



Seidenschwarz & Comp.

from idea to value®

Logistikcontrolling

Wie in der Logistik Strategie, Umsetzung und Controlling optimal ineinander greifen





Trends in der Logistik

- Steigende Kundenanforderungen an die Logistik (-Performance)
- Individualisierung der Kundenwünsche als Herausforderungen für das Prozessmanagement
- Pull statt Push, Kundenauftragsorientierung statt Pool-Fertigung
- Gesamtprozessbetrachtung statt Suboptimierung
- Reduzierung, Verschiebung und Anpassung von Lagerbeständen entlang der Supply Chain
- Übertragung der Bestandsverantwortung auf den Lieferanten
- Einsparpotenziale und Logistikperformance durch innovative Lagerkonzepte
- Differenzierte Transportkonzepte statt klassischer Konsolidierung
- Verstärkte Berücksichtigung logistischer Anforderungen beim Produktdesign

Logistik – kundenorientiert, effizient und lagerlos

Kürzere Produktlebenszyklen, immer mehr Varianten, schnelle Lieferzeiten, kurzfristige Änderungen und steigender Kostendruck. Kaum ein Unternehmen sucht nicht nach Lösungen für diese Herausforderungen. Die Logistik wird dabei zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Wer Abläufe sicher und effizient beherrscht, wer Komplexität am besten reduziert und wer flexibel auf Änderungen reagieren kann, hat einen Vorteil. Wer proaktiv die Supply Chain gestaltet und die Effizienz kontinuierlich steigert, wird aus diesem Spiel als Sieger hervorgehen.

Die Logistik reagiert – vor allem in der Automobilindustrie – auf die Individualisierung der Kundenanforderungen und der damit verbundenen Variantenvielfalt mit der Abkehr von der Pool-Fertigung. Bestandsvorhaltung ermöglicht zwar die kürzeste Lieferzeit, wird aber unmöglich bei einer großen Variantenvielfalt: wenn jedes Fahrzeug unterschiedlich ist, wenn keine zwei baugleichen Fahrzeuge produziert werden. Deswegen wird kundenauftragsorientiert produziert, die entsprechenden Service Levels werden klar definiert und kommuniziert. Darüber hinaus sind kurze Durchlaufzeiten, Wiederbeschaffungszeiten und sichere Prozesse in der Supply Chain erforderlich, um den Lieferzeitanforderungen der Kunden zu entsprechen. Wenn wenige Tage vor Montagebeginn die „Perlenkette“ eingefroren wird, ist determiniert und damit unumstößlich, wann welches Teil verfügbar sein muss.

Der Zwang zur kundenorientierten Fertigung und die „Frozen Zone“ sind aber auch als Chance zu sehen. Vorbei ist, dass noch kurz vor Montagebeginn die Reihenfolge verändert werden kann. Prozesssicherheit muss zur Selbstverständlichkeit werden. Bis hin zu den Lieferanten, 1st Tier, 2nd Tier usw. De facto entsteht ein Zeitgewinn, der dazu genutzt werden kann, die Zulieferung zu verändern: Just-in-Sequence (JIS) bedarf nicht unbedingt der Zwischenpufferung in nahen Lieferantenparks, JIS wird auch über Entfernungen möglich. Damit entfallen Bestands-, Flächen-, Dienstleistungs- und Handlingkosten. Nach der Welle „Lieferantenparks“ kommt die Welle „Bestand auf Rädern“. Inzwischen ist

es ohnehin selbstverständlich, dass der Bestand erst bei Verbau zum OEM übergeht.

Bei Vendor Managed Inventory-Konzepten liegt die komplette Bestandsverantwortung beim Lieferanten – oftmals werden die Mindestbestände noch vom Abnehmer festgelegt. Klassische Konsolidierungskonzepte über Gebietsspediteure werden in der Transportlogistik ersetzt durch innovative Milkrun-Regelkreise. Verbesserungspotenziale lassen sich immer mehr unternehmensübergreifend realisieren. Damit einher geht eine verstärkte Supply Chain-Betrachtung durch die OEM. Bedarfsinformationen werden in der gesamten Supply Chain bereitgestellt, damit Engpässe frühzeitig identifiziert werden können. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor stellt die partnerschaftliche Prozessoptimierung dar, bei der allerdings ein beidseitiger Nutzen die entscheidende Voraussetzung darstellt. Doch oftmals liegen die Hebel bereits in der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens.

Handlungsdruck für die Logistik besteht in vielen Unternehmen gerade an der Schnittstelle zur Entwicklung. Während vorrangig immer versucht wird, Potenziale durch Process Reengineering zu realisieren, wird ein ganz entscheidender Hebel vernachlässigt: die Berücksichtigung logistischer Anforderungen beim Produktdesign. Design for Logistics beinhaltet nicht nur die Reduzierung der Teilevielfalt, sondern auch Themen wie optimales Volumen zur Senkung der Transportkosten, vereinfachtes Handling und Möglichkeit der Verwendung von Standardbehältern.

Herausforderungen und zentrale Fragen des Logistikcontrollings

Erhöhte Komplexität, erhöhter Kosten- und Zeitdruck steigern die Bedeutung eines funktionierenden und aussagekräftigen Logistikcontrollings, das Transparenz schafft über Logistikperformance und -kosten sowie über Kostentreiber. „Den Letzten beißen die Hunde“ – kein Logistiker hat diesen Satz noch nicht ausgesprochen. Die Stellung der Logistik ist im Vergleich zu ihrer Bedeutung in vielen Unternehmen unterbewertet. Dies zeigt sich unter anderem im Produktentstehungsprozess. Die Entwicklung ist oftmals technikgetrieben, denn schon der Vertrieb hat Schwierigkeiten, Einfluss zu nehmen, die Produktgestaltung marktorientiert zu gestalten. Logistik-, aber

auch Einkaufs-, Produktions- und Serviceanforderungen können nicht bedient werden. Transparenz hinsichtlich der Logistikkosten ermöglicht eine objektivierete Diskussion zur Gesamtoptimierung nicht nur mit internen Bereichen, sondern auch unternehmensübergreifend mit Kunden und Lieferanten. Für die Logistik und ein Logistikcontrolling stellen sich insbesondere folgende Fragen:

- Entspricht das Logistikcontrolling den strategischen Zielen der Logistikstrategie?
- Wie kann eine „durchschlagende“ Logistikstrategie ausgearbeitet werden?
- Wie sind die Leistungen der Logistik zu messen (Logistikperformance)?
- Wie setzen sich Logistikkosten zusammen und wie können sie erfasst werden?
- Gibt es eine Alternative zur aufwändigen klassischen Prozesskostenrechnung?
- Wie erfolgt eine prozessbezogene Bewertung von strategischen Logistikooptionen (What-if-Betrachtungen)?
- Wie wird ein Logistikcontrolling durch eine Software unterstützt, die relevante Informationen bei geringem Erfassungs- und Pflegeaufwand optimal visualisiert?
- Wie wird Logistikcontrolling zum kontinuierlichen Initiator von (unternehmens- und bereichsübergreifenden) Prozessoptimierungen?

Ausgangssituation

- Steigende Kundenindividualisierung und erhöhte Variantenvielfalt
- Zunehmende Bedeutung von 1st- und 2nd-Tier-Lieferanten
- Logistik wird verstärkt zum Wettbewerbsfaktor (Liefertreue, kurze Lieferzeiten und Prozesssicherheit als Basisanforderungen; Flexibilität, effiziente Supply Chain-Koordination und Order Fulfillment als Differenzierung)
- Druck auf die Logistikkosten (u. a. durch Variantenvielfalt/Komplexität; Transportkosten) steigt; Zwang zu konsequentem Lean Manufacturing
- Spannungsfeld Bestandssenkung bei gleichzeitiger Erfüllung von Service Levels
- Begrenzter Einfluss auf Produktgestaltung hinsichtlich logistischer Anforderungen
- Oftmals vernachlässigte Aufmerksamkeit durch das Topmanagement („Logistik muss funktionieren – Teile müssen verfügbar sein“)

Herausforderungen für das Logistikcontrolling

- Transparenz hinsichtlich Logistikkosten
- Ganzheitliche Betrachtung von Logistikkosten (nicht nur Transportkostenbetrachtung)
- Gegenüberstellung Logistikperformance und Logistikkosten (was kostet zum Beispiel ein bestimmter Service Level?)
- Konsistenz Logistikcontrolling und Logistikstrategie
- Prozessbezogene Bewertung von strategischen Logistikooptionen (einfache What-if-Betrachtungen)
- Einfache, kontinuierliche Logistikkostenermittlung
- Logistikcontrolling als Initiator von (unternehmens- und bereichsübergreifenden) Prozessoptimierungen (Komplexitätsreduzierungen, Design for Logistics, Lieferantenintegration, partnerschaftliche Prozessoptimierung etc.)
- Integration des Logistikcontrollings in den Managementprozess

Das Logistikcontrolling-Konzept von Seidenschwarz & Comp./SAS® Institute

Ein Verständnis, das Logistikcontrolling lediglich darauf reduziert, KPIs zu definieren und diese über Ampeln zu visualisieren, ist zu kurz gegriffen. Wenn die Logistikstrategie nicht richtig ist, werden auch die besten KPIs nicht den Logistik- und Unternehmenserfolg herbeiführen.

Das Logistikcontrolling-Konzept von Seidenschwarz & Comp./SAS Institute verfolgt entsprechend dem „From idea to value®“-Ansatz mit den folgenden aufgezeigten Modulen einen ganzheitlichen Ansatz: beginnend mit der Ausarbeitung und Schärfung der logistischen Ziele und der Definition von Stoßrichtungen über die Ausarbeitung eines Referenzprozess-Modells, die Ermittlung der strategierelevanten Kennzahlen und der Logistikkosten, die Prozesskostenerhebung durch eine professionelle Software (die What-if-Szenarien und eine optimale Visualisierung ermöglicht) bis hin zur Verankerung des Logistikcontrollings im Managementprozess und im täglichen Geschäft.

Die Ausarbeitung einer Strategie verlangt zunächst eine fundierte Kenntnis der Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen. Hierbei sind, neben der Analyse von zukünftigen Kundenanforderungen, die Entwicklung der Wettbewerbssituation und auch die unternehmerische Gesamtstrategie (Top-down-Vorgaben, Gestaltungsspielräume, Barrieren) als Basis für die Logistikstrategie zu legen. Die eigene Positionierung durch eine Logistik-SWOT-Analyse bietet hierzu einen wichtigen ersten Schritt. Von besonderer Bedeutung ist die Logistik hinsichtlich des Beitrags zur Generierung

1.	Strategische Analyse und strategische Rahmenbedingungen
2.	Erarbeitung/Schärfung Logistikstrategie
3.	Aufbau Logistikprozess-Modell und Betrachtungsbereich Controlling
4.	Definition Messgrößen Logistikperformance
5.	Ermittlung Logistikperformance und Zielwertdefinition
6.	Definition Bestandteile Logistikkosten
7.	Ermittlung nichtprozessbezogener Logistikkosten
8.	Ermittlung prozessbezogener Logistikkosten
9.	Ermittlung Logistikkosten und Zielwertdefinition
10.	Handlungsempfehlung zur Performancesteigerung/Kostenreduzierung
11.	Verankerung Controlling-Prozesse und -Verantwortlichkeiten
12.	Umsetzungs-/Roll-out-Konzept/Roll-out

von Kundennutzen zu betrachten. Was sind heute und in der Zukunft Basisanforderungen? Was sind heute und in der Zukunft die Differenzierungsmöglichkeiten? Kernstück der Strategieentwicklung ist die Ausarbeitung von Basisstrategien unter Anwendung von Portfoliotechnik, strategischen Pfaden, Roadmaps und Strategy Maps. In der Strategy Map werden die strategischen Ziele und deren Kausalzusammenhänge ganzheitlich („auf einem Blatt“) visualisiert. Dies dient der Fokussierung und der Schärfung der Strategie.

Wesentliche strategische Fragen sind zu stellen und Stoßrichtungen zu finden: Wie sehen die finanziellen Ziele der Logistik aus? Wie kann die Logistikleistung vermarktet werden? Wann ist zum Beispiel ein Gebietsspediteurskonzept sinnvoll, wann ein Milkrun?

Oder welche Dispositionsstrategie verfolgt man: bedarfsorientiert oder nach dem Pull-Prinzip?

Auch Lagerstrategien sind zu schärfen: Wer trägt die Bestandsverantwortung? Soll überhaupt eingelagert werden oder ist ein Cross-Docking sinnvoll? Wo sollen sich die Lager befinden (zentrale/dezentrale Lagerung; an welchen Standorten)? Welches Personal wird benötigt und wie ist dieses zu qualifizieren?

Bewährt hat sich bei der Beantwortung dieser Fragen die frühzeitige Integration der Key Player der Logistikorganisation, damit eine Strategie erarbeitet werden kann, die später von allen getragen und damit umgesetzt wird. Bevor Logistikperformance und -kosten ermittelt werden, wird zunächst ein Referenzprozess-Modell aufgebaut.

Auf Basis des SCOR-Modells werden auf verschiedenen Ebenen die Prozesse erfasst. Unter Berücksichtigung des Referenzprozess-Modells werden die für die Logistikperformance relevanten Prozesse identifiziert und entsprechende Messgrößen definiert, die als ein Element einer Logistik-Balanced-Scorecard verwendet werden können. Drill-down-Möglichkeiten sind dabei ebenso zu berücksichtigen wie Datenkonsistenz und -validität. Die Ermittlung der Logistikkosten geschieht ebenfalls auf Basis des Referenzprozess-Modells, indem für die zuvor definierten Betrachtungseinheiten aufgrund der Ressourceninanspruchnahme

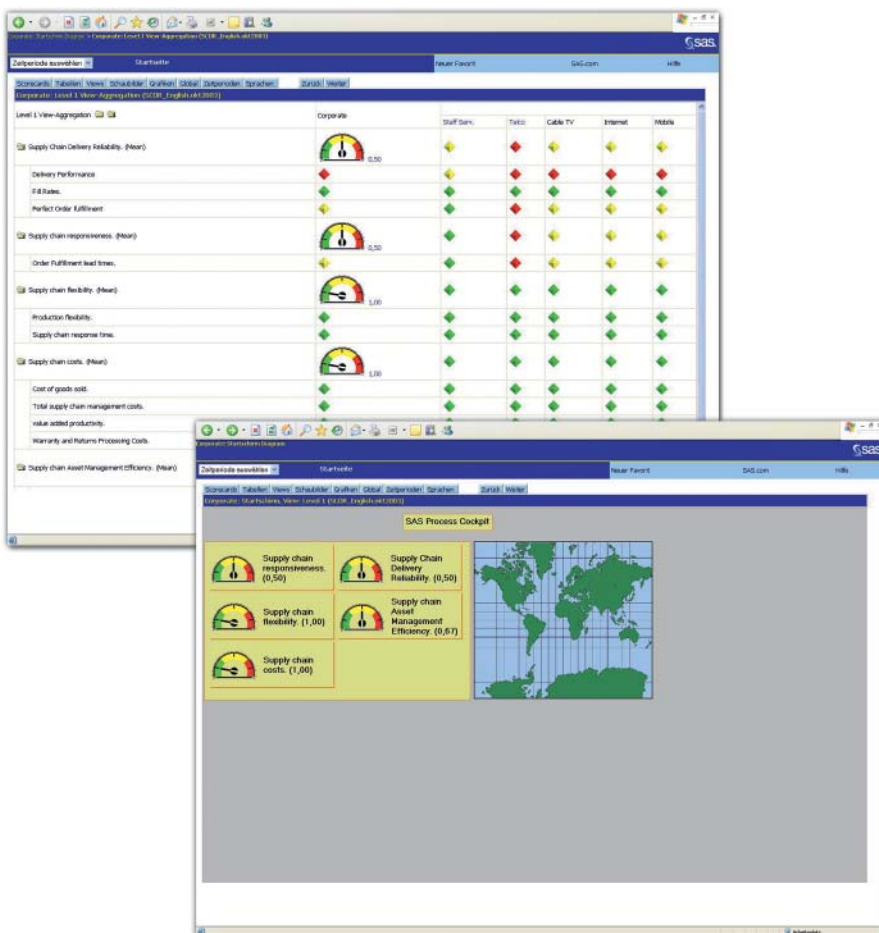
Kosten zugeordnet werden. Im Gegensatz zur klassischen Prozesskostenrechnung, die in der Praxis in vielen Unternehmen gescheitert ist, ermöglicht die Prozesskostenerhebung nach Seidenschwarz & Comp./SAS Institute eine unkomplizierte, schnelle und aussagekräftige Erfassung von Logistikprozesskosten, so dass die Basis für ein kontinuierliches Logistikkostencontrolling gegeben ist. Wichtig ist aber auch, Logistikkosten nicht nur auf Prozesskosten zu beschränken; Bestands-, Lager-, Flächen- oder auch Dienstleisterkosten sind ebenfalls für eine ganzheitliche Logistikkostenbetrachtung zu berücksichtigen. Damit

Logistikcontrolling dauerhaften Einfluss generieren kann, ist es essenziell, die ermittelten Kennzahlen im Managementprozess zu verankern. Eine einfache und valide Ermittlung der Kennzahlen durch bewährte SAS Softwarelösungen stellt eine wichtige Grundlage hierfür dar.

Prozesskostenerhebung mit Software von SAS Institute

Mit einer Standardanwendung hilft SAS Unternehmen weltweit, auf Basis einer verursachungsgerechten Kostenzuordnung aussagefähige Berichte und Analysen zu erstellen. Über ein integriertes Datenmanagement können zusätzlich repetitive Analyseprozesse aufgebaut werden, die Transparenz hinsichtlich der Kosten der Geschäftsprozesse und damit hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen gewährleisten. Werden die daraus abgeleiteten Optimierungspotenziale in die Unternehmensstrategie zurückgeführt, kann eine langfristige Unternehmenswertsteigerung erzielt werden.

Zu allen gängigen operativen Quellsystemen bestehen vorgefertigte Schnittstellen, die eine schnelle Anbindung und einen gesicherten und validierten Datenimport gewährleisten – so zum Beispiel über den SAS Adapter für SAP, die zertifizierte Schnittstelle zu SAP R/3 bzw. SAP NetWeaver®.



Fallbeispiel: Controlling und Simulation in der Beschaffungslogistik

Die verursachungsgerechte Verrechnung von Kosten ermöglicht, bessere Entscheidungen auf Grundlage von historischen Daten zu fällen. Das Stichwort lautet: Simulation!

Im Fallbeispiel wurden die Kostenstellendaten aus dem operativen System überführt. Die Zuordnung der Ressourcenkosten auf die Aktivitäten erfolgt dann über eine Schlüsselung, die sich aus einer Zuordnung der zeitlichen Ressourcen zu den definierten Prozessen des Referenzprozess-Modells ergibt.

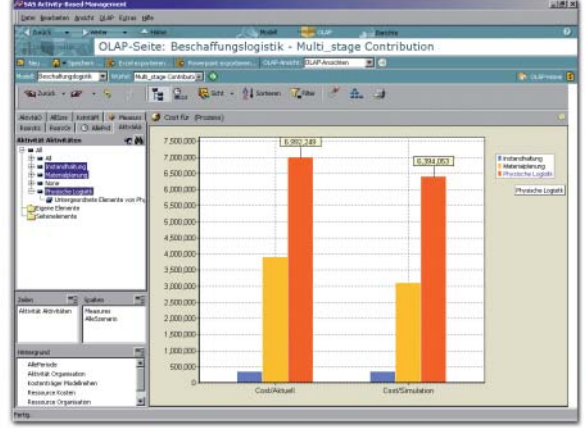
Diese Ansicht zeigt die Zuordnung der Lohn-, Gehalts- und Materialkosten auf die Aktivität „Bereitstellung“ in der physischen Logistik. Als Schlüssel wurden hier Zeitlöhner, Gabelstapler und Gehaltsempfänger verwendet. Wird das Modell berechnet, erhält man die Kosten der einzelnen Prozesse. Die Zuordnung der Prozesskosten auf die Kostenträger (Fahrzeugmodell) erfolgt später ebenso über definierte Schlüssel, in unserem Beispiel über „Anzahl Fahrzeuge“.

Aktivität	Kosten	Menge
Bereitstellung	2.284.475,22	1,00 Anzahl Fahrzeuge
Transport	1.941.739,24	Anzahl Fahrzeuge
Material	200.000,00	40,00 Container
Lohn	442.742,05	11,00 Anzahl Fahrzeuge
Gehalt	1.990.000,00	
Material	1.177,37	
Lohn	1.941,39	
Gehalt	1.177,37	

Um geplante Änderungen zu simulieren und deren Auswirkungen auf die künftige Kostenstruktur vorwegzunehmen, stehen die Möglichkeiten von What-if-Szenarien zur Verfügung. In unserer Beispielfirma werden aufgrund von Verbesserungsmaßnahmen in der Disposition und im Qualitätsmanagement in Zukunft verringerte Aufwände und eine Senkung der Kosten erwartet. In unserer Simulation wurden die Kosten für Gehälter in der Disposition und in der Qualitätssicherung reduziert (zum Beispiel wegen Einkaufsoptimierung und ISO-Zertifizierungen der Zulieferer).

Ressource	Kosten	Menge
Lohn	2.284.475,22	1,00 Anzahl Fahrzeuge
Gehalt	1.941.739,24	Anzahl Fahrzeuge
Material	200.000,00	40,00 Container
Lohn	442.742,05	11,00 Anzahl Fahrzeuge
Gehalt	1.990.000,00	
Material	1.177,37	
Lohn	1.941,39	
Gehalt	1.177,37	

Über die Kostenverteilung der aktuellen Situation und der Simulation erfolgt eine grafische Auswertung. Interaktive Grafiken ermöglichen einen Drill-down nach Ressourcen, Aktivitäten und Kostenträgern.





SAS Institute GmbH
In der Neckarhelle 162
69118 Heidelberg
Germany
Phone: +49 6221 415-0
Fax: +49 6221 415-101

www.sas.de

World Headquarters
and SAS Americas
SAS Campus Drive
Cary, NC 27513 USA
Phone: +1 919 677 8000
Fax: +1 919 677 4444
U.S. & Canada sales:
Phone: +1 800 727 0025



Seidenschwarz & Comp.

from idea to value®

Seidenschwarz & Comp. GmbH – Management Consulting
from idea to value®
Hanfelder Straße 6b, 82319 Starnberg
Tel.: +49 8151/99 88 77, Fax: +49 8151/99 88 7 66

31/F, Jin Mao Tower, 88 Shi Ji Avenue
200120 Shanghai, P.R. China
Tel.: +86 21/28 90 96 86, Fax: +86 21/28 90 99 99

E-Mail: info@seidenschwarz.com www.seidenschwarz.com