

Übergreifende Leistungsmessung

PERFORMANCESTEIGERUNG DER SUPPLY CHAIN DURCH EFFEKTIVE KENNZAHLEN



Die Häufigkeit der Leistungsmessung der Supply Chain ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und eine effiziente Lieferkette mittlerweile Grundvoraussetzung, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. In der Umsetzung besteht aber noch Optimierungsbedarf, denn gerade der übergreifende Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette ist durch fehlende Organisationsstrukturen meist noch gar nicht möglich.

Ein Blick auf die Lebensmittelindustrie bestätigt diesen Trend: Mehr als 90 Prozent der Teilnehmer einer Umfrage von INVERTO bewerten die Relevanz von Supply Chain Management als wichtig oder sehr wichtig für ihr Unternehmen. In Kooperation mit der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) wurden Interviews mit Experten aus der Lebensmittelindustrie zur Messung ihrer Supply Chain Leistung durchgeführt.

Supply Chain Funktion nicht durchgehend etabliert

Trotz des hohen Stellenwerts und der zugesprochenen Bedeutung des Supply Chain Managements, wird die innerbetriebliche Organisation dieser Funktion nicht durchgehend gerecht. In einem Drittel der Unternehmen fehlt ein eindeutiges Verständnis von Supply Chain Management und mehr als die Hälfte der

Unternehmen hat keinen selbständigen Supply Chain Bereich. Fehlt ein solcher Funktionsbereich, besteht die Gefahr, dass wichtige Aufgaben nicht eindeutig zugeordnet und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten nicht übernommen werden können.

Unabhängig von der Organisationsstruktur wird die Leistung der Supply Chain in allen Unternehmen gemessen und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg von mehr als 85 Prozent der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Die Intensität der Leistungsmessung, und damit die Anzahl der erhobenen Kennzahlen, variiert stark. Die Messung von Lieferantenkennzahlen mit einer durchschnittlichen Erhebungsrate von 88 Prozent wird in der Praxis am Stärksten durchgeführt, gefolgt von Finanzkennzahlen mit 86 Prozent und Kundenkennzahlen mit knapp 70 Prozent.

Kennzahlen nach Häufigkeit ihrer Messung



TOP 10 SCM Kennzahlen

Finanzkennzahlen	Kundenkennzahlen	Lieferantenkennzahlen	Prozesskennzahl	Integrationskennzahl
<ul style="list-style-type: none"> • Lagerreichweite • Lagerumschlagshäufigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceliefergrad • Zurückweisungsquote • Nicht befriedigte Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenbewertung • Zurückweisungsquote • Nicht befriedigte Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> • Total Cycle Time 	<ul style="list-style-type: none"> • Level of Information Sharing

Prozess- und Integrationskennzahlen sind in der Lebensmittelindustrie hingegen noch nicht durchgehend etabliert. So werden Prozesskennzahlen in nur durchschnittlich 40 Prozent der Unternehmen erhoben. Kennzahlen, die den Integrationsgrad der Supply Chain Partner (Kunden, Lieferanten, Handelsunternehmen etc.) messen, sind in der Lebensmittelindustrie zum aktuellen Zeitpunkt noch gar nicht verbreitet.

Um die Supply Chain Leistung vollumfänglich bewerten zu können, sollten allerdings Kennzahlen aus allen fünf Bereichen berücksichtigt werden. Auf Basis der Umfrageergebnisse wurden dafür die Top 10 SCM Kennzahlen identifiziert, die durch unternehmensindividuelle Kennzahlen zu ergänzen sind.

Neben den eigentlichen Kennzahlen ist die Organisation der Leistungsmessung entscheidend, um eine Performance-

steigerung der Supply Chain realisieren zu können. Gerade hier besteht in der Lebensmittelindustrie großer Handlungsbedarf.

Abteilungsübergreifende Kennzahlenbetrachtung bietet Optimierungspotenzial

Entgegen dem Grundgedanken von Supply Chain Management – der netzwerkübergreifenden Betrachtung von Prozessen – erfolgt die Betrachtung der Kennzahlen in 86 Prozent der Unternehmen nach Abteilungen. Folglich findet eine abteilungsübergreifende Betrachtung der Kennzahlen in der Lebensmittelindustrie nicht statt. Diese ist zur Steuerung der Supply Chain Leistung und der damit verbundenen Kennzahlen aber unbedingt notwendig. „Um die Leistung der Supply Chain effizient bewerten und langfristig verbessern zu können, ist eine abteilungs-

und funktionsübergreifende Messung der Performance, verbunden mit einer klaren Zuweisung von Verantwortlichkeiten, eine der grundlegenden Voraussetzungen,“ so die Einschätzung von Christian Kopitzki, Senior Supply Chain Customer Manager bei der Nestlé Deutschland AG und Teilnehmer der Umfrage.

An Stelle von Abteilungen sollten die Kennzahlen den Supply Chain Zielen zugeordnet werden. Hierbei empfiehlt es sich die Ziele anhand der vier strategischen Zieldimensionen Flexibilität, Zeit, Kosten und Kapital zu priorisieren. Die anschließende Visualisierung der Kennzahlen in einer Scorecard sollte die Grundlage für ein regelmäßiges Controlling bilden durch das die Supply Chain Leistung langfristig verbessert werden kann.

5 Erfolgsfaktoren zur Verbesserung der Supply Chain Leistung

1. Bündelung der Supply Chain Verantwortung in einem übergreifenden Funktionsbereich.
2. Definition priorisierter Supply Chain Ziele aus dem strategischen Viereck (Flexibilität, Zeit, Kosten, Kapital).
3. Ableitung von nicht mehr als acht bis zehn Kennzahlen zur Supply Chain Steuerung. Ausgangsbasis bilden dafür die TOP 10 Kennzahlen, die durch unternehmensspezifische KPIs ergänzt werden sollten.
4. Aufbau einer Supply Chain Scorecard in der die Kennzahlen den Supply Chain Zielen zugeordnet werden.
5. Aufsetzen eines regelmäßigen Controllings durch den Supply Chain Funktionsbereich.



Anna Ortlieb

Anna Ortlieb ist Senior Consultant bei der INVERTO AG und berät Unternehmen aus Industrie und Handel. Sie verfügt zusätzlich über Supply Chain Erfahrung in einem großen Lebensmittelhandel und hat als Verantwortliche der Studie führende Unternehmen der Lebensmittelindustrie zur Messung ihrer Supply Chain Leistung befragt.

✉ anna.ortlieb@inverto.com