Kosten unter den Beteiligten aufteilt, erreicht unter dem Strich mehr. Mit neuen Methoden lassen sich die Kennzahlen ermitteln.



Foto: Image 100

Von Serge Voigt

Supply Chain Management: alle Partner der Wertschöpfungskette – Kunde, Lieferanten und Logistikdienstleister – arbeiten zusammen. Ihr Ziel: Das Gesamtoptimum der Supply Chain. Mit Elan stürzen sie sich dazu auf neue Projekte und schaffen mit Vendor Managed Inventory (VMI), Cross Docking oder Just-in-time partnerschaftlich Win-

Win-Situationen. So zumindest steht es in den Lehrbüchern geschrieben. Doch die Wirklichkeit sieht oft anders aus: Mal bockt der Lieferant, mal der Logistikdienstleister.

„Aus Sicht der gesamten Supply Chain sinnvolle Projekte scheitern immer wieder daran, dass Nutzen, Kosten und Risiken der Maßnahme nicht so verteilt werden, dass sich jeder Partner im Sinne von Win-Win letztlich besserstellt“, sagt Sven Kromer von der Unternehmensberatung Kurt

Salmon Associates (KSA). Und Projekte, in denen sich eine Partei zunächst einmal schlechter, eine andere sich dafür überproportional besserstellt, treten in Supply Chains aufgrund ihres komplexen Charakters recht häufig auf.

„Der Nutzen wird aber fast nie geteilt. Meist läuft es nach dem Motto: Jeder behält, was bei ihm selbst anfällt“, weiß Wolf-Rüdiger Bretzke von Barkawi Management Consultants.

Gemeinsam zur optimalen Supply Chain

Ohne Ausgleich blockiert aber nicht selten die Partei, die sich für das Gesamtoptimum zunächst schlechterstellen müsste.

„Für den Nutzen in Supply-Chain-Management-Projekten gibt es im Wesentlichen drei Perspektiven. Neben den Kosten und dem eingesetzten Kapital ist das der Umsatz, der durch eine leistungsfähigere Supply Chain steigen kann“, erklärt Reinhard Vocke von der Unternehmensberatung Management Engineers.

Neben der grundsätzlichen Einstellung der Unternehmen zum so genannten „Benefit and Cost Sharing“ stellen sich weitere Herausforderungen. Ein typisches Problem ist, dass die zur Ermittlung eines Gesamtoptimums entlang der Supply Chain nötige Transparenz, etwa über die Kosten- und Erlössituation der Partner, fehlt. „Oftmals herrscht gar kein Interesse, die Kosten gegenüber der anderen Partei offenzulegen, weil man damit nur den eigenen Entscheidungsspielraum einschränken würde“, sagt KSA-Experte Kromer. Die wichtigste Basis ist Vertrauen, da sind sich alle Experten einig. Die Unternehmen müssen in solchen Projekten sen-



„Oft kein Interesse die Kosten transparent zu machen“

Sven Kromer
Kurt Salmon Associates

sible Daten austauschen. Funktionieren kann ein Nutzensausgleich daher nur bei einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen den Beteiligten. „Wenn beispielsweise in der Automobilindustrie die OEMs wie Lopez-Verhandler auftreten, ist eine Nutzenteilung zum Scheitern verurteilt“, sagt Christian Heiss von Mercer Management Consulting.

„Der Ansatz darf anfangs nicht heißen: Lass uns VMI machen, sondern lass uns unser Supply Chain Management besser machen. Dazu müssen die richtigen Leute an den Tisch“, rät Vocke von den Management Engineers. Also bei Kunden-Lieferanten-Projekten nicht Einkauf und Vertrieb, sondern die für Logistik und Produktion

Verantwortlichen (siehe Grafik Seite 54).

„Der Ansatz bricht damit auch mit den zum Teil historisch gewachsenen Kooperationsregeln wie beispielsweise der uneingeschränkten Vormachtstellung des OEMs“, erklärt Horst Wildemann, Professor an der Technischen Universität München (siehe Interview auf Seite 54). Ein hohes Maß an Kommunikationsbereitschaft ist unumgänglich.

„Die Supply Chain muss über eine Prozesskostenrechnung transparent gemacht werden“, erklärt Vocke die weitere Vorgehensweise. Als erstes gilt es, die Kostentreiber entlang der gesamten Supply Chain zu identifizieren. Anschließend muss ermittelt werden, wie sich diese durch das neue Logistikkonzept verändern – steigen oder sinken. „Bei Just-in-time beispielsweise fallen oft höhere Handlingkosten an und die Transportkosten müssen jetzt auf Basis von Tonnenkilometern pro Zeiteinheit berechnet werden“, sagt Mercer-Mann Heiss.

Wer durch Veränderungen keinen Vorteil hat, bekommt einen Ausgleich

Im zweiten Schritt müssen die von den Veränderungen betroffenen Kostentreiber mit Geld bewertet werden. Dazu eignen sich beispielsweise Stundensätze für manuelle Tätigkeiten oder erwartete Abschreibungen für Investitionen. „Jetzt gilt es zu klären, bei wem die Mehrkosten anfallen und wer demzufolge einen Ausgleich braucht, so er durch das neue Konzept keinen eigenen Vorteil hat“, so Heiss weiter.

Das Problem: „Wichtige Kennzahlen lassen sich oft nicht so einfach wie die

Für den Erfolg: Nutzen und Kosten ermitteln und teilen

Nutzen

- Anzahl der Überschreitung Maximalbestand und Unterschreitung Mindestbestand
- Bandbestand Teile, Behälter
- Bestandsreichweite
- Datenaufbereitungszeit
- Durchlaufzeit
- Falschteile
- Fehlerquote
- Handlingaufwand
- Horizont der Bedarfsprognose
- Kapazitätsauslastungsgrad
- Lagerbestand
- Liefertreue Kunde/Lieferant
- Prognosegenauigkeit
- Prozessleistung
- Qualitätsfehler
- Störanfälligkeit
- Wiederbeschaffungszeit

Kosten

- Steuerungs- und Systemkosten
- Bestandskosten
- Lagerkosten
- Transportkosten
- Handlingkosten
- Verpackungskosten
- sonstige Kosten (insbesondere Fremdleistungskosten, anteilige Gemeinkosten und Qualitätskosten)

Mit zahlreichen Kennzahlen wird der logistische Nutzen eines neuen logistischen Konzeptes bei den Beteiligten ermittelt und dann den durch das Konzept anfallenden Kosten gegenüber gestellt

Quelle: Technische Universität München, Professor Horst Wildemann / Grafik: LOGISTIK inside

Temperatur messen, sondern müssen über Hilfskonstruktionen erschlossen werden“, erläutert Bretzke. Oft gelinge dies nur über tiefes aber unstrukturiertes Expertenwissen. Aus deren Informationen müssen dann Key Performance Indicators (KPI) entwickelt werden. Die bestehen aus einer Gruppe von Ziel- und Zwischengrößen: für die Bestandsreduzierung zum Beispiel verkürzte Durchlaufzeiten. Wichtig ist es, die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Kennzahlen zu definieren. So ist die Liefertreue ein Stellhebel für Bestände und damit für Kosten und gegebenenfalls auch den Umsatz. „Kosten- und Umsatzwirkungen sind immer schwer zu schätzen, leichter ist dagegen die Prognose der Zwischengrößen“, sagt der Professor. Typische Zwischengrößen seien alle Arten von Zeiten, Reichweiten und Prognosegenauigkeiten.

„Es gibt Kennzahlenklassen, die auf keinen Fall fehlen dürfen“, sagt Wissenschaft-

So wird der Nutzen geteilt

1. Zustimmung im eigenen Unternehmen einholen
2. Grundsätzliche Bereitschaft potenzieller Partner erfragen
3. Supply-Chain-Partner für ein Pilotprojekt auswählen
4. Firmen-übergreifendes Projektteam zusammenstellen
5. Projekt klar definieren – zum Beispiel Vendor Managed Inventory (VMI)
6. Einigung über das Verfahren, wie Kosten und Nutzen erhoben und geteilt werden sollen und wie weit die Unternehmen ihre Daten offen legen
7. Informations- und Materialfluss bei allen Beteiligten transparent machen – bis hin auf die Ebene des Behältermanagements
8. Kostensituation bei allen Beteiligten ermitteln
9. Nutzen (=Kosteneinsparung) für gesamte Supply Chain durch neues Logistikkonzept abschätzen
10. Nutzenverteilung zwischen den Unternehmen (inklusive Ausgleichszahlungen) verhandeln und vertraglich festhalten
11. Implementierung und Rollout mit festgelegten Meilensteinen
12. Steuerung und Kontrolle über Key Performance Indicators (KPI)

ler Wildemann. Dazu gehören Mengenziele oder Zeitziele. Es kommen Qualitätsziele hinzu, welche neben den klassischen Qualitätsindikatoren auch die Auskunftsbereitschaft oder die Möglichkeit Aufträge kurzfristig zu ändern beinhalten können. Eine weitere Klasse von Kennzahlen befasst sich mit Vermögenswerten wie Anlage- und Umlaufvermögen. Manche Unternehmen

fragen auch nach Indikatoren für die IT. Ist eine papierlose Abwicklung möglich (siehe Grafik Seite 53)? Die Kennzahlen sind direkt an das zur Diskussion stehende logistische Konzept gebunden. So müssen für jedes spezifische Konzept unterschiedliche Prozesse und damit unterschiedliche Kennzahlen identifiziert werden, durchschnittlich sind es 15 bis 20 Kennzahlen.

Interview



Professor Horst Wildemann von der Technischen Universität München

Wir wissen, was eine Verbesserung bringt

ten. Also müssen sich die Beteiligten auf eine Konvention einigen, mit deren Hilfe ein Interessensausgleich ermöglicht wird. Eine weitere Möglichkeit ist die Vereinbarung von Service Level Agreements über die Leistungskomponente, die vom jeweiligen Partner zugesichert wird. Leider deckt auch dieser Ansatz nicht alles ab, so dass auch hier ein objektiver Ausgleich erfolgen muss.

LOGISTIK inside: Was meinen Sie mit einem objektivierten Ausgleich?

Wildemann: Nehmen wir an, ein Unternehmen will seinen Fertigwarenbestand reduzieren, weil es häufig die falschen Waren auf Lager hat. Der Variationsprung für diese Waren liegt weiter vorne in der Wertschöpfungskette. Es fordert daher von seinen Lieferanten, dass diese ein Lager vor dem Variationsprung aufbauen, das größer ist als das Bestehende. Durch das nunmehr verkleinerte Fertigwarenlager soll sich die Verfügbarkeit beim Kunden aber nicht ändern. Vom Variations-

prung bis zur Auslieferung soll die Durchlaufzeit insgesamt verkürzt werden. Ergebnis wird sein, dass der eine Lieferant mehr Bestände aufbaut, während ein anderer die Durchlaufzeiten zu verkürzen hat. Dies kann nicht zum Nulltarif passieren und es muss ein Nutzenausgleich angestrebt werden. Hier könnte eine Ermittlung der Kosten und Ertragslagen anhand eines Referenzmodells erfolgen.

LOGISTIK inside: Wie können Unternehmen die von Ihnen geforderte Transparenz herstellen?

Wildemann: Hier bietet sich die Methode des Value Stream Mappings an. In der logistischen Kette werden die einzelnen Vermögenswerte wie Anlagevermögen, Umlaufvermögen und Personal erfasst, die nötig sind, um die Leistung zu erbringen. Im Anschluss daran werden die Leistungskriterien wie Qualitätsstandard, Durchlaufzeiten oder Liefertreue pro Organisationseinheit ermittelt. Im Anschluss erfolgt eine

Harmonisierung der logistischen Kette. Es werden die Kapazitätsquerschnitte angeglichen oder die Lieferfrequenzen variiert.

LOGISTIK inside: Solche Modelle sind sehr komplex – ist die Nutzenquantifizierung tatsächlich ein Thema, das sich, wie mit NutzLog angestrebt, mit einer Software lösen lässt?

Wildemann: Bislang haben wir die Nutzenkomponente an den Ergebnissen realisierter Projekte gemessen. Auf Basis vieler solcher Fallstudien haben wir eine Funktion entwickelt, die 80 bis 90 Prozent der logistischen Kosten abbildet. Wir wissen was eine Erhöhung der Lieferverfügbarkeit von 90 auf 98 Prozent bringt. Wir unterstellen, dass der Nutzen bei einem neuen Projekt ähnlich ausgeprägt sein wird. Damit erreicht man eine realistische Abschätzung. Wir haben mittlerweile eine Datenbasis von 162 Fallstudien als Vergleichsfälle, so dass die Prognosefehler in einem Bereich kleiner 15 Prozent liegen.

Special: Beschaffung

Der betriebswirtschaftliche Gegenspieler des logistischen Nutzens wird durch die Summe der auftretenden Kosten dargestellt. Zwar sind Logistikprojekte Unikate, deren Kostenstruktur von einer Vielzahl externer Randbedingungen abhängt, doch die wichtigsten Kostenkategorien kommen in allen vor. Nur durch eine Betrachtung der Nutzen- und Kostenseite können valide Aussagen über die Nutzenverteilung getroffen werden.

Sind Nutzen und Kosten in Zahlen gegossen, muss der Kuchen verteilt werden. Hier dienen die in einer Bilanz dargestellten prozentualen akteurspezifischen Nutzen- und Kostenanteile, die Auskunft über die Wirkweise des jeweiligen Konzeptes geben, als Grundlage. Alternative Verteilungsmodelle können diskutiert und auf ihre Tauglichkeit überprüft werden. Auf Basis der Nutzenwerte können Kostenregelungen getroffen werden, die nachvollziehbar sind. Hierfür

gibt es mehrere Ansätze. „Ein weit verbreiteter Ansatz besteht darin, die Nutzenverteilung entsprechend den unterschiedlichen Aufwendungen in der Supply Chain zu verteilen. Dazu muss das Problem der Gewichtung der Aufwendungen gelöst und Schlüsselrollen innerhalb der Supply Chain

Kennzahlen sind nicht so leicht wie die Temperatur zu messen

identifiziert und entsprechend honoriert werden“, erläutert Wildemann. Eine weitere, pragmatische Lösung lässt sich am Verhandlungstisch durch mehrfache Iterationen über den bekannten Nutzen erzielen. Da hierbei vielmehr die Macht und die Eloquenz der einzelnen Verhandlungsteilnehmer entscheidet, „können sie jedoch kaum mehr von einer objektiven Lösung sprechen.“

„Eine wirklich korrekte Aufrechnung des Nutzens unter den Beteiligten ist schwierig“, sagt Mercer-Berater Heiss. Als Ultima Ratio zur Nutzenteilung sieht er ein Joint Venture zwischen den Partnern.

„Für das Teilen des Nutzens gibt es kein pauschales Erfolgsmuster, da Logistikketten sehr unterschiedlich sind. Es ist kein Software- sondern ein Prozess- und Peopleproblem. Nicht ein Tool muss her, sondern die Menschen müssen zusammen“, resümiert Vocke von Management Engineers

Unterdessen tüftelt der Lehrstuhl von Professor Wildemann im Rahmen des Forschungsprojektes „NutzLog“ an einem Softwaretool, mit dem der Nutzen mess- und teilbar gemacht werden kann.

Neben passenden Werkzeugen fehlt es Logistikverantwortlichen heute manchmal auch am nötigen unternehmerischen Mut. „Als die Japaner damals Just-in-time eingeführt haben, hatten die auch keine Business-Case, sondern waren von der Idee überzeugt und haben beschlossen, dass sie es deshalb machen müssen“, sagt KSA-Experte Bretzke.

@ Ein Beispiel zum Zusammenspiel von Kennzahlen sowie Infos zu Kosten und Methoden der Nutzenteilung unter www.logistik-inside.de im Bereich Fachwissen/Downloads