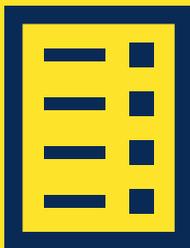


WHITE PAPER

Zehn Best Practice-Bausteine eines leistungsfähigen Logistik-Controllings



Jede qualitativ dauerhaft hochwertige Leistung erfordert eine qualitativ hochwertige Kontrolle.

Dr. Götz-Andreas Kemmner

Inhalt

Grundprinzip 1: Wer nicht weiß, was er will, weiß auch nicht, was er messen soll	3
Grundprinzip 2: Beim Logistik-Controlling geht es zuerst einmal um Verbesserungen und dann um Kennzahlen.	4
Grundprinzip 3: Man sieht nur logistisches Verbesserungspotenzial, wenn man etwas davon versteht	5
Grundprinzip 4: Kennzahlen, die bei Verbesserungsprozessen helfen sollen, müssen die Situation auch treffend beschreiben	7
Grundprinzip 5: Wer an einer Kennzahl gemessen wird, muss auch die Möglichkeiten haben, diese zu verbessern.	9
Grundprinzip 6: Wer sich an Kennzahlen orientiert, muss diese auch verstehen	10
Grundprinzip 7: Wenn ein Ziel(wert) unerreichbar ist, motiviert es allenfalls Träumer	12
Grundprinzip 8: Wer mit Kennzahlen arbeiten soll, muss sich auch auf die Datenqualität verlassen können	13
Grundprinzip 9: Wer mittels Logistik-Controlling Verbesserungspotenzial ermitteln und kontinuierlich erschließen soll, muss flexibel in Daten wühlen dürfen.	14
Grundprinzip 10: Wer qualifiziert arbeiten soll, muss qualifiziert sein	15

In unseren Projekten und Schulungen zum Thema Logistik-Controlling ist die Erwartungshaltung oft klar formuliert:

Was sind die wichtigsten Logistik-Kennzahlen und wie komme ich am einfachsten an sie ran?

Diese Kennzahlen stelle ich dann monatlich zusammen und schicke sie eine Etage höher, fertig ist mein Logistik-Controlling...

Ein solches Logistik-Controlling hat nichts, aber auch Garnichts, mit der Leidenschaft zu tun, sich selbst und sein Aufgabengebiet laufend zu verbessern und zu perfektionieren. Ein solches Logistik-Controlling hilft auch nicht bei der faktischen Notwendigkeit, laufend besser zu werden, um im unternehmensübergreifenden Wettbewerb der logistischen Leistung nicht zu verlieren!

Zum Glück ist der Weg zu einem wirkungsvollen Logistik-Controlling spannender und herausfordernder. Um diesen Weg sicher zurücklegen zu können, wollen wir uns im Folgenden ansehen, aus welchen Best Practice Bausteinen ein besonders erfolgreiches Logistik-Controlling gebaut werden kann.

In vielen Unternehmen wird beim Stichwort Logistik-Controlling zuerst an Kennzahlen gedacht und alle machen sich auf die Suche nach den ultimativen Kennzahlen der Logistik; doch langsam...

Grundprinzip 1: Wer nicht weiß, was er will, weiß auch nicht, was er messen soll

Wenn Sie Ihre logistischen Abläufe verbessern sollen, dann werden Sie nicht willkürlich irgendwelche Kennzahlen erfassen. Sie werden wohl erst einmal Schwachstellen identifizieren, Verbesserungsideen entwickeln und diese Stück für Stück umsetzen.

Erst wenn es darum geht, zu messen, wo Sie stehen und wie zügig die Arbeit voranschreitet, kommen Kennzahlen ins Spiel.

Klingt logisch; warum machen es dann viele Unternehmen mit Ihrem Controlling nicht genauso?

In Best Practice Unternehmen ist Logistik-Controlling eng an der Logistikstrategie ausgerichtet: Ausgehend von der Logistikstrategie werden die Handlungsfelder definiert und heruntergebrochen. Selbst wenn in einem Bereich keine besonderen Maßnahmen erforderlich sind, ergeben sich aus der (hoffentlich klaren) Logistikstrategie die Zielvorgaben, die dann in Form von Kennzahlen operationalisiert und messbar gemacht werden.

Der **Best-Practice-Baustein 1** des Logistik-Controllings lautet deshalb:

Logistik-Controlling beginnt mit einer klaren Vorstellung von der eigenen Logistik-Strategie.

Auch wenn die Strategie klar ist, sind wir noch nicht direkt bei den Kennzahlen angelangt, denn...

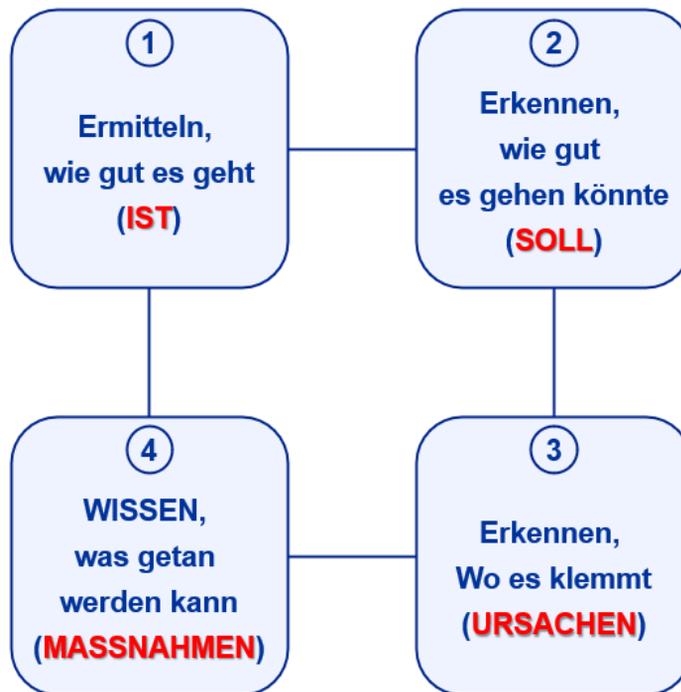
Grundprinzip 2: Beim Logistik-Controlling geht es zuerst einmal um Verbesserungen und dann um Kennzahlen.

Der englische Begriff Controlling wird im Deutschen gerne mit Steuerung übersetzt, bedeutet aber eigentlich Regelung. Entsprechend verknüpft ein leistungsfähiges Logistik-Controlling Problemanalyse mit Problemlösung und führt damit, ausgehend von der Logistik-Strategie, zu einem Verbesserungsregelkreis, wir sprechen in diesem Zusammenhang vom Controlling-Quadrat:

Ist-Situation erkennen, Defizite in Bezug auf die Unternehmensstrategie ableiten, die Ursachen der Defizite aufdecken und Maßnahmen einleiten.

Als **Best-Practice-Baustein 2** ist festzuhalten:

Für Best Practice Unternehmen ist Logistik-Controlling mehr als Kennzahlen-Kontrolle. Sie verknüpfen im Logistik-Controlling Problemanalyse mit Problemlösung. Es geht zuerst einmal darum, Situationen zu verbessern und Probleme zu lösen, daraus ergeben sich dann verbesserte Kennzahlen; nicht umgekehrt.



Grundprinzip 3: Man sieht nur logistisches Verbesserungspotenzial, wenn man etwas davon versteht

Man sieht nur, was man weiß, hat Goethe treffend festgestellt und diese Erkenntnis gilt auch heute, 200 Jahren später, unverändert.

Wer das obige Controlling-Quadrat erfolgreich meistern will, muss von Logistik schon etwas verstehen:

Potenziale lassen sich nur identifizieren, wenn man die Ist- Situation mit einem besseren Zustand in Beziehung setzen kann. Das erfordert schnell recht umfassende logistische Kenntnisse. Solch umfassende Kenntnisse sind auch erforderlich, um Ziele und Zielerreichung durch Kennzahlen zu operationalisieren und zu bewerten.

Selbstverständlich erfordert das Durchlaufen des Controlling-Quadrats auch kaufmännische Kenntnisse:

Ein wichtiger Teil der Kennzahlen, mit denen man im Logistik-Controlling arbeitet bestehen aus Kostengrößen und Finanzzahlen - das Metier des klassischen Controllers. Leider stecken Logistik-Sachverstand und Finanz-Sachverstand in den meisten Unternehmen in unterschiedlichen Köpfen. In der Zusammenarbeit zwischen den beiden Kompetenzfeldern öffnet sich häufig ein "Niemandland zwischen Betriebswirtschaft und Technik" über das hinweg man sich zuweilen nicht versteht.

So kommen Kennzahlen zustande, die der Logistiker nicht ausreichend versteht und solche, bei denen der Kaufmann die technisch-organisatorischen Belange falsch in Finanzzahlen übersetzt hat. Die betroffenen Kennzahlen kommen zumeist seriös daher. Welche Probleme damit bestehen, erkennt man erst, wenn man in die Details ihrer Definition einsteigt.

Nehmen wir das Beispiel der Logistikkosten bezogen auf den Umsatz oder der Logistikkosten pro Logistikmitarbeiter. Beide Kennzahlen kommen erst einmal knackig daher. Doch welche Kostenarten aus welchen Kostenstellen stecken genau dahinter und wie kann ich überhaupt Einfluss auf diese Kosten ausüben? Sind die Logistikmitarbeiter sauber zu fassen? Sind damit nur die Mitarbeiter im Lager gemeint, sind Fertigungssteuerung und Disposition auch dabei? Passt die Abgrenzung der Mitarbeiter zur Abgrenzung der Logistikkosten?

In den Best Practice Unternehmen geht ein erfolgreiches Logistik-Controlling fast immer vom Logistikmanagement aus und wird durch kostenrechnerischen Sachverstand unterstützt. Das schließt nicht aus, dass bestimmte Kennzahlen für das Logistik-Controlling „von oben“ oder von einer zentralen Stelle vorgegeben werden können und müssen.

Ein zentrales, möglicherweise mehrere Standorte übergreifendes Controlling wird immer spezifische Kennzahlen vorgeben müssen. Seriöserweise muss man sich aber im Klaren darüber sein, dass die Vergleichbarkeit von Kennzahlen in solch einem übergreifenden Controlling nur begrenzt ist.

Halten wir somit als **Best-Practice-Baustein 3** fest:

Ein erfolgreiches Logistik-Controlling, treibt den logistischen Verbesserungsprozess voran und spielt nicht nur den Zahlenchronisten vergeblichen Bemühens um logistische Verbesserungen.

Grundprinzip 4: Kennzahlen, die bei Verbesserungsprozessen helfen sollen, müssen die Situation auch treffend beschreiben

Ein gutes Logistik-Controlling achtet nicht nur auf die Kennzahlen, aber ohne Kennzahlen funktioniert kein Controlling, auch kein Logistik-Controlling. Aus diesem Grunde müssen wir uns mit den Anforderungen an diese Kennzahlen nachfolgend genauer beschäftigen.

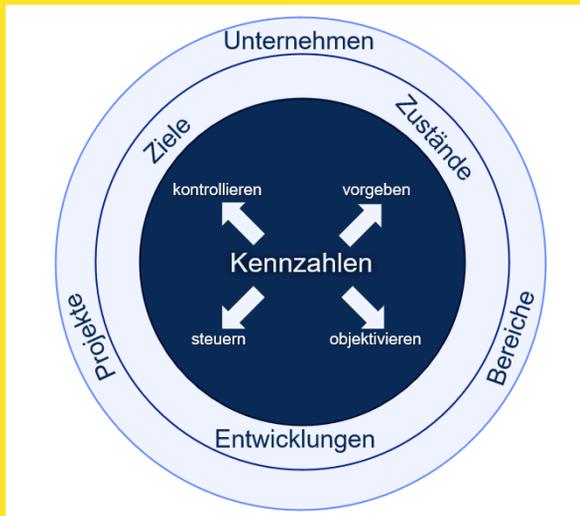
Ein *wirkungsvolles* Controlling erfordert auch *wirkungsvolle* Kennzahlen. Wenn Kennzahlen nicht das Ziel quantitativ beschreiben, im Fachjargon spricht man von „operationalisieren“, das Sie erreichen wollen, ist schon vorherzusehen, dass Sie Ihr Ziel auch nicht erreichen werden. Eine alte Controllerregel besagt: "Sei vorsichtig, welche Kennzahlen Du Deinen Mitarbeitern vorgibst, sie könnten sich daran orientieren!" Dahinter steht die Erfahrung, dass zuweilen mit Scheuklappen auf ein Ziel hingearbeitet wird, sodass ein Zielwert zwar erreicht, der eigentliche Gedanke, der hinter dem Ziel steht, aber verfehlt wird.

Kennzahlen erfassen ein Ziel nur richtig, wenn sie es "vollständig" erfassen. Dazu müssen sie so strukturiert sein, dass sie um zu überwachende Zustände und zu erreichende Ziele eine möglichst vollständige Bilanzhülle legen und nicht nur auf einen Aspekt abstellen

"Vollständig" sind Kennzahlen, wenn sie

- zielgerichtet zusammengestellt und nicht durch fleißiges Sammeln und Jagen zusammengetragen werden.
- wenn sie die verschiedenen gegeneinander laufenden Wirkeffekte auf dem Weg zu einem Ziel abgreifen.
- wenn sie nicht nur das Ziel im Wortlaut, sondern den höheren Zweck des Zieles messen.

"Es wäre doch einmal interessant zu wissen" führt nicht zu einer zielgerichteten Zusammenstellung von Kennzahlen, sondern stellt allenfalls ein Motiv für eine Ad hoc Auswertung dar.



Alleine mit einer Kennzahl „Bestand“, „Bestandshöhe“ oder „Bestandsreichweite“ lässt sich beispielsweise eine die Bestandssenkung begleitende unerwünschte Verringerung der Lieferbereitschaft nicht abgreifen. Vielmehr muss der Aspekt der Lieferbereitschaft in einer weiteren Kennzahl in die Betrachtung eingebunden werden. Welche ergänzenden Kennzahlen bei der Operationalisierung eines Zieles mitberücksichtigt werden müssen, damit ein Ziel vollständig erfasst wird, ergibt sich aus der Überlegung, welche negativen Auswirkungen eine überzogene Zielerreichung auf den übergeordneten Zweck des Zieles oder auf die Ziele anderer Unternehmensbereiche haben, würde

Um zu prüfen, ob eine Kennzahl nicht nur den Wortlaut nach, sondern dem höheren Zweck nach einer Zielsetzung misst, gilt es zu fragen:

- Warum verfolgen wir dieses Ziel?
- Welcher Zweck steht hinter dem Ziel?
- Wie kann ich bewerten, dass ich durch überzogene Zielerreichung dem höheren Zweck dieses Zieles nicht entgegen wirke?

So ist es zum Beispiel relativ einfach Einkaufspreise zu senken, wenn man bereit ist Kompromisse bei der Produktqualität oder der technischen Spezifikation des Produktes zu machen. Um das Ziel der Kostensenkung, das zumeist hinter der Kennzahl "Einkaufspreisreduzierung" steht, richtig zu erfassen, müssen weiteren Kennzahlen die kostenerhöhenden Effekte, die durch die Preisreduzierung auftreten können, erfassen. Mögliche Kennzahlen wären z.B.:

- Prozentuale Veränderung der Qualitätskosten
- Veränderung von Bestandskosten durch Preisreduzierungsmaßnahmen.
- Veränderung der Total Cost of Ownership.

Diese Kennzahlen sind nicht einfach zu erfassen. Das mag mit ein Grund sein, warum so manche Reduzierung von Beschaffungskosten sich später als Gesamtkostenerhöhung herausstellt.

Halten wir deshalb als wesentlichen **Best-Practice-Baustein 4** fest:

Unternehmen mit einem wirkungsvollen Logistik-Controlling, legen große Sorgfalt darauf, dass Kennzahlen ein Ziel "vollständig" nach seinem Zweck und nicht nach seinem Wortlaut erfassen.

Grundprinzip 5: Wer an einer Kennzahl gemessen wird, muss auch die Möglichkeiten haben, diese zu verbessern.

Es ist schon so selbstverständlich, dass wir kaum noch darüber nachdenken: Häufig werden in unseren Unternehmen Personen und Bereiche an Kennzahlen gemessen, die sie nur zu einem geringen Teil selbst beeinflussen können. Dass jemand für eine Kennzahl verantwortlich ist, bedeutet noch lange nicht, dass er den Wert dieser Kennzahl auch selbst beeinflussen kann.

Typische Beispiele in vielen Unternehmen stellen wiederum die Kennzahl „Bestand“ und ihre Abwandlungen dar. Für die Bestände sind zumeist die Materialwirtschaft oder die Logistik verantwortlich. Analysiert man jedoch die Bestandstreiber in der Wertschöpfungskette zeigt sich, dass die Höhe der Bestände von anderen Unternehmensbereichen entscheidend mitgeprägt wird.

Kein Ingenieur käme auf die Idee, einen Regelkreis schließen zu wollen, indem der "Feedback loop" ins Leere läuft. Ein Logistik-Controlling ohne Rückkopplung auf den Verursacher, wirkt jedoch nur wie eine "shoot and forget"-Strategie.

Für ein leistungsfähiges Logistik-Controlling müssen die Unternehmensfunktionen und -bereiche, die den Wert einer Kennzahl beeinflussen, die Höhe der Kennzahl auch verantworten, woraus sich **Best-Practice-Baustein 6** ergibt:

Ein Best Practice Logistik-Controlling bringt Verursachung und Verantwortung einer Kennzahl zusammen. Hierfür müssen Kennzahlen stärker segmentiert werden.

Grundprinzip 6: Wer sich an Kennzahlen orientiert, muss diese auch verstehen

Es klingt lustig, ist aber sehr ernst: Die wenigsten Kennzahlen werden von den Anwendern, die damit umgehen und daraus Schlüsse ziehen sollen, wirklich verstanden. Damit ist nicht gemeint, dass Anwender den Zweck der Kennzahl nicht verstehen, sondern dass vielen Anwendern nicht klar ist, wie der Zahlenwert genau berechnet wird.

Eigentlich passiert es uns laufend, dass wir auf Kennzahlenwerte reagieren, ohne diese genau verstanden zu haben! Denken Sie nur an Ihre letzte Zeitungslektüre. Täglich werden wir mit einer Vielzahl von Kennwerten und Statistiken überhäuft, aus denen wir Schlüsse ziehen, ohne zu wissen, wie die Zahlenwerte überhaupt zustande kamen. Winston Churchill sagt man das Zitat nach: "Ich glaube nur den Statistiken, die ich selbst gefälscht habe". Leider bezieht sich diese Erfahrung nicht nur auf die Zeitungslektüre, sondern auch auf das betriebliche Geschehen.

Machen Sie einen Selbstversuch, indem Sie drei Kennzahlen aufschreiben, an denen Sie im Unternehmen gemessen werden. Halten Sie jetzt für jede Kennzahl fest

- wie sie genau definiert ist
- aus welchen Grundzahlen sie berechnet wird
- ob und welche Fehlerbereinigungen an diesen Grunddaten durchgeführt wurden
- in welchen Berechnungsschritten die Kennzahl gebildet wird

Hand aufs Herz, ist Ihnen dies für alle drei Kennzahlen gelungen?

Es genügt leider nicht, eine Kennzahl nur dem Sinn nach zu verstehen. Wenn Anwender nicht durchdrungen haben, wie eine Kennzahl gebildet wird, besteht die Gefahr, dass sie aus der Veränderung eines Kennzahlenwertes falsche Schlüsse ziehen. Beispiel gefällig?



Wenn Sie eine Bestandsreichweite ermitteln wollen, können Sie dies auf verschiedene Art und Weise bewerkstelligen. Sie beziehen z.B. den aktuellen Bestand auf den Verbrauch der letzten 12 Monate und multiplizieren die Zahl mit 365, um die Bestandsreichweite in Kalendertagen zu erhalten. Da Ihre Produktion evtl. nur an Werktagen arbeitet, könnten Sie auch mit 260 multiplizieren, um die Reichweite in Betriebskalendertagen auszudrücken.

Statt dem aktuellen Bestand, können Sie auch den durchschnittlichen Bestand des Artikels im letzten Jahr betrachten. Wie wäre es, wenn Sie statt dem Verbrauch der letzten 12 Monate die Prognose der kommenden 12 Monate heranziehen würden, oder nur der nächsten 3 Monate, oder den Bedarf im Planungshorizont, oder die tatsächlichen Kundenaufträge und Bedarfsreservierungen, oder, oder, oder? Wollen Sie die Bestandsreichweite nach Wert oder nach Stückzahlen berechnen? Bezogen auf einen einzelnen Artikel macht dies keinen Unterschied. Wenn Sie die Bestandsreichweiten der einzelnen Artikel anschließend aufsummieren, um daraus einen Durchschnittswert zu bilden, spielt es auch keine Rolle, ob Sie die Bestandsreichweiten der einzelnen Artikel in Wert oder in Menge berechnen.

Ob Sie mit Stückzahlen oder mit Werten rechnen, macht wohl einen Unterschied, wenn Sie die Bestandswerte und die Umsatzwerte der einzelnen Artikel erst einmal aufsummieren und dann aus den Summen einen Quotienten bilden. Stückzahlen über unterschiedlichste Artikel aufzusummieren und diese dann durch die Summe der Stückverbräuche zu teilen, dürfte allenfalls sinnvoll sein, wenn die betrachteten Artikel ähnlich sind.

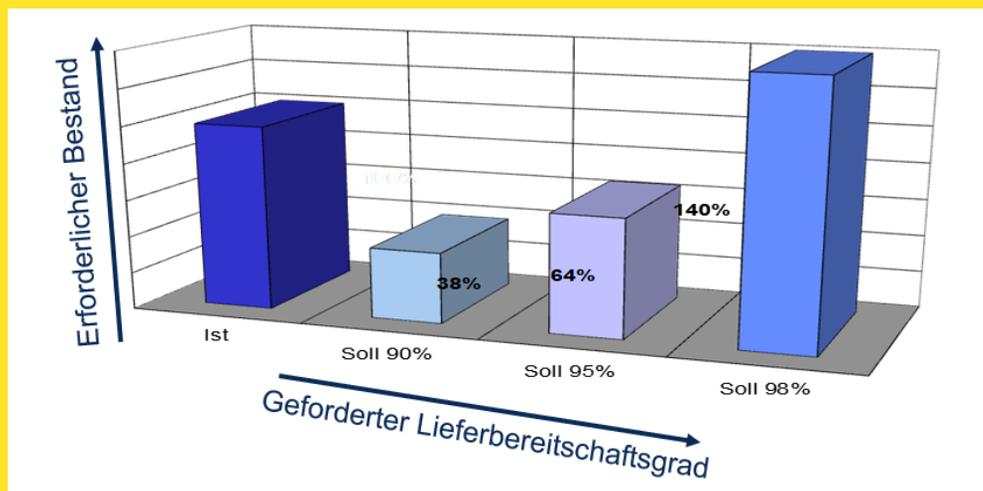
Was eine Kennzahl bedeutet, welches Ziel sie misst, wie sie genau definiert ist, aus welchen Eingangsdaten sie berechnet wird, welche Fehlerbereinigungen an den Grunddaten vorgenommen werden, welche Berechnungsformel verwendet wird und in welchen Stufen sich die Kennzahl berechnet, kann und muss in einem Kennzahlen-Datenblatt festgehalten werden.

Dieses Kennzahlendatenblatt stellt den **Best-Practice-Baustein 6** dar:

In einem Best-Practice-Logistik-Controlling findet sich für jede Logistikkennzahl ein detailliertes Kennzahlen-Datenblatt.

Grundprinzip 7: Wenn ein Ziel(wert) unerreichbar ist, motiviert es allenfalls Träumer

Früchte, die zu hoch hängen, schmecken oft sauer. Entsprechendes gilt für Kennzahlen mit unerreichbaren, weil unrealistischen Zielwerten. Zielwerte können unrealistisch sein, weil willkürliche, auf theoretischen Überlegungen resultierende Zielvorgaben gemacht wurden. Dies ist in der Praxis eher selten anzutreffen, denn die meisten von uns sind so clever, sich bei der Vorgabe von Zielwerten wenigstens an den aktuellen Istwerten auszurichten, wenn sie keine realistischen Zielwerte kennen.



Regelmäßiger kommt es vor, dass die Beziehungen zwischen Kennzahlen nicht berücksichtigt werden. Wie uns die Produktionskennlinienmethodik zeigt, sind Durchlaufzeiten, Umlaufbestände, Termintreue und Kapazitätsauslastung keine voneinander unabhängigen Kennzahlen. Entsprechend können die einzelnen Zielwerte auch nicht unabhängig voneinander vorgegeben werden. Entsprechende Zusammenhänge bestehen auch zwischen Beständen und Lieferbereitschaft. Solche, häufig statistischen Zusammenhänge werden in der Praxis gerne übersehen oder sind gar nicht bekannt.

In gewisser Weise sind Zielwerte natürlich auch dann unrealistisch, wenn die betrachteten Kennzahlen nicht vollständig sind (Best Practice-Baustein 4).

Um zu realistischen Zielwerten zu gelangen, genügt es nicht, die Zielwerte einfach nahe an die Ist-Werte zu setzen.

Eine realistische, erreichbare Kombination von Zielwerten im Unternehmen vorzugeben, stellt eine große Herausforderung dar. Hierfür müssen Sie über geeignete Mechanismen verfügen, um die Kennzahlzusammenhänge zu ermitteln. Werkzeuge, die Sie dabei unterstützen können sind, ERP-Simulationssysteme und teilweise Produktionskennlinien.

Unser **Best-Practice-Baustein 7** unterscheidet die Top-Performer vom Rest der Logistik-Controlling-Gemeinde:

Ein leistungsfähiges Logistik-Controlling stellt sicher, dass für die Einzelkennzahlen realistische Grenz- und Zielwerte vorgegeben werden, die die direkten oder statistischen Zusammenhänge zwischen Kennzahlenwerten berücksichtigen.

Grundprinzip 8: Wer mit Kennzahlen arbeiten soll, muss sich auch auf die Datenqualität verlassen können

Viele Grunddaten für unsere Logistik-Kennzahlen stammen aus unseren ERP-Systemen:

- klassische Stammdaten (Losgröße, Wiederbeschaffungszeit, Stückgewicht,...),
- Bewegungsdaten (historische Verbräuche, Bestandsbuchungssätze,...),
- Prognoseverfahren und -parameter,
- Planungsverfahren und -parameter,
- Dispositions- und Fertigungssteuerungsverfahren und -parameter.

Leider müssen wir regelmäßig feststellen, dass die Datenqualität in den ERP-Systemen miserabel ist. Eine Untersuchung des Forschungsinstituts für Rationalisierung an der RWTH Aachen aus 2012 ergab, dass in 90% aller Unternehmen, mehr als 10% der Stammdaten fehlerhaft sind! (UdZ 2/2012, S. 42).

Unter fehlerhaften Stammdaten sind dabei nicht nur quantitative Daten, wie Losgrößen, Wiederbeschaffungszeiten oder Mindestbestellmengen zu verstehen. Auch qualitative Daten weisen ein großes Fehlerpotenzial auf. Solche fehlerhaften Stammdaten wirken sich nicht nur auf logistische Kennzahlen aus, sondern führen auch zu wirtschaftlichen Schäden. Dabei können falsche Prognose- oder Dispositionsverfahren und falsche zugehörige Parameter noch deutlich mehr betriebswirtschaftlichen Schaden anrichten, als ein einzelnes falsches quantitatives Stammdatenum.

Mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand wird es Ihnen nie gelingen, Ihre Stammdaten komplett fehlerfrei zu halten. Mit Hilfe sog. Dispositionsregelwerke jedoch lässt sich der Aufwand zur Pflege einer ganzen Reihe von Stammdaten mit geringer Mühe sicherstellen. Der Begriff "Disposition" greift dabei eigentlich zu kurz. Über Dispositionsregelwerke lassen sich alle Prognose-, Planungs- und Steuerungs-Verfahrens- und –Parametereinstellungen, sowie viele quantitative Stammdaten regelmäßig den aktuellen Eigenschaften der einzelnen Artikel und Materialnummern anpassen.

Die Wirtschaftlichkeit der eigenen Wertschöpfungskette ist für ein Unternehmen noch wichtiger als zuverlässigen Grunddaten für seine Logistikkennzahlen, deshalb besagt **Best-Practice-Baustein 8:**

Nicht nur im Interesse verlässlicher Logistikkennzahlen, sondern vor allen, um das eigene Unternehmen vor wirtschaftlichem Schaden zu bewahren, achten Best Practice Unternehmen darauf, dass die Qualität der Stamm- und Bewegungsdaten im ERP-System auf rationelle Art möglichst hoch gehalten wird.

Grundprinzip 9: Wer mittels Logistik-Controlling Verbesserungspotenzial ermitteln und kontinuierlich erschließen soll, muss flexibel in Daten wühlen dürfen.

Nachdem wir einen so langen Weg zusammen gegangen sind, fehlt nur noch, dass uns jemand an die Daten, die wir analysieren und für Kennzahlen aufbereiten wollen, heranlässt.

Dies klingt plausibel; leider sieht die Praxis zuweilen anders aus. Im Zeitalter von Facebook und Datenschutz stellen die Einen die letzten Intimitäten und Banalitäten ins Netz, während Andere (die Unternehmen) aus Gründen von Datenschutz, Datensicherheit und Compliance möglichst alle Daten unter Verschluss halten wollen.

Die Zugriffsberechtigung der Mitarbeiter auf Daten im ERP-System ist in den letzten Jahren in vielen Unternehmen immer weiter eingeschränkt worden. Zuweilen gewinnt man den Eindruck, dass manchen Unternehmen die Datensicherheit so wichtig, dass sie ihre eigenen Mitarbeiter lieber dumm halten. Ein leistungsfähiges Logistik-Controlling ist so nicht möglich.

Damit ein Logistik-Controlling seiner Aufgabe gerecht werden kann, Schwachpunkte aufzudecken und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren und zu befeuern, reicht es nicht, auf bestimmte vordefinierte Logistik-Kennzahlen zuzugreifen. In der Praxis des Logistik-Controllings ist es vielmehr erforderlich, Ad hoc und ohne große Genehmigungsprozesse spezifische Datenauswertungen fahren zu dürfen, denn man mag ein Unternehmen dauerhaft mit sieben Kennzahlen führen können, es sind aber definitiv nicht dauernd dieselben sieben Kennzahlen.

Womit wir bei **Best-Practice-Baustein 9** angekommen sind:

Ein leistungsfähiges Logistik-Controlling ermöglicht es den Mitarbeitern ad hoc Datenanalysen durchzuführen.

Grundprinzip 10: Wer qualifiziert arbeiten soll, muss qualifiziert sein

"Dürfen" und "Können" sind zuweilen zweierlei. Dass Anwender spontane Datenanalyse durchführen dürfen, heißt noch lange nicht, dass sie dies auch können. Die Daten in den Datenbanken der ERP-Systeme sind "normalisiert" abgelegt, um Dateninkonsistenzen zu vermeiden und Speicherplatz zu sparen. Aus Blickpunkt des Anwenders bedeutet dies z.B.,

- dass Informationen, die logisch zusammengehören, wie beispielsweise alle Informationen einer Bestellung oder eines Fertigungsauftrags in mehrere Datenbanktabellen verteilt werden;
- dass Informationen, die zu verschiedenen logischen Schritten gehören, teilweise in denselben Tabellen abgelegt sind.

Mit solchen ERP-Grunddaten zu arbeiten, ist nicht immer einfach, weshalb die Daten zum Teil in sog. Data Warehouses zusammengefasst und anwenderfreundlicher abgelegt werden. Aber auch ein solches Data Warehouse muss man bedienen können.

Das Problem und die Konsequenzen unzureichender Qualifizierung zeigen sich, wie wir alle wissen, bereits bei der Anwendung unserer ERP-Systeme. Welches Unternehmen qualifiziert seine Anwender schon wirklich ausreichend im Umgang mit dem ERP-System?

Entsprechende Qualifizierungspotenziale bestehen auch im Logistik-Controlling. Zum einen liegen sie in der ungenügenden ERP-Schulung begründet, betreffen aber auch die Anwendung des gesamten Controlling-Quadrats und das Bilden von Kennzahlen.

Das dem langjährigen ehemaligen Präsidenten der Harvard University, Derek Bok, zugeschriebene Bon Mot "If you think, education is expensive, try ignorance" gilt auch für das Logistik-Controlling.

Schulung, Training, Dokumentation und regelmäßiges Auffrischen der Kenntnisse sind wesentliche Fundamente eines leistungsfähigen Logistik-Controllings und weit kostengünstiger, als systematisches herumdilettieren an Kennzahlen, weshalb unser abschließender **Best-Practice-Baustein 10** lautet:

Ein leistungsfähiges Logistik-Controlling qualifiziert seine Anwender und setzt nicht auf Ignoranz.

Je weiter wir in die Details einsteigen, desto weiter würde die Liste der Best-Practice-Bausteine für das Logistik-Controlling wachsen. Wenn Sie das Gebäude Ihres Logistik-Controllings jedoch aus den beschriebenen 10 Bausteinen errichten, haben Sie die wesentliche Infrastruktur zu einem leistungsfähigen Logistik-Controlling jedoch geschaffen. Viel Erfolg bei Aufbau und Weiterentwicklung Ihres Logistik-Controllings!