

# Chain Management – ganzheitliche Prozesssicht als essentieller Bestandteil der Unternehmensstrategie

MARKUS MAU, GIESSEN

## Abstract

*Chain Optimization is linked to Efficient Consumer Response (ECR). Relevant dimensions for a sufficient process analysis and optimization are performance, quality and costs (use of Activity Based Costing). Read more about an in-depth survey covering these aspects below.*

## 1 Einleitung – veränderte Marktbedingungen

Die Bearbeitung der gesamten Wertschöpfungskette stellt eine neue Dimension des Wettbewerbs dar. Erfolgsfaktoren sind hierfür die Beherrschung der Prozesse entlang der Kette, Kooperation und konformer IT-Einsatz. Alle Bemühungen zur Verbesserung von Wertschöpfungsketten stehen im Zusammenhang mit dem Begriff Efficient Consumer Response (ECR). Chain Management eröffnet ausreichend Potential innerhalb des eigenen Unternehmens und insbesondere entlang der Wertschöpfungskette. Ein großer Teil der Gesamtkosten liegt an der Schnittstelle zwischen den beteiligten Unternehmen. Gerade bei fehlendem Marktwachstum stellen Verbesserungen in den operativen Prozessen ein opportunes Mittel zur Margenverbesserung dar.

Der Fokus über die gesamte Versorgungskette deckt sich zudem mit den aktuellen Anforderungen der Konsumenten. Prozeßketten- und Kostenbetrachtungen ermöglichen auch detaillierte Wirtschaftlichkeitsanalysen alternativer Produktionsverfahren und letztlich alternativ erzeugter Produkte.

## 2 Grundlagen des Chain Management

Zu den Aufgaben des Prozeßmanagement zählen die Analyse, Bewertung, Gestaltung/Verbesserung sowie Steuerung und Kontrolle der Wertschöpfungsprozesse im und zwischen Unternehmen. Voraussetzung für Chain Management ist der Einsatz der zugehörigen „Enabler“.

Dazu gehören:

- Technikeinsatz (elektron. Datenaustausch, Barcodes, Scanning usw.)
- Prozeßanalyse
- Prozeßkostenrechnung – Activity Based Costing (ABC)
- Unterstützung der Unternehmensführung

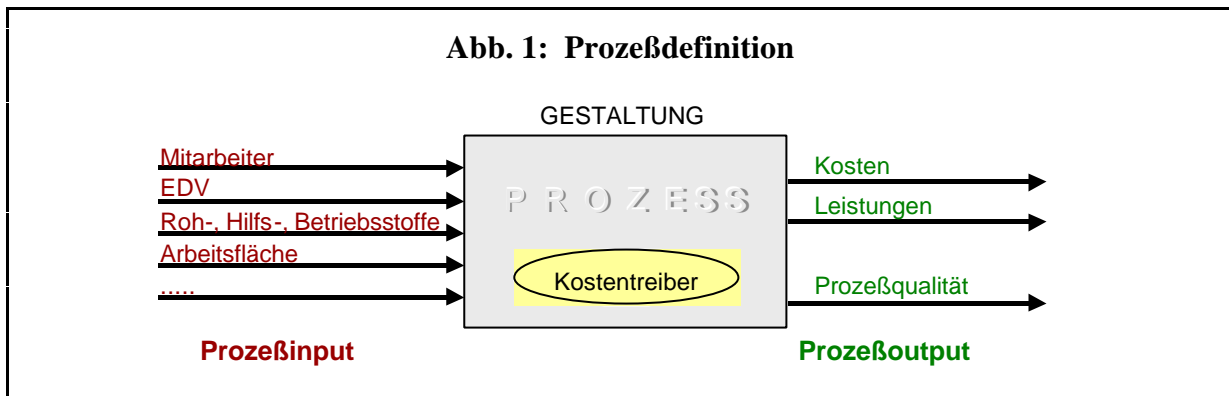
Chain Management setzt den schnellen, standardisierten und sicheren Datenaustausch voraus. Vor der Einführung von Chain Management ist eine umfassende Prozeßanalyse durchzuführen. Das Verrichtungsdenken der traditionellen Organisationsformen wird durch die Prozeßbetrachtung überwunden. Mit Hilfe der Instrumente der Prozeßkostenrechnung bzw. des Activity Based Costing (ABC) kann so eine Datenbasis geschaffen werden, auf der ECR-Strategien aufsetzen. Grundvoraussetzung ist der Wille der Geschäftsleitung zum Prozeßmanagement. Ohne sie fehlt der notwendige Druck zu Veränderungen innerhalb und zwischen den Organisationen.

## 3 Prozeßanalyse - Prozeßkostenrechnung

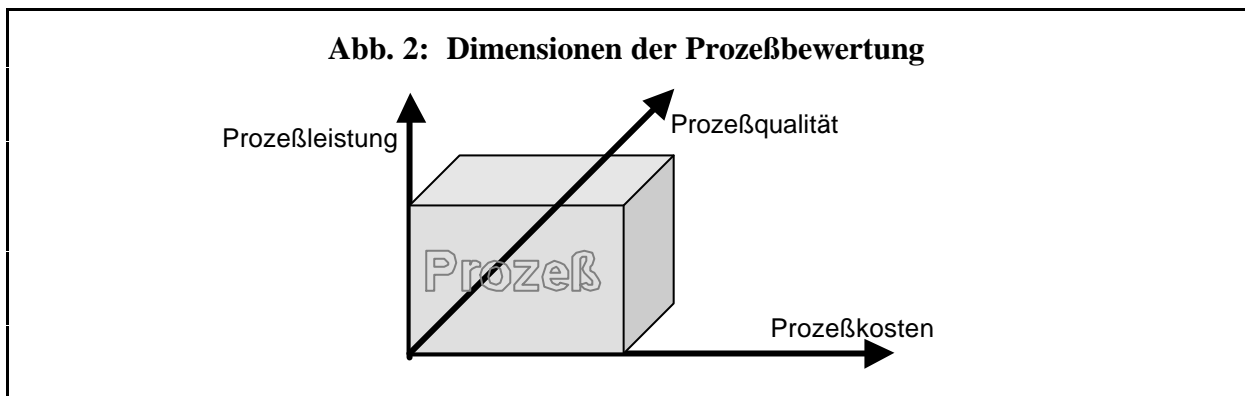
Der folgende Abschnitt aggregiert Ausschnitte durchgeführter Projekte. Erster Schritt zur Prozeßanalyse ist die Prozeßdefinition, gefolgt von der eigentlichen Prozeßanalyse und Prozeßkostenrechnung. Schwerpunkt der Darstellung ist die Zielsetzung der Prozeßkostenerfassung.

### 3.1 Prozeßdefinition

Die Prozeßdefinition umfaßt die Verdeutlichung der Input- und Outputgrößen der Prozesse und die Festlegung der Bedeutung der drei Prozeßdimensionen Qualität, Leistung und Kosten. Der Input löst den Prozeß aus, dies kann durch das Beenden einer vorgelagerten Aufgabe, einen bestimmten Zeitpunkt oder einen veränderten Umweltzustand erfolgen. Kunden sind alle Personen und Organisationseinheiten, die Leistungen vom erbrachten Prozeß erhalten. Neben dieser „Prozeßreihenbetrachtung“ zählt zum Input der zur Outputerzeugung erforderliche Bedarf an Faktoren (siehe Abbildung 1).



Die für den Kunden oder nachfolgenden Prozeßschritt erbrachten Arbeitsschritte, erzeugten Artikel bzw. Dienstleistungen bilden als „Leistungen“ einen Teil des Output des Prozesses. Eine ganzheitliche Bewertung des Prozeßoutput umfaßt neben der Prozeßleistung auch die Erfolgsfaktoren Kosten und Qualität (SCHOLZ/VROHLINGS, S. 58). Die sich so ergebenden drei Dimensionen der Prozeßbewertung sind in Abbildung 2 dargestellt:



#### Prozeßqualität

Neben der monetären Bewertung der Prozesse und der Prozeßleistung stellt die Qualität die dritte Dimension der Prozeßbewertung dar. Qualitätsgrößen erweitern den Betrachtungshorizont und können so bei der Prozeßverbesserung helfen. Die Prozeßqualität muß zeitnah erfaßt werden. Nur so können auftretende Fehler frühzeitig erkannt werden. Eine Beschränkung der Prozeßbewertung auf Aussagen über Abweichungen in bezug auf Leistung und Kosten des Gesamtprozesses ist unzureichend.

Es lassen sich folgende Qualitätsgrößen unterscheiden (MAU (2001), S. 24): Prozeßzeit, Prozeßzuverlässigkeit, Prozeßbereitschaft, Prozeßbeschaffenheit und Prozeßflexibilität, Prozeßmodalitäten.

### **Prozeßleistung**

Der Prozeßoutput kann meist als Leistungsmengen je Zeiteinheit ermittelt werden. Damit die Aussagen auch realistisch sind, müssen zu Beginn der Outputermittlung alle für die Durchführung der Aktivität erforderlichen Unterlagen (Formulare usw.), Informationen (Datenbankangaben) und Materialien (Ware, Bearbeitungsmittel) vorhanden sein, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten – sonst: Verfälschung der Erfassungsergebnisse.

Im Rahmen der Prozeßoutput-Betrachtung geht es auch um die Kapazitätsanpassung in und zwischen den einzelnen Prozeßschritten entsprechend der Nachfrage nach dieser spezifischen Leistung.

### **Prozeßkosten**

Kosten entlang der Supply Chain stellen meist Ressourcenverbrauch dar (HORVÁRTH, Vorwort). Zur Ermittlung der Prozeßkosten wird daher der gesamte Ressourceneinsatz, der zur Erbringung der Prozeßleistung in den einzelnen Teilprozessen erforderlich ist, berücksichtigt. Eine erfolgreiche Gestaltung der Versorgungskette setzt die genaue Kenntnis der Kosten und Ressourcenbeanspruchung in den Teilprozessen entlang der Kette voraus. Das Kostenmanagement der betroffenen Bereiche baut darauf auf.

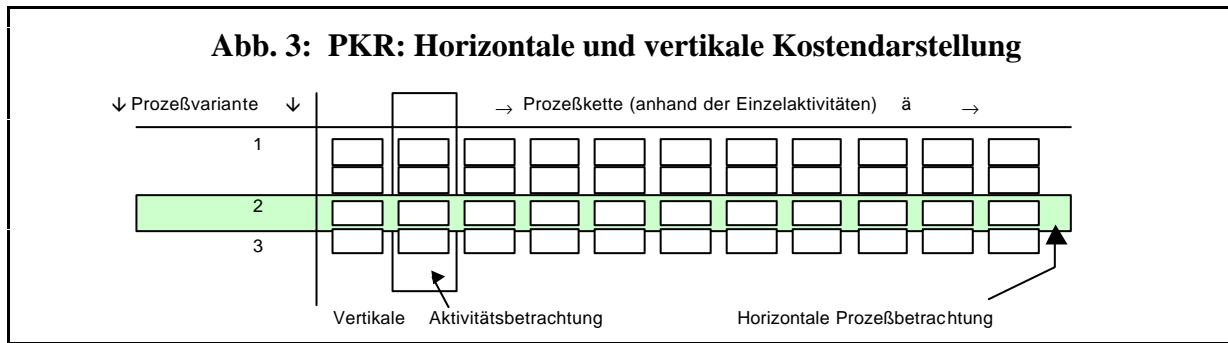
### **3.2 Zielsetzung der Prozeßkostenerfassung**

Die Zielsetzung der Prozeßkostenerfassung umfaßt die vier Aspekte:

- Kostentransparenz erzeugen
- Sinnvolle Prozeßgestaltung ermöglichen
- Prozeßsteuerung ermöglichen
- Kalkulationsbasis schaffen

Kostentransparenz ist die Voraussetzung für Prozeßverbesserungen. Nur eine detaillierte Betrachtung von Einzelaktivitäten und Teilprozessen kann den Gemeinkostennebel lichten. Genau dieses Prozeßdenken ist Basis und auch großer Vorteil der PKR. Alle weiteren Vorteile basieren auf dieser Struktur. Die PKR liefert die erforderliche Transparenz, ohne die eine Prozeßsteuerung nicht sinnvoll möglich ist.

Durch die prozessuale Sichtweise sind vertikale und horizontale Darstellungen der Kosten möglich (siehe Abbildung 3). Während die vertikale Sichtweise die einzelnen Aktivitäten entlang der Prozeßkette betont und bspw. qualitätsrelevante Einzelaktivitäten und bestimmte Kostentreiber herausstellt, dient die horizontale Darstellung der Erfassung der Kosten pro Leistung oder Prozeßvariante (z. B. Kundengruppenspez. Produktionsanforderungen). Die Prozeßvarianten sind in diesem Sinne als Kostenträger zu verstehen (SCHOLZ/VROHLINGS, S. 79). Je nach Informationsbedarf wird die jeweilige Betrachtungsweise eingesetzt.



Quelle: Mau, Markus (2000): S. 103

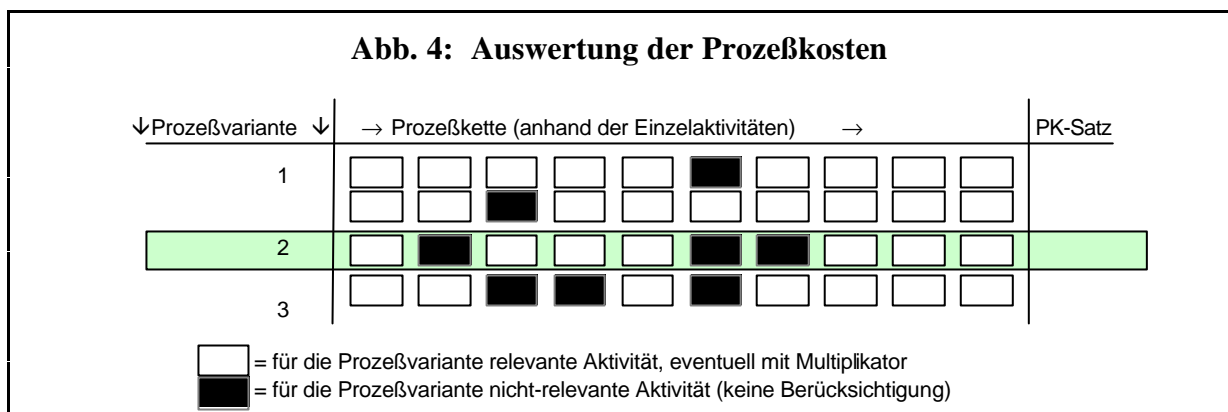
Die Prozessbewertung ist gleichzeitig Ausgangspunkt für die Prozessgestaltung. Diese interessiert auch in bezug auf die Prozesseliminierung.

Die Prozesskostenbetrachtung stellt ein zusätzliches Instrument der Prozesssteuerung dar (SCHOLZ/VROHLINGS, S. 77). Auch bei einem fallweisen Einsatz eröffnet die Prozesskostenrechnung durch das Ermitteln von Kosten für Prozessabschnitte oder ganze Prozessketten wesentliche Ausgangsdaten für die Prozessbewertung.

Die Prozesskostenrechnung ermöglicht eine strategierelevante Kalkulation entlang der logistischen Kette und liefert die Grundlage für Outsourcingentscheidungen, der Veränderung von Prozessketten sowie die richtige Verrechnung von logistischen Dienstleistungen. Sie dient neben der Weiterverrechnung der Prozesskosten auf die Produkte auch einer transparenteren und besseren Gemeinkostenplanung und -kontrolle (MAYER, S. 269).

### 3.3 Auswertung der Prozesskosten (Ressourcenbeanspruchung)

Anhand der Beanspruchung der Einzelaktivitäten durch die relevanten Prozessvarianten ergibt sich die Prozesskostenauswertung. Die entsprechenden Aktivitäten je Variante werden hinterlegt. Die horizontale Auswertung der Prozesskosten zeigt Abbildung 4.



Quelle: Mau, Markus (2000): S. 113

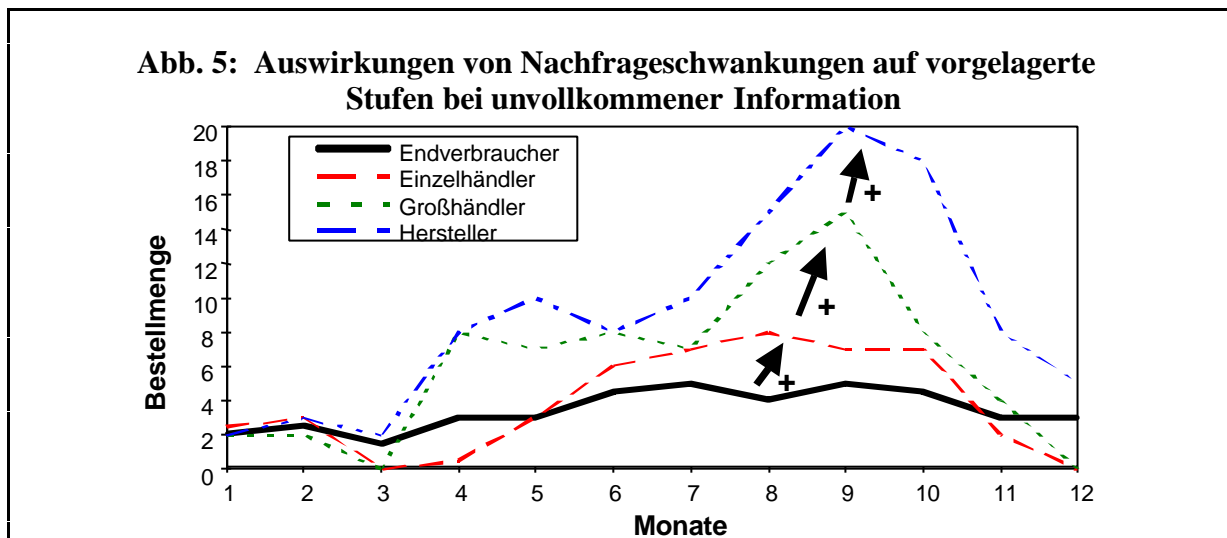
Die Kosten einer kompletten Leistung für eine Prozessvariante ergeben sich durch die Verknüpfung entlang der Prozesskette. Die relevanten Aktivitäten werden aufsummiert, die hinterlegten Aktivitätskosten einfach „abgelesen“. Die so ermittelten Prozesskostensätze sind ebenso wie die Teilprozesskostensätze direkt für Kostenvergleiche innerhalb der Supply Chain einsetzbar. Dem Chain Management ist dadurch ein Instrument an die Hand gegeben, das den oben beschriebenen Zielsetzungen dient.

## 4 Ergebnisse des Chain Management

Beim Optimierungsversuch der Versorgungskette müssen Zielkonflikte gelöst werden. Die Kenntnis von Kostenzusammenhängen bzw. Einflußgrößen auf Kosten- und Leistungsgrößen ist von fundamentaler Bedeutung für die Gestaltung der logistischen Prozesse hinsichtlich einer Optimierung des Gesamtsystems.

### Beispiel: Peitscheneffekte durch fehlende Absprachen entlang der Supply Chain.

In den untersuchten Ketten zeigten sich unnötige, sich aufbauende Schwankungen hin zu vorgelagerten Gliedern. Dieser Zusammenhang, den man auch als Peitschen- oder Übersprungseffekt bezeichnet (HAU/PADMANABHAN/WHANG), ist in Abbildung 5 dargestellt. Als signifikanter Kostentreiber wirken sie auf Sicherheitsbestände, Auslastung, Produktionsverschiebung, Überstunden, Engpässe/Fehlbestände, Lieferschwierigkeiten usw.



Quelle: Gleißner, Harald/Mau, Markus (1998): S. 78

### Literatur

GLEIBNER, HARALD/MAU, MARKUS (1998): Prognose entscheidend;  
in: Logistik heute (6/98), S. 77-79

HAU, L. LEE/PADMANABHAN, V./WHANG, SEUNGJIN (1997): Der Peitscheneffekt in der  
Absatzkette, in: Harvard Business Manager (1997)4, S. 78-87

HORVÁRTH, PÉTER (1991): Controlling, 4. Auflage, München 1991

MAU, MARKUS (2000): Supply Chain Management, Frankfurt

MAU, MARKUS (2001): Logistik, Köln

MAYER, ELMAR (1996): Kostenrechnung, 6. verb. und erw. Aufl., Stuttgart

SCHOLZ, RAINER/VROHLINGS, ALWIN (1994): Prozeß-Leistungs-Transparenz;

in: GAITANIDES, MICHAEL (Hrsg.): Prozeßmanagement, München, Wien, S. 57- 98