

Geordnete Infos

Mit Kennzahlen haben Unternehmer ihren Betrieb besser im Griff

Von Markus Dangelmayer

Für die effektive Steuerung der Logistik benötigen Unternehmen aussagefähige Kennzahlen. Diese liefern ein aktuelles Bild über die Vorgänge und den Status einzelner Unternehmensbereiche. In der Praxis fehlen solche Systeme noch häufig, oder sie sind den Anforderungen nicht gewachsen.

Dem gestiegenen Informationsbedarf der Unternehmen steht eine Informationsflut ohne qualitative Aussage gegenüber. Logistiker benötigen jedoch systemübergreifende Berichte in hoher Datenqualität, die Verknüpfung und Aufbereitung von Kunden-, Speditions- und Lagerlogistikdaten aus verschiedenen Systemen ermöglichen. Herkömmliche Reportingsysteme sind diesen Anforderungen oft nicht gewachsen. Die Lösung liegt im Aufbau eines Kennzahlensystems, das Kennzahlen in hoher Qualität liefert und sie jederzeit zur Verfügung stellt. Grundlage dafür ist eine Strategie, die in den relevanten Abteilungen organisatorisch eingeführt und umgesetzt wird.

Keine Kennzahlenstrategie. Doch zuvor sollten Unternehmen die Ursachen für ein Fehlen solcher Kennzahlen ermitteln. In vielen Unternehmen fehlen klar definierte Kennzahlenstrategien, die die für den Geschäftserfolg relevanten Kennzahlen abteilungsbezogen definieren und kommunizieren. Eine fehlende oder ungenau formulierte Logistikkennzahlenstrategie führt dazu, dass entweder gar keine oder aber falsche Kennzahlen ermittelt werden.

Die technische Umsetzung ist in Relation zu den Anforderungen zu sehen. Ob ein Datawarehouse als Inhouse-Lösung oder als ASP-Modell umgesetzt wird, ob Visualisierungstools oder Datenbereitstellung per Dateitransport gewählt wird – diese Fragen sind in Abhängigkeit der Unternehmensgröße und der exakten Anforderungen zu wählen.

Eine weitere Ursache können Produktsysteme sein. Sie sind in der Logistik vorrangig funktions- und nicht prozessorientiert und decken deshalb



Foto: Bilderbox

Mit Logistikkennzahlen gehen Unternehmen den richtigen Weg.

häufig nur Teilaufgaben innerhalb der Prozesskette ab. Die Folge ist, dass ganzheitliche Auswertungen zur Erhebung von aussagekräftigen Kennzahlen über den gesamten Prozess hinweg nur schwer oder mit sehr hohem personellem Aufwand zu realisieren sind.

Die Basis für gute Berichtsdaten ist eine hohe Datenqualität. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Stammdaten schlecht gepflegt sind oder es allgemein an Erfassungsdisziplin mangelt. Schnell schleichen sich Fehler ein, die ohne Prüfmechanismen gar nicht auffallen. Damit ist das gesamte nachgelagerte Reporting lückenhaft und fehlerbehaftet.

Hoher Informationsbedarf. Der gestiegene Informationsbedarf von Kunden und internen Bereichen erfordert eine hohe Flexibilität des Reportings. Im Tagesgeschäft müssen individuelle Berichte meist mit hoher Dringlichkeit erstellt werden. Viele Systeme bieten jedoch nur eingeschränkte oder gar keine Auswertungsmöglichkeiten. Durch fehlende Anwendungen zur automatisierten Auswertung kommt es zu personalintensiver, sehr individueller und kaum reproduzierbarer Erstellung von Reports und Kennzahlen.

Unternehmen sollten sich daher immer zuerst die Frage stellen: „Welche Logistikkennzahlen brauche

ich?“. Die Antwort hängt in erheblichem Maße davon ab, was das jeweilige Unternehmen genau mit seiner Logistik erreichen möchte. Die Fachliteratur nennt eine Fülle vordefinierter Logistikkennzahlen wie die VDI Richtlinie 4490. Nach einer genauen Definition der eigenen Aufgaben finden sich für jedes Unternehmen relevante Kennzahlen.

Ziele definieren. Entscheidend ist jedoch das Zusammenspiel der einzelnen Kennzahlen. Hier ist das Management gefordert, indem es die zu erreichenden Logistikziele definiert. Es gilt dann zu ermitteln, welche Faktoren den Weg zum Ziel beeinflussen und welche Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Faktoren bestehen.

In der Vergangenheit lag der Fokus auf finanzorientierten Kennzahlen. Die ausschließliche Betrachtung von Finanzkennzahlen ist nicht ausreichend, da weitere Aspekte berücksichtigt werden müssen. Somit empfiehlt sich eine Orientierung am Prinzip der Balanced Scorecard. Hier betrachtet man neben der Finanz- auch die Kunden-, Prozess- sowie Entwicklungsperspektive. Die Perspektiven sind nicht starr vorgegeben – in einigen Fällen sind drei ausreichend, in anderen werden fünf benötigt. Der Vorteil dieser ausgewogenen Betrachtung liegt in der Berücksichtigung aller für die Zielerreichung relevanten Faktoren.

Routinen definieren. Die oben erwähnte Problematik, dass Kennzahlen nicht ohne weiteres auf Grund von fehlenden Anwendungen in den Produktsystemen ermittelbar sind, lässt sich mit Hilfe eines Datawarehouse (DWH)-Ansatzes lösen. Daten werden in bestimmten Intervallen aus verschiedenen Produktsystemen extrahiert und für die Berichterstattung an unterschiedliche Informationsebenen wie Management, Vertrieb, Abteilungsleiter aufbereitet. Ein weiterer Vorteil liegt in einer vorgeschalteten Datenprüfung. Dabei werden alle Daten beim Einladen anhand definierter Routinen auf Vollständigkeit und Korrektheit geprüft und können erneut bearbeitet werden. DVZ 5.4.2007 (jh/rok)

Markus Dangelmayer, Geschäftsführender Gesellschafter, Dangelmayer & Seemann GmbH, Niedernhausen.
Kontakt über kuemmerlen@dvz.de

Aufbau eines Kennzahlensystems

Kennzahlenstrategie

- Definition der Logistikziele und Herunterbrechen auf operative Einheiten
- Identifizierung aller für die Zielerreichung relevanten Faktoren (Finanz-, Qualitäts-, Leistungsgrößen)
- Identifizieren von Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der einzelnen Kennzahlen
- Definition der Kennzahlenhierarchie
- Klare Verantwortlichkeiten schaffen. Wer muss welche Daten wann und an wen liefern.

Kennzahlendefinition

- Definition der Granularität. Wer benötigt die Kennzahl in welcher Detaillierung
- Definition der Berechnungsformeln
- Kennzahl gegebenenfalls in Sub-Kennzahlen aufteilen
- Klärung der Datenbasis. Welche Systeme liefern die Daten
- Definition der Messpunkte – wo wird gemessen
- Definition der Messintervalle – wie oft wird gemessen
- Identifizierung potenzieller Fehlerquellen bei der Datenerhebung

Fachliche und technische Konzeption

- Erstellung eines Anforderungsprofils – Welche Funktionalitäten und visuelle Darstellungsvarianten sollen realisiert werden?
- Definition des Datenvolumens, Ladeintervalle, Speicherzeiträume
- Abgleich der Anforderungen mit bestehenden Reporting-Tools → Gap Analyse/Definition
- Lieferanten identifizieren und auswählen
- Wahl des Betriebsmodells (Inhouse oder ASP)

Quelle: Dangelmayer & Seemann