

Ronald Gleich/Christian Daxböck (Hrsg.)

# Supply-Chain- und Logistikcontrolling

Instrumente, Kennzahlen, Best Practices



HORVÁTH & PARTNERS  
MANAGEMENT CONSULTANTS

HAUFE.

Ronald Gleich/Christian Daxböck (Hrsg.)

Supply-Chain- und Logistikcontrolling  
Instrumente, Kennzahlen, Best Practices

**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

Ronald Gleich/Christian Daxböck (Hrsg.)

# Supply-Chain- und Logistikcontrolling Instrumente, Kennzahlen, Best Practices

Haufe Gruppe  
Freiburg • München

### **Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Print:** ISBN: 978-3-648-04963-1  
**ePDF:** ISBN: 978-3-648-04964-8

Bestell-Nr.: 01497-0001  
Bestell-Nr.: 01497-0150

Ronald Gleich/Christian Daxböck (Hrsg.)  
Supply-Chain- und Logistikcontrolling

1. Auflage 2014

© 2014 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Niederlassung München

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: 089 895 17-0

Telefax: 089 895 17-290

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Schriftleitung: Dipl.-Kfm. Mike Schulze (EBS Universität für Wirtschaft und Recht),

Dipl.-Kfm. Ulf Diefenbach (EBS Universität für Wirtschaft und Recht)

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

**Umschlag:** RED GmbH, 82152 Krailling.

**Druckvorstufe:** Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld.

**Druck:** Schätzl Druck & Medien, 86609 Donauwörth.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

globale Wertschöpfungsnetzwerke bilden heutzutage die Grundlage für den Zugang zu Rohstoffen, Lieferanten und wichtigen Absatzmärkten. Insbesondere die Verbindung von know-how-intensiven Forschungs- und Entwicklungszentren mit kostengünstigen Arbeits- und Produktionsstandorten ist für viele Unternehmen eine wichtige Quelle ihrer vorteilhaften Wettbewerbsposition. Wenngleich globale Lieferketten, sog. Supply Chains, enorme Vorteile und Potenziale bieten, so erhöht sich dadurch allerdings die Komplexität der Planung und Steuerung erheblich, müssen doch zahlreiche Akteure und Maßnahmen über Unternehmensgrenzen hinweg koordiniert werden.

Das sog. Supply-Chain-Management umfasst die Planung, Steuerung und Koordination von Güter-, Informations- und Geldflüssen zwischen kooperierenden Unternehmen innerhalb eines Netzwerks. Das Supply-Chain-Controlling unterstützt das Management bei der strategischen Gestaltung eines unternehmensübergreifenden Netzwerks sowie der daraus resultierenden operativen Steuerung der zwischen den Unternehmen ablaufenden Güter-, Informations- und Geldflüsse. Diese Aufgaben erweisen sich in der Unternehmenspraxis als äußerst komplex und schwierig umzusetzen. Wir wollen Ihnen mit diesem Buch dabei helfen, dass Sie erfolgreich ein Supply-Chain- und Logistikcontrolling aufbauen und weiterentwickeln können.

In der Rubrik „**Standpunkt**“ diskutieren wir mit Jürjen Schürer, Leiter Logistik der *Claas Industrietechnik GmbH*, die Auswirkungen von saisonalen Effekten auf die Flexibilität von Liefer- und Wertschöpfungsketten. Er schildert darüber hinaus, wie sein Unternehmen anhand einer Logistik-Scorecard das Logistikcontrolling konkret umgesetzt hat.

Der erste Beitrag in der Rubrik „**Grundlagen & Konzepte**“ gibt einen umfassenden Überblick über die Aufgaben und Instrumente des Supply-Chain-Controlling und ordnet diese in eine „Landkarte“ ein. Der zweite Beitrag widmet sich dem Performance Measurement innerhalb der Supply Chain. Dabei werden die wichtigsten Kennzahlen zur Ermittlung der Supply Chain Performance vorgestellt und aufgezeigt, wie sie zu einer Supply Chain Scorecard zusammengeführt werden. Der dritte Beitrag vermittelt einen Überblick über Supply-Chain-Risiken und zeigt auf, wie im Rahmen des Performance Contracting Wertschöpfungs- und Absatzrisiken ergebnisabhängig auf die einzelnen Wertschöpfungspartner aufgeteilt werden können. Der letzte Beitrag dieser Rubrik stellt einen Ansatz vor, mit dem die Leistungsziele der Logistik bis hin zum

Kundennutzen systematisch zu einer Spitzenkennzahl erfasst, dokumentiert und ausgewertet werden können, um so Steuerungs- und Optimierungsmaßnahmen zu ermöglichen.

Der erste Beitrag in der Rubrik „**Umsetzung & Praxis**“ beschreibt die mehrdimensionale, kennzahlenbasierte Steuerung des Order-to-Cash-Prozesses am Beispiel eines großen Unternehmens aus der Chemischen Industrie. Daran schließt sich ein Beitrag an, der die Steuerung von produzierenden Unternehmen in saisonalen Lieferketten thematisiert. Am Beispiel eines Genussmittelherstellers wird darin aufgezeigt, wie die Auswahl, Konzeption und Interpretation von Kennzahlen unter Berücksichtigung der vorliegenden saisonalen Schwankungen umgesetzt wurde. Der letzte Beitrag in dieser Rubrik behandelt die gestiegene Relevanz von Transparenz innerhalb der Supply Chain. Am Beispiel von *DB Schenker* wird dargestellt, wie eine hohe Supply Chain Visibility zu einer effektiveren Steuerung der Beschaffungskosten genutzt werden kann.

In der Rubrik „**Organisation & IT**“ wird im ersten Beitrag das Problemfeld der Steuerung komplexer Prozesslandschaften in Unternehmen aufgegriffen und die Umsetzung einer Prozessstandardisierung in ERP-Systemen aufgezeigt. Der zweite Beitrag beschreibt nachfolgend den Aufbau und Einsatz einer Supply-Chain-Planungslösung anhand eines konkreten Unternehmensbeispiels aus der Logistikbranche. Der letzte Beitrag dieser Rubrik stellt eine elektronische Kanban-Lösung vor, die erfolgreich bei *beyerdynamic* implementiert wurde.

In der Rubrik „**Literaturanalyse**“ stellen wir Ihnen wie gewohnt vier ausgewählte Bücher als weiterführende Literatur vor.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Autoren, die zum Gelingen dieser Ausgabe beigetragen haben, und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre, die hoffentlich einige Tipps und Anregungen für Ihre tägliche Arbeit bereithält.

Oestrich-Winkel/Wien, im Februar 2014

Ronald Gleich und Christian Daxböck

# Inhalt

## Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Supply-Chain-Controlling“ <i>Jürjen Schürer, Jochen Kröber, Mike Schulze</i> .....	13
---	----

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Supply-Chain-Controlling: „Landkarte“ zu Aufgaben, Instrumenten und Herausforderungen <i>Andreas Taschner, Michel Charifzadeh</i> .....	21
Kennzahlen zur Performance-Messung in der Supply Chain <i>Hartmut Werner</i> .....	39
Controlling von Wertschöpfungs- und Absatzrisiken und deren Bewältigung durch Harmonisierung der Supply Chain <i>Andreas Glas, Michael Eßig</i> .....	57
Logistikservice als Kernelement des Logistikcontrollings: Performance Management des Kundennutzens <i>Martin Tschandl, Uwe Brunner, Daniela Wilfinger</i> .....	73

## Kapitel 3: Umsetzung und Praxis

Kennzahlen zur Steuerung des Order-to-Cash-Prozesses <i>Christian Daxböck</i> .....	97
Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung in saisonalen Lieferketten gestalten <i>Ute Sembritzki</i> .....	107
Supply Chain Visibility: DB Schenker steigert Performance der Lieferkette <i>Joachim Schaut</i> .....	125

## Kapitel 4: Organisation & IT

ERP-Systeme prozessorientiert implementieren: Steuerung und Standardisierung als Erfolgsfaktoren <i>Jan-Frederic Pütz, Ulrich Zinn</i> .....	145
Logistikoptimierung: Intelligente Supply-Chain-Planung mit Software-Unterstützung <i>Melanie Oeldorf</i> .....	159



Kanban 2.0: Bestandsmanagement durch e-Kanban effizient optimieren <i>Daniel Groß, Michael Anke</i> .....	177
--	-----

## **Kapitel 5: Literaturanalyse**

Literaturanalyse zum Themengebiet „Supply-Chain-Controlling“ <i>Christian Briem, Jan Andre Millemann, Helge F. R. Nuhn</i> .....	197
Stichwortverzeichnis.....	207

# Die Autoren

## **Michael Anke**

Supply Chain Manager der beyerdynamic GmbH & Co. KG mit Sitz in Heilbronn.

## **Christian Briem**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

## **Uwe Brunner**

Lehrender für Logistik und Supply Chain Management am Institut für Industrial Management/Industriewirtschaft an der FH JOANNEUM in Kapfenberg/Österreich.

## **Prof. Dr. Michel Charifzadeh**

Professor für Financial and Managerial Accounting sowie Studiendekan BSc. International Business der ESB Business School der Hochschule Reutlingen.

## **Christian Daxböck**

Partner und Head of Business Unit Operations Manufacturing Industries bei Horváth & Partners Management Consultants in Wien.

## **Prof. Dr. Michael Eßig**

Inhaber des Lehrstuhls für Materialwirtschaft und Distribution an der Universität der Bundeswehr München.

## **Dr. Andreas H. Glas**

Projektleiter Kompetenznetzwerk Performance Based Logistics an der Universität der Bundeswehr München.

## **Daniel Groß**

Geschäftsführer der manufactus GmbH mit Sitz in Starnberg bei München.

## **Jochen Kröber**

Senior Project Manager im Competence Center Organization & Operations bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

## **Jan Andre Millemann**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Entrepreneurship am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

## **Helge F. R. Nuhn**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Innovationsmanagement am Strascheg Institute for Innovation

and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

**Melanie Oeldorf**

Marketing Manager der Quintiq GmbH. Für die Gestaltung des Marketing und Business Development im EMEA Logistikmarkt verantwortlich.

**Jan-Frederic Pütz**

Principal im Competence Center „Industrial Goods & High-Tech“ bei Horváth & Partners Management Consultants in Frankfurt am Main.

**Ute Sembritzki**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am International Performance Research Institute (IPRI) in Stuttgart.

**Joachim Schaut**

Leiter Supply Chain Solutions (Region Europe Central) bei DB Schenker in Frankfurt/Main.

**Mike Schulze**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

**Jürjen Schürer**

Leiter Logistik bei CLAAS Industrietechnik GmbH in Paderborn.

**Prof. Dr. Andreas Taschner**

Professor für Rechnungswesen und Controlling sowie Studiendekan BSc. International Logistics Management der ESB Business School der Hochschule Reutlingen.

**Prof. Dr. Martin Tschandl**

Professor für Betriebswirtschaftslehre und Controlling sowie Leiter des Instituts Industrial Management/Industriewirtschaft an der FH JOANNEUM in Kapfenberg/Österreich.

**Prof. Dr. Hartmut Werner**

Dozent für Controlling und Logistikmanagement an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden.

**Daniela Wilfinger**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Transferzentrum des Instituts für Industrial Management/Industriewirtschaft an der FH JOANNEUM in Kapfenberg/Österreich.

**Ulrich Zinn**

Senior Project Manager im Competence Center „Operations & Organisation“ bei Horváth & Partners Management Consultants in München.

# Kapitel 1: Standpunkt



# Experten-Interview zum Thema „Supply-Chain/Logistikcontrolling“

## ■ Interviewpartner:

**Jürjen Schürer**, Leiter Logistik bei CLAAS Industrietechnik GmbH in Paderborn.

## ■ Das Interview führten:

**Jochen Kröber**, Senior Project Manager im Competence Center Organization & Operations bei Horváth & Partners Management Consultants in Stuttgart.

**Mike Schulze**, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

## ■ Supply-Chain/Logistikcontrolling bei CLAAS

*Jochen Kröber:* Unter welchen Rahmenbedingungen müssen sich die Logistik und das Supply-Chain-Management bei CLAAS aufstellen? Welche Herausforderungen bestehen dabei für die Branche der Agrartechnik und insbesondere für CLAAS?

*Jürjen Schürer:* In der Agrartechnik spielen vor allem saisonale Effekte eine sehr bedeutende Rolle. Die Hauptsaison ist das Frühjahr, in dem mehr als 60 % des Geschäfts in den ersten beiden Quartalen des Kalenderjahres abgewickelt werden. Im Sommer, also im 3. Quartal, ist dann eine mehrwöchige Pause, die bis zu 9 Wochen betragen kann. Im Herbst bzw. dem 4. Quartal nimmt das Geschäft wieder Fahrt auf und steigert sich zur Vorbereitung der nächsten Saison. Für das Supply-Chain-Management ergibt sich daraus eine hohe Anforderung an die Flexibilität sowohl was den Personaleinsatz angeht als auch hinsichtlich Flächen- und Lagerkapazitäten sowie Prozessen. Deswegen haben wir ein Logistikcontrolling aufgebaut, das sich sehr stark auf das Thema Prozessqualität fokussiert und damit die Flexibilitätsanforderungen abbilden kann.

*Jochen Kröber:* Welche konkreten Auswirkungen ergeben sich aus dem Flexibilitätsbedarf für die Logistik, gerade auch unter Berücksichtigung der Belieferung der Werke innerhalb der CLAAS-Gruppe und externer Kunden?

*Jürjen Schürer:* Als Produktionswerk für Antriebstechnik und Hydraulik liefern wir etwa 80 % unseres Umsatzes innerhalb der CLAAS-Gruppe,

d.h., wir haben einen Vorlauf von 1–2 Tagen und produzieren bedarfsgerecht für unsere Montagewerke u. a. in Harsewinkel, Le Mans und Bad Saulgau. Dabei schwanken unsere Kapazitäten in der Produktion je nach Saison zwischen 10 % und 100 %. Damit dies möglich ist, passen wir unser flexibles Arbeitsmodell an und arbeiten in der Vorproduktion 2- oder 3-schichtig und in der Montage 1- oder 2-schichtig. Zusätzlich arbeiten wir in der Hochsaison von Januar bis Juni an bis zu 20 Samstagen. Daraus ergeben sich massive Anforderungen an die Logistik, die diese Schwankungen in der Arbeitslast mitgehen und abfedern muss. Eine wesentliche Voraussetzung ist dabei, dass alle logistischen Strukturen und Prozesse ineinandergreifen und exakt aufeinander abgestimmt sein müssen.

*Mike Schulze:* Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Logistikcontrolling? Welchen Nutzen und welche Impulse erwarten Sie daraus?

*Jürgen Schürer:* Wir haben die Logistik am Standort Paderborn in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt und umfangreich in leistungsfähige Strukturen und Prozesse investiert. Wir haben beispielsweise unsere Lagerstrukturen optimiert, die Produktionsversorgung standardisiert und ein professionelles Lieferantenmanagement aufgesetzt. Mit unserem Logistikcontrolling sind wir nun in der Lage, die Verbesserungen und den Anteil der einzelnen Maßnahmen messen und verfolgen zu können.

*Mike Schulze:* In welcher Form haben Sie heute das Logistikcontrolling umgesetzt und welche Instrumente nutzen Sie dafür? Welche Gründe waren dafür ausschlaggebend?

*Jürgen Schürer:* Hierbei haben wir uns konsequent an der einfachen Anwendbarkeit orientiert, d.h., uns war sehr wichtig, dass wir mit dem Logistikcontrolling nur die Kennzahlen verfolgen, die für uns wirklich aussagekräftig und tatsächlich erfolgsentscheidend sind. Eine Informationsüberfrachtung wollten wir vermeiden. Daher haben wir uns für eine Logistik-Scorecard entschieden, die alle wesentlichen Kennzahlen in verständlicher Form darstellt. Als Informationsquelle nutzen wir dabei konsequent SAP, wodurch die Erfassung und Aufbereitung der Kennzahlen sehr einfach erfolgen kann. Zur Darstellung nutzen wir ein standardisiertes Excel-Template.

*Jochen Kröber:* Welche Bedeutung besitzt das Logistikcontrolling bei CLAAS, gerade auch im Zusammenspiel der Standorte innerhalb der CLAAS-Gruppe?

*Jürgen Schürer:* Innerhalb der CLAAS-Gruppe haben wir über das CLAAS-Produktionssystem, welches auf den Grundprinzipien des Toyota-Produktionssystems beruht, ein Kennzahlensystem aufgebaut. Es

berücksichtigt wesentliche Kennzahlen aus allen produktionsnahen Unternehmensbereichen. Die Kennzahlen sind dabei gruppenweit einheitlich definiert und werden gruppenweit einheitlich erfasst. Aus den Kennzahlen des CLAAS-Produktionssystems finden sich die Kennzahlen Liefertreue der Lieferanten, Häufigkeit von Fehlteilen, Bestandshöhe und Bestandsreichweite sowie die Liefertreue zum Kunden auch in unserer Logistik-Scorecard wieder. D.h., wir haben einerseits gruppenweit vorgegebene Kennzahlen und andererseits standortspezifische Kennzahlen, die die jeweiligen Anforderungen abbilden und an jedem Standort unterschiedlich ausgeprägt sein können. Das Logistikcontrolling spielt bei CLAAS eine sehr zentrale Rolle und wird über das CLAAS-Produktionssystem in die Werke getragen.

*Mike Schulze:* Welche Anforderungen stellen Sie aus Logistiksicht an die Kennzahlen und das Kennzahlensystem? Auf welche Kennzahlen legen Sie besonderen Wert?

*Jürgen Schürer:* Unser Hauptaugenmerk liegt auf der Prozessqualität. Das zeigt sich zum einen in den Kennzahlen aus dem CLAAS-Produktionssystem und zum anderen in den spezifischen Kennzahlen am Standort. Wir legen großen Wert auf die Sicherstellung der Produktionsversorgung innerhalb von sehr engen Zeitfenstern von unter 2 Stunden. Zusätzlich haben wir Fokusthemen vereinbart, die im Mittelpunkt unserer Verbesserungsmaßnahmen stehen. Die für uns wichtigste Kennzahl ist die Liefertreue gegenüber unserer Produktion.

*Mike Schulze:* Welche Inhalte und welchen Aufbau haben Sie für Ihre Logistik-Scorecard gewählt?

*Jürgen Schürer:* Grundsätzlich gehen wir mit der Logistik-Scorecard den logistischen Prozessen nach. Darüber hinaus haben wir die Kennzahlen nach den Perspektiven Kunden, Finanzen, Produktionsversorgung und Lieferanten eingeordnet. Damit bekommen wir ein umfassendes Bild über die für uns wichtigsten Bereiche.

*Jochen Kröber:* Können Sie den Nutzen Ihrer Logistik-Scorecard anhand einiger Beispiele näher erläutern?

*Jürgen Schürer:* Mit der Logistik-Scorecard wollen wir Impulse bekommen, um systematische oder auch temporäre Schwachstellen zu identifizieren und zu beheben. D.h., wir intensivieren dann die Häufigkeit der Kennzahlenermittlung oder wir greifen gleich in den Prozess ein und führen ein Prozess-Audit und einen Optimierungs-Workshop durch. So haben wir durch gezielte Workshops im Wareneingang den Materialfluss noch einmal entscheidend beschleunigen können.

*Mike Schulze:* Wie gehen Sie mit klassischen Zielkonflikten der Logistik um und wie legen Sie die jeweiligen Zielgrößen für die Kennzahlen fest?



**Jürgen Schürer:** Klassische Zielkonflikte lösen wir zunächst durch Standards und klare Regelungen. In der Materialbereitstellung arbeiten wir beispielsweise nach dem Prinzip: Die Abmessungen des Teils definieren das Behältnis. Erst wenn für dieses kleinstmögliche Behältnis mit einer Mindestreichweite von ungefähr einem Tag trotzdem die Flächen in der Produktion nicht reichen, erst dann denken wir über andere Formen der Bereitstellung und über Kommissionierkonzepte nach.

**Jochen Kröber:** Welche Kennzahlen werden an Lieferanten, Logistikdienstleister und Kunden kommuniziert? Nutzen Sie bestimmte übergreifende Kennzahlen zur Steuerung der in der Lieferkette beteiligten Unternehmen?

**Jürgen Schürer:** Jeden Monat schicken wir an wichtige A- und B-Lieferanten eine Auswertung der Liefertreue. Dieser Report wird monatlich ausgetauscht und zu wesentlichen Themen findet dann auch ein Abstimmungsprozess statt. Ähnlich ausgestaltete Prozesse erleben wir als Lieferant auch gegenüber unserer Kundenseite. Die größte Hürde dabei besteht darin, dass die Rechenmethode und die Messpunkte meistens unterschiedlich definiert sind. Jedes Unternehmen berechnet die Liefertreue leicht unterschiedlich, sodass übergreifende Vergleiche nur schwer durchzuführen sind. Für uns ist es daher umso wichtiger, dass nicht nur die absolute Höhe, sondern vor allem der Trend betrachtet wird. Als Zulieferwerk innerhalb der CLAAS-Gruppe müssen wir uns auch der Lieferantenbewertung unserer Montagewerke stellen und werden hier genauso streng wie externe Lieferanten, auch auf derselben Datenbasis in SAP, bewertet.

**Jochen Kröber:** Wie beurteilen Sie die Akzeptanz der Logistik-Scorecard als logistisches Steuerungsinstrument bei den Mitarbeitern? Gab es Vorbehalte bei der Einführung? Wie sind Sie darauf eingegangen? Werden die Kennzahlen im Dialog mit den Mitarbeitern diskutiert?

**Jürgen Schürer:** Die Akzeptanz der Beteiligten ist grundsätzlich sehr hoch. Das liegt vor allem auch daran, dass wir durch SAP einen „Single Point of Truth“ haben, welcher wenig Spielraum für Interpretationen lässt. Durch die Messung der Kennzahlen schärfen wir das Bewusstsein der Mitarbeiter und erreichen damit, dass aktiv nach Möglichkeiten zur Optimierung gesucht wird. Unsere bisherigen Erfahrungen belegen, dass die Mitarbeiter genau diese Dynamik sehr schätzen und die Akzeptanz zusätzlich gesteigert wird.

**Mike Schulze:** Welche Formen zur Darstellung und Visualisierung sowie zur Kommunikation der Kennzahlen nutzen Sie?

**Jürgen Schürer:** Auf der obersten Ebene nutzen wir eine zahlenbasierte Übersicht als One Pager direkt aus Excel, die für jeden Mitarbeiter sofort

verständlich ist. Die übergreifenden Kennzahlen sind nochmals hervorgehoben und der Grad der Zielerreichung wird über eine Ampelsteuerung visualisiert. Grundsätzlich wird für alle Kennzahlen der Trend über die Monate im aktuellen Geschäftsjahr bzw. rückblickend für die letzten 12 Monate dargestellt. Die Logistik-Scorecard wird bis zur Ebene der Gruppenleiter verteilt und diese besprechen die Ergebnisse mit ihren Mitarbeitern.

CLAAS Industrietechnik GmbH				Scorecard Logistik FY2014								
Indikator		Einheit	Wert	FY 11	FY 12	FY 13	Fiscal Year 2014			FY14	FY14	
							Okt	Nov	...	Sep	YET	Avg
Lieferanten	T	Liefertreue	Prozent	Plan								
			Prozent	Ist								
		Mengentreue	Prozent	Ist								
	Terminstreue	Prozent	Ist									
	O	Fehlerteile	Anzahl	Plan								
Produktionsversorgung	O	Prozessabweichungen	Anzahl	Plan								
			Anzahl	Ist								
	O	Lagerbestandsqualität	Prozent	Plan								
			Prozent	Ist								
	O	Störfallrate	Prozent	Plan								
			Prozent	Ist								
	T	Interne Liefertreue	Prozent	Plan								
Finanzen	C	Bestände	Euro	Plan								
			Euro	Ist								
	Reichweite	Tage	Plan									
		Tage	Ist									
		Tage	Plan									
...	Tage	Ist										
Kunden	T	Liefertreue zum Kunden	Prozent	Plan								
			Prozent	Ist								
		Interne Kunden	Prozent	Ist								
	Externe Kunden	Prozent	Ist									
	T	Produktionslieferrückstand	Volumen	Plan								
			Volumen	Ist								
		Auslieferrückstand	Euro	Ist								
Produktionsrückstand		Euro	Ist									

Abb. 1: Darstellung der Logistik-Kennzahlen

*Jochen Kröber:* Wie sehen Sie die Möglichkeiten zur Analyse und Diagnose in Ihren Systemen verwirklicht?

*Jürgen Schürer:* Dadurch, dass die Daten aus SAP kommen, kann man bei Abweichungen sehr leicht in die Quelldaten einsteigen und diese direkt analysieren. Wenn z.B. die Liefertreue zur Montage nicht den Vorgaben entspricht, kann man das Problem sehr leicht auf einzelne Montageplätze, Baureihen oder Teileumfänge eingrenzen und die Ursachen direkt herausarbeiten.

*Jochen Kröber:* Welche Erfahrungen konnten Sie bislang mit der Nutzung der Logistik-Scorecard machen? Welche Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale können Sie für das Logistikcontrolling bzw. die Nutzung der Logistik-Scorecard bislang identifizieren?

*Jürgen Schürer:* Die wesentliche Erfahrung ist, dass alle Ebenen von der Geschäftsführung bis zum Gruppenleiter einfache und nachvollziehbare

Kennzahlen benötigen, um ihre Arbeit zu steuern, ihre Managemententscheidungen vorzubereiten, und das in möglichst pragmatischer Form. In der Entwicklung der Logistik-Scorecard sind wir sehr stark prozessgetrieben, weil wir in den letzten Jahren sehr viele Prozesse weiterentwickelt haben und wir die Qualität der neuen Prozesse und den Nutzen der Projekte messen wollten. Dadurch hat sich die Logistik-Scorecard inzwischen als feste Größe etabliert. Und das gilt nicht nur für die Logistik, sondern z. B. auch für den Vertrieb. Rückwirkend muss man sagen, dass die Logistik-Scorecard vor allem dadurch zu einem Erfolg geworden ist, dass wir zum einen alles auf der allgemein akzeptierten Datenquelle SAP aufgebaut haben und zum anderen eher wenige, dafür aber klar definierte und in ihrer Aussage eindeutig interpretierbare Kennzahlen herangezogen haben.

*Mike Schulze:* Welche Potenziale sehen Sie für die Zukunft? Wohin wird der Trend im Logistikcontrolling gehen und welche Anforderungen werden sich dadurch für CLAAS ergeben?

*Jürgen Schürer:* Mit der Umsetzung der Logistik-Scorecard sind wir im 1. Schritt zufrieden, im 2. Schritt wollen wir aber an einzelnen Themenstellungen weiterarbeiten. Das bedeutet, dass wir an weiteren Kennzahlen zur Optimierung unserer Disposition arbeiten und diese in Kürze in unser Logistikcontrolling integrieren werden.

*Jochen Kröber, Mike Schulze:* Herr Schürer, wir bedanken uns für das interessante Gespräch!

## Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

