

Fachtagung

Supply Chain Controlling

**Supply Chain Controlling als Basis zur Steuerung der Supply Chain
Umsetzung in der Praxis**

Donnerstag, 1. September 2005

Ingenieur-Bureau Oscar Kihm AG

Seestrasse 14b
CH-5432 Neuenhof
www.okag.ch

Beat Meier

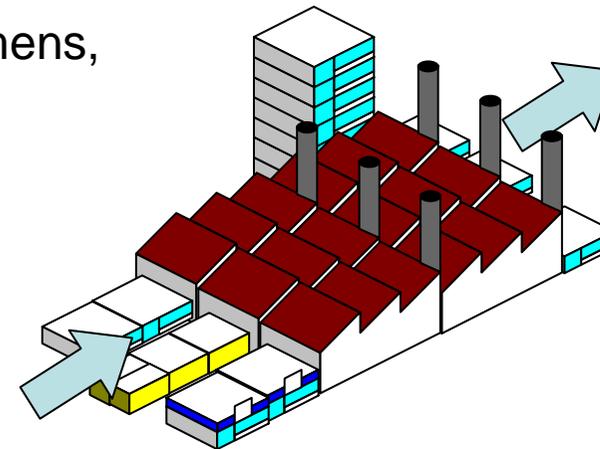
Dr. sc. techn., dipl. Masch. Ing ETH
Inhaber Ingenieur-Bureau Oscar Kihm AG

Google zeigt folgende Verbreitung der Begriffe:

| | |
|--|-----------------|
| Controlling | 29'700'000 hits |
| Supply Chain | 19'700'000 hits |
| Supply Chain Management | 6'030'000 hits |
| Logistik | 1'990'000 hits |
| Value Chain | 1'220'000 hits |
| Balanced Scorecard | 870'000 hits |
| Collaborative Planning Forecasting and Replenishment | 85'400 hits |
| Prozesskostenrechnung | 85'100 hits |
| Target Costing | 49'300 hits |
| Logistik Controlling | 20'500 hits |
| Supply Chain Controlling | 18'300 hits |

Die Logistik

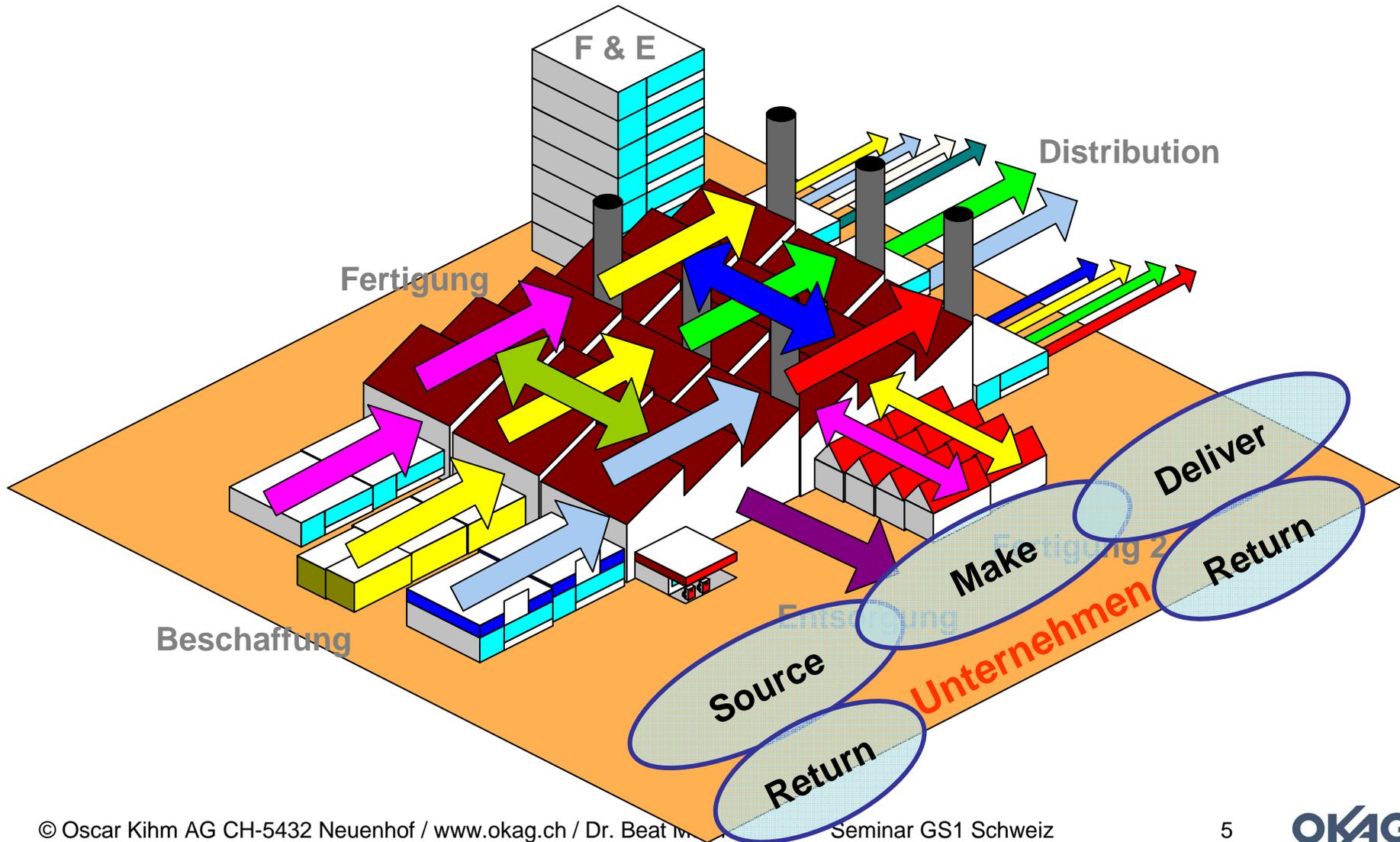
als Beitrag an die Aufgabe des Unternehmens,
die richtige Ware,
in richtiger Menge,
zur rechten Zeit,
am richtigen Ort,
in verlangter Qualität,
zu richtigen Kosten bereitzustellen
(um damit Geld zu verdienen)

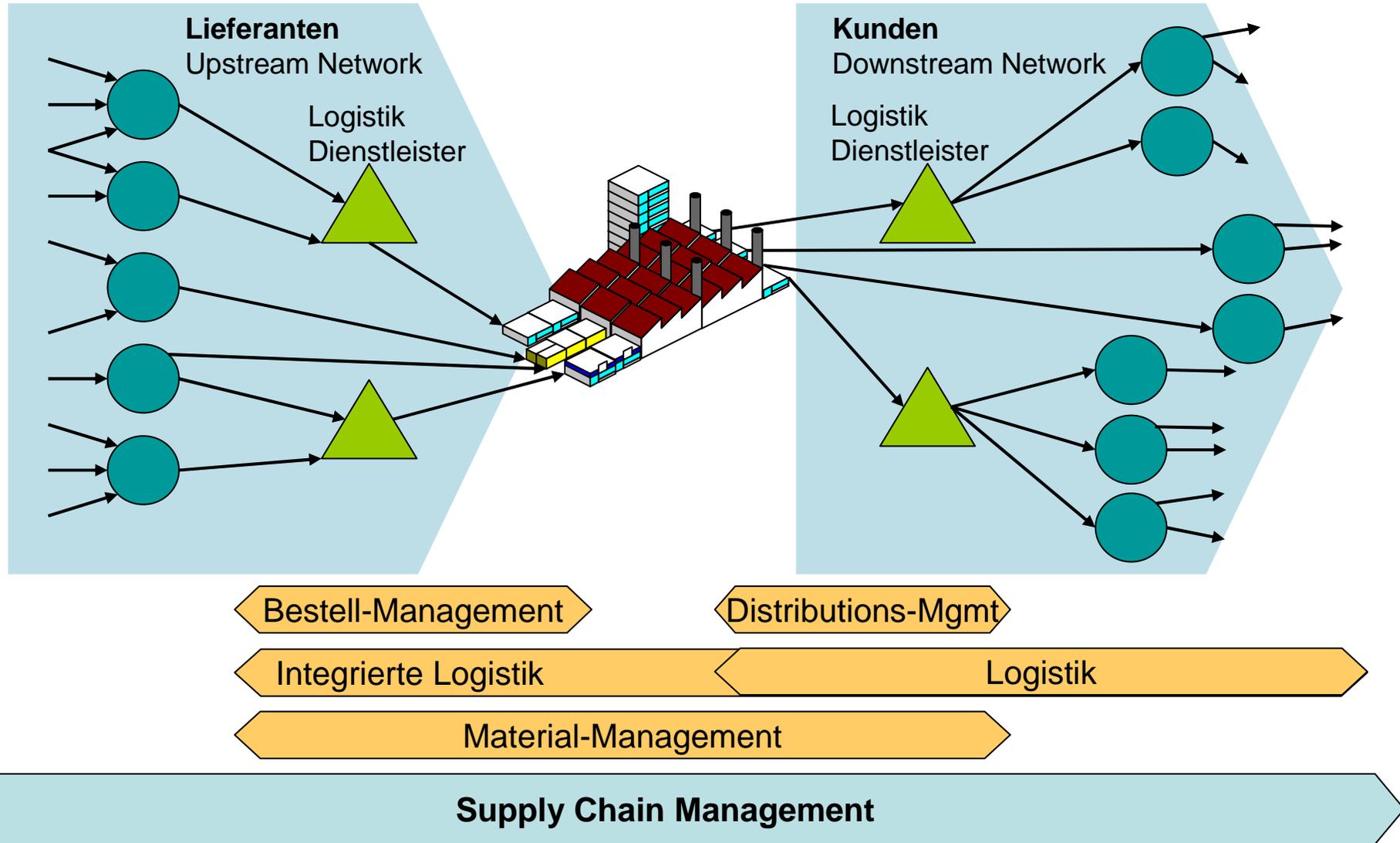


(6R-Ansatz angepasst)

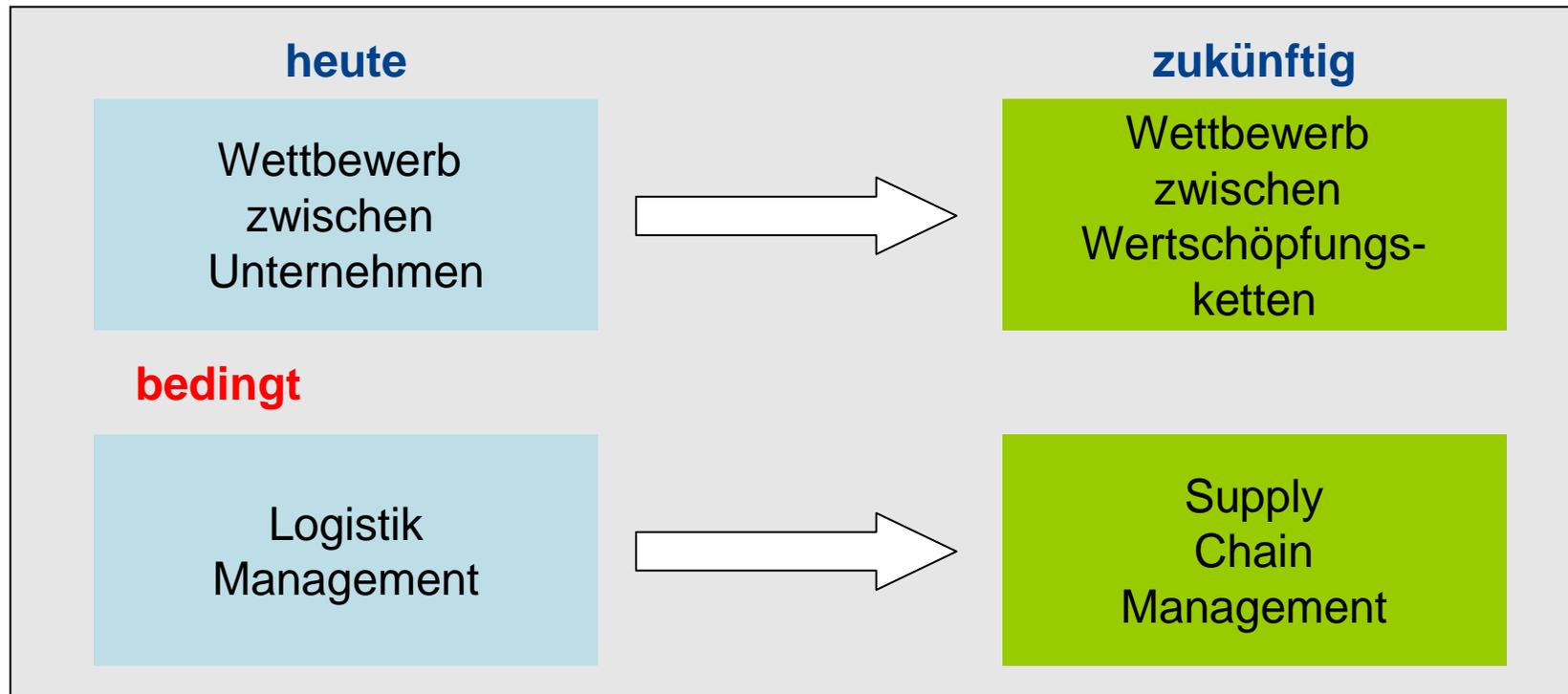
Die Supply Chain

- ist ein überbetriebliches **Logistiknetzwerk**, das **sämtliche Waren-, Informations-, und Geldflüsse** entlang der **Wertschöpfungskette** integriert.
- bildet alle Aktivitäten ab, die zur **Planung, Produktion** und **Lieferung** eines Produktes **vom Hersteller** bis **zum Kunden** notwendig sind.
- wird als „**Demand Chain**“ durch die **Nachfrage** gesteuert.





Verständnis des Wettbewerbs



Jede Beurteilung verlangt nach Kennzahlen!

Supply Chain Management (SCM)

ist die Leitlinie des Unternehmens bei der Einführung der Logistik als bereichs-, standorts- und unternehmensübergreifende Flussorientierung.

Langfristig: **Strategische Planung**

- Festlegen der physischen Grundstruktur der Supply Chain
- Umsetzung der Unternehmensstrategie (Produktprogramm und Absatzplan)

Mittelfristig: **Taktische Planung**

- Effiziente Nutzung der durch die langfristige Planung vorgegebenen Infrastruktur

Kurzfristig: **Operative Planung**

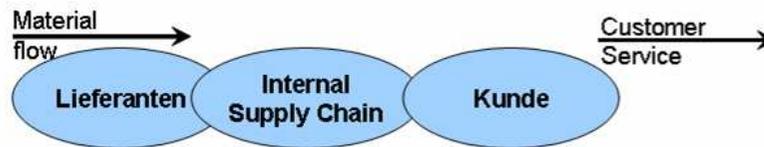
- Umsetzung der lang- und mittelfristigen Planung in direkte Arbeitsanweisungen.

Synonyme sind:

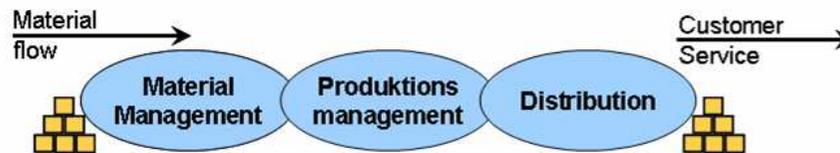
Logistik, Wertschöpfungskettenmanagement, Logistikkettenmanagement, Lieferkettenmanagement, Versorgungskettenmanagement, Value Chain Management, Demand Chain Management

Supply Chain Management

Stufe 4: External Integration: Logistik als unternehmensübergreifende Flussorientierung (SCM)



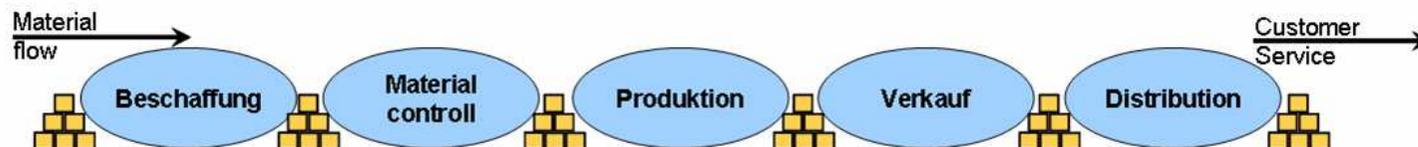
Stufe 3: Functional Integration: Logistik als Flussorientierung des Unternehmens



Stufe 2: Internal Integration: Logistik als flussbezogene Koordinationsfunktion

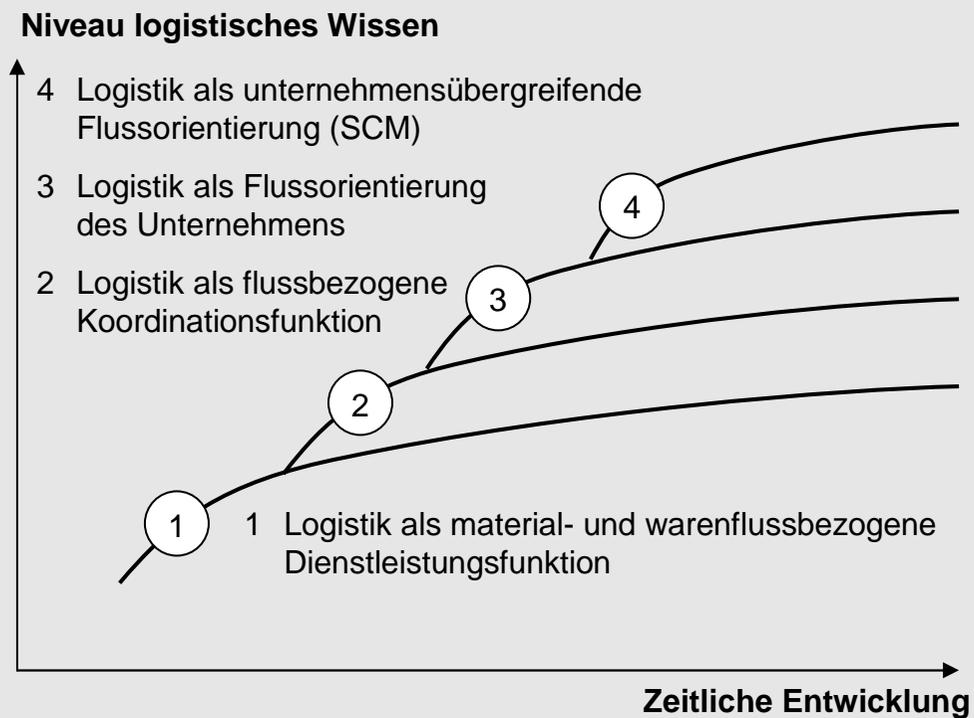


Stufe 1: External Integration: Logistik als material- und warenflussbezogene Dienstleistungsfunktion

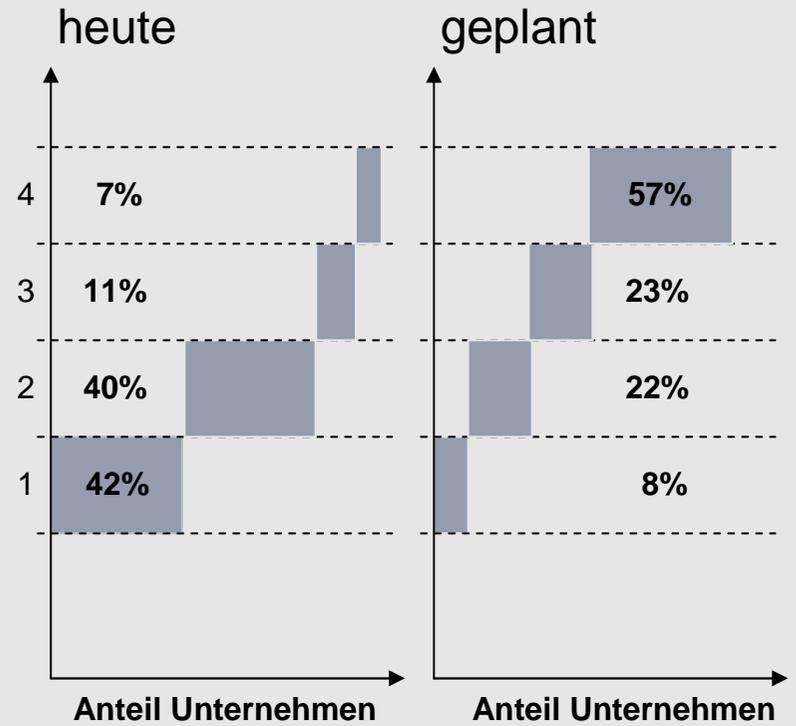


Quelle: Stevens 1989

Verständnis von Logistik und dessen Verbreitung

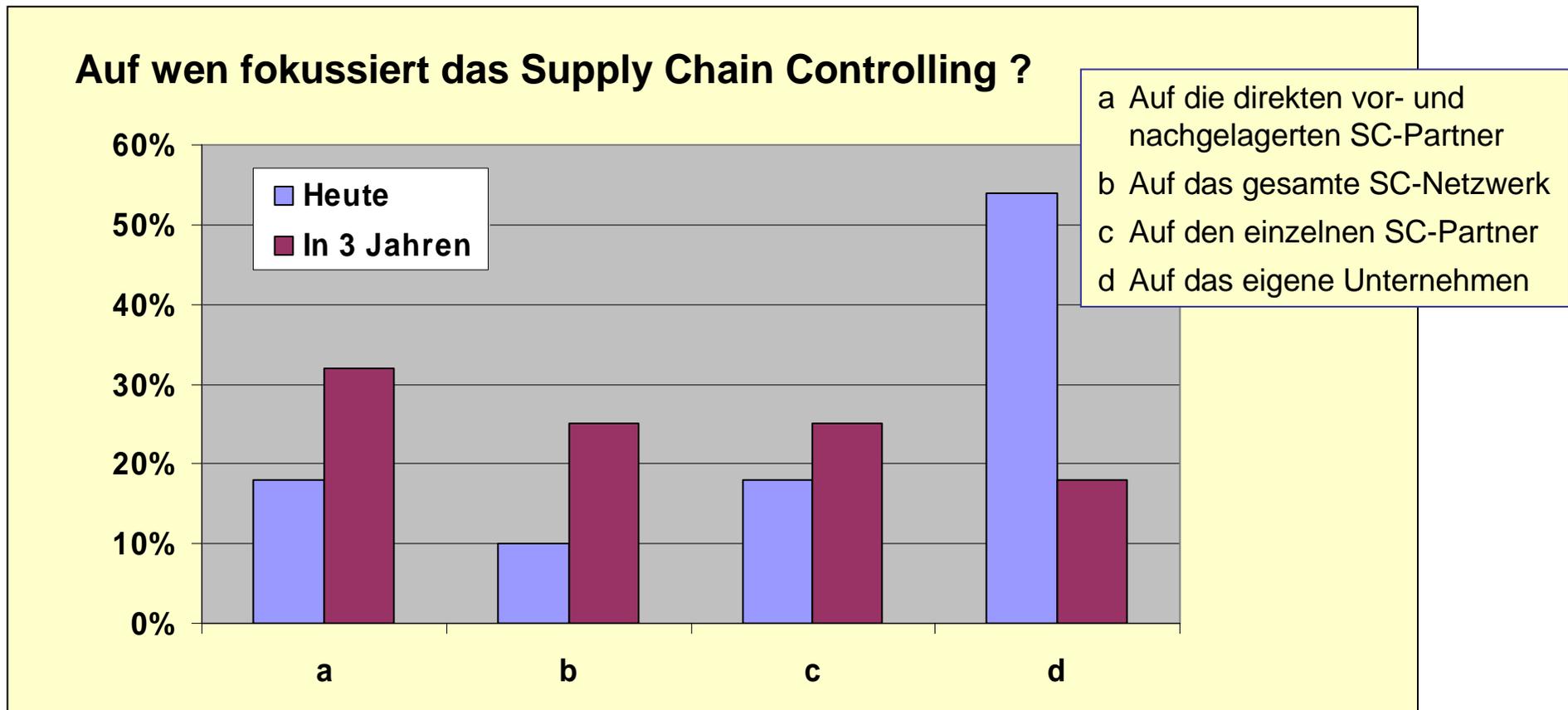


Selbsteinschätzung von Unternehmen



Quelle: Weber/Dehler 2001

Supply Chain Controlling



Quelle: SGL, Logistik Studie Schweiz 2004-2005/AcéI

Controlling (von *to control* engl. für „steuern, regeln“)

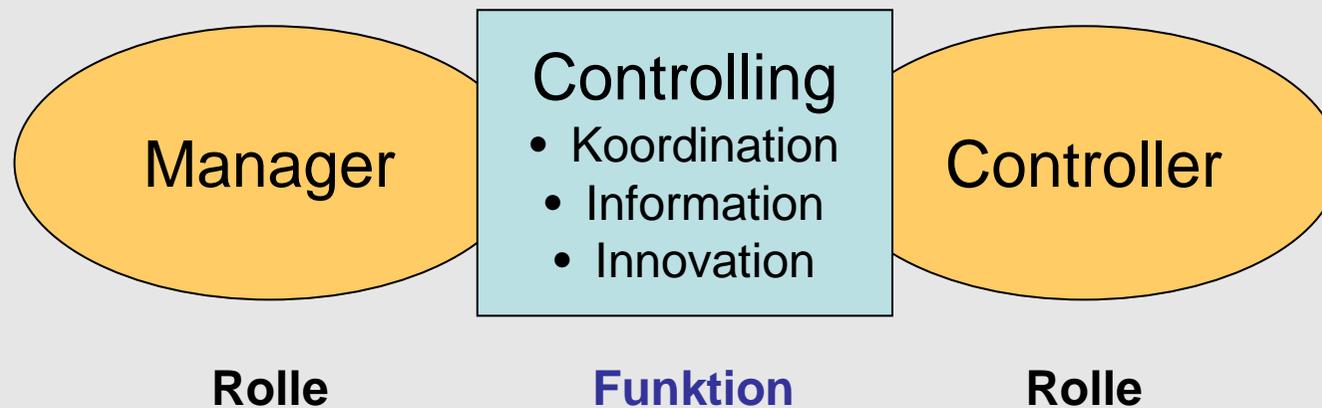
- ist eine Sammlung von **qualitativen** und **quantitativen Steuerungsinstrumenten**, zur *Koordination von Informationsflüssen* und **Unterstützung von Entscheidungsprozessen**.
- beinhaltet **systembildende** und **systemkoppelnde** Aufgaben.

Eine Definition:

„Beschaffung, Aufbereitung, und Analyse von Daten zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen“ (Berens)

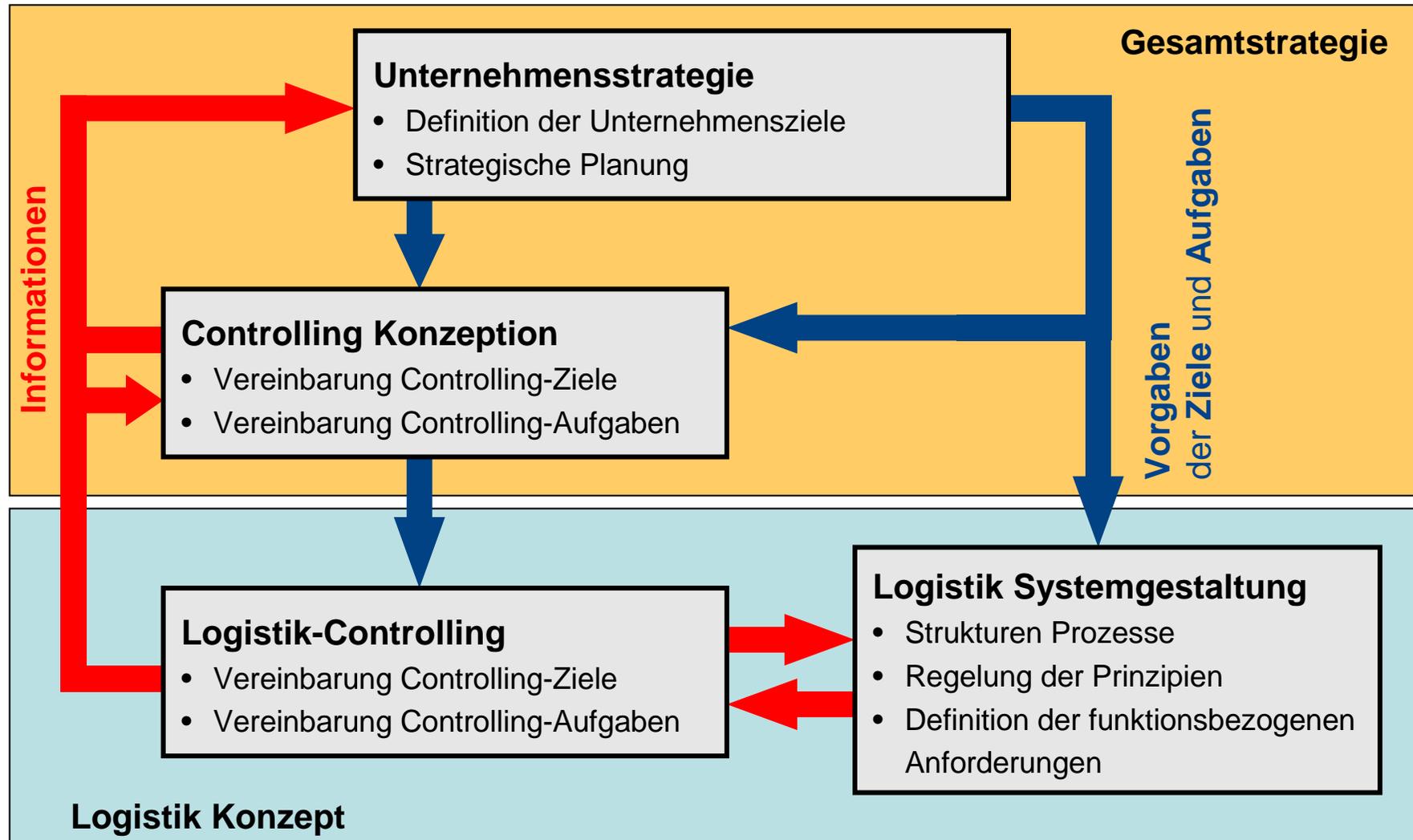
Controlling setzt eine dezentrale, planungs- und kontrolldeterminierte Führung voraus.

Der Unterschied zwischen Rollen und Funktionen

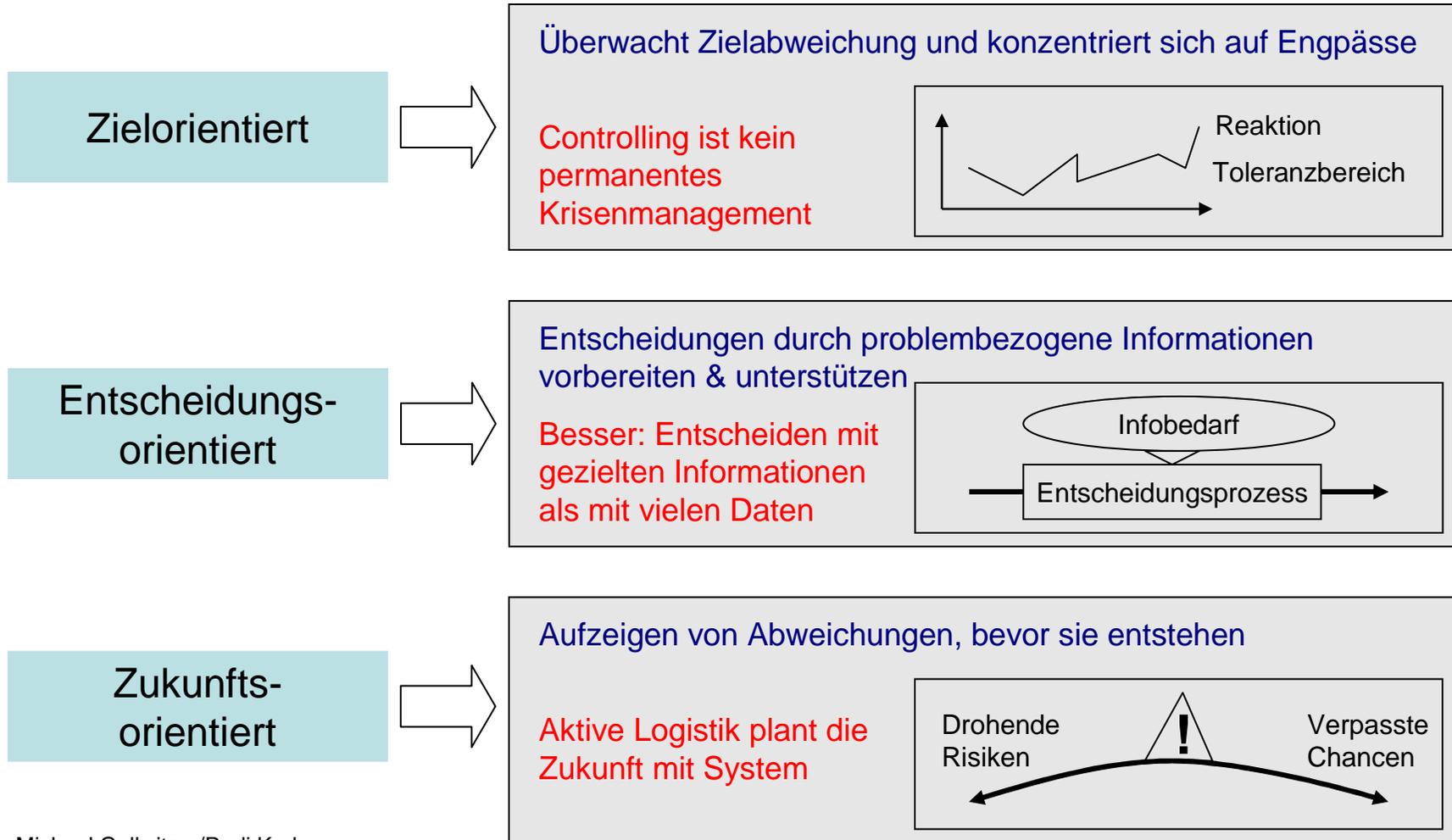


Das Controlling unterstützt die Führung bei ihrer Aufgabe, in alle Unternehmensbereiche regelnd und steuernd einzugreifen.

Controlling im Unternehmen

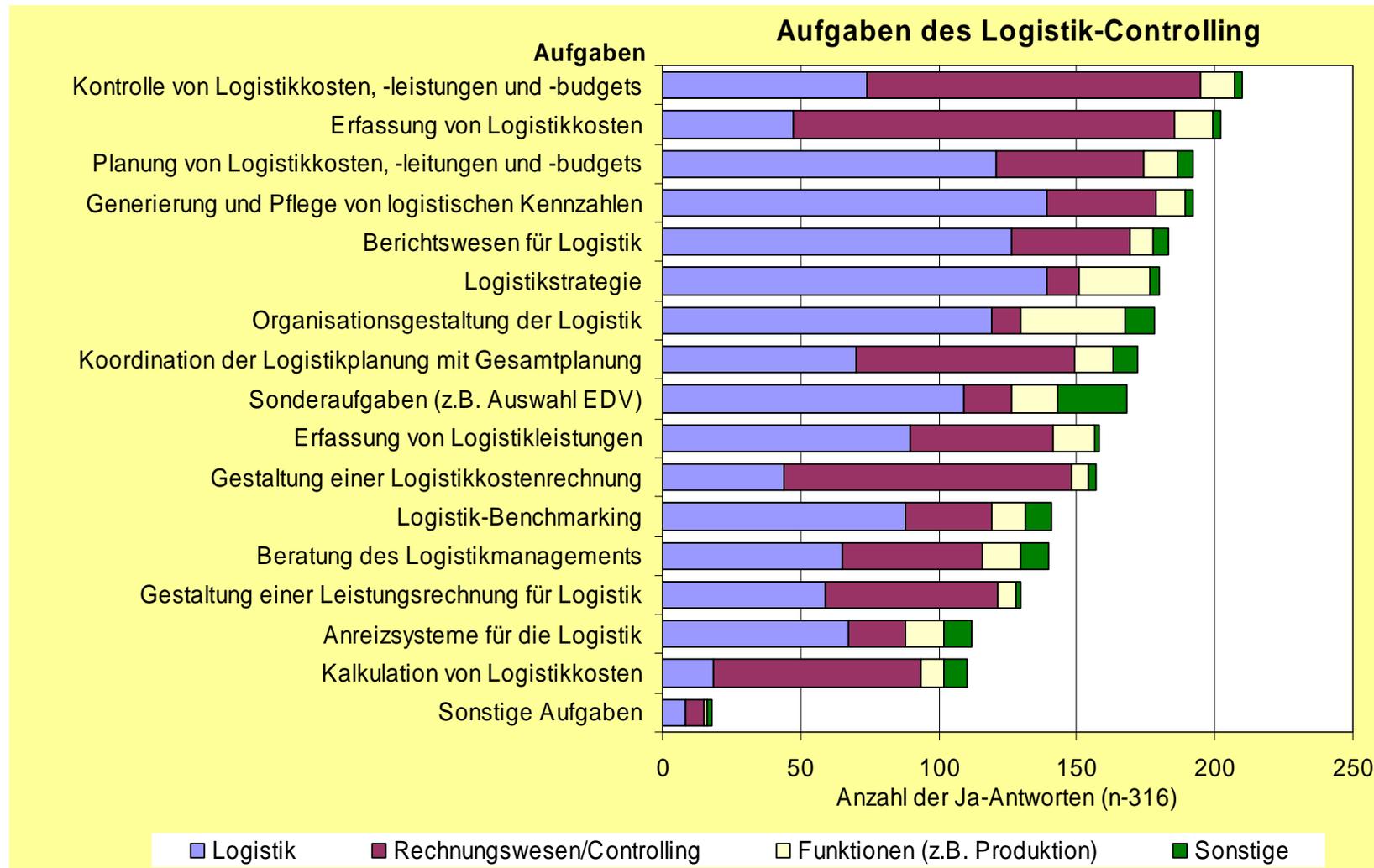


Orientierung des Controlling



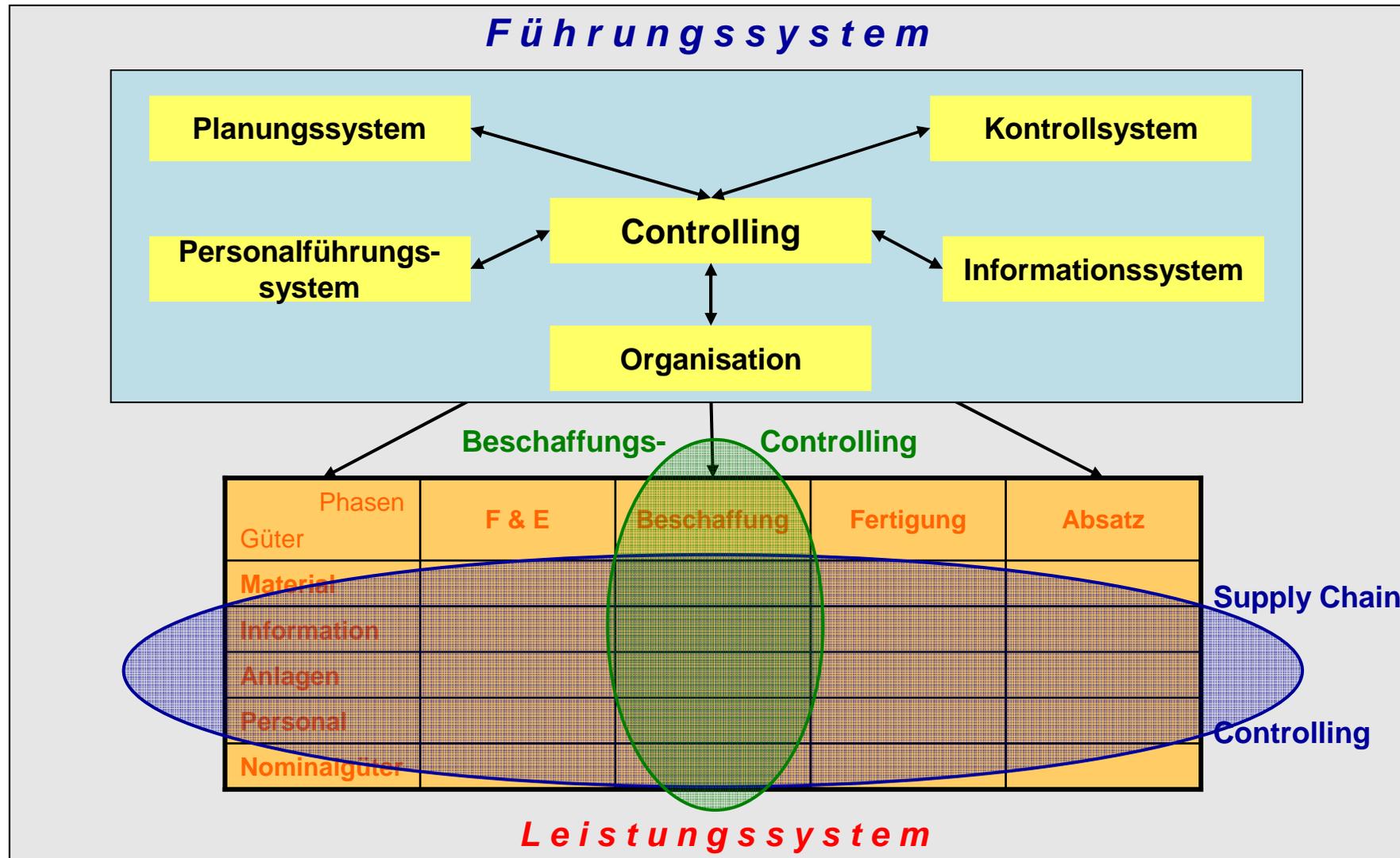
Quelle: Michael Gollwitzer/Rudi Karl

Frage: „Verstehen Sie die folgenden Aufgaben als Controlling-Tätigkeit der Logistik?“

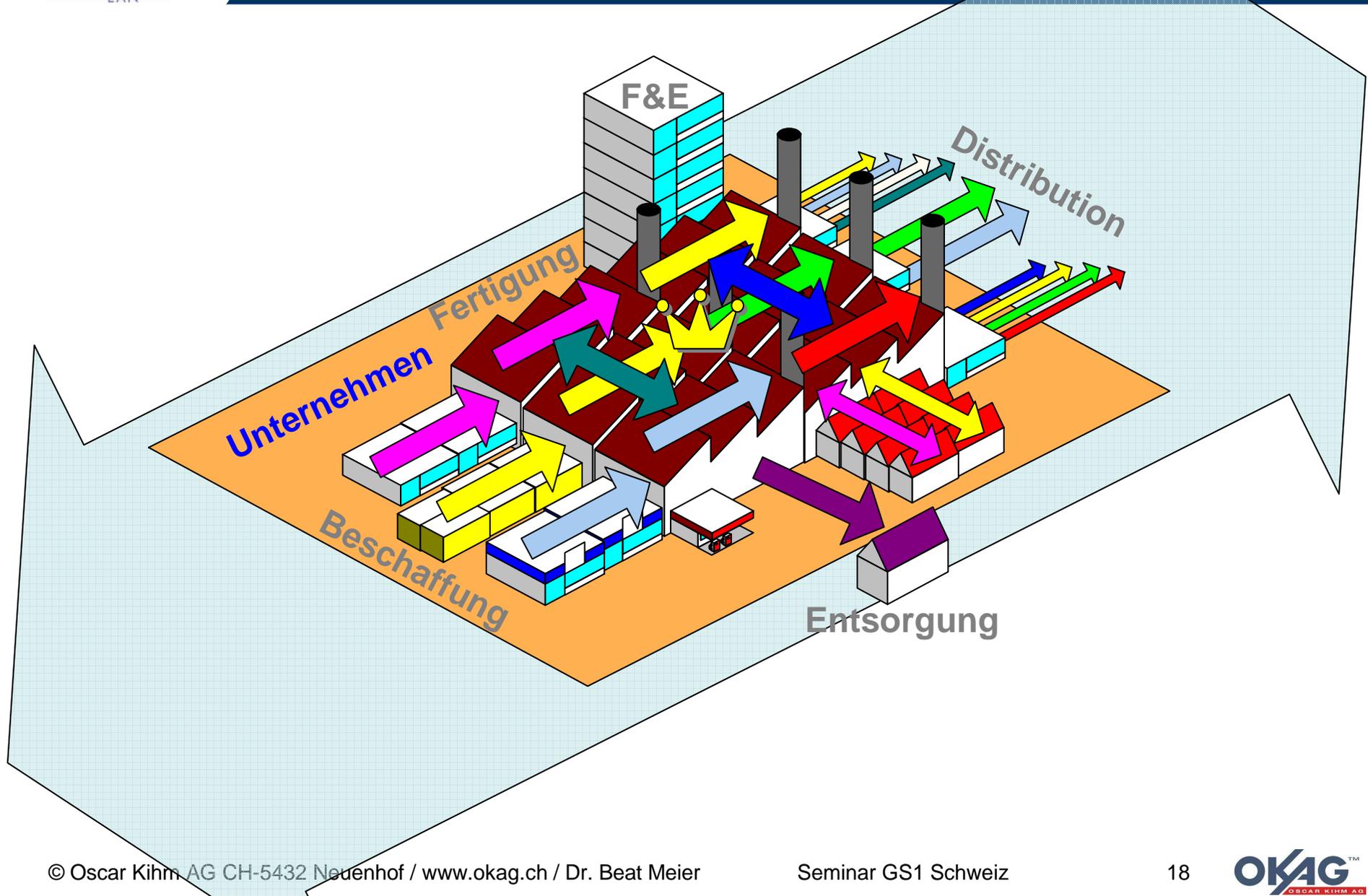


Quelle:
Weber/
Blum 2001

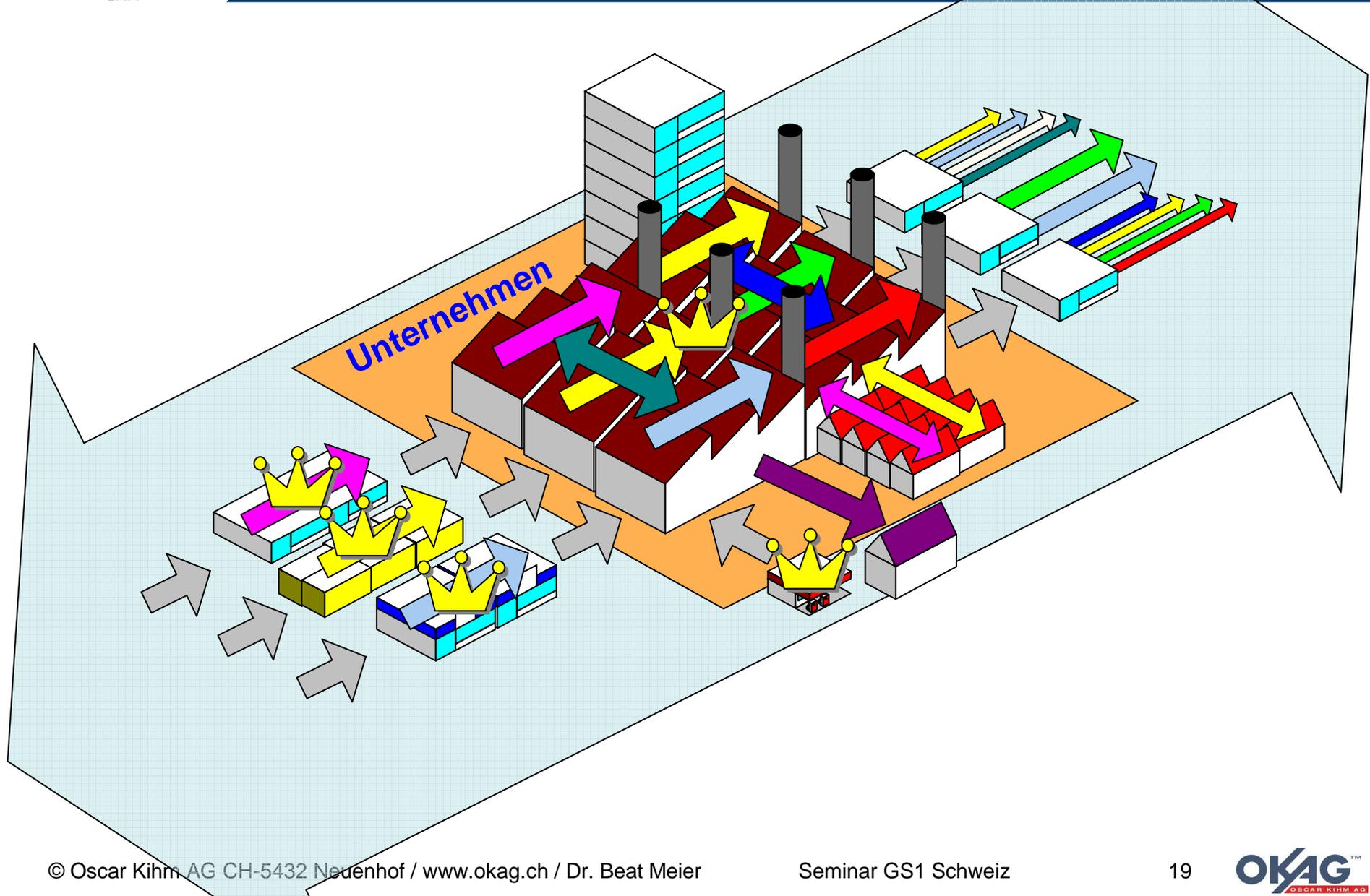
Supply Chain Controlling

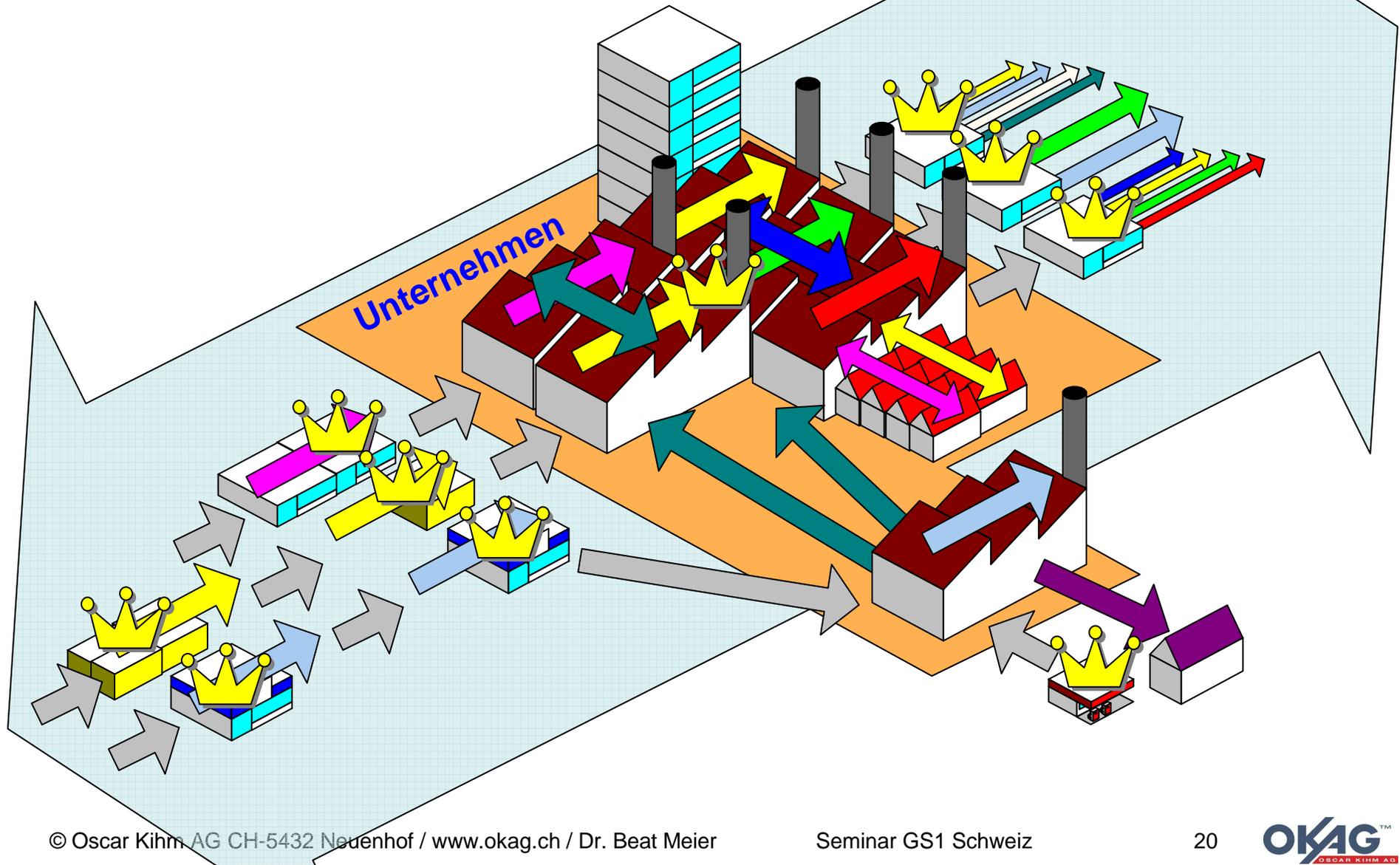


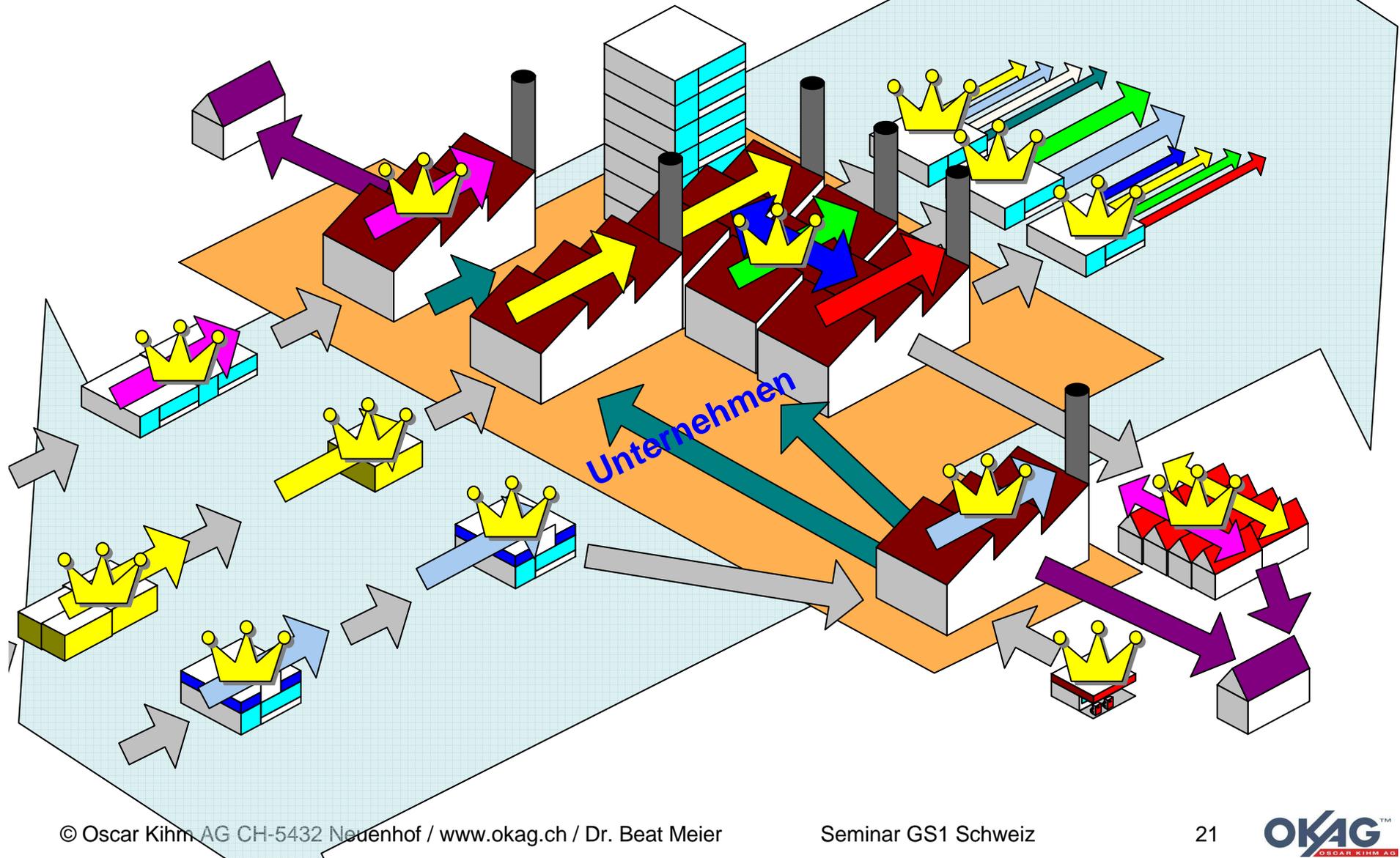
Supply Chain Controlling



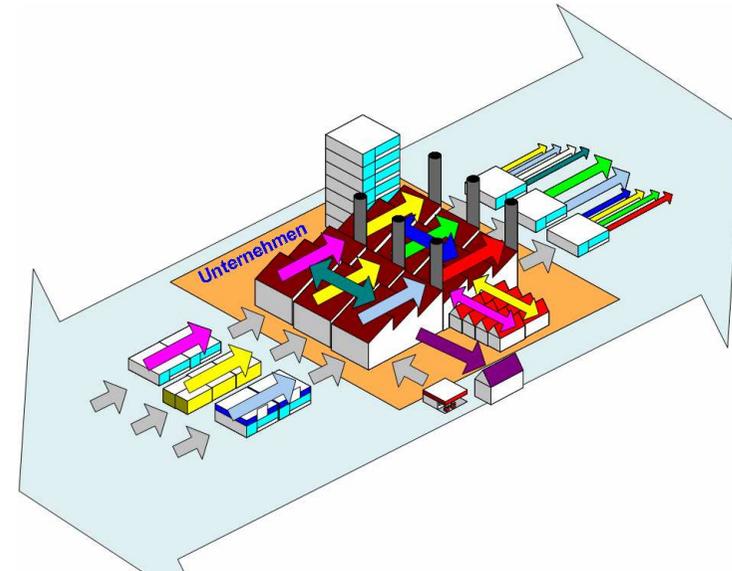
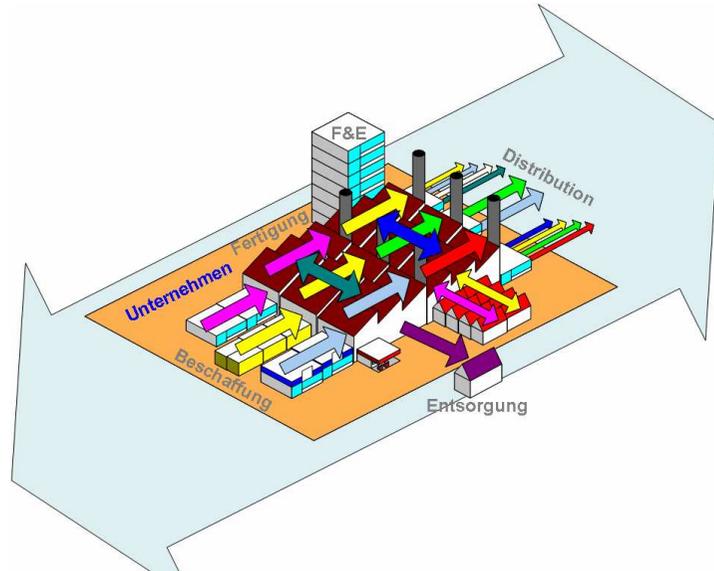
Supply Chain Controlling



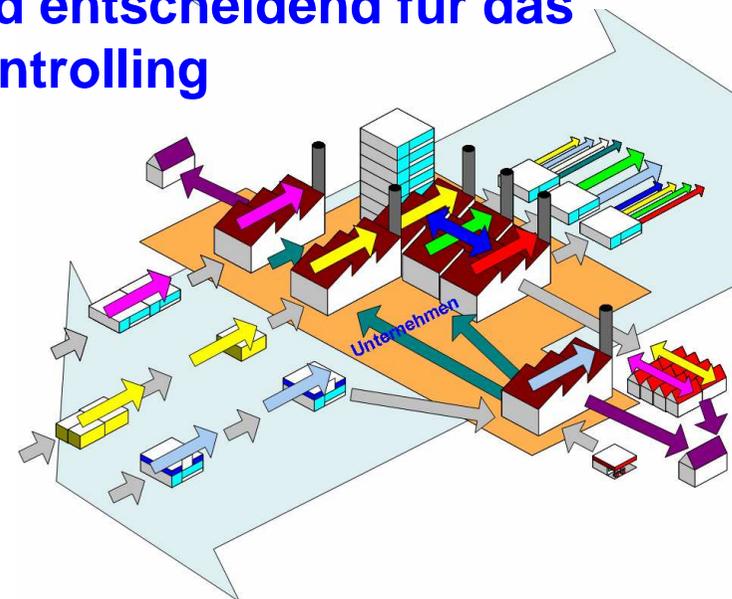




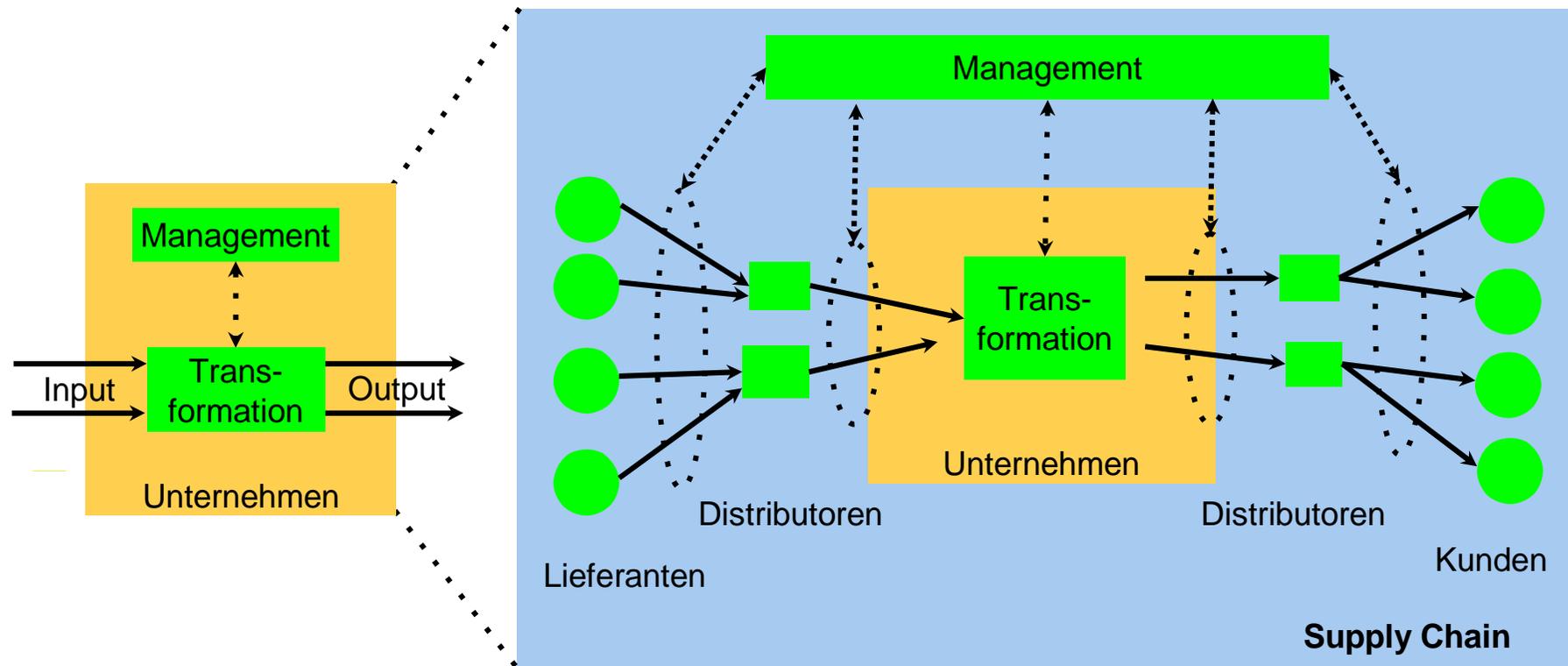
Supply Chain Controlling



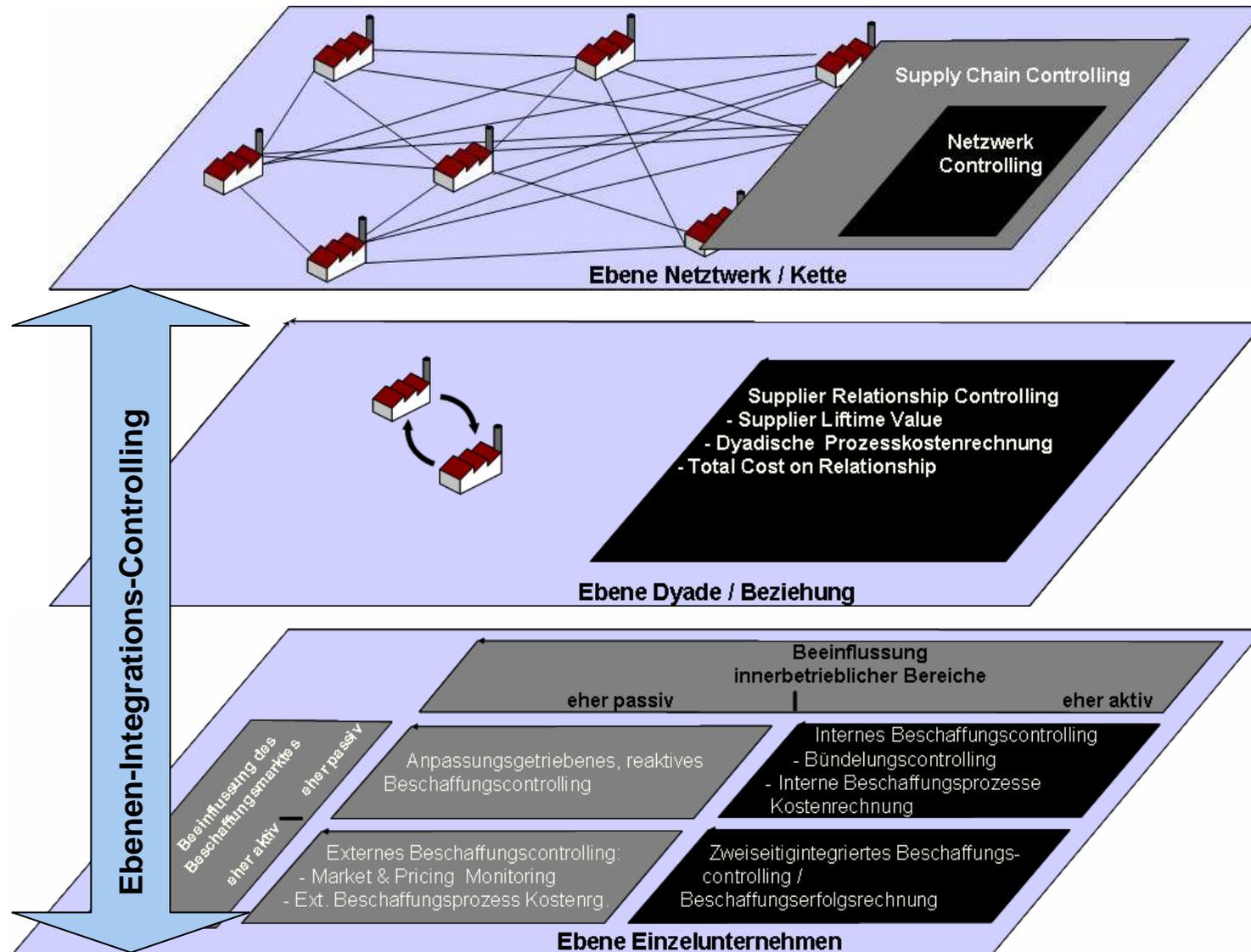
Standpunkt und Sichtweise sind entscheidend für das Supply Chain Controlling



Entwicklung vom Controlling zum Supply Chain Controlling



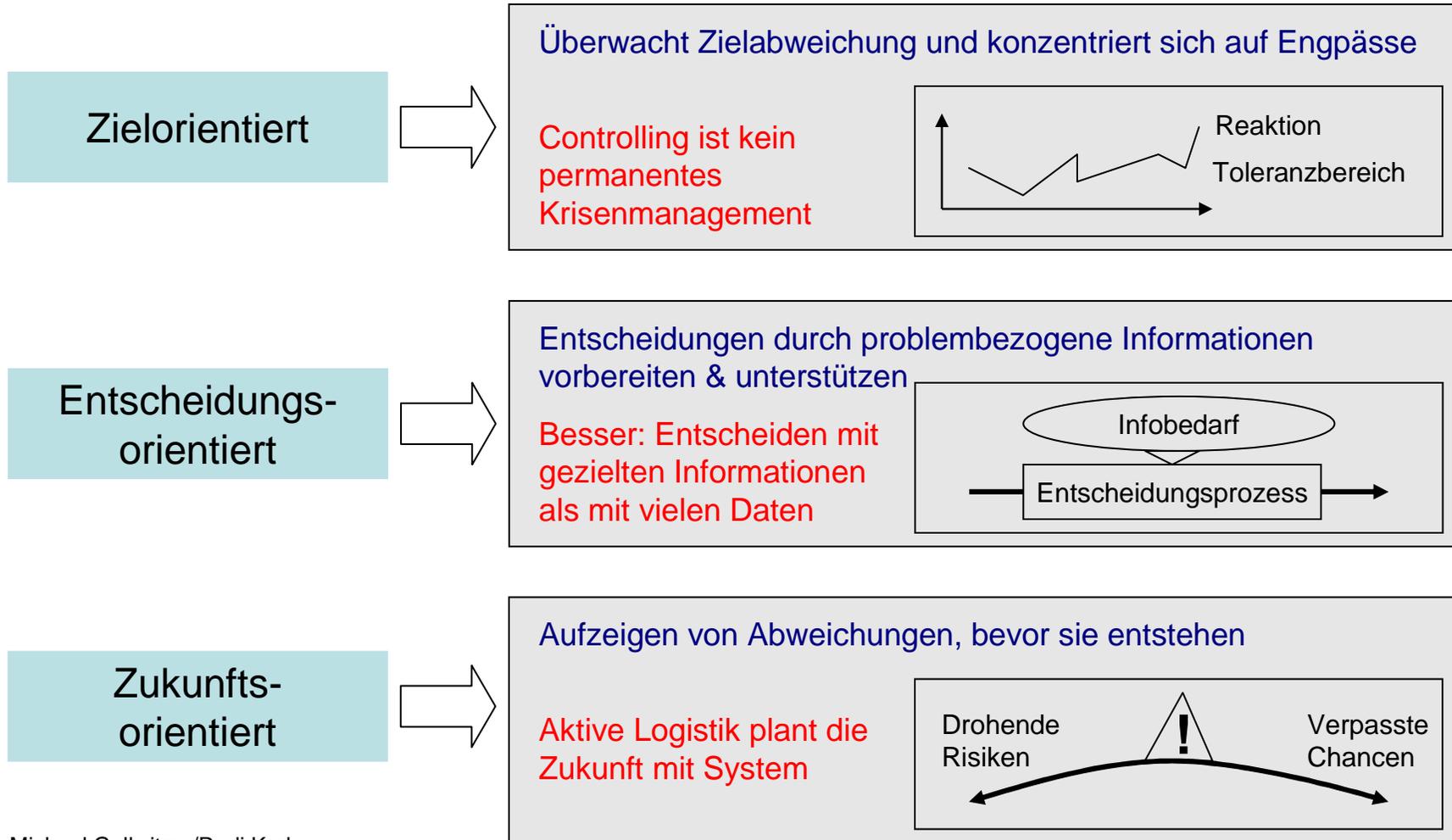
Supply Chain Controlling



Aufgaben des Supply Chain Controlling sind:

- Unterstützung der Führung zur Steuerung der Wertschöpfungskette über lokale Grenzen hinweg.
- Schaffung und Bereitstellung ziel- und zukunftsorientierter Informationen entlang der Wertschöpfungskette.
- Die Entwicklung von Kriterien zur Gestaltung der Supply Chain Prozesse.
- Die Aufteilung der Prozesse entlang der Supply Chain zu bewerten.

Supply Chain Controlling



Quelle: Michael Gollwitzer/Rudi Karl

Vorgehensmodelle des Supply Chain Controlling (SCC):

informationsorientiert Information für SCM bereitstellen (Kaufmann/Germer)

koordinationsorientiert zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle zur zwischenbetrieblichen Koordination der Wertkette
(*Horvát*)
Steuerung und Koordination aller internen und übergreifenden Logistikprozesse über Kennzahlen
(*Hasselberg, Wagner*)

rationalitätsorientiert Verbesserung der Effektivität und Effizienz des SCM

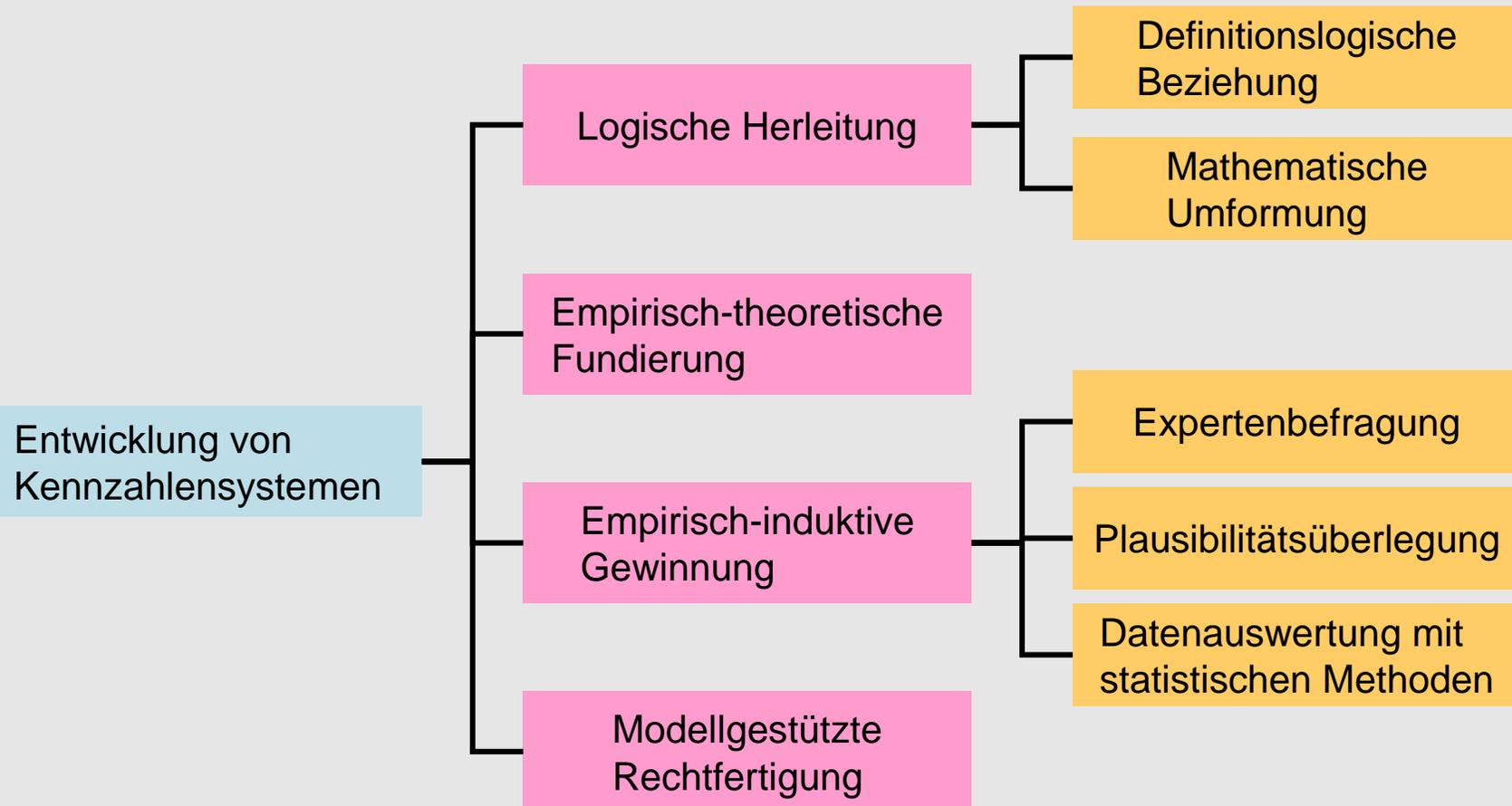
Basisvoraussetzungen: Kosten für das Bewegen der Produkte sind bekannt!

Lokalisierung des leistungsbezogenen Verbesserungspotentials und Beurteilung von Verbesserungsmaßnahmen sind schwierig!

Wozu werden Kennzahlen benötigt?

- Steuerung des Unternehmens
- Fokussierung des Unternehmens auf strategische Ziele
- Erreichung der Unternehmensziele
- Führung von Mitarbeitern
- Priorisierung von Projekten
- Kommunikation der Strategie
- Umsetzung der Strategie
- Benchmarking (intern/extern)

Wie werden Kennzahlen gebildet



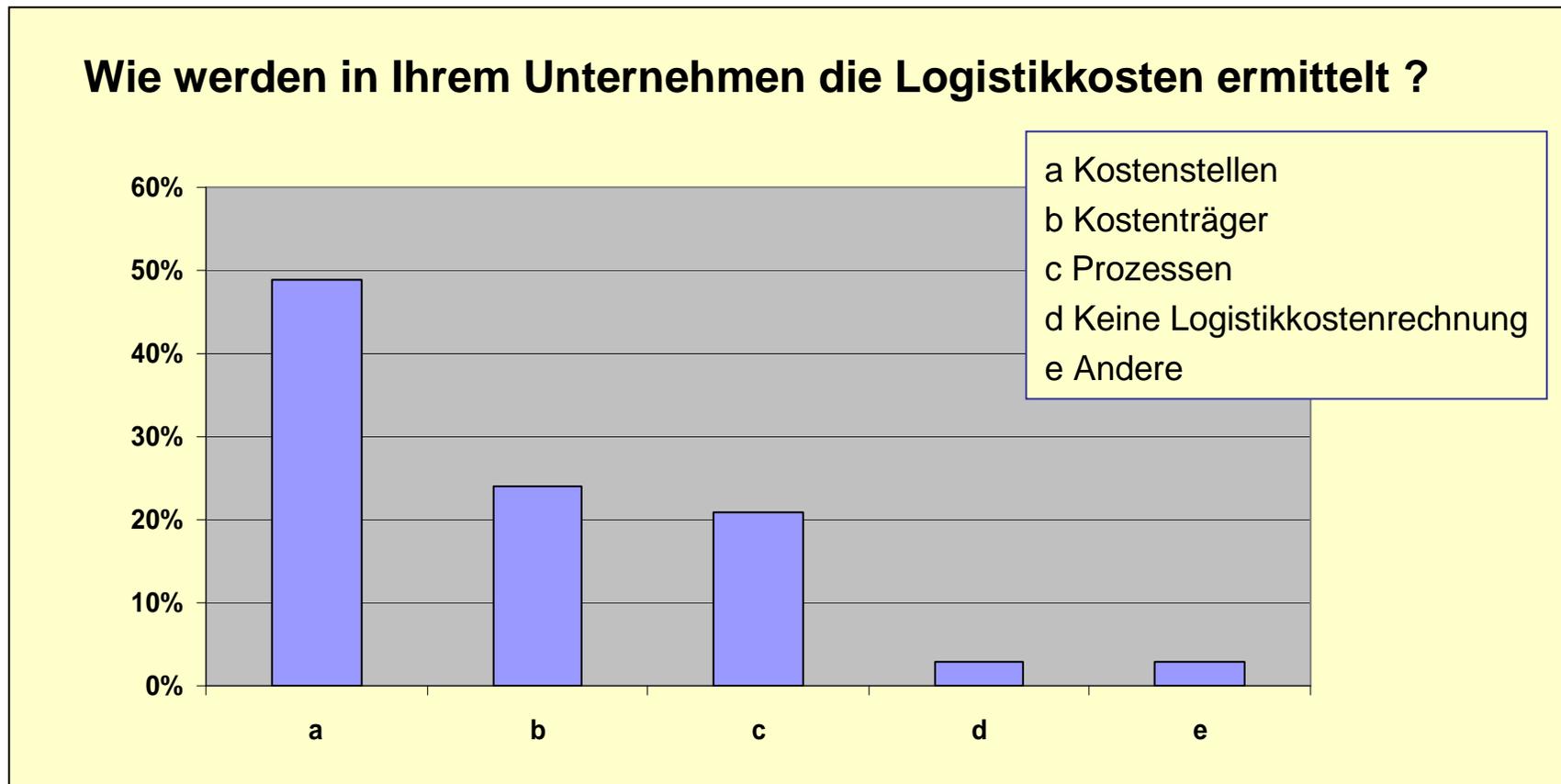
Kritische Betrachtung bisheriger Kennzahlen

- Verwendete Kennzahlen fokussieren zu stark auf finanzielle Grössen.
- Kosten für das Bewegen der Produkte sind nicht bekannt.
- Kennzahlen in der Supply Chain sind nicht einheitlich definiert und nicht vergleichbar.
- Die Auswahl der Kennzahlen erfolgt nicht nach deren Bedarf sondern nach der Verfügbarkeit.
- Kennzahlen beschränken sich auf vergangenheitsorientierte Daten.
- *Nicht benötigte Kennzahlen sind teuer und Motivationshemmer!*

Etwa 50% aller deutschen Unternehmen verwenden kein Kennzahlensystem.

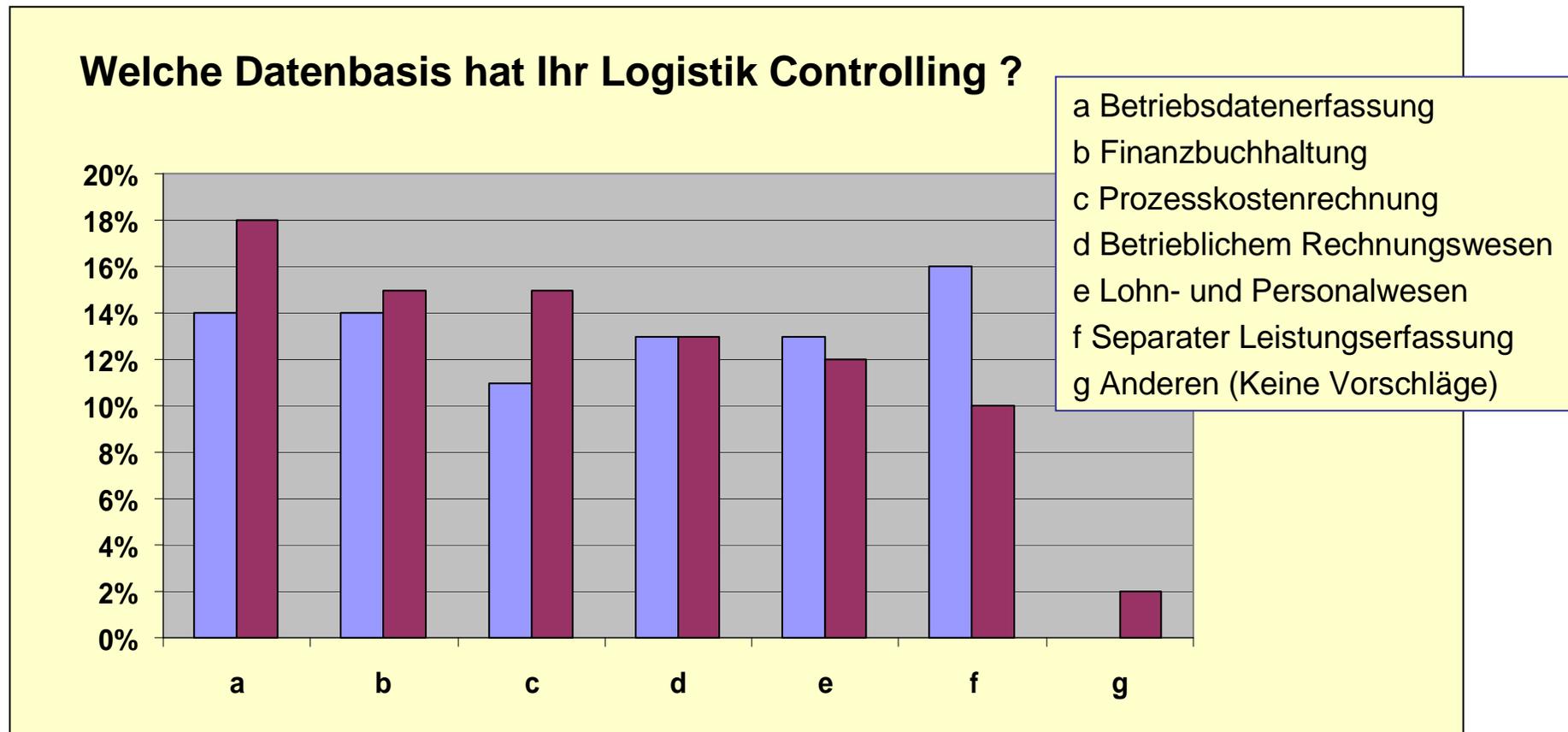
(Weber /Sandt 2002)

Die Logistikkosten werden strukturiert nach



Quelle: SGL, Logistik Studie Schweiz 2004-2005/AcéI

Die Logistikkosten basieren auf

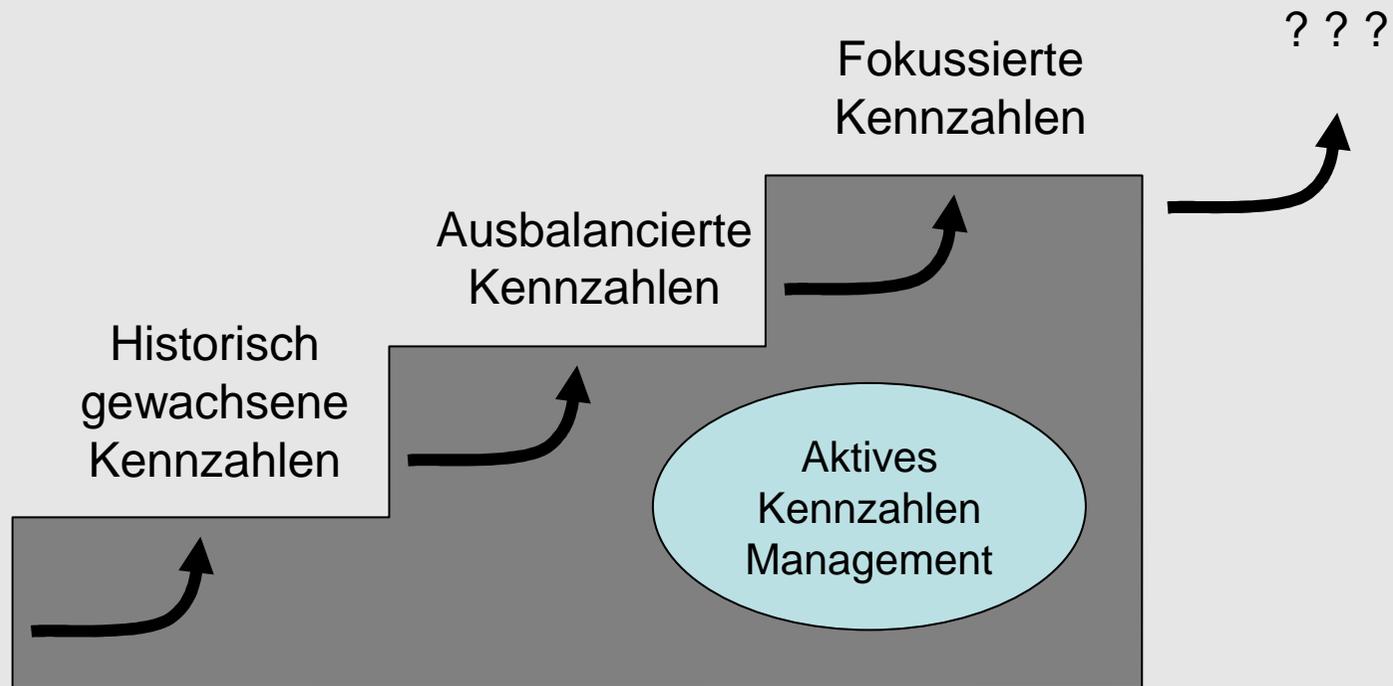


Quelle: SGL, Logistik Studie Schweiz 2004-2005/AcéI

Anforderung an Kennzahlen im Supply Chain Controlling

- Kennzahlen sollen in engem Zusammenhang mit der Strategie stehen.
- Wirkzusammenhänge bilden die Basis für das Kennzahlensystem.
- In einem systematischen Auswahlprozess sollen pragmatische und allgemein verständliche Kennzahlen ausgewählt werden.
- Es sind sowohl leistungs- als auch kostenorientierte Kennzahlen miteinander zu verknüpfen.
- Das Kennzahlensystem soll sowohl diagnostischen als auch interaktiven Charakter haben.
- Kennzahlen für Supply Chains können nur erstellt werden, wenn Partnerunternehmen ausreichend detaillierte Informationssysteme haben und einheitliche Kennzahlen erstellen können (z.B. SCOR).

Wie entwickeln sich Kennzahlen weiter



Quelle: Weber

Instrumente des Supply Chain Controlling:

- Cooperative Scorecard (nach von Lilienstern)
- Supply Chain Maps
- ECR Scorecard (Europe Executive Board) als Benchmarking-Service
- Beanspruchungs- Belastbarkeitsportfolio zur Priorisierung kritischer Kettenglieder (Dynamik, Komplexität, Macht, Distanzen)
- SCOR Supply Chain Organisation Reference
- Supply Chain Valuation
- Supply Chain Performance Measurement System von Beamon (Resources, Output, Flexibility)
- Supply Chain Balanced Scorecard (mit Lieferantensicht)
- Netzwerk Balanced Scorecard

Best Practice

- Die Strategie gibt den Rahmen für das Controlling der Logistik entlang der Supply Chain vor.
- Die Unternehmenssteuerung definiert die Form des Kennzahlensystems.
- Nur ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen ermöglicht eine effektive Unternehmenssteuerung.
- Kennzahlensysteme sind in die Management-Prozesse zu integrieren.
 - Strategische Planung / Budgetierung / Steuerung
- Kennzahlen erlauben eine Flexibilisierung des Budgetierungsprozesses.
- Variable Vergütungssysteme richten sich am Kennzahlensystem des Berichtswesens aus.
- Die Abbildung nicht-finanzieller Kennzahlen erfordert integrierte Informationssysteme.
- Ein allgemeines Erfolgsrezept für die Implementierung von Kennzahlen gibt es nicht.
 - ▶ die Implementierung kann Top-Down oder Bottom-Up beginnen.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Für Fragen können Sie mich erreichen unter: meier@okag.ch