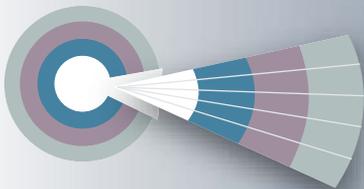


OPERATIONS: Gewinne durch Fein- justierung



*Die Performance-Manager-
Reihe*

COGNOS®

THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™



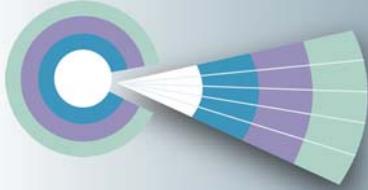
Ihre tägliche Arbeit wird immer informationsintensiver. Diese Herausforderung gilt es in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Wie, das sagt Ihnen das neue Business-Buch mit dem Titel *Der Performance-Manager*. Die Kernaussage des Buches ist einfach: Es ist nicht produktiv, sich durch sämtliche Daten durchzuarbeiten, die Ihr Unternehmen so erzeugt. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf ganz bestimmte Schlüsselinformationen – so genannte „Sweetspots“ – um bessere Entscheidungen zu treffen, bessere Zielvorgaben zu definieren und bessere Pläne zu den Dingen zu entwickeln, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Wir freuen uns, Ihnen hier das Buchkapitel für **Operations** präsentieren zu können.

Der Performance-Manager, Praxisbewährte Strategien für die Verwandlung von Informationen in eine höhere Unternehmens-Performance, beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und den Lieferanten der Informationen, die die Grundlage für bessere Entscheidungen bilden. Das Buch identifiziert 42 beispielhafte Entscheidungsgebiete – die bereits angesprochenen „Informations-Sweetspots“ – wobei berücksichtigt wird, dass Sie nicht nur die Daten Ihres Unternehmens verstehen, sondern auch dessen Performance planen und überwachen müssen. Diese Entscheidungsgebiete sind entsprechend den acht wichtigsten Funktionsbereichen einer Firma untergliedert: Operations, Produktentwicklung, Vertrieb, Marketing, Finanzen, Kundenservice, Personal und Informationstechnologie. Dazu kommt noch ein übergreifender Teil für die Unternehmensführung. Sechs dieser Entscheidungsgebiete werden in diesem Buchauszug besprochen.

Auch alle anderen Kapitel gehen auf wichtige Herausforderungen und Chancen ein, die sich dem Unternehmen in dem jeweiligen Funktionsbereich stellen. *Der Performance-Manager* beschäftigt sich eingehend mit jedem Entscheidungsgebiet und zeigt die Kerninhalte des entsprechenden Informations-Sweetspots auf. Dabei werden Ziele und Kennzahlen sowie ein hierarchischer Katalog von Dimensionen identifiziert, der Ihnen die Betrachtung der Informationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln ermöglicht.

Für jedes Entscheidungsgebiet finden Sie auch Hinweise, welche Kollegen außerhalb des jeweiligen Funktionsbereichs davon profitieren würden, wenn auch sie die entsprechenden Informationen zu Gesicht bekämen (z.B. sollte das Marketing die Pipeline-Zielvorgaben des Vertriebs kennen). Nur so wird das Erreichen einer höheren Performance zu einem wirklich abteilungsübergreifenden Unternehmensziel. Wir hoffen, dass Sie von den Informationen in diesem Buchauszug profitieren. Vielleicht wollen Sie sich ja auch mit den anderen Funktionsbereichen und den entsprechenden Entscheidungsgebieten beschäftigen oder unser Angebot wahrnehmen, das ganze Buch *Der Performance-Manager* zu lesen.

Unsere Anerkennung und unser Dank gelten den herausragenden Experten bei Business Intelligence International und PMSI sowie den Mitarbeitern und Kunden von Cognos, die durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen diese Veröffentlichung erst möglich gemacht haben.



Gewinne durch Feinjustierung

Wer nicht weit im Voraus denkt und plant, wird Ärger direkt vor seiner Tür vorfinden.

Konfuzius

Der Bereich Operations ist maßgeblich für den Lieferablauf des Unternehmens verantwortlich: Diese Abteilung stellt das bereit, was das Unternehmen verkauft, und kümmert sich darum, wie das Produkt auf den Markt kommt. Sie ist der Motor, der die Arbeit im Einkauf, in der Produktion, in der Distribution, in der Logistik und in der Lagerhaltung antreibt. Dieser Motor hängt vom Input der Abteilungen ab, die an der Front arbeiten – Vertrieb, Marketing und Finanzen.

Von allen Abteilungen beschäftigt sich Operations am intensivsten mit der Wettbewerbssituation, die Tom Friedman in seinem Buch *The World is Flat* beschreibt. Offshore-Fertigung und Produktions-Outsourcing, technologie-optimierte Prozessexzellenz und Supply-Chain-Integration gehören zum unerbittlichen Streben nach niedrigeren Kosten. Die Unternehmen haben mehr als ein Jahrzehnt in Prozesse, Technologien und Verfahren zur ständigen Verbesserung investiert – jetzt sind alle größeren Kosteneinsparungen realisiert, die nur irgend möglich sind. Die neue Wettbewerbsherausforderung für Operations ist die erfolgreiche Feinjustierung der Unternehmensprozesse.

Drei wichtige Barrieren hindern die Operations-Abteilung daran, diese Feinjustierung für eine bestmögliche Performance durchzuführen.

Barriere 1: *Die operativen Abteilungen können ohne Kundeninformationen nicht erkennen, in welche Richtung es geht*

Operations ist auf präzise und aktuelle Informationen darüber angewiesen, was die Kunden fordern. Wenn Sie keine genauen Informationen über die Nachfrage (Volumen und Art) nach den Produkten in Ihrer Pipeline haben, werden Sie wahrscheinlich Einbußen bei der betrieblichen Effizienz und bei der Gewinnspanne hinnehmen müssen. Mit besseren Informationen und Plänen vermeiden Sie Sonderschichten in der Produktion zur Befriedigung unerwarteter Spitzen bei der Kundennachfrage. Sie reduzieren auch die Zahl erforderlicher Umrüstungen und Konfigurationsänderungen des Produktionssystems, wodurch die Gewinnspannen höher werden. Sie können die Produktionsmengen mit der Kundennachfrage abgleichen, um die Lagerbestände zu verringern.

Barriere 2: *Prozess-Schwachstellen und Ausfallzeiten*

Operations befindet sich im ständigen Wettlauf mit der Zeit. Kann dieser Prozess schneller gehen? Können Betriebsabläufe umgestellt und vereinfacht werden, um Zeiteinsparungen zu erzielen? Je mehr Schritte zwischen Start und Ziel liegen, desto mehr Schwachstellen und Ausfallrisiken können sich darin verbergen.

Die Zeit, die zum Durchlaufen einer Reihe von Prozess-Stationen erforderlich ist, wird durch Wartezeiten aufgebläht. In einigen Situationen macht die tatsächliche Prozesszeit nur ganze fünf bis zehn Prozent der Gesamtzeit vom Start bis zum fertigen Produkt aus. Wenn lediglich ein Zehntel der Zeit produktiv genutzt wird, ist die Reduzierung dieser Verschwendung ein erstrebenswertes Ziel.

Sie müssen prognostizierbare Prozesszeitverschwender identifizieren und eliminieren. Viele Lösungen mögen zwar interner Natur sein – wie Innovation, Auswechseln von Materialien oder Anlagen und Upgrades der IT-Infrastruktur – aber Sie könnten auch zu dem Schluss kommen, dass Ihrem Unternehmen besser mit einem Outsourcing an einen Spezialisten gedient ist, der Technik- und Auslastungsvorteile bietet.

Informations-Sweetspots tragen zum Aufbau von Wissenskreisläufen über die wahren Kosten von Schwachstellen und Ausfallzeiten bei und zeigen die Vorteile einer erhöhten Automatisierung oder Spezialisierung auf.

Barriere 3: *In einer schnellebigen Just-in-Time-Wirtschaft verdecken die Kostenmittelwerte die Kostenrealität*

Durch das Just-in-Time-Konzept wirken sich neue und veränderte Kundenanforderungen regelmäßig auf den Workflow von Operations aus. Es reicht nicht mehr, die standardmäßigen Kostenanalysen für lange Produktionsläufe durchzuführen. Diese Vorgehensweise könnte nämlich wichtige Abweichungen bei den aktuellen Prozess-Performance-Kosten verdecken. Kunden, die profitabel erscheinen, wenn man eine Standardkostenbasis zugrunde legt, sind es unter Umständen gar nicht.

Durch Aufschlüsselung der Arbeitsprozesse in Einzelaktivitäten und deren Messung mit präzisen Aktivitätsindikatoren können Sie die Kosten in Echtzeit ermitteln. Die besten Indikatoren sind je nach Situation unterschiedlich. Einige basieren auf der Arbeitszeit, die für das Einrichten einer Maschine benötigt wird, während bei anderen direkt der Rohmaterialverbrauch für einen bestimmten Produktionslauf oder die Zahl der Qualitätstests für eine bestimmte Produktbestellung eines Kunden gemessen wird. Je detaillierter diese Aktivitätsaufschlüsselung ist, desto genauer ist Ihr Wissen über die tatsächlichen Kosten. Die Kenntnis und die Analyse der Informations-Sweetspots versetzt Operations in die Lage, Prozessmuster zu identifizieren und Kosteneinsparungen anzuregen.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen druckt unterschiedlich komplexe Aufkleber im Zwei- bis Fünf-Farbdruck. Zu den Arbeitsprozessschritten zählen vereinfacht gesagt:

- Spezifikation
- Grafik
- Korrektur
- Auftragsbestätigung
- Produktionsplanung
- Rüsten der Druckmaschine
- Produktionslauf
- Druckmaschinenreinigung
- Wartung
- Qualitätskontrolle
- Lagerhaltung
- Distribution
- Transportroutenplanung

Bei der Analyse der Aktivitäten stellt das Unternehmen fest:

- Mehr Farben bedeuten höhere Kosten
- Kürzere Maschinenlaufzeiten bedeuten 30 Prozent Ausfallzeiten
- Der anspruchsvollste und „wichtigste“ Kunde nimmt 10 Prozent der Gesamtlieferungen nicht ab, sondern lässt sie zurückgehen; gleichzeitig verlangt er die Just-in-Time-Ausführung kleinerer, komplexerer Aufträge

Anhand dieser Informationen weiß das Unternehmen jetzt, dass es mit jedem Auftrag dieses „wichtigen“ Kunden Geld verliert. Eine Standardkostenanalyse hätte diese kundenspezifische Kostenrealität nie ans Tageslicht gebracht.

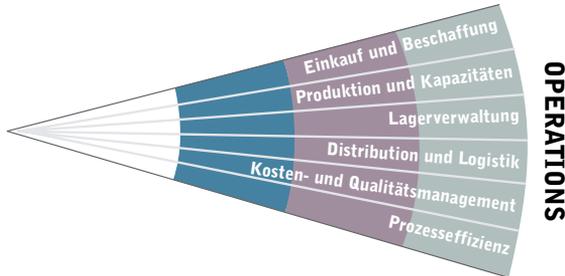
Informations-Sweetspots, die Ihnen ein Verständnis vermitteln, welche Dynamiken in den größeren Kostenkategorien wirken, haben eine unmittelbare und erhebliche Wirkung auf das Management der Ist-Kosten.

Die Erfüllung des Versprechens an den Kunden

Wenn die Operations-Abteilung Gewinne durch Feinjustierung erzielen will, muss an jedem Tag und in jeder Schicht ein Ausgleich geschaffen werden zwischen dem Druck, die Kosten zu reduzieren, und der Forderung nach Flexibilität, um auf neue Kundenwünsche einzugehen.

Operations hat die Verantwortung für sechs Kernbereiche der Entscheidungsfindung eines Unternehmens:

- **Einkauf und Beschaffung** → Gewährleistung der pünktlichen und wirtschaftlichen Bereitstellung von Ressourcen
- **Produktion und Kapazitäten** → Pünktlicher Output trotz unsicherer Nachfrage, komplizierter Prozesse und Abweichungen beim Input
- **Lagerverwaltung** → Wissen über das empfindliche Gleichgewicht zwischen dem Besitz von Barwerten und der Erfüllung der Kundenservice-Anforderungen
- **Distribution und Logistik** → Umsetzung effizienter Distributions- und Lieferkonzepte
- **Kosten- und Qualitätsmanagement** → Ausgleich zwischen der Notwendigkeit, Kosten zu sparen, und der ebenso wichtigen Forderung, qualitativ hochwertigen Output zu liefern
- **Prozesseffizienz** → Entwicklung eines Prozesses zur Überwachung und Analyse von Performance-Benchmarks, um Potenziale für höhere Effizienz aufzudecken



Einkauf und Beschaffung

Das Entscheidungsgebiet Einkauf und Beschaffung betrifft sowohl die Inputkosten als auch die Lieferanforderungen. In vielen Unternehmen machen die Inputkosten (z.B. Einstandskosten) bis zu 50 Prozent der Gesamtkosten aus. Ein effektives Management kann hier Einsparungen bringen, die sich direkt auf das Endergebnis auswirken. Für jedes eine Prozent, das beim Input gespart wird, werden in der Regel zwischen 0,25 und 0,5 Prozent als Gewinn eingenommen. Das ist eine signifikante Rendite im Vergleich zu anderen Investitions- und Projektrenditen.

Die für die Beschaffung zuständigen Mitarbeiter müssen neben dem Kostenmanagement auch dafür sorgen, dass die Inputs zum richtigen Zeitpunkt ankommen. Wenn sie zu spät kommen, bringen sie die Produktion und die Lieferung an den Kunden in Gefahr, kommen sie zu früh an, entstehen überflüssige Lagerbestände.

Die Manager müssen die Inputkosten gegenüber dem Produktionsoutput ausgleichen, der zur Zufriedenstellung der Kunden erforderlich ist. Kurzfristig müssen Sie entscheiden, wie mit Engpässen, Preiserhöhungen und Lieferverzögerungen umzugehen ist. So könnte es Ihre Entscheidung sein, ob Barmittel in fünf Lagertagen gebunden werden sollen, um einen Puffer gegen kürzlich aufgetretene Lieferengpässe zu schaffen. Langfristige Entscheidungen beinhalten die Formulierung Ihrer Lieferantenstrategie. Wie erzielen Sie beispielsweise den Ausgleich zwischen den Einsparungen und/oder der besseren Qualität, die Sie durch exklusive Lieferantenverträge erzielen, und dem Risiko, inakzeptable Abhängigkeiten zu schaffen?

Diese Entscheidungen erfordern Informationen zu Spezifikationen, Ausschreibungen, Preisangeboten und Performanceanalysen von Lieferanten. Ohne Zugang zu Informations-Sweetspots können Sie die erforderlichen Abwägungen für den Einkauf nicht vornehmen. Je genauer Sie diese Trade-offs kennen, desto besser sind Sie in der Lage, Gewinne durch Feinjustierung zu erzielen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Einkaufspreis/Einheit (\$)	Ist-Liefertage (#)	Fiskalwoche
Zurückweisungsrate (%)	Auftragsmenge (#)	Fiskaljahr
Lieferpünktlichkeit (%)	Auftragsrest (#)	Quartal
	Bonität (#)	Monat
	Listenpreis/Einheit (\$)	Woche
	Auftragskosten (\$)	Rohmaterial
	Aufträge (#)	Kategorie
	Kaufeinheiten (#)	Unterkategorie
	Qualitäts-Rating (#)	Bezeichnung
	Angebotene Liefertage (#)	ID-Nr.
	Lieferantenrabatt (\$)	Rohmateriallieferanten
	Lieferantenrabatt (%)	Typ
	Lieferanten-Performance-Rating	Lieferant
		Transportart/Lieferschein (Nummer)
		Transportart
		Lieferschein (Nummer)
		Lieferantenstatus
		Status
		Vertrag/Spot

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Einkauf	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Distribution	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Analysten	*		

Produktion und Kapazitäten

Ohne Produkt kein Geschäft. Dementsprechend ist dieses Entscheidungsgebiet das Rückgrat des Unternehmens.

Das Produktionsmanagement hängt von der Auftragsausführung und von Informationen zu den erwarteten Verkaufsmengen ab. Im Idealfall kennen Sie die Produktnachfrage schon lange im Voraus, um die Kapazitäten zu planen und die Produktionsläufe für bestimmte Produkte zu terminieren. Damit werden die Ausfallzeiten minimiert und die Maschinenauslastung wird maximiert. Die Änderung eines Zeitplans – insbesondere wegen einer dringenden Kundenanforderung – bedeutet die Umstellung vorhandener Produktionszeitpläne und hat zusätzliche Rüst-, Umrüst- und Stillstandszeiten sowie Kapazitätsverluste zur Folge. Das Endresultat? Ihre Möglichkeiten, Gewinne durch Feinjustierung zu erzielen, werden eingeschränkt.

Wie bei einer Kettenreaktion wirken sich Veränderungen bei der Nachfrage auf Ihre Anforderungen an den Input aus. Der Domino-Effekt der Änderungen setzt sich durch den gesamten Betriebsprozess fort und sorgt für eine Reihe von kostenintensiven Reaktionsmaßnahmen beim Kapazitätsmanagement.

Um dem entgegenzuwirken, müssen Sie neue Informationen sofort kommunizieren, damit die Operations-Abteilung ihre Zeitpläne möglichst effektiv umstellen kann. Darüber hinaus müssen Sie dem Kunden-Service eventuelle Verzögerungen melden, sodass damit verbundene Probleme dort gelöst werden können. Wenn die Operations-Abteilung dieses Auf und Ab mithilfe von Informations-Sweetspots zur Produktion eng überwacht, kann sie Ihre Produktionskapazität maximieren.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Rückstand (%)	Durchschnittl. Einheiten pro Auftrag (#)	Fiskalwoche
Kapazitätsauslastung (%)	Durchschnittl. Einheiten/Produktionlauf (#)	Fiskaljahr
Anlagenverfügbarkeit (%)	Produktionsfixkosten (\$/%)	Quartal
	Produktionsgrenzkosten (\$/%)	Monat
	Produktionsstunden (#)	Woche
	Produktion/Serienläufe (#)	Maschinen
	Terminierte Produktionsstunden (#)	Anlagentyp
	Ausschusseinheit (#)	Maschine
	Rüstzeit (#)	Fertigungslaufnummer
	Einheiten im Produktionsplan (#)	Produktlinie
	Produzierte Einheiten (#)	SKU
	Produzierte Einheiten/Stunde (#)	Komponente
	Nachbearbeitete Einheiten (#)	Teilenummer
	Variable Produktionskosten (\$/%)	Laufnummer
	Halberzeugnisse Ende (#)	Organisation
	Halberzeugnisse Eingang (#)	Bereich
	Halberzeugnisse Ausgang (#)	Abteilung
		Org.-Bezeichnung
		Produktionsprozess
		Produktionsprozess
		Arbeitsfunktion

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

Lagerverwaltung

Die Auslieferung von richtig zusammengestellten Produktgebinden zur Erfüllung des Kundenauftrags ist das Thema des Entscheidungsgebiets Lagerverwaltung. Das Austarieren von Kundenanforderungen, der Geschwindigkeit der Auftragsausführung und des Pufferbestand-Umfangs, der vorgehalten werden muss, ist dabei von entscheidender Bedeutung.

Das Prinzip des Pufferbestands ist einfach – aber je größer Ihre Produktpalette ist, umso komplizierter wird es. Wenn ein Unternehmen 5.000 Einzelartikel und 10.000 Kunden hat, dann gibt es 50 Millionen mögliche Produkt-Kunden-Kombinationen, die effektiv überwacht und gepflegt werden müssen. (Man beachte: Bei Gebindekombinationen liegt die Zahl weit über 50 Millionen). Die Tatsache, dass Pufferbestände auch noch Kapital binden, steigert die Dringlichkeit von Entscheidungen. Wenn Sie Pufferbestände für mehr als einen Monat vorhalten, dann bringt die Produktion eines Monats auch keine Rendite – das entspricht mehr als acht Prozent (einem Zwölftel) der jährlichen Produktionskosten.

Aber die Lagerverwaltung muss auch die Konsequenzen ermitteln, die das Herausnehmen von Pufferbeständen aus dem Lager auf die Finanzen und die Kunden hat. 40 bis 50 Prozent Ihres Lagers für selten bestellte Produkte zu reservieren, ist schließlich nur dann sinnvoll, wenn diese Produkte von Schlüsselkunden hoch geschätzt werden.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Bestand (\$)	Durchschnittl. Fertigwaren (#)	Fiscalwoche
Bestand/Tage (%)	Durchschnittl. Fertigwaren (\$)	Fiscaljahr
Umschlaghäufigkeit (#)	Durchschnittl. Einheiten pro Auftrag (#)	Quartal
Produkt-SKUs (#)	Fertigwaren Ende (#)	Monat
	Fertigwaren Ende (\$)	Woche
	Fertigwaren Eingang (#)	Produkt-SKU
	Fertigwaren-Lagerhaltungskosten (\$)	Produktlinie
	Fertigwaren Ausgang (#)	Marke
	Bestellfrequenz f. Produkt-SKU (#)	SKU
	Zeit seit letztem Auftrag (#)	Lager
		Region
		Bezirk
		Lager

Will man die ganze Bedeutung dieser Entscheidungen richtig einordnen, ist der Zugang zu Informations-Sweetspots erforderlich. Im obigen Beispiel bedeutet das, dass man den gesamten jährlichen Umsatz- und Gewinnwert jedes dieser 5.000 Einzelartikel kennen muss. Die meisten bringen weniger als ein Prozent der Gesamtmarge ein.

Welche? Und wie viele davon gehen an Ihre wichtigsten Kunden, und werden sie als äußerst wichtige Bestandteile des Auftrags gesehen? Wenn die Bestellfrequenz niedrig und unregelmäßig ist, dann werden die Argumente für das Entfernen dieser Artikel gewichtiger. Selbst wenn sich erhebliche Einsparungen durch das Herausnehmen dieser

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBEBENE	STATUSEBENE
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Distribution	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

Produkte ergeben, müssen Sie die Entscheidung mit Input von anderen Abteilungen wie Vertrieb und Kundenservice synchronisieren. *Wie soll man bei der Ankündigung vorgehen, und welche Maßnahmen können ergriffen werden, falls sich Schlüsselkunden beschweren?* Der Vertrieb überbringt nicht gern schlechte Nachrichten an den Kunden und erwartet eine hieb- und stichfeste Begründung für solche Geschäftsentscheidungen. Sachargumente sind bei der Kommunikation mit dem Kunden sinnvoll und nützlich.

Distribution und Logistik

Zu diesem Entscheidungsgebiet gehören das Management der Qualität, der Kosten und der Lieferpünktlichkeit. Kurzfristige Dinge beinhalten die Bearbeitung von Kundenaufträgen und die Lieferung unter Verwendung des effizientesten Transportwegs, Zeitplans und Transportmittels. Langfristige Themen befassen sich mit Möglichkeiten, die Kilometerkosten zu reduzieren, die Lieferlogistik zu verbessern und idealerweise die Erwartungen der Kunden an den Service zu übertreffen.

Die operative Infrastruktur für die Distribution und Lieferung von Waren ist kompliziert und kostenaufwändig. Viele Unternehmen arbeiten mit externen Speditionen, Distributoren oder Großhändlern, da sie von deren Know-how profitieren möchten. Distributoren sind auf bestimmte Channels, Routen und/oder Gebiete spezialisiert und können eine schnellere und effizientere Distribution als die meisten Hersteller garantieren. Strategisch angesiedelte Distributionslager können ein Vorteil für Ihren Vertrieb sein und wie sein verlängerter Arm wirken.

Outsourcing ist zwar auf vielen Ebenen sinnvoll, aber es bedeutet nicht, dass Sie die direkte Kontrolle abgeben und die damit verbundenen Risiken akzeptieren müssen. Das Management solcher Risiken erfordert das Aushandeln und das Überwachen von Distributorverträgen mit klaren Bedingungen und geschäftlichen Richtlinien.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Beschädigte Einheiten (%)	Durchschnittl. Ist-Liefertage (#)	Rechnungskunde	Fiskalmonat
Distributionskosten (\$)	Durchschnittl. angebotene Liefertage (#)	Branchengruppe	Jahr
Lieferpünktlichkeit (%)	Beschädigte Einheiten (\$)	Branche	Quartal
Preis/kg/100 km (\$)	Lieferfrequenz (#)	Kategorie	Monat
	Versicherungskosten (\$)	Kundenname	Produkt-SKU
	Liefertage (#)	Spediteur/Distributor	Produktlinie
	Auftragsumfang (#)	Distributor-/Speditors-Typ	Marke
	Pünktliche Lieferungen (#)	Spediteur	SKU
	Gesamtlieferungen (#)	Speditors-Aktivitätsstatus	Transportart/Lieferscheinnr.
	Pünktlich gelieferte Einheiten (#)	Aktivitätsstatus	Transportart
	Gelieferte Einheiten (#)	Spediteur	Lieferscheinnr.
		Speditorsregion	Lieferadresse
		Region	Bundesstaat/Land
		Bundesstaat/Land	Bezirk
		Bezirk	Stadt
		Stadt	Postleitzahl
		Postleitzahl	

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Distribution	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Operations/Produktion			*	
	Analysten		*	

Das Identifizieren, das Management und das Bewerten der effektivsten Distributions- und Logistikrouten für Kunden oder potenzielle Kunden basiert auf folgenden Informations-Sweetspots:

- **Auftragsabwicklung** → Bearbeitung, Erfassung, Kreditprüfung, Bestandszuweisung, Fahrzeugroute, Lieferfolge, Lieferwünsche des Kunden
- **Handling-Eigenschaften** → einfaches Handling und Stapeln, Empfindlichkeit gegen Beschädigungen, spezielle Anforderungen (z.B. Temperatur)
- **Verpackung** → Versanddauer und -weg, Sicherheit, Versicherung
- **Routenplanung und Terminierung** → Auftragsumfang, Transportkapazität, Verkehrsnetz am Kundenstandort, Lieferfrequenz

Kosten- und Qualitätsmanagement

Kosten- und Qualitätsmanagement ist der Spagat zwischen Kosteneinsparungen in einem Bereich und potenziellen Nacharbeiten, Retouren, Ausfallzeiten oder Kundenbeschwerden. Der Einkauf findet unter Umständen einen neuen, kostengünstigeren Lieferanten, aber die Konsequenz kann eine höhere Ausschussquote sein. *Was ist am besten für das Unternehmen?*

Sie müssen die Kostenabweichungen und ihre Auswirkungen verstehen. Durch die Gegenüberstellung von Kostendifferenzen können Sie die Performance messen, Muster erkennen und die Ursachen von Kostenunterschieden verstehen. Sie müssen auch den Wert und die Kosten für Vorbeugemaßnahmen zur Qualitätssicherung kennen und analysieren – beispielsweise für Schulungen, Prüfungen von Materialzulieferungen und Produktionsprozessen sowie Inspektionen. Je intensiver Sie messbare Arbeitsaktivitäten prüfen und je detaillierter Ihre Kostenaufschlüsselung ausfällt, desto tiefergehend ist Ihr Wissen über die Ursachen von Abweichungen bei den Kosten. Die Mess- und Überwachungsaktivitäten müssen in die Erwartungen an die Qualität integriert sein, um die Auswirkungen von Änderungen verstehen zu können.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Fehlerkosten (\$)	Fehler (#)	Fiskalmonat
Zurückweisungsrate durch QK (%)	QK-Kosten (\$)	Jahr
	Behobene QK-Fehler (#)	Quartal
	Geprüfte QK-Einheiten (#)	Monat
	Ausschusskosten (\$)	Fertigung
	Ausschuss-Einheit (#)	Produktkomponente
		Produktlinie
		SKU
		Komponente
		Produkt-SKU
		Produktlinie
		Marke
		SKU
		QK Defekt-Probleme
		QK Defekt-Probleme
		QK Toleranzstandards
		QK Toleranzbereiche

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUSEBENE
Operations/Produktion	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	
	Analysten		*	
	Experten		*	
Innenrevision	Leitende Führungskräfte			*
	Manager	*		
	Experten	*		
Kundenservice	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Distribution	Analysten		*	

Prozesseffizienz

Das Management der Prozesseffizienz beinhaltet die Suche nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Betriebsabläufe und der Supply-Chains. Es geht um das Aufspüren von Performance-Ausreißern und die Analyse, warum sie vorkommen. Es gibt drei Bereiche, in denen sorgfältig zusammengestellte, vergleichende Performance-Kennzahlen den Unterschied zwischen einem Branchenführer und einem Mitläufer ausmachen können:

- interne Betriebsabläufe
- externe Entwicklungen und Trends
- Wettbewerbs-Benchmarking

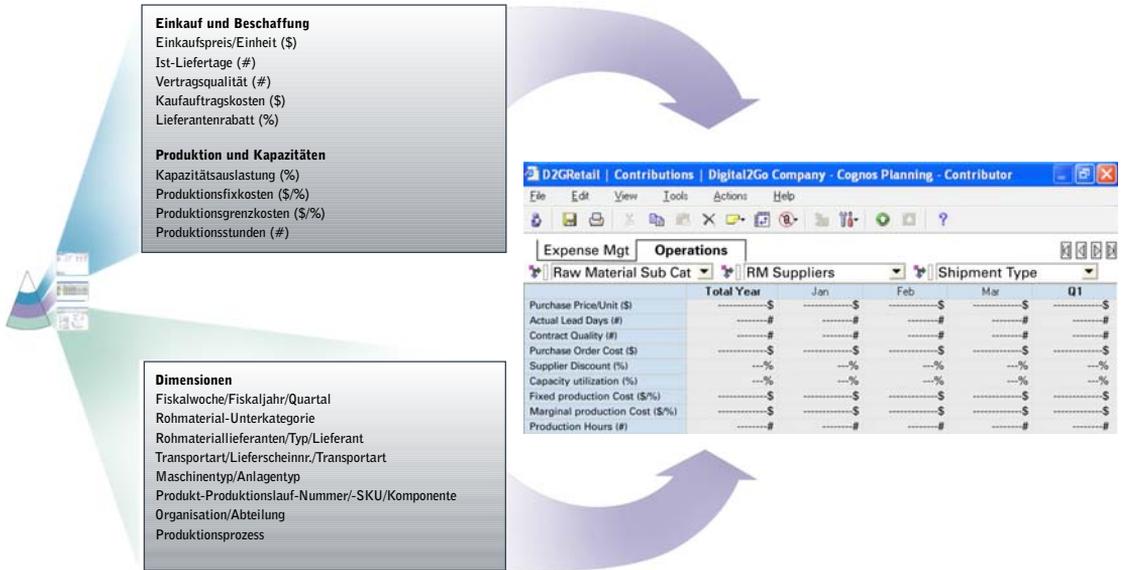
Ihre internen Betriebsabläufe sind Ihnen wohlbekannt und am einfachsten zu analysieren. Wenn beispielsweise im Einkauf die „Kosten je \$ Einkaufsvolumen“ ein Benchmark-Wert sind, dann kann ein ungewöhnlicher Anstieg dieses Kennwerts zwei Dinge bedeuten. Entweder sind die Einkaufskosten gestiegen oder die Einkäufe sind zurückgegangen. Sie müssen ermitteln, ob die Einkaufseffizienz gefallen ist oder ob die Einkäufe weniger geworden sind. Ein weiterer möglicher Benchmarkwert wäre „Umsatzvolumen in \$ pro Auftrag“. Wenn diese Kennzahl fällt, kann das ein Hinweis darauf sein, dass das Unternehmen mehr Aufträge für den gleichen Gesamtumsatz in Euro ausführt. Das wiederum kann bedeuten, dass die Kosten gestiegen sind, ohne dass eine entsprechende Umsatzsteigerung erzielt wurde – es kann aber auch bedeuten, dass Sie das Unternehmen für die Bearbeitung kleinerer Aufträge umstrukturieren müssen.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Operative Fehler (#)	Durchschnittl. Einheiten/Produktionlauf (#)	Fiskalmonat
Prozesskosten (\$)	Kosten für Ausfallzeiten (\$)	Jahr
Prozessmehrwert (\$)	Wartungskosten (\$)	Quartal
	Prozessschritte (#)	Monat
	Produktion/Serienläufe (#)	Fertigung Produktkomponente
	Terminierte Produktionsstunden (#)	Produktlinie
	Rüstkosten (\$)	SKU
		Komponente
		Produkt-SKU
		Produktlinie
		Marke
		SKU
		Produktionsprozess
		Produktionsprozess
		Arbeitsfunktion

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Produktion	Leitende Führungskräfte	*		
	Analysten	*		
	Manager	*		
	Experten	*		
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
IT/Systeme	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	
Vertrieb	Analysten		*	
Distribution	Analysten		*	

Das Profitieren von externen Entwicklungen und Trends erfordert einen Blick über Ihr Unternehmen hinaus. Sollten Sie auf Einsparungen durch niedrige Lohnkosten setzen und billigere Fertigungsstandorte oder billigere Services wie Call-Center nutzen? Gibt es neue Fertigungstechniken, Anlagen oder Technologien, die nachhaltige Effizienzgewinne bewirken können? Wenn Sie solche externe Entwicklungen bei der Effizienzsteigerung nicht mitverfolgen, kann das Ihre Wettbewerbsposition in Gefahr bringen.

Über diesen Fokus hinaus beobachten viele führende Unternehmen auch ihre Mitbewerber. Einfache Vergleichs-Benchmarks wie Umsatz pro Mitarbeiter, Ausstoß pro Mitarbeiter, Bestandshöhen, Anzahl der Lager und andere werden Ihnen bei der Identifizierung von Performance-Unterschieden helfen. Sobald Sie diese identifiziert haben, können Sie den entsprechenden Maßnahmenkatalog erarbeiten.



Die Entscheidungsgebiete Einkauf und Beschaffung sowie Produktion und Kapazitäten zeigen, wie die Operations-Abteilung ihre Performance überwachen, Ressourcen zuweisen und Pläne für künftige finanzielle Ziele erstellen kann.



KURZINFORMATIONEN ZUM PERFORMANCE-MANAGER

Die Autoren des Buchs *Der Performance-Manager* sind:

Roland P. Mosimann, *Chief Executive Officer, BI International*

Roland Mosimann ist CEO und Mitbegründer von BI International. In dieser Funktion hat er mehrere große Kundenbeziehungs- und Thought-Leadership-Projekte für das Unternehmen geleitet. Er war die treibende Kraft bei der Markteinführung der Aline™ Plattform für bedarfsgesteuertes Governance-, Risiko- und Compliance-Management. Mosimann ist auch Co-Autor von *The Multidimensional Manager* und *The Multidimensional Organization*. Roland Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Patrick Mosimann, *Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting*

Patrick Mosimann ist Mitbegründer von PMSI (Practical Management Solutions & Insights). Er hat in dieser Position große Kundenprojekte geleitet und umfassende Erfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Patrick Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Meg Dussault, *Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos*

Meg Dussault begann ihre Marketingkarriere vor 15 Jahren mit dem Kampagnenmanagement für den damaligen staatlichen Telekommunikations-Anbieter. Anschließend war sie für die Marktentwicklung des Internet-Handels und von Smartcards zuständig, bevor sie in das Produktmarketing von Cognos wechselte. Meg Dussault ist seit acht Jahren für Cognos tätig und hat in dieser Zeit intensiv mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von 3.500 weltweit führenden Firmen an der Definition und Priorisierung von Performance-Management-Lösungen zusammengearbeitet. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben die Vision von Cognos für das Performance-Management entscheidend geprägt und werden genutzt, um die Botschaft an die wichtigsten Meinungsträger zu kommunizieren.

Über Cognos

Cognos, weltweit führender Anbieter von Business-Intelligence- und Performance-Management-Lösungen, entwickelt und vermarktet Business-Intelligence-, Enterprise-Planning- und Konsolidierungs-Software sowie die zugehörigen Dienstleistungen. Mit den Produkten können Unternehmen ihre finanzielle und betriebswirtschaftliche Leistung planen, nachvollziehen und nachhaltig steuern. Cognos verknüpft Technologien, analytische Anwendungen, Best Practices sowie ein breites Partner-Netzwerk und bietet Kunden damit ein vollständiges Performance-Management. Die Software-Lösungen von Cognos befinden sich bei mehr als 23.000 Kunden in mehr als 135 Ländern im Einsatz. Die Top-100-Kunden übermitteln regelmäßig den Marktindex. Die Cognos Performance-Management-Lösungen und -Services sind weltweit auch bei mehr als 3.000 Partnern und Resellern erhältlich. In Deutschland zählen 22 von 30 DAX-Unternehmen zum Kundenkreis von Cognos. Die Geschäftsstellen befinden sich in Frankfurt am Main, Hamburg und München sowie in Zürich, Genf und Wien. Im deutschsprachigen Raum beschäftigt Cognos derzeit rund 200 Mitarbeiter.

COGNOS IN DEUTSCHLAND

Cognos GmbH
Herriotstraße 1
D-60528 Frankfurt am Main
Tel. +49 (69) 6 65 60-0
Fax +49 (69) 6 65 60-300
E-Mail: germany@cognos.com
www.cognos.com/de

COGNOS IN ÖSTERREICH

Cognos Austria GmbH
Favoritenstraße 7
A-1040 Wien
Tel. +43 (1) 503 23 38-0
Fax +43 (1) 503 23 38-5605
E-Mail: austria@cognos.com
www.cognos.com/at

COGNOS IN DER SCHWEIZ

Cognos (Switzerland) Ltd.
Hohlstrasse 534
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (1) 439 45 00
Fax +41 (1) 439 45 10
E-Mail: switzerland@cognos.com
www.cognos.com/ch