

Mit Kennzahlen mehr Transparenz schaffen

Leistungsindikatoren sind kein Selbstzweck / Außer Betrieb auch Vertrieb und Projektumsetzung durchleuchten

Von Stuart Draxler

Auch in der Kontraktlogistik gewinnen Kennzahlen immer mehr Bedeutung. Viele Logistikdienstleister stehen vor der Herausforderung, Prozesse gleichzeitig flexibel und nachhaltig zu gestalten. Um die Prozesse zu überwachen und zu steuern, bedarf es geeigneter Indikatoren.

In der Vergangenheit haben sich Unternehmen beim Ermitteln von Kennzahlen überwiegend auf Finanz- und Leistungsdaten gestützt. Seit einigen Jahren legen besonders die Kunden der Logistikdienstleister verstärkt den Fokus auf die Qualitätsüberwachung. Die Logistik ist heute ein elementarer Service- und Qualitätsbaustein im Leistungsversprechen. Oft jedoch wird das Verlangen nach regelmäßiger Kennzahlenbereitstellung eher als lästige Pflicht angesehen. Dass ein ausgewogenes Kennzahlensystem gleichzeitig ein geeignetes Instrument zur Überwachung und Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit darstellt, wird selten gesehen.

Auswahl von Kennzahlen. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen sich zu schnell auf konkrete Kennzahlen festlegen, ohne ausreichend zu prüfen, ob diese auch tatsächlich das messen, was für das Unternehmen von Bedeutung ist. Dies führt einerseits zu einem hohen Aufwand für die Erhebung von falschen Kennzahlen. Andererseits werden die für das Unternehmen entscheidenden Kennzahlen nicht erhoben. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, klar zu definieren, welche Fragen die Daten beantworten sollen.

Das Kennzahlenkonzept sollte folgende Elemente enthalten:

- Welche Unternehmensbereiche sollen untersucht werden (Vertrieb, Projektimplementierung, Betrieb, einzelne Funktionsbereiche wie Wareneingang/-ausgang)?
- Welche Fragestellungen soll das Kennzahlenmodell beantworten – zum Beispiel an welchen Faktoren ist zu erkennen, ob die Kommissionierung effizient arbeitet?
- Welche Kennzahlen lassen sich aus den Fragestellungen ableiten?
- Existiert für alle Kennzahlen eine Datenbasis? Wenn ja: Wie gut ist die Datenqualität, beziehungsweise wie kann sie verbessert werden? Wenn nein: Wie kann die Datenbasis geschaffen werden?
- Welche Aussagekraft hat jede einzelne Kennzahl? Den Kennzahlen also Prioritäten zuweisen.
- Bestehen Abhängigkeiten zwischen den Kennzahlen, die bei der Erhebung berücksichtigt werden müssen?
- Wie oft müssen die Kennzahlen erhoben werden? (Nicht alle Kennzahlen müssen ständig aktuell verfügbar sein.)
- In welcher Granularität (Detailtiefe) müssen die Kennzahlen erhoben werden?

Daten oft schon vorhanden. Eine häufig verbreitete Meinung ist, dass Kennzahlenerhebungen zeitaufwendig und wenig aussagefähig sind. Umso wichtiger ist es, dass sich Unternehmen mit einem ausgereiften Kennzahlenkonzept Klarheit über ihre Messziele ver-

schaffen. Die oft geführte Klage über hohen Zeitaufwand ist nur bedingt berechtigt. Eine Vielzahl an Kennzahlen lässt sich ohne Systemunterstützung und mit minimalem Aufwand erheben. Bereiche, in denen die Kennzahlenerhebung aufwendig sein kann, betreffen üblicherweise Daten des Lagerverwaltungs-Systems. Hier ist der Erhebungsaufwand stark davon abhängig, inwieweit LVS-Systeme die Auswertung unterstützen oder geeignete Tools zur Verfügung stehen, um den Aufwand zu minimieren. Der Fokus bei der Auswahl der Kennzahlen sollte daher immer auf den Aussagegehalt der Kennzahl liegen. Liefert eine aufwendig erhobene Kennzahl die Aussage, dass 100 EUR hätten eingespart werden können, ist der Zweck der Kennzahl verfehlt. Generell sollte die Erhebung möglichst weit automatisiert werden, um den Aufwand gering zu halten.

Drei Bereiche im Focus. Für welche Bereiche sollen nun die Kennzahlen erhoben werden? Es bieten sich drei Hauptuntersuchungsbereiche an: Vertrieb, Projektimplementierung und Operativer Betrieb. Die drei Bereiche können voneinander unabhängig betrachtet werden.

Diese genannten Bereiche geben Antworten auf folgende Fragen:

- Wie erfolgreich ist das Unternehmen am Markt?
 - Welche Effizienz und welchen Qualitätsgrad hat die Projektimplementierung?
 - Erfüllt das Unternehmen die Kundenerwartungen hinsichtlich Leistungsmenge und Qualität?
 - Wie produktiv ist der operative Betrieb?
 - Mit welchen Leistungen/Kunden verdient das Unternehmen Geld?
- Die Erfahrung zeigt, dass sich Unternehmen vorrangig auf Kennzahlen für die Überwachung und Steuerung des operativen Betriebs konzentrieren. Dies ist insofern berechtigt, als dieser Bereich die höchste Kundenwahrnehmung hat und sich daran

passt. Damit wird unter Umständen ein hoher finanzieller Aufwand hervorgerufen.

Ein Kennzahl „Erfolgsquote Ausschreibungen“ greift hier zu kurz, da sie keine Aussage über den Ressourcenverbrauch trifft. Eine Erfolgsquote bei Ausschreibungen von 60 Prozent mag auf den ersten Blick ein guter Wert sein. Wurde aber für die restlichen 40 Prozent der Ausschreibungen die Mehrheit der Personalressourcen verwendet, hat die Aussage einen deutlich anderen Schwerpunkt. Hier ist zu prüfen, was den Aufwand bei den verlorenen Ausschreibungen verursacht hat und welche Rückschlüsse für den Vertrieb gezogen werden können.

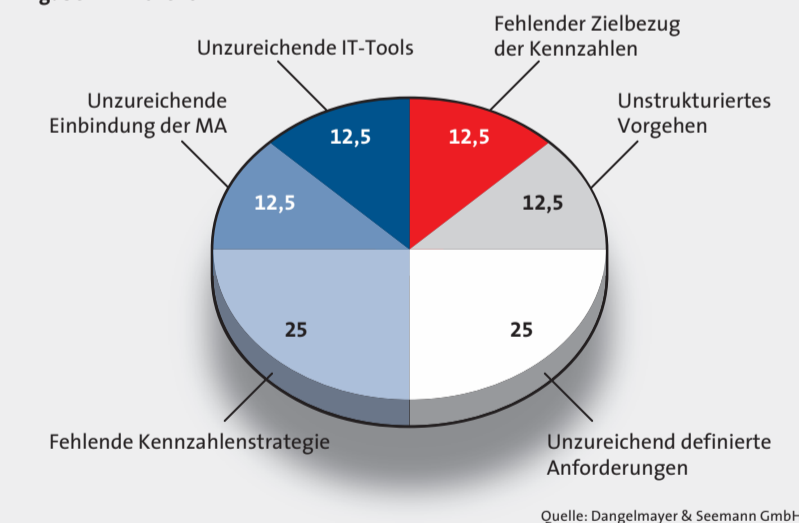
Projektimplementierung. Gerade hier gibt man häufig dem Zeitdruck des Projekts nach und vernachlässigt dabei die Produktivität. Doch vor allem diese Phase gilt es effektiv und effizient zu gestalten. Eine schlecht realisierte Implementierung verursacht in der Regel sehr hohe Folgekosten im operativen Betrieb oder kann ein Geschäft gänzlich zum Scheitern bringen.

Welches sind die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Projektimplementierung? Eine wesentliche Größe sind die Implementierungskosten. Darunter fallen alle Kosten, welche für die Herstellung der Betriebsbereitschaft oder bis zum Übergang in den Regelbetrieb entstehen. Dazu gehören ausdrücklich nicht die Kosten für Lager- und Fördertechnik sowie Kosten für Soft- und Hardware – zum Beispiel Schnittstellen, LVS-Anpassungen, Server. Dies sind Kosten, die keinen Einfluss auf die Implementierungsleistung und -qualität haben.

Vielmehr fallen unter die Implementierungskosten vor allem interne und externe Personalkosten, die namentlich im Rahmen des Projektmanagements anfallen. Die Höhe der Kosten allein ist kein aussagefähiges Kriterium. Setzt man diese jedoch ins Verhältnis zum Zielumsatz, ist dies ein Indikator dafür, wie kosteneffizient die Implementierung war.

Die häufigsten Fehler in Kennzahlen-Projekten

Angaben in Prozent



der langfristige wirtschaftliche Erfolg messen lässt. Weitaus seltener, aber nicht weniger wichtig, sind aussagefähige Kennzahlensysteme für die Bereiche Logistikvertrieb und Projektimplementierung.

Der Bereich Vertrieb. Speziell Vertriebsproduktivität sowie Ausschreibungsmanagement müssen regelmäßig auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft werden. Wesentliche Ziele sind die Bestimmung des Produkt- oder Markterfolgs und damit einhergehend die Bewertung, wie gut sich das Unternehmen auf die Anforderungen der Kunden eingestellt hat. Hier wird im Wesentlichen geprüft, ob das Unternehmen Leistungen anbietet, die am Markt nachgefragt werden oder welche Referenzen es bereits vorweisen kann.

Weiterhin wird hier der Ausschreibungserfolg bewertet. Immer noch oft verbreitet ist die Einstellung „Wir nehmen an jeder Ausschreibung teil“, ohne genauer zu prüfen, ob die Dienstleistung in das eigene Betriebskonzept

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Leistungseffizienz der Implementierung: Welcher Anteil der Implementierungsleistung ist wirklich wertschöpfend? Wie hoch ist der Aufwand für Troubleshooting in der Startphase? Ein niedriger Anteil zeigt an, dass das Projekt gut konzipiert und umgesetzt wurde und dass die Mitarbeiter ausreichend geschult wurden.

Implementierungs- und Fehlerkosten sind sicherlich zwei elementare Faktoren für die Bewertung der Projektimplementierung. Darüber hinaus sollten noch die Bewertung der Betriebsleistung in der Startphase sowie der IT-Leistungsfähigkeit in Betracht gezogen werden. Der Aufwand für die Kennzahlen in diesem Bereich ist meist gering, da keine Daten aus speziellen Systemen notwendig sind.

Der operative Betrieb. Dieser Bereich ist der wichtigste. Auch hier sollte Wert darauf gelegt werden, sich nicht einseitig auf Mengen- und Finanzkennzahlen festzulegen. Vielmehr ist der operative Betrieb ausgewogen zu



betrachten unter Einbeziehung der Faktoren Qualität und Personal. Diese Sichtweise vermeidet einseitige Optimierungsansätze: Zum Beispiel die Reduzierung von Kosten ohne Rücksicht auf die Auswirkungen bei der Servicequalität.

Im Wesentlichen geht es neben klassischen Produktivitätskennzahlen wie Picks pro Stunde und Mitarbeiterauslastung um qualitätsorientierte Kennzahlen. Diese Kennzahlen lassen, wenn sie „kaskadierend“ aufeinander aufbauen, die Ermittlung von Ursachen für Fehlleistungen zu. Immer wieder ist festzustellen, dass Fehler in der Leistungserbringung nicht oder nur unzureichend systematisch erfasst und ausgewertet werden. Dies liegt einerseits an unzureichenden Möglichkeiten, Qualitätsaspekte wie Durchlaufzeiten oder Pickfehler über IT-Systeme auszuwerten. Andererseits liegt sie häufig an einer zu gering ausgeprägten „Fehlerkultur“.

Fehlerkultur bedeutet in erster Linie der positive Umgang mit Fehlern. Weit verbreitet ist die Neigung, Fehler aus Angst vor Sanktionen zu verstecken. Kennzahlen können aber nur abbilden, was erfasst wurde. Wenn Fehler systematisch vertuscht werden, nützt auch ein professionelles Kennzahlensystem nichts.

Es gibt noch einen weiteren Grund, warum die Erhebung von Qualitätskennzahlen oft so aufwendig ist. Die Mehrheit der am Markt verfügbaren LVS-Systeme ist nicht oder nur unzureichend darauf ausgelegt, Qualitätskennzahlen zu identifizieren und aufzubereiten.

Ein Beispiel hierfür sind Durchlaufzeiten. Physische Prozesse werden nicht immer 1:1 in der IT abgebildet. Ist der erste Messpunkt für die Ermittlung der Durchlaufzeit im Wareneingang die Ankunft des Lkw, so muss dieser Zustand auch im LVS mittels Zeitstempel gespeichert werden. Fehlt diese Information, kann die Kennzahl nicht gebildet werden. Doch auch eine durchgängige messpunktorientierte IT-Unterstützung ist kein Garant für die einfache Datenerhebung. Vielen Systemen fehlt es an ausreichenden Funktionalitäten, um Kennzahlen zu ermitteln. Dem Nutzer bleibt meist keine andere Wahl, als die Daten aus dem LVS herauszuziehen und selbst aufzubereiten.

Hier ist abermals auf den Kosten-Nutzen-Faktor bei der Kennzahlenermittlung hinzuweisen. Qualität ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, doch gerade hier sollten Kennzahlen auch mit Augenmaß ermittelt werden. Jeden potenziellen Fehler aufzuzeigen und Ursachen zu ermitteln mag erstrebenswert sein, doch geht das in vielen Fällen zu weit. Insbesondere im Fehlermanagement sollten zeitliche Schwerpunkte gesetzt werden. In vielen Fällen ist es völlig ausreichend, zunächst diejenigen Fehler zu identifizieren und regelmäßig zu erheben, die den höchsten Schaden verursachen. Für die anderen Fehlertypen wird es reichen, sie stichprobenartig zu überwachen. Dies reduziert den Aufwand meist auf ein annehmbares Maß.

Nicht verabsolutieren. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Kennzahlen wichtig und notwendig sind, ihre Möglichkeiten aber auch nicht überschätzt werden dürfen. Ihren eigentlichen Zweck erfüllen Kennzahlen erst dann, wenn auf ihrer Grundlage Zusammenhänge erkannt und Entscheidungen getroffen werden können.

Für Unternehmen ist es von Bedeutung, sich nicht auf isolierte Kennzahlen zu fokussieren. Vielmehr sollten sie ein Kennzahlenmodell aufbauen, welches neben den klassischen operativen Leistungen auch den Vertrieb und die Projektimplementierung berücksichtigt. Diese Betrachtungsweise garantiert einen ganzheitlichen Blick auf die wichtigsten Funktionen und ermöglicht es, frühzeitig auf Veränderungen zu reagieren. DVZ 14.8.2008 (102)



Foto: Röhrl/FL ONLINE

PRAXISTIPP

Kontraktlogistikforum

Um das Zusammenspiel zwischen Dienstleister und Auftraggeber geht es auch auf dem Kontraktlogistikforum am 16. September in Köln. Jens Kammerer, Leiter des Bosch Intercontinental Distribution Center in Worms, wird zum Beispiel zum Thema „Zusammenarbeit zwischen Industrie und Dienstleister: Wo die Grenzen verlaufen“ referieren. Der Logistik-Fachanwalt Heinz Gimmler trägt vor zum Thema „Die vorvertragliche Phase in der Kontraktlogistik: Erfahrungen, Risiken, Möglichkeiten der Optimierung.“ (roe)

www.dvz.de/veranstaltungen

Stuart Draxler, Logistikberater, Dangelmayer & Seemann GmbH, Niedernhausen.
Kontakt über roeser@dvz.de