

SCM und Balanced Scorecard

Den Erfolg messen!

Mit der zunehmenden Bedeutung von Supply Chain Management (SCM) für den Geschäftserfolg von Unternehmen werden auch das Controlling bzw. permanente Monitoring dieses Prozesses zu einem wichtigen Thema. SCM als übergreifende Aufgabe über die gesamte interne und externe Wertschöpfungskette sollte dabei nicht isoliert betrachtet werden. Leicht entstehen Zielkonflikte mit anderen Funktionsbereichen, die nur im Kontext eines Gesamt-Zielsystems aufgelöst werden können. Eine Integration des SCM in die Unternehmens-Balanced-Scorecard bzw. der Aufbau einer Balanced Scorecard mit SCM als eigenständigem Baustein bietet sich daher an.

Der vorliegende Artikel zeigt anhand eines konkreten Beispiels, wie sich SCM in eine Balanced Scorecard integrieren lässt, schildert die Herausforderungen einer Umsetzung und enthält viele Hinweise für eine zielgerichtete, effiziente Einführung.

In vielen Industriemärkten genügt es heute nicht mehr, sich nur über das eigentliche Produkt zu positionieren. Zusätzliche Dienst- und Serviceleistungen, wie z.B. eine eigenständige Logistikabwicklung zu verschiedenen Werken des Kunden, oder die Verbesserung von Leistungskennzahlen, wie z.B. die Lieferzeit, sind zu wichtigen Faktoren für den Geschäftserfolg geworden. Hinzu kommen die zunehmende Komplexität des eigenen Produktionsnetzes und eine Internationalisierung der Zuliefererstruktur.

Best-in-Class schafft 4,3%

Unternehmen, die den Prozess ihres Supply Chain Managements in einem solchen Kontext beherrschen, können sich nicht nur deutlich vom Wettbewerb differenzieren sondern auch unmittelbare Kosteneinsparungen erzielen. Laut Performance Measurement Group des US Census Bureaus be-

tragen die SCM Kosten für ein durchschnittliches Unternehmen der verarbeitenden Industrie 10,2% vom Umsatz, während die besten Unternehmen für die gleiche Leistung nur 4,3% des Umsatzes aufwenden. Die „Cash-to-Cash-Cycle-Time“ als eine wichtige Kennzahl zur Messung der Supply-Chain-Performance liegt bei letztgenannten Unternehmen bei 18,5 Tagen (vs. 67,6 Tagen beim Durchschnitt). Unternehmen wie z.B. Lexmark haben durch eine Reduzierung dieses Wertes um 45% eine Steigerung ihres Cash-Flows um 300% und eine Erhöhung ihres Service-Levels um 15% erreicht (über drei Jahre).

Dynamik fordert Kontinuität

Supply Chain Management spielt sich heute in einem äußerst dynamischen Umfeld ab: Zuliefererketten verändern sich, die eigene Produktion wird an andere Standorte verlagert, Kunden fordern neue Logistikkonzepte etc. Eine einmalige Optimierung der Supply-

Die fünfte Dimension

Die klassische Balanced Scorecard besteht aus vier Dimensionen / Perspektiven:

- Finanzen
- Kunden
- Interne Prozesse
- Innovation / Wachstum

Vor dem Hintergrund, dass sich Unternehmensgrenzen mehr und mehr auflösen und in manchen Branchen gar die Tendenz zum „virtuellen Unternehmen“ besteht, werden Aspekte der Zusammenarbeit immer wichtiger. Deshalb hat sich in den letzten Jahren „Collaboration“ als fünfte Perspektive der Balanced Scorecard etabliert – insbesondere bei Unternehmen in komplexen Wertschöpfungsketten. „Collaboration“ misst die Qualität der Interaktion mit Zulieferern und die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Supply Chain.

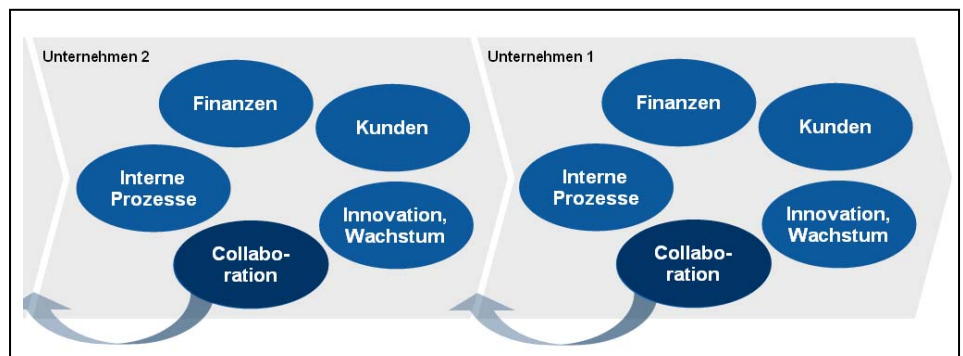


Abb. 1: Steuerung von Wertschöpfungsketten mit „Collaboration“ als fünfter Dimension der BC

Chain-Performance wird deshalb nicht ausreichen, um eine dauerhafte Kosten- und Leistungsoptimierung zu erzielen.

Viele Unternehmen haben diese Erkenntnis organisatorisch umgesetzt, indem sie eine dedizierte Linien- bzw. Prozessfunktion für das SCM mit entsprechenden Verantwortlichkeiten geschaffen haben. Zusätzlich besteht die Notwendigkeit, die Performance der Supply Chain sowie ihre Unterstützung übergeordneter Ziele kontinuierlich zu messen und zu überwachen. Wie lässt sich dies nun mit Hilfe einer Balanced Scorecard realisieren?

Damit wird diese Perspektive *mindestens* zum Bindeglied zwischen einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette (vgl. Abb. 1) und im Idealfall die Integrationsklammer über den gesamten Wertschöpfungsprozess. Sie bildet zugleich eine der zentralen Aufgaben des SCM ab.

Die in diesem Artikel vorgestellte Balanced Scorecard beinhaltet „Collaboration“ als fünfte Perspektive, wobei die darin abgebildeten Kennzahlen stark auf die Steuerung der unmittelbar vorgelagerten Stufe abzielen. Für Anwendungsfälle mit einer wenig verzweigten und weitest-

gehend linearen Wertschöpfungskette dürfte dies auch ein sinnvoller und realistisch zu implementierender erster Schritt sein. Die Gesamtoptimierung erfolgt dann über eine kaskadische Weitergabe von Zielen und erfordert somit keine Gesamtkoordination bzw. Neuaufteilung von Verantwortlichkeiten über die gesamte Kette.

reiche auf jeden Fall stark unterscheiden dürften, kann es auch zu Unterschieden hinsichtlich des Bezugsrahmens kommen. So kann es für das SCM z.B. sinnvoll sein, weiter auf Werksebene zu detaillieren, während der Vertrieb kontinentweit aufgestellt ist und entsprechend auf dieser Ebene gemessen werden sollte.

tur, die aus der allgemeinen Unternehmensstrategie abgeleitet und im Top-Down-Verfahren auf die einzelnen Ebenen heruntergebrochen wird. Erst wenn die Ziele für die einzelnen Ebenen definiert sind, werden die KPI's identifiziert, mit denen sich die Erreichung des jeweiligen Zieles am besten messen lässt.

System von Scorecards

Bislang war immer von *einer* Balanced-Scorecard die Rede. Die meisten Implementierungen und auch das vorliegende Beispiel stellen jedoch ein *System* von Balanced-Scorecards dar - mit unterschiedlichem Aggregationsgrad und verschiedenen Inhalten je nach Hierarchieebene und Bereich.

Top-Down meets Bottom-Up

In vielen Implementierungsprojekten stellt die Definition der Ziele sowie ihr Herunterbrechen auf die einzelnen Ebenen häufig die erste große Herausforderung dar. Zum einen setzt diese Vorgehensweise eine definierte und kommunizierte Unternehmensstrategie voraus. Zum anderen wird die Diskussion sehr schnell theoretisch und die Zieldefinition zu allgemein. Neben einer klaren Definition der Unternehmensstrategie ist deshalb bei der Zieldefinition darauf zu achten, dass die wirklichen Treiber für den Erfolg der Strategie identifiziert und in entsprechende Ziele übersetzt werden.

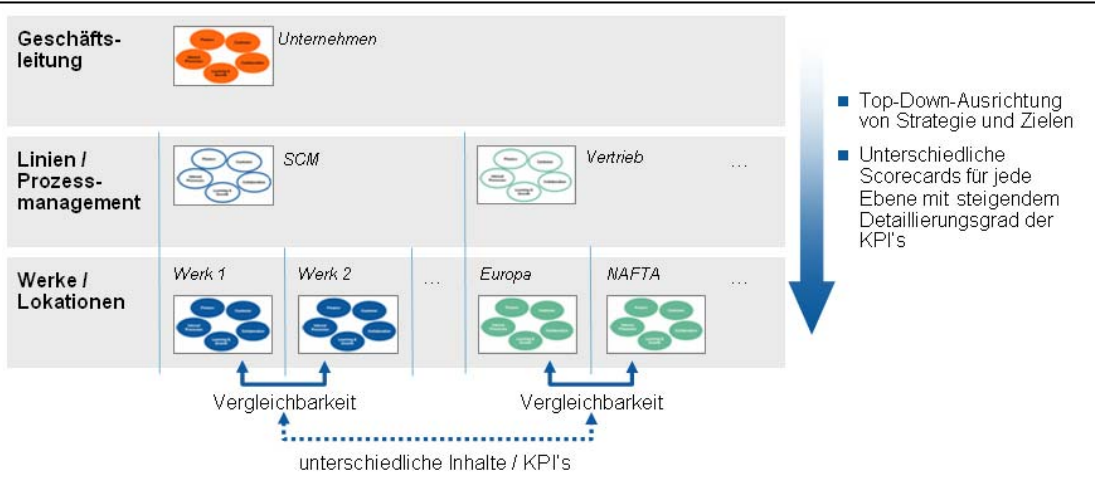


Abb.2: Hierarchisches System von Balanced-Scorecards mit unterschiedlichen Inhalten und Aggregationsgrad

Abbildung 2 illustriert das Prinzip eines solchen Systems. Dargestellt sind drei Ebenen von Balanced Scorecards. Auf der Ebene der Geschäftsleitung werden Kennzahlen abgebildet, die funktionsübergreifende Charakter haben und die Gesamtsituation des Unternehmens widerspiegeln. Die Balanced Scorecards der mittleren Ebene haben bereits einen Funktionsbezug. Sie aggregieren einzelne Kennzahlen aus der dritten Ebene oder enthalten allgemeinere, lokationsübergreifende Kennzahlen. Die Scorecards der dritten Ebene schließlich haben einen rein lokalen Bezug.

stehen, kann dies durch unterschiedliche Zielvorgaben abgebildet werden.

Ausrichtung an Gesamtstrategie

Im Unterschied zu klassischen Kennzahlensystemen ist es in einem Balanced-Scorecard-System nicht vorgesehen, die KPI's von einer Ebene auf die nächst höhere zu aggregieren und dadurch eine gemeinsame Zielausrichtung zu gewährleisten. Die verschiedenen Ebenen können völlig unterschiedliche KPI's beinhalten. Verbindendes Element zwischen den einzelnen Ebenen eines Balanced-Scorecard-Systems ist eine Zielstruktur,

Bestehende Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme können dabei durchaus hilfreich sein, denn sie wurden in der Vergangenheit ja nicht willkürlich, sondern im Hinblick auf eine bestimmte Zielsetzung festgelegt. Indem man diese Zielsetzung herausarbeitet und im Hinblick auf die aktuelle Strategie hinterfragt, lassen sich wertvolle Erkenntnisse zum Aufbau des Zielsystems gewinnen.

Nach diesen allgemeinen Überlegungen werden nun die Kernelemente eines Balanced-Scorecard-Systems mit Fokus auf den SCM-Teil vorgestellt und vor dem Hintergrund der bisher gemachten Aussagen diskutiert. Abb. 3 (Folgeside) zeigt zunächst die Gliederung sowie den Aufbau eines dreistufigen Ba-

anced-Scorecard-Systems. Der Einstieg erfolgt über ein Menü (1), das auf die einzelnen Scorecards verlinkt.

Cockpit mit Drill-Down-Funktion

Die unternehmensweite Scorecard „Company-Wide“ (2) enthält KPI's, die primär für die Geschäftsführung des Unternehmens relevant sind, z.B. das Umsatzwachstum (Finanzperspektive) oder der Umsatzanstieg durch existierende Kunden (Kundenperspektive), letzteres ein Indikator für Kundenbindung und -zufriedenheit. In Abb. 3 sind nur die ersten beiden Perspektiven dargestellt, die vollständige Scorecard umfasst natürlich alle fünf Perspektiven mit den entsprechenden Kennzahlen.

In der Scorecard „Company-Wide“ wie in allen anderen Scorecards sind die Informationen folgendermaßen aufbereitet: Die grau markierten Zeilen markieren die Perspektive und enthalten ihr jeweiliges Hauptziel. Darunter

sind die KPI's für die Perspektive aufgeführt, unter Angabe der Maßeinheit, des Intervalls der Aktualisierung (m = monthly, q = quarterly) sowie des aktuell berechneten Wertes.

Die Farbgebung im Wertefeld signalisiert den Alert-Level im Hinblick auf ein festgelegtes Ziel. Diese Zieldefinition und weitere Detailinformationen werden jedoch erst aufgerufen, wenn man auf die Bezeichnung des KPI's klickt (Beispiel auf der folgenden Seite). Dem Nutzer soll so ein schnelles Erfassen der Gesamtsituation und kritischer Abweichungen in Form eines „Management-Cockpits“ ermöglicht werden.

Die zweite Ebene des Balance-Scorecard-Systems repräsentiert bereits eine funktionale bzw. prozessorientierte Sicht. Es existieren Scorecards für die Bereiche Supply Chain Management, Produktion, Vertrieb, Finanzen & Controlling sowie für den Personalbereich. Bei (3) ist ein Teil der Scorecard für das Supply Chain Management dargestellt.

In dieser SCM-Scorecard wurden die zweite und dritte Ebene aus Abb. 2 zur Erhöhung der Übersichtlichkeit in einer Scorecard zusammengefasst. Die Spalte „Group“ (4) enthält die KPI's dieser Ebene, die größtenteils die Aggregation der Werte aus Ebene 3 repräsentiert. Die Werte für die einzelnen Produktionsstätten werden in den mit P1 - P4 überschriebenen Spalten (5) ausgewiesen.

Beispiel für Zielhierarchie

Bevor wir in die letzte Detailebene einsteigen, soll an dem hier gezeigten Ausschnitt der Scorecards noch die Zielhierarchie erläutert werden. In der unternehmensweiten Scorecard ist z.B. unter „Finance“ das Ziel spezifiziert, Umsatz und Gewinn zu steigern. Zur Unterstützung dieses Ziels wurde im Bereich SCM eine Kostenreduzierung der drei primären Kostentreiber Material-, Bestands- und Lagerkosten definiert.

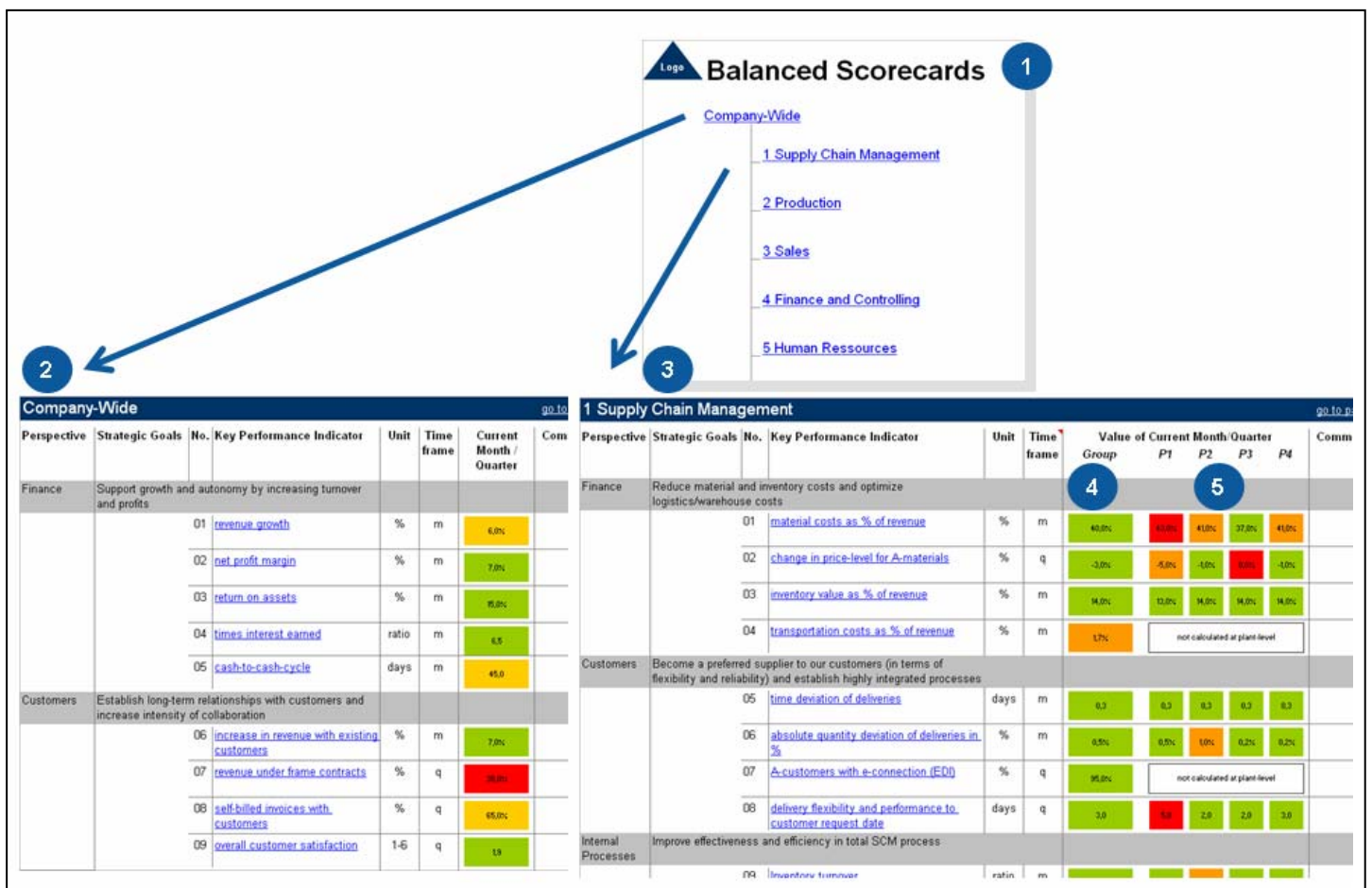


Abb.3: Aufbau des Balanced-Scorecard-Systems (Werte und Alert-Level verfälscht)

1.01 Material Costs as % of Revenue						back to 1 SCM																																										
Definition: Measures the costs of material relative to revenue. A reduction of this ratio - which could be caused by lower purchasing prices but also by a more efficient usage of materials - means an increase in profit.		Calculation: material cost / revenue <i>material cost</i> = cost of productive materials (commodities) for current month as on income statement <i>revenue</i> = total net revenue/sales for current month as on income statement aggregation for Group-figure -> consolidated material costs for current month / consolidated revenue for current month			Required Data: - total of material cost for each plant - revenue for each plant - consolidated material costs Group - consolidated revenue of Group																																											
Targets for Average 2006: Group 40,0% P1 40,0% P2 40,0% P3 40,0% P4 40,0%	Unit: %	Definition of Alert-Level: measured value is ...	green <= 40,0%	yellow <= 42,0%	red > 42,0%	Data Source: local and central controlling systems																																										
Measured Values: <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Group</th> <th>P1</th> <th>P2</th> <th>P3</th> <th>P4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Jan 06</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #FF0000;">43,0%</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">37,0%</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,0%</td> </tr> <tr> <td>Feb 06</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,0%</td> <td style="background-color: #FF0000;">42,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">38,0%</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,0%</td> </tr> <tr> <td>Mrz 06</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">38,0%</td> <td style="background-color: #FFA500;">42,0%</td> </tr> <tr> <td>Apr 06</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">39,0%</td> <td style="background-color: #FFA500;">42,0%</td> </tr> <tr> <td>May 06</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">40,0%</td> <td style="background-color: #90EE90;">38,0%</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,0%</td> </tr> <tr> <td>Average 06</td> <td style="background-color: #FFA500;">40,4%</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,2%</td> <td style="background-color: #FFA500;">40,2%</td> <td style="background-color: #90EE90;">38,0%</td> <td style="background-color: #FFA500;">41,4%</td> </tr> </tbody> </table>							Group	P1	P2	P3	P4	Jan 06	40,0%	43,0%	41,0%	37,0%	41,0%	Feb 06	41,0%	42,0%	40,0%	38,0%	41,0%	Mrz 06	40,0%	41,0%	40,0%	38,0%	42,0%	Apr 06	41,0%	40,0%	40,0%	39,0%	42,0%	May 06	40,0%	40,0%	40,0%	38,0%	41,0%	Average 06	40,4%	41,2%	40,2%	38,0%	41,4%	Reporting Responsibility: Plant-Level: Plant Manager Group: Mr. xxx
	Group	P1	P2	P3	P4																																											
Jan 06	40,0%	43,0%	41,0%	37,0%	41,0%																																											
Feb 06	41,0%	42,0%	40,0%	38,0%	41,0%																																											
Mrz 06	40,0%	41,0%	40,0%	38,0%	42,0%																																											
Apr 06	41,0%	40,0%	40,0%	39,0%	42,0%																																											
May 06	40,0%	40,0%	40,0%	38,0%	41,0%																																											
Average 06	40,4%	41,2%	40,2%	38,0%	41,4%																																											

Abb.4: Detailsicht zu KPI „Material Costs as % of Revenue“ mit Parametern für Alert-Funktion, Monatshistorie und Jahresdurchschnitt

Im Gegensatz zu diesem Ziel einer Kostenreduzierung sieht das Ziel, mit dem Umsatzwachstum und Profitabilität unterstützt werden sollen, aus der Scorecard „Sales“ z.B. ganz anders aus. Hier wurden als Ziele eine Vertriebsoffensive inkl. Personalaufbau in zwei Wachstumsregionen sowie der massive Ausbau des Geschäfts mit besonders profitablen Kunden erarbeitet.

Je präziser desto besser

Gerade in der Einführungsphase von Balanced-Scorecards - unter Beteiligung dezentraler Einheiten und womöglich Nutzung unterschiedlicher Datenquellen - ist es wichtig, die einzelnen KPI's so genau und präzise wie möglich zu beschreiben. Abb. 4 zeigt die Detailsicht zur ersten Kennzahl aus der SCM-Scorecard: „1.01 Material Costs as % of Revenue“ (bei dem hier betrachteten Unternehmen liegt die Einkaufsverantwortung im Bereich des SCM).

Im Definitionsbereich wird deutlich gemacht, welchen Beitrag das Erreichen

der Kennzahl für übergeordnete Ziele und Zielwerte hat. Der Formelbereich zeigt die Formel für die genaue Berechnung des Wertes. Im Datenbereich werden die benötigten Daten aufgelistet. Darüber hinaus sind die Datenquellen spezifiziert sowie die Verantwortlichkeiten für die Meldung der Kennzahl festgelegt.

Der mittlere Bereich enthält eine Festlegung der Jahreszielwerte für die einzelnen Produktionsstätten (P1-P4) sowie für das übergreifende SCM (Group). Ferner sind die Wertebereiche für verschiedene Signalfarben definiert, mit denen die Kennzahlen in der Scorecard hinterlegt werden. Obgleich die eingetragenen Informationen in diesem Beispiel redundant sind, ermöglicht die Systematik doch eine flexible Festlegung unterschiedlicher Zielwerte und Alert-Bereiche.

Der Wertebereich zeigt die Entwicklung der Kennzahl über einen bestimmten Zeitraum sowie - in diesem Beispiel - den aktuellen Jahresdurchschnitt. Alternativ wäre ein gleitender Durchschnitt z.B. über sechs Monate denkbar. Entsprechend der oben definierten Alert-Level ist auch die Histo-

rie mit entsprechenden Signalfarben hinterlegt.

Ein Datenblatt pro Kennzahl

Ein Datenblatt, wie das in Abb. 4 gezeigte, existiert für jede der in den Scorecards ausgewiesenen Kennzahlen. Für den Definitionsbereich sind die Inhalte einmalig zu definieren und abzustimmen. Die Zielwerte und die Alert-Level werden einmal pro Jahr angepasst. Was hier also nach sehr viel Aufwand aussieht, reduziert sich im eingespielten Betrieb sehr schnell auf die Eingabe weniger Werte. Allerdings sollte der Einführungsaufwand und die Notwendigkeit zu einer detaillierten Abstimmung auch nicht unterschätzt werden – hier wird die Grundlage für das spätere Funktionieren des Systems gelegt!

Sind die Kennzahlen erst einmal im Unternehmen etabliert, werden die Nutzer der Scorecards nur noch selten auf diese Detailinformationen zugreifen. Als Backups zu den Scorecards sind sie allerdings wichtig.

Komplette SCM-Scorecard

In der bestehenden Literatur wird zwar oft die Vorgehensweise zu Einführung von Balanced-Scorecards beschrieben, und es gibt auch zahlreiche Auflistungen von KPI's - ein Beispiel für eine komplette Scorecard findet sich jedoch selten. In nebenstehender Abbildung 5 wird deshalb einmal die vollständige Scorecard für das SCM (der Ebene 2 und 3) unseres Praxisbeispiels gezeigt.

Zu sehen sind die fünf Perspektiven einer Balanced-Scorecard mit den zugeordneten Zielen. Darunter stehen die Kennzahlen, mit denen die Unterstützung dieser Ziele gemessen und überwacht werden soll. Mit 21 verschiedenen Kennzahlen und weiteren Untergliederungen einzelner Kennzahlen ist hier sicherlich die Obergrenze für den sinnvollen Umfang einer Scorecard erreicht. Allerdings wird auch nur ein Teil der Kennzahlen auf monatlicher Basis ermittelt. 11 Kennzahlen werden zum Quartalsende berechnet und ausgewiesen. In den übrigen Monaten lassen sich diese Kennzahlen ausblenden, so dass sich dann auch die Übersichtlichkeit der Scorecard erhöht.

Wie wird nun in dieser Scorecard dem Gedanken der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit und einer Optimierung der Supply-Chain-Performance Rechnung getragen? Kennzahl Nr. 20 „Supplier-Cycle-Time“ stellt am stärksten auf diesen Aspekt ab. Diese Kennzahl misst die Reaktionsfähigkeit und Lieferflexibilität der gesamten vorgelagerten Wertschöpfungskette.

Damit die Reduzierung dieser Kennzahl nicht lediglich zu einer höheren Bevorratung von Zwischenprodukten bei den Zulieferern und damit letztlich zu höheren Gesamtkosten innerhalb der Supply-Chain führt, wurden parallel Maßnahmen beschlossen, die zum einen den Austausch von Planungsinformationen über mehrere Stufen der Zuliefererkette verbessern und zum anderen die Variantenvielfalt gelieferter Teile (und damit die Komplexität

1 Supply Chain Management						
Perspective	Strategic Goals	No.	Key Performance Indicator	Unit	Time frame	Value of Current Month/Quarter
						Group P1 P2 P3 P4
Finance	Reduce material and inventory costs and optimize logistics/warehouse costs	01	material costs as % of revenue	%	m	40,0% 43,0% 41,0% 37,0% 41,0%
		02	change in price-level for A-materials	%	q	-3,0% -5,0% -1,0% 0,0% -1,0%
		03	inventory value as % of revenue	%	m	14,0% 13,0% 14,0% 14,0% 14,0%
		04	transportation costs as % of revenue	%	m	1,7% not calculated at plant-level
Customers	Become a preferred supplier to our customers (in terms of flexibility and reliability) and establish highly integrated processes	05	time deviation of deliveries	days	m	0,3 0,3 0,3 0,3 0,3
		06	absolute quantity deviation of deliveries in %	%	m	0,5% 0,5% 1,0% 0,2% 0,2%
		07	A-customers with e-connection (EDI)	%	q	95,0% not calculated at plant-level
		08	delivery flexibility and performance to customer request date	days	q	3,0 5,0 2,0 2,0 3,0
Internal Processes	Improve effectiveness and efficiency in total SCM process	09	Inventory turnover	ratio	m	9,0 9,0 8,0 9,0 9,5
		09-1	_____ of A-Materials	ratio	m	52,0 51,0 54,0 52,0 49,0
		09-2	_____ of B-Materials	ratio	m	26,0 26,0 26,0 26,0 26,0
		09-3	_____ of C-Materials	ratio	m	5,0 5,0 4,0 6,0 4,0
		10	manufacturing complete to customer receipt lead time	days	q	4,0 4,0 5,0 3,0 3,0
		11	purchasing costs as % of purchasing volume	%	q	1,3% 1,4% 1,5% 1,2% 1,0%
		12	material handling and warehouse costs per order	€	q	9,4 10,0 10,0 8,0 10,0
		13	% of supplier invoices blocked because of errors	%	m	5,0% not calculated at plant-level
Learning & Growth	Have a highly skilled and motivated staff	14	proposal rate	ratio	q	1,0 1,0 1,0 0,5 1,0
		15	training days per employee	days	q	2,0 2,0 3,0 1,0 2,0
		16	employee turnover rate	%	q	3,0% 3,0% 3,0% 3,5% 2,0%
Collaboration	Establish a reliable and flexible supply chain by improving the quality level and the responsiveness of suppliers	17	deliveries from suppliers with deviations	%	m	1,0% 2,0% 1,0% 0,5% 1,0%
		18	supplier deliveries not on time	%	m	0,1% 0,0% 0,1% 0,2% 0,0%
		19	A-suppliers with a rating equal or above x	%	q	98,0% 98,0% 99,0% 100,0% 99,0%
		20	supplier-cycle-time	days	q	16,0 12,0 17,0 12,0 21,0
		20-1	_____ for material group x	days	q	6,0 6,0 6,0 6,0 6,0
		20-2	_____ for material group y	days	q	10,0 9,0 12,0 9,0 14,0
		20-3	_____ for material group z	days	q	10,5 10,0 11,0 11,0 10,0
		21	response time for claims	hours	m	30,0 44,0 23,0 40,0 27,0

Abb.5: Komplette Balanced-Scorecard für das Supply-Management (Werte verfälscht)

im Produktions- und Planungsprozess bei den Zulieferern) reduzieren sollen.

Darüber hinaus wurden noch weitere Kennzahlen definiert, die auf eine Intensivierung der Zusammenarbeit

mit der Supply-Chain abzielen, wie z.B. der Umfang gemeinsamer Entwicklungsprojekte oder Anzahl und Umfang von Rahmenverträgen mit Zulieferern. Die strategische Bedeutung dieser Themen wurde jedoch

als so hoch eingestuft, dass ihr Monitoring über die unternehmensweite Balanced-Scorecard „Company-Wide“ der Ebene 1 erfolgt.

Zielkonflikte auflösen

Bei der detaillierten Festlegung von Kennzahlen entstehen leicht Zielkonflikte, die sich nur in einem größeren Zusammenhang auflösen lassen. Die erste Perspektive „Finance“ der Balanced-Scorecard aus Abb. 5 enthält hierzu ein gutes Beispiel.

Um die Materialkosten signifikant zu senken, hat das Unternehmen eine konsequente Internationalisierung der Beschaffung seiner Materialien und Zukaufprodukte beschlossen (Erfahrungswerte von Helbling zeigen hier ein Einsparpotenzial von bis zu 50% je nach Produktart). Parallel wird sich die Produktion künftig in Kompetenz-Zentren organisieren. Damit sollen die internen Ressourcen effizienter - weil passgenauer - zum Einsatz kommen und so die internen Stückkosten gesenkt werden.

Beide Maßnahmen dürften dazu führen, dass die Transportkosten – getrieben durch die externe Beschaffung und den zunehmenden Warenverkehr im Produktionsverbund – deutlich ansteigen. Da der größere Hebel für die Verbesserung der Gewinnsituation bei den Materialkosten liegt, soll dies toleriert werden, jedoch unter genauer Beobachtung der Logistikkosten.

In der SCM-Balanced-Scorecard ist

dies so abgebildet: In der Zielsetzung für die Finanz-Perspektive wurde als primäres Ziel die Reduzierung von Material- und Lagerkosten unter einer *Optimierung* der Transportkosten (unter den gegebenen Rahmenbedingungen) definiert. Die Kostensenkung der beschafften Materialien wird mit den Kennzahlen 01 und 02 gemessen, die Transportkosten mit Kennzahl 04, wobei für letztere Kennzahl angesichts des zu erwartenden Kostenanstiegs ein höherer Zielwert als der aktuelle Wert gesetzt wurde. Sobald sich die Rahmenbedingungen stabilisiert haben, soll dieser Zielwert dann wieder kontinuierlich gesenkt werden, um eine Optimierung des Logistikverbundes zu forcieren.

Fazit

In diesem Artikel wurden die Kernelemente eines Systems von Balanced-Scorecards - mit besonderem Augenmerk auf den Aufbau sowie die Integration einer Balanced Scorecard für das Supply-Chain-Management - verdeutlicht.

Wie das Beispiel gezeigt hat, ist die Erweiterung der Balanced Scorecard um eine fünfte Perspektive „Collaboration“ gerade für den Bereich des SCM sehr hilfreich. Die detaillierte Darstellung gibt hoffentlich zahlreiche Anregungen für eine Implementierung im eigenen Haus.

Ein großer Vorteil eines solchen Systems von Balanced Scorecards sei noch zum Abschluss erwähnt: Balan-

ced Scorecards lassen sich relativ unabhängig voneinander im Unternehmen einführen und auch flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anpassen.

Wichtig sind lediglich die Definition eines Zielsystems und die Festlegung einer Grundstruktur, wie in Abb. 2 exemplarisch gezeigt. So ist gewährleistet, dass einzelne Bereiche schnell zu einem effizienten Steuerungsinstrument kommen und sich dennoch später problemlos in ein Gesamtsystem integrieren lassen.



zum Autor:

Andreas Laschke ist Manager bei Helbling Management Consulting und hat zahlreiche Projekte zur Supply-Chain-Optimierung und zum Supply-Chain-Controlling durchgeführt.

Helbling Management Consulting GmbH
Mergenthalerallee 77
D-65760 Eschborn

Tel.: +49-6196-47 02 50
Fax: +49-6196-47 02 55
Email: Andreas.Laschke@helbling.de

Internet: <http://www.helbling.de>