

# Erfolgreiches Performance-Management in der Logistik – Dauerhaft profitabler werden!

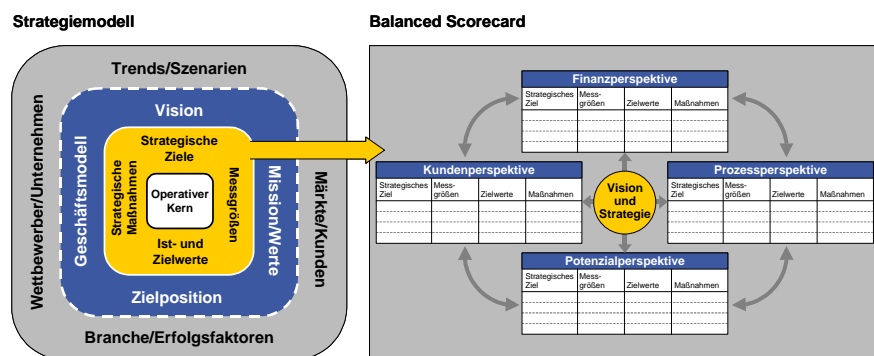
## Herausforderungen in der Logistik proaktiv begegnen

Potenzielle Auftraggeber von Logistikdienstleistern agieren in einem zunehmend schwierigen Umfeld. Die Wirtschaft befindet sich seit Jahren in einer Krise, und ein signifikanter Umschwung ist derzeit nicht absehbar. Der Profitabilitäts- und Kostendruck, der infolgedessen auf der Industrie lastet, wird direkt an die Dienstleister weitergegeben. Diese Situation stellt gerade auch die Logistikbranche vor neue Herausforderungen. Logistiker müssen proaktiv handeln, um sich weiterhin erfolgreich im Markt behaupten zu können. Grundlage ist eine klar definierte und konsequent umgesetzte Strategie. Diese sollte mit geeigneten Prozessen und Instrumenten hinterlegt sein, um auf effiziente und effektive Weise Kosten zu managen und nachhaltige Profitabilität zu erreichen.

## Den Strategieprozess beherrschen

Ohne eine klare strategische Positionierung gelingt es heute nicht mehr, dauerhaft erfolgreich zu sein. Trotz der Tatsache, dass die Strategie die Basis erfolgreicher Unternehmenstätigkeit darstellt und somit wesentliche Grundlage für dauerhafte Profitabilität in der Logistik ist, wird dem Strategiefindungsprozess, der Umsetzungsplanung sowie der Kommunikation bis hin zu den untersten Unternehmensebenen oft zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen. Dementsprechend ist vielen Mitarbeitern die Strategie nicht genau bekannt, und so ist es ihnen auch nicht möglich, das tägliche Handeln und zu treffende Entscheidungen auf diese auszurichten.

Als eines der effektivsten Hilfsmittel für einen optimalen Strategieprozess hat sich die Balanced Scorecard (BSC) erwiesen. Vornehmlich ist die BSC ein Instrument zur Strategieumsetzung. Da als Ausgangspunkt hierfür eine Strategieformulierung zwingend notwendig ist, deckt eine BSC-Implementierung letztlich den gesamten Strategieprozess ab.



Die BSC ist klassischerweise in vier Perspektiven aufgebaut:

1. *Finanzperspektive:* umfasst die finanziellen Ziele, die langfristig erreicht werden sollen
2. *Kundenperspektive:* stellt, als Voraussetzung für die Erreichung der finanziellen Ziele, die Befriedigung der Kundenwünsche sicher
3. *Prozessperspektive:* zielt auf die Optimierung von Prozessen ab, um Kundenwünsche adäquat befriedigen zu können
4. *Potenzialperspektive:* enthält die Ziele, die zur Sicherstellung der Entwicklungs- und Wandlungsfähigkeit von Mitarbeitern und Organisation erreicht werden müssen

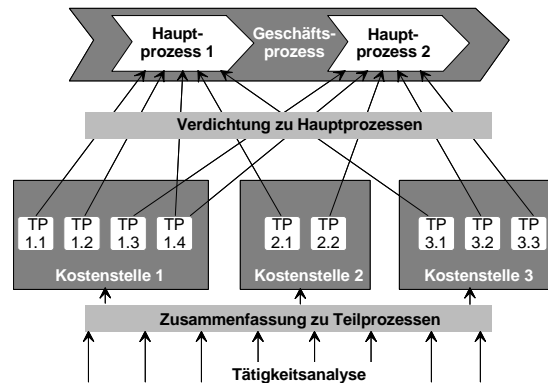
Die einzelnen Ziele werden in Form sogenannter Strategy Maps dargestellt und aufeinander abgestimmt. Anschließend werden Messgrößen für die Zielerreichung identifiziert, da Ziele, die gemessen werden können, eine wesentlich höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit aufweisen als nicht-messbare Ziele. Daraufhin werden Zielgrößen festgelegt, die innerhalb eines definierten Zeitraumes erreicht werden sollen, und mit konkreten Maßnahmen hinterlegt. Die BSC-Implementierung beginnt dabei auf höchster Unternehmensebene, macht hier jedoch keinesfalls halt.

Wesentliches Ziel der BSC ist es, die Strategie in das gesamte Unternehmen hinein zu tragen. Darum wird die BSC von der Top-Ebene auf die darunter liegenden Ebenen heruntergebrochen, um sicherzustellen, dass die Strategie in der gesamten Organisation bekannt und akzeptiert ist. Eine effiziente Implementierung und Anwendung der BSC lässt sich besonders einfach mit Hilfe geeigneter Software-Lösungen erreichen, wie z.B. mit dem neuen BSC-Tool, das von Horváth & Partners in Zusammenarbeit mit der MIS AG entwickelt wurde und in das die Erfahrung aus weit über 200 BSC-Projekten eingeflossen ist.

### **Kostentransparenz herstellen und Kostenkomplexität managen**

Aufbauend auf der Strategie gilt es heute vor allem, die angebotenen Logistikleistungen nicht nur den Kundenwünschen entsprechend zu erbringen, sondern auch kostengünstig. Voraussetzung hierfür ist, dass die Kosten transparent sind und in ihrer ganzen Komplexität überblickt und gesteuert werden können.

Für die Logistik, deren Kostenstruktur im Wesentlichen von Prozessen geprägt ist, sind die traditionellen Kostenrechnungsinstrumente hier nicht geeignet. Vielmehr bietet sich die Anwendung einer Prozesskostenrechnung an, die die gesamte Unternehmenstätigkeit kostenstellenübergreifend in Form von Prozessen betrachtet. Bei der Implementierung werden die Aktivitäten im Unternehmen erhoben, zu Teilprozessen verdichtet und anschließend zu Hauptprozessen aggregiert, die wiederum Teil von Geschäftsprozessen sind. Durch Aufteilung der Kostenstellenkosten auf die Hauptprozesse lassen sich sehr genau die für die Ausführung eines Prozessdurchlaufs entstehenden Kostenätze ermitteln. Diese Kostensätze stellen die Grundlage für ein erfolgreiches Kostenmanagement dar.



Auf Basis der Prozesskostenrechnung lassen sich beispielsweise folgende Fragen beantworten:

- Was kostet die Erfüllung von Sonderwünschen unserer Kunden?
- Bei welchen Kunden und mit welchen Produkten erreichen wir eine besonders hohe Profitabilität?
- Wo besteht bei unseren Prozessen Optimierungspotenzial, insbesondere im Performance-Vergleich mit anderen Unternehmen?

Eine Weiterentwicklung der klassischen Prozesskostenrechnung stellt das Time-Driven Activity-Based Costing (TD ABC) dar. Dieser Ansatz trägt der Tatsache Rechnung, dass in einem turbulenten Umfeld häufig Tätigkeitsinhalte von Mitarbeitern wechseln, neue Prozessvarianten entstehen oder erhöhten Personalbedarfs erfordern, während andere Tätigkeiten reduziert werden. Mit TD ABC können solche Veränderungen sehr schnell und effizient in der Prozesskostenrechnung berücksichtigt werden.

### **Dauerhaft die Performance verbessern**

Eine gut durchdachte Strategie ist Basis jeder Performance-Steigerung. Effektives Kostenmanagement ist zur Erreichung nachhaltiger Profitabilität unablässig. Jedoch gibt es noch weitere Möglichkeiten, die Performance von Logistikunternehmen bzw. -abteilungen zu verbessern, z. B.

- konsequent auf die Kundenanforderungen abgestimmte Produkte zu entwickeln, deren Kosten eine angemessene Marge zulassen (Anwendung von Target Costing)
- systematisch Wert zu schaffen (Einführung von Value Management)

Welche Konzepte in welcher Kombination ideal für ein Unternehmen sind, das lässt sich jeweils nur individuell klären.

Horváth & Partners ist einer der Innovationsführer auf dem Gebiet der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur nachhaltigen Verbesserung der Unternehmensperformance. Unser Competence Center Transportation, zusammen mit dem interindustriell aufgestellten Team Logistics, verfügt über weitreichende Erfahrungen insbesondere im Bereich Logistik.

### **Kontakt**

Dr. Björn Bohlmann  
bbohlmann@horvath-partners.com

Horváth & Partner GmbH  
Kaiser-Wilhelm-Ring 14  
D-40545 Düsseldorf  
Tel. +49 (0)211/57 79 08-0

Kai Essiger  
kessiger@horvath-partners.com

Horváth & Partner GmbH  
Bavariaring 17  
D-80336 München  
Tel. +49 (0)89 /54 46 25-0