

Excellence im Supply Chain Controlling

Leitfaden mit Praxisbeispielen für Logistikdienstleister




Westernacher
Innovating Business & IT

**Leitfaden für Logistikdienstleister zur effizienten
Steuerung der Supply Chain in vier Schritten mit
Praxisbeispielen**

Autoren: Christian Schmaus, Partner
Dr. Engelbert Vollmer, Partner

Datum: September 2011



Inhalt

1	Einleitung	3
2	Herausforderungen für Logistikdienstleister	3
2.1	Kundenbetreuung	3
2.2	Kundenprofitabilität	4
2.3	Carrier- / Lieferantenmanagements	4
2.4	Operationsmanagements	4
2.5	Abrechnung von eigenen Dienstleistungen	4
2.6	Fähigkeit schnell zu erkennen, entscheiden und umzusetzen	5
2.7	Zusammenfassung wesentlicher Herausforderungen	5
3	In vier Schritten zum Best Practice Supply Chain Controlling	6
3.1	Schritt 1: Erstellung kausales Kennzahlensystem und KPI Steckbriefe	6
3.2	Schritt 2: Erstellung Lasten- / Fachkonzept und Auswahl IT-Tools	8
3.3	Schritt 3: Aufbau Prototyp und Erstellung IT-Feinkonzept	8
3.4	Schritt 4: Realisierung Pilot-Produktionssystem und Rollout	9
4	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Umsetzung	10
4.1	Vorhandenes Kennzahlensystem	10
4.2	Transparenz und Akzeptanz	10
4.4	Schaffung interner Strukturen	10
5	Praxisbeispiele	11
5.1	Profitabilitäts-Controlling	11
5.2	Operations-Controlling	12
5.3	Nutzen für den Logistikdienstleister	13
6	Zusammenfassung	13
7	Wie Ihnen Westernacher bei der Umsetzung helfen kann	14
8	Kontaktinformation	15



1 Einleitung

Ein genaues und effizientes Supply Chain Controlling entscheidet maßgeblich über die Leistungsfähigkeit und Profitabilität eines Logistikdienstleisters.

Fundierte Geschäftsentscheidungen können jedoch nur getroffen werden, wenn das Supply Chain Controlling einfachen Zugang zu aussagekräftigen und verifizierbaren Informationen über alle operativen und funktionalen Geschäftsbereiche hat, mit dem Ziel ohne Kompromisse:

- mit einfachen Methoden und Werkzeugen kritische Probleme schnell zu erkennen,
- genaue und einfache Analysen durchzuführen,
- schnell mögliche Verbesserungspotentiale aufzudecken,
- zielführende Entscheidungen und notwendige Maßnahmen schnell durchzuführen,
- die Wirkung der Entscheidungen zu beobachten.

Best-In-Class Logistikdienstleister unterscheiden sich darin, welchen internen Stellenwert das Supply Chain Controlling hat, welche Kennzahlen sie verwenden, wie einfach und schnell sie diese erheben, auswerten und rechtzeitig gegensteuern.

Dieser Leitfaden richtet sich an die Geschäftsführung und Leitung Supply Chain Logistik in Unternehmen aus der Logistikdienstleistungsbranche und soll als Ideengeber und Richtlinie für die Einführung eines effizienten Supply Chain Controllings dienen.

2 Herausforderungen für Logistikdienstleister

Logistikdienstleister werden in der Regel an der Gesamtleistung der Supply Chain gemessen u.a. hinsichtlich der folgenden Faktoren:

2.1 Kundenbetreuung

Die mit dem Kunden vereinbarten Serviceleistungen, z.B. Qualität, Laufzeit und mittlerweile auch der Kohlendioxid ausstoß, und Vertragsbedingungen müssen mit den tatsächlich erzielten Leistungen vergleichbar und transparent sein, um einerseits dies dem Kunden dokumentieren zu können und andererseits bei sich anbahnenden und bereits eingetretenen Abweichungen schnell reagieren und eingreifen zu können. Letztendlich ist es wichtig zu wissen, welche Leistungen dem Kunden versprochen werden können und ob diese Versprechungen auch tatsächlich eingehalten werden.



2.2 Kundenprofitabilität

Auch für Logistikdienstleister ist die Kenntnis und Bewertung der Profitabilität einzelner Kunden und Produkte eine der wichtigsten Steuergrößen überhaupt. Der interne und externe Aufwand für die Ausführung von Aufträgen muss deshalb mit bestmöglichem Wissen aller Kosten je Kostenart und Kostenträger kalkuliert und den Erlösen gegenübergestellt werden. Auf Basis dieser Kosten werden dem Kunden entsprechende Angebote erstellt. Deren Ausführung müssen überwacht und auftretende Abweichungen von der Erwartung rechtzeitig erkannt werden. Nicht jeder einzelne Kunde oder jedes einzelne Produkt muss profitabel sein, sondern letztendlich nur die Summe aller. Dennoch hilft eine detaillierte Überwachung dem Unternehmen bei der Vertriebssteuerung, der Investitionsbewertung und Kosteneinsparungen.

2.3 Carrier- / Lieferantenmanagement

Logistikdienstleister insbesondere in der Kontraktlogistik unterhalten in den wenigsten Fällen eine eigene Transportflotte, sondern kaufen sich Transportkapazitäten bei verschiedenen Carriern ein oder als Ergänzung hinzu. Sei es für Transporte zu Land, Luft oder Wasser.

Da heißt es, die Leistungen aller Carrier jeder Zeit zu überwachen und in der Lage zu sein, vor allem die Zuverlässigkeit, Kosten und CO2 Emissionen der einzelnen Carrier zu erkennen und mit den vereinbarten Konditionen zu vergleichen. Abweichungen und Benchmarks sind für die Vertragsverhandlung mit Carriern von hoher Bedeutung und bedeuten in der Regel direkte Kosteneinsparungen

2.4 Operationsmanagement

Auch das eigene betriebene Netzwerk, z.B. regionale Distributionshubs, muss seinen Beitrag zu einer leistungsfähigen Supply Chain leisten. Hier gilt es schnell und zuverlässig einerseits die Auslastung zu erkennen, um die notwendigen Kapazitäten entsprechend planen zu können und andererseits auch die eigenen Kosten und Leistungsfähigkeit darstellen, mit externen Leistungen vergleichen und managen zu können. Die Möglichkeit, die in der gesamten Supply Chain entstandenen CO2 Emission zu messen bzw. zu berechnen und darstellen zu können, wird zunehmend von größerer Bedeutung.

2.5 Abrechnung von eigenen Dienstleistungen

Führende Logistikdienstleister bieten individuelle kundenorientierte Dienstleistungen an und erstellen dazu genaue und detaillierte Rechnungsnachweise, die je nach Bedarf sofort generiert werden können. Um dieses zu erreichen, bedarf es entsprechender Technologien, die durch „Best-In-Class“ Prozesse unterstützt werden. Ohne diese



Kombination werden Logistikdienstleister mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Beispiele:

- Die Kostenzuordnung basiert häufig auf sehr generischen und geschätzten Annahmen
- Ungenaue Kostenverfolgung führt häufig zur inakkuraten Rechnungsstellung sowie zu falschen Deckungsbeiträgen und Geschäftsprozessbewertung
- Ungenaue Rechnungen führen häufig zu Beschwerden und zusätzlichem Aufwand
- Hoher Aufwand für die Ermittlung der tatsächlichen Kosten für die eigenen Dienstleistungen
- Fehlende Möglichkeiten für genaue Umsatzvorhersagen

2.6 Fähigkeit schnell zu erkennen, entscheiden und umzusetzen

Sich langfristig am Markt behaupten zu können, bedeutet Serviceleistungen anzubieten, die einen Vorsprung gegenüber Wettbewerbern bieten und so dem Endkunden einen klaren Mehrwert zu wettbewerbsfähigen Preisen bringen. Dieses setzt voraus, zuverlässig zu erkennen, mit welchen Serviceleistungen und Kunden welcher Deckungsbeitrag erzielt wird, wie zufrieden die Kunden wirklich sind und zu erkennen, wo sich im gesamten Logistiknetzwerk Potential zur kontinuierlichen Verbesserung ergibt.

Erfahrungsgemäß scheitert es jedoch schon an der häufig eingeschränkten Transparenz und an fehlenden, teilweise veralteten Daten zur Fällung der bestmöglichen Entscheidung. Selbst wenn entsprechende Daten vorhanden sind, werden diese nur unter hohem personellen Aufwand für entsprechende Analysen und Berichte aufbereitet.

2.7 Zusammenfassung wesentlicher Herausforderungen

Herausforderungen für Logistikdienstleister im Bereich Supply Chain Management

- **Eingeschränkte Transparenz** in der gesamten Supply Chain
- **Richtige Einschätzung einzelner Kunden** hinsichtlich Zufriedenheit und Profitabilität
- **Unklare Verteilung der tatsächlichen Kosten** auf die einzelnen Prozessschritte
- **Richtige Einschätzung der Kosten und Leistungen** von Carrier / Lieferanten
- **Ineffiziente Abrechnung von Dienstleistungen**
- **Fehlende oder veraltete Daten** zur Fällung der bestmöglichen Entscheidung
- **Hoher Personalaufwand für die Aufbereitung** entsprechender Analysen und Berichte
- Häufig benutzerunfreundliche und **komplizierte Controlling-Werkzeuge**

- Quelle: Sammlung von Kernherausforderungen in Gesprächen mit mehreren Unternehmen aus der Logistikdienstleister-Branche
- Die Reihenfolge entspricht keiner Bewertung

Abbildung 1: Herausforderungen für Logistikdienstleister im Bereich Supply Chain Management (Beispiele)



3 In vier Schritten zum Best Practice Supply Chain Controlling

Erfolgreiche Logistikdienstleister bemessen dem Supply Chain Controlling einen hohen internen Stellenwert und sind in der Lage, schnell und effizient im Rahmen des Supply Chain Controllings wichtige Kernfragen zu beantworten. Zur Erreichung eines effizienten Supply Chain Controllings, sollte aus unserer Erfahrung ein internes Projekt aufgesetzt werden. Dabei bietet sich eine schrittweise Vorgehensweise an, die wir Ihnen im Folgenden als möglichen Leitfaden aufzeigen.

3.1 Schritt 1: Erstellung kausales Kennzahlensystem und KPI Steckbriefe

Die Basis für ein effizientes Supply Chain Controlling bildet ein auf Ihr Unternehmen zugeschnittenes **Kennzahlensystem**. Zunächst ist es wichtig festzulegen, was genau gemessen werden soll. Dabei ist es sehr hilfreich sich auf wichtige Fragen zu konzentrieren und Kernfragen zu stellen, die für das Unternehmen strategisch und operativ von hoher Bedeutung sind. Die folgende Abbildung zeigt am Beispiel eines internationalen Logistikdienstleisters auf, wie diese Fragen kategorisiert werden können.

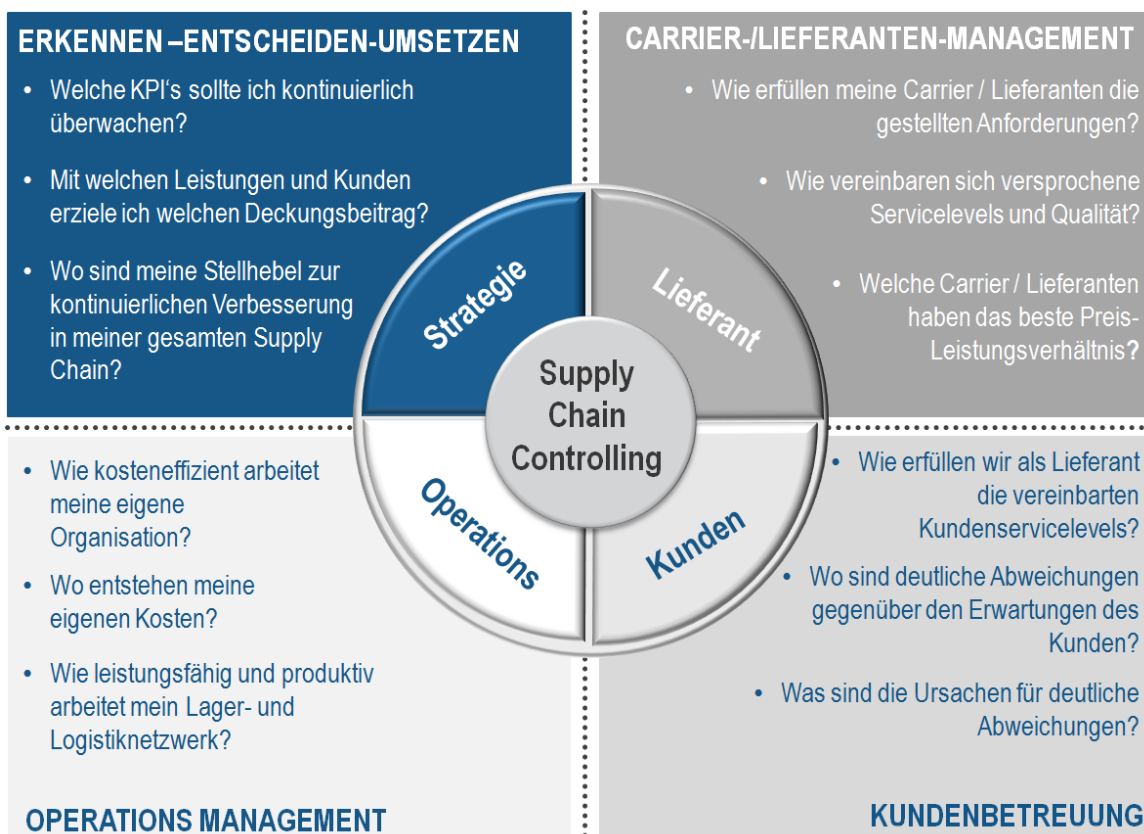


Abbildung 2: Beispiel strategisch und operativ wichtiger Kernfragen für Logistikdienstleister



Für jede einzelne Kernfrage werden die Messgrößen (KPIs: Key Performance Indicators) definiert und in einem KPI-Steckbrief dokumentiert. Wichtig dabei ist vor allem auch die Machbarkeit zu überprüfen, d.h. inwieweit die Daten zur Berechnung der Messgrößen bereits erfasst werden und vorliegen, oder mit welchem Aufwand die Daten aufbereitet und die Messgrößen kalkuliert werden müssen.

Die **KPI-Steckbriefe** beinhalten auch mathematische Formeln zur Berechnung von KPI aus verfügbaren oder erfassten Daten und deren Ausprägungen und Attribute für einen Drilldown sowie die Herkunft aus entsprechenden IT-Quellsystemen und Datenfeldern.

Der KPI-Steckbrief sollte jedoch mindestens folgende Informationen beinhalten:

- Die Kernfrage (strategisch / operativ), die beantwortet werden soll
- Den Namen der Kenngrößen mit Einheit
- Eine Beschreibung dieser Kenngröße
- Die Zielgruppe, die diese Kenngröße verantwortet
- Andere Kenngrößen, die durch diese Kenngröße beeinflusst werden
- Die Messgröße der Kenngröße mit Einheiten
- Die Formel zur Berechnung der Messgröße
- Die Datenquelle (Beschreibung des liefernden IT-Systems) der Messgröße
- Ausprägungen der Kenngröße für einen Drilldown, sowie die entsprechenden IT-Quellsysteme und Felder.
- Den Erhebungszeitraum

Für eine optimale Übersicht bietet es sich anschließend an, die identifizierten Kenngrößen in ein kausales Kennzahlensystem zusammenzufassen und in einer Graphik darzustellen.

⇒ **Lieferergebnis: Konzeptionelles Kennzahlensystem und KPI-Steckbriefe**



3.2 Schritt 2: Erstellung Lasten- / Fachkonzept und Auswahl IT-Tools

Aufbauend auf dem Kennzahlensystem und den jeweiligen KPI-Steckbriefen wird im nächsten Schritt ein Fachkonzept erstellt, das alle fachlichen Anforderungen an die Implementierung eines Controlling Tools beschreibt und als Basis für die Auswahl der für die Realisierung am besten geeigneten IT-Tools dient. Dieses Fachkonzept sollte als Minimum folgende Kernpunkte beinhalten:

- Beschreibung der relevanten Geschäftsprozesse
- Beschreibung erforderlicher funktionaler Anforderungen
- Strukturen des Reporting
- Darstellungsarten der Kenngrößen in der Benutzeroberfläche
- Vergleichende Darstellung von Plan- und Ist-Daten
- Navigationsmöglichkeiten und Online-Analysen in den Reports
- Datenaustausch und Schnittstellen zu anderen Systemen
- Anforderungen an Performance und Zuverlässigkeit
- Stakeholder und Benutzerrollen

Anschließend erfolgt durch eine Fit/Gap Analyse die Auswahl des geeigneten Controlling IT-Tools.

⇒ **Lieferergebnis: Lasten- / Fachkonzept und Ziel IT Controlling Tool**

3.3 Schritt 3: Aufbau Prototyp und Erstellung IT-Feinkonzept

Mit ausgewählten IT-Tools wird der erste Prototyp erstellt, mit den jeweiligen Fach- und IT-Abteilungen eingehend geprüft und Änderungen zum Fachkonzept festgelegt. Auf dieser Basis wird das IT-Feinkonzept als Grundlage für die Realisierung mit Anbindung an die entsprechenden Quellsysteme erstellt. Das IT-Feinkonzept sollte als Minimum folgende Kernpunkte enthalten:

- Funktionale Systembeschreibung
- Systemarchitektur inkl. Schnittstellenbeschreibung
- Datenflüsse und Datenmodellierung
- Oberflächen- und Drucklayout
- Entwicklungsprioritäten und Einschränkungen
- Testunterlagen inkl. Testfälle
- Know-How-Transfer an Key User aus IT- und Fachabteilung

⇒ **Lieferergebnis: DV-Feinkonzept als Grundlage für das voll funktionsfähige Pilotcockpit mit Anbindung an IT-Quellsysteme**



3.4 Schritt 4: Realisierung Pilot-Produktionssystem und Rollout

Im letzten Schritt wird auf Basis des IT-Feinkonzeptes ein vollfunktionsfähiges Pilot-Produktionssystem realisiert und ggf. mit den erzielten Erfahrungen weiter verfeinert und angepasst. Schließlich erfolgt dann die Roll-Out-Planung und –Umsetzung je nach Ausgangssituation und Zielsetzung beispielsweise auf:

- Weitere Kennzahlen
- Berücksichtigung des Planungsprozesses
- Weitere Nutzerzielgruppen
- Weitere Gesellschaften im Logistikverbund



4 Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Für ein effizientes Supply Chain Controlling sollten mehrere Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.

4.1 Vorhandenes Kennzahlensystem

Zunächst ist es wichtig festzulegen, was genau gemessen werden soll, wie dieses berechnet wird und welche sogenannten Treiber diese Messgröße beeinflussen. Die definierten Messgrößen werden dann in Ihrer Abhängigkeit auf die einzelnen Prozessverantwortlichen abgestimmt und in Kennzahlensystemen dargestellt.

4.2 Transparenz und Akzeptanz

Darauf aufbauend gilt es als weiterer Erfolgsfaktor, die Transparenz und Akzeptanz der Prozessverantwortlichen sicherzustellen. Das heißt im Einzelnen, eine Zusammenführung aller erforderlichen Daten für die Messung der festgelegten Messgrößen zu erstellen, und sie maßgeschneidert sowie übersichtlich aufzubereiten und dem Endanwender den damit verbundenen Nutzen darzustellen.

4.3 Hohe und aktuelle Informationsverfügbarkeit

Ein wesentlicher weiterer Erfolgsfaktor ist die eigentliche und notwendige Informationsverfügbarkeit. Das heißt, eine qualifizierte Anbindung an die jeweiligen datenlieferenden IT-Systeme, um stets die aktuellsten Daten in der bestmöglichen Datenqualität, am besten in „Realtime“, darstellen zu können.

4.4 Schaffung interner Strukturen

Ein nicht zu unterschätzender und sehr wichtiger Erfolgsfaktor ist die Schaffung von internen Strukturen, die dazu dienen sollen, die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen für die eigentliche Umsetzung des Supply Chain Controllings zu gewährleisten. Beispiele hierfür sind eine adäquate Schulung der Endanwender, die Automatisierung von Warn- und Berichtsprozessen innerhalb der Organisation oder die Unterstützung durch das Top-Management bezüglich der Rolle und des Nutzens eines etablierten Supply Chain Controllings.



5 Praxisbeispiele

Im Folgenden möchten wir Ihnen gerne zwei Praxisbeispiele zeigen, die wir bei einem internationalen Logistikunternehmen auf Basis SAP BI erfolgreich umgesetzt haben.

5.1 Profitabilitäts-Controlling

Das erste Beispiel wird als Steuerungsinstrument im Bereich des Controllings zur Erreichung der Finanzziele eingesetzt. Der Einstieg erfolgt über ein auf Nutzerrollen zugeschnittenes, zentrales Controlling-Cockpit. Über den Bereich Finanzen gelangt man zum Profitabilitäts-Controlling. Im Bereich **Kunden** werden die umsatzstärksten und profitabelsten Kunden mit entsprechender Kennzeichnung zur schnellen Erkennung der Problemkunden dargestellt. Die Darstellung kann für jeden Monat, für jeden Kunden, für jede durchgeführte Dienstleistung und Transportdestination, sowie pro Servicelevel erfolgen. Die Darstellung und Auswahl erfolgt interaktiv mit Realtime-Informationen. Mittig werden die **Kostentreiber** pro ausgewählten Kunden und deren prozentualen Verteilung auf die Gesamtkosten angezeigt. Auf der rechten Seite hat der Nutzer Zugang zu verschiedenen **Standardreports** als Basis für detaillierte Analysen über Umsatz, Kosten und Deckungsbeiträgen von Kunden, Dienstleistungen und Kundenservicelevel. Im unteren Bereich wird die Profitabilität der einzelnen **Destinationen** dargestellt.

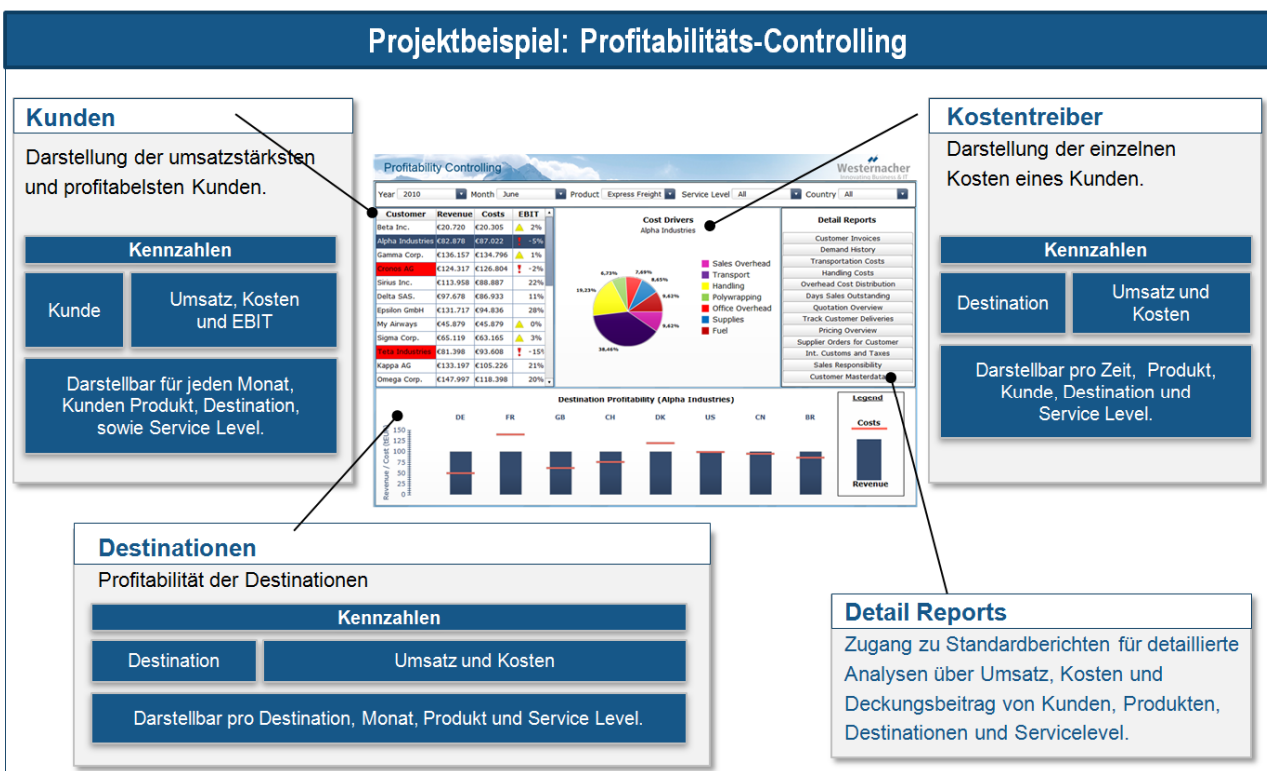


Abbildung 3: Projektbeispiel Profitabilitäts-Controlling



5.2 Operations-Controlling

Das zweite Beispiel wird als zentrales Steuerungsinstrument im Bereich Operations zur Prüfung der Prozess- und Serviceziele eingesetzt. Der Einstieg erfolgt ebenfalls über ein auf Nutzerrollen zugeschnittenes, zentrales Controlling-Cockpit. Über den Bereich Operations gelangt man zum Operations-Controlling. Im Bereich **Lieferzuverlässigkeit** werden durch „Ampel-Darstellung“ die Zuverlässigkeiten bezüglich Laufzeit und Empfangsquittung einzelner Destinationen mit Daten der letzten beiden Wochen im Soll-Ist Vergleich dargestellt. Die Darstellung ist änderbar für jedes gelieferte Behältnis pro Absender, Destination, Route und Servicelevel. Im Bereich **Carrier Management** werden die einzelnen extern beauftragten Carrier hinsichtlich ihres Kosten-Leistungsverhältnis bewertet und im Rahmen eines Benchmarking miteinander verglichen. Dieses gibt dem Logistikdienstleister eine hervorragende Basis für die regelmäßigen Vertragsverhandlungen. Ein weiterer Bereich dient der Steuerung des eigenen **Hubs** im Distributionsnetzwerk hinsichtlich Auslastung und zu erwartender Mengen als Basis für die Kapazitätsplanung. Auch bei diesem Beispiel stehen dem Nutzer wieder verschiedene **Standardreports** für detaillierte Analysen zur Verfügung.

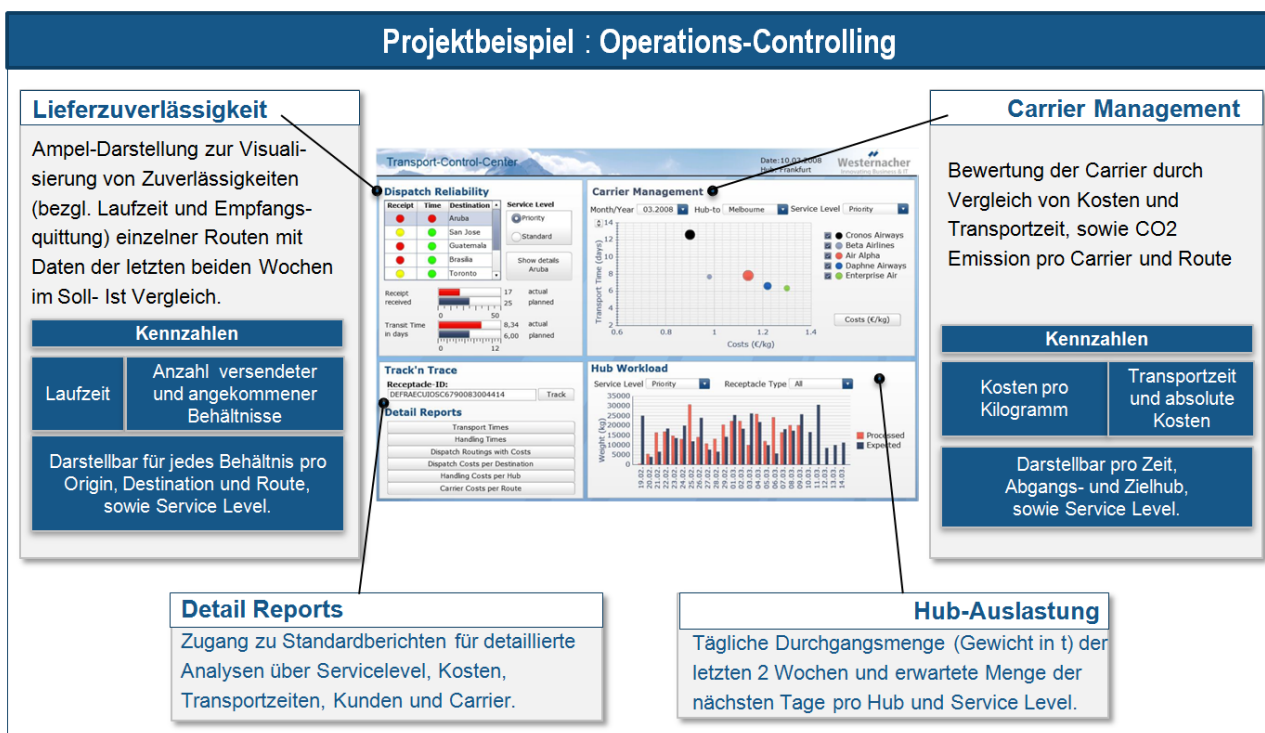


Abbildung 4: Projektbeispiel Operations-Controlling



5.3 Nutzen für den Logistikdienstleister

Im Wesentlichen erzielen die aufgeführten Supply Chain Controlling Lösungen folgende **Kernnutzen** für den Logistikdienstleister:

- Darstellung der wichtigsten Kennzahlen mit aktuellen Daten auf einen Blick
- „Management by Exception“ durch Gegenüberstellung von Ist- und Solldaten
- Schnelle Auswertungen durch einfache und interaktive Analysen
- Stark reduzierte interne Aufwendungen für die Berichtserstellung
- Informationsverfügbarkeit in Echtzeit zum schnellen Erkennen-Umsetzen-Entscheiden

6 Zusammenfassung

Ein genaues und effizientes Supply Chain Controlling entscheidet maßgeblich über die Leistungsfähigkeit und Profitabilität Ihres Unternehmens.

Fundierte Geschäftsentscheidungen können jedoch nur getroffen werden, wenn das Supply Chain Controlling einfachen Zugang zu aussagekräftigen und verifizierbaren Informationen über alle operativen und funktionalen Geschäftsbereiche hat.

Die Planung und Umsetzung eines effizienten Supply Chain Controlling ist an sehr wichtige Erfolgsfaktoren geknüpft und sollte auch durch eine strukturierte Vorgehensweise mit Projektmanagementmethoden auf- und umgesetzt werden.

Die Eckpunkte dieses Leitfadens nochmals im Folgenden zusammengefasst

In vier Kernschritten zu einem effizienten Supply Chain Controlling

1. Erstellung kausales Kennzahlensystem und KPI-Steckbriefe
2. Erstellung Lasten- / Fachkonzept und Auswahl IT-Tools
3. Aufbau Prototyp und Erstellung DV-Feinkonzept
4. Realisierung Pilot-Produktionssystem und Roll-Out

Die wichtigsten vier Erfolgsfaktoren, die es zu beachten gilt:

1. Kennzahlensystem muss in entsprechender Qualität vorhanden sein
2. Sicherstellung der Transparenz und Akzeptanz der Prozessverantwortlichen
3. Hohe und aktuelle Verfügbarkeit
4. Schaffung entsprechender interner Strukturen



7 Wie Ihnen Westernacher bei der Umsetzung helfen kann

Auf Basis unserer Erfahrungen **haben wir bereits Implementierungstemplates mit vordefinierten Kennzahlen und Berichten erstellt**, so dass die Umsetzung eines Supply Chain Controllings in Unternehmen schnell durchgeführt und erste Ergebnisse erzielt werden können.

Diese sogenannten Quick-Win Lösungen können selbstverständlich erweitert und entsprechend den Anforderungen der Anwender angepasst werden.

Für eine erfolgreiche Implementierung eines Supply Chain Controllings, bedarf es einer strukturierten Vorgehensweise und einer zielgerichteten Einbettung in kundenspezifische Umgebungen.

Westernacher verfügt über langjährige Supply Chain Management und Controlling Erfahrung im Bereich der Logistikdienstleister. Mit unserer Erfahrung und Kompetenz, begleiten wir Sie in vier Projektphasen auf dem Weg zum Best-Practice Supply Chain Controlling.

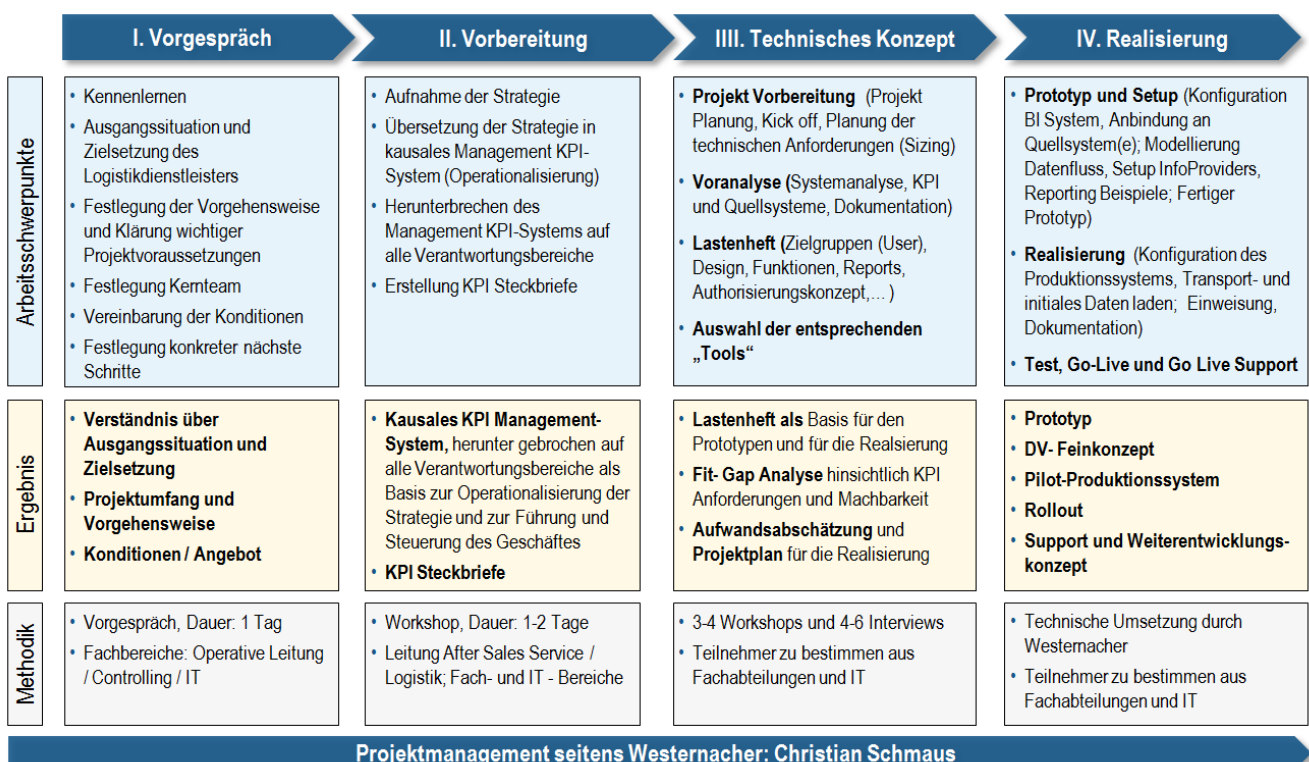


Abbildung 5: Westernacher Vorgehensweise



8 Kontaktinformation

Für Fragen stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung
scm@westernacher.com

Christian Schmaus, Partner
Dr. Engelbert Vollmer, Partner
Westernacher Business Management Consulting AG
Münchäckerweg 1 · 69168 Wiesloch · Germany
Telefon: 0622 / 9221-0