

Balanced Scorecard - auch Instrument für die Logistik mittelständischer Automobilzulieferer

Vor dem Hintergrund einer rasant zunehmenden Arbeitsteilung in der Wirtschaft ist insbesondere für Unternehmen der Automobilindustrie die Logistik zum Erfolgsfaktor im Wettbewerb geworden. Wie gelingt es jedoch (Logistik)managern im Alltagsgeschäft Logistik langfristig auf den richtigen Kurs zu bringen und den einmal eingeschlagenen Weg auch konsequent zu halten?

Von Dipl. Kfm. (FH) H. Kindel, Wi-Ing. (FH) A. Lang, Prof. Dr. oec. M. Schwarz, Prof. Dr. oec. habil. eh. G. Sommerer

Die Automobilbranche ist und bleibt ein Motor der deutschen und internationalen Wirtschaft. Hohe Marktanforderungen an OEM wie auch an Automobilzulieferer hinsichtlich Serviceniveau und Logistikkosten führen zu vielen Innovationen gerade im Bereich der Logistik.

Besonders für die mittelständische Zulieferindustrie ist daher eine strategische Ausrichtung ihrer Logistikprozesse und deren konsequente operative Kontrolle einerseits dringend erforderlich, hinsichtlich hierfür anwendbarer Methoden oft aber eher Neuland. Die Planung und Steuerung logistischer Prozesse wird noch zu häufig vom operativen Tagesgeschäft dominiert, dabei geht mitunter der langfristige Blickwinkel für das Logistikmanagement verloren.

Ähnlich stellte sich diese Situation für die Blechformwerke Bernsbach AG, einem strategischen Outsourcing- Partner der Automobil-OEM's in den Zuliefersegmenten Karosseriestruktur und Body (Exterior) in Sachsen dar. Für die strategisch orientierte Planung und Steuerung logistischer Prozesse und deren praktischer Verwirklichung im Tagesgeschäft bestand Handlungsbedarf. Das Unternehmen nutzte daher nach einer konsequenten projektorientierten Neuausrichtung im Rahmen der erfolgreichen ISO-TS 16949 Zertifizierung in Verbindung mit einer gleichzeitigen Erweiterung des Logistikbereiches im Geschäftsjahr 2003-2004 die Chance zur Vervollkommnung der Planung und Steuerung von logistischen Prozessen konsequent aus.

Dabei griff das Logistikmanagement des Unternehmens auf eine bewährte Taktik zurück. Getreu dem Motto „Studenten statt kostenintensive Berater“ wurde in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Westsächsischen Hochschule Zwickau (FH) nach Lösungen gesucht und im Rahmen einer Diplomaufgabe ein neuartiges Logistik-Controlling Konzept entwickelt und praktisch getestet.

Dieses Konzept basiert grundsätzlich auf dem von Kaplan und Norton entwickelten Prinzip der Balanced Scorecard. Als Controllinginstrument, früher vorrangig zur strategischen Zielverfolgung in Konzernen genutzt, findet es in zunehmend auch in mittelständischen Unternehmen Anwendung.

Das Unternehmen Blechformwerke Bernsbach AG ist hierfür ein Beispiel. Neuartig bei dem von diesem Unternehmen angewendeten Konzept ist

- dessen Anwendung für den Logistikbereich und

- verbesserte Mechanismen der Verbindung von strategischem und operativem Logistikmanagement.

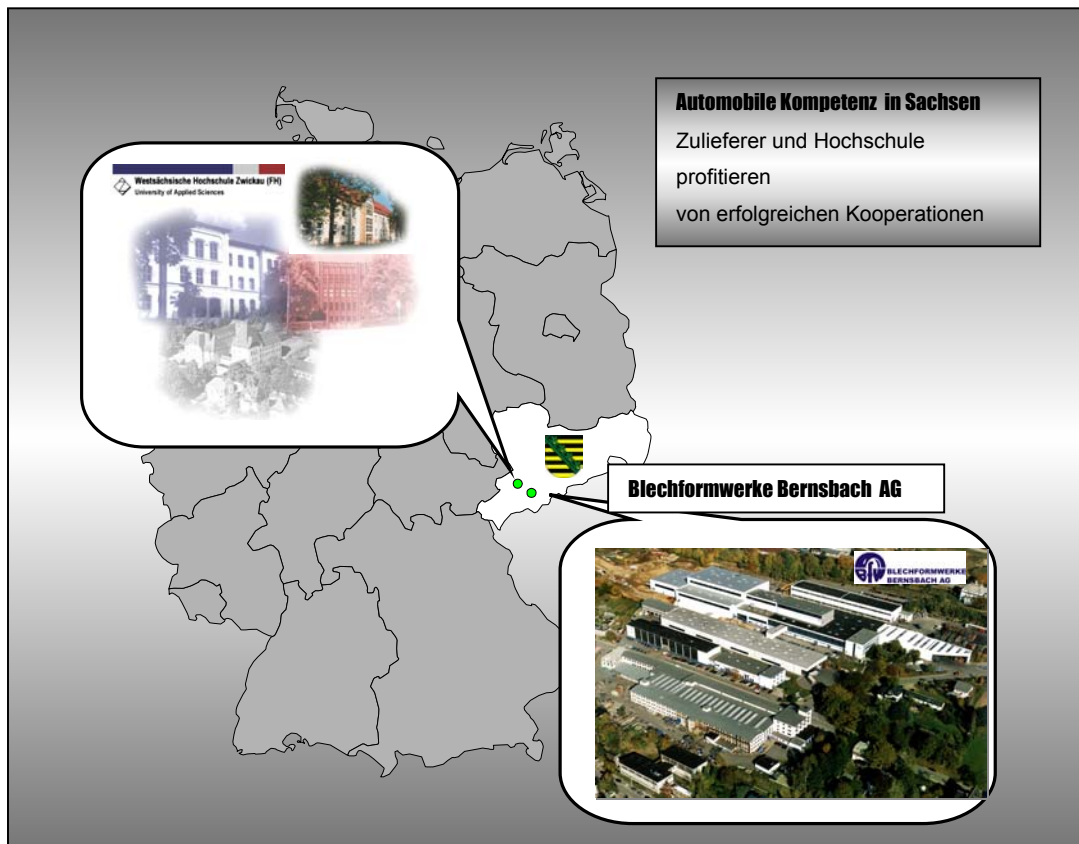


Abbildung 1: Erfolgreiche Kooperation zwischen Westsächsischer Hochschule Zwickau (FH) der Blechformwerke Bernsbach AG in Sachsen

Unter Anleitung von Logistik-Professoren der Westsächsischen Hochschule Zwickau(FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und in Betreuung durch das betriebliche Logistikmanagement, gelang dem Fachhochschulabsolventen Hendrik Kindel im Rahmen seiner Diplomarbeit die Übertragung des BSC-Ansatzes auf die Erfordernisse und Möglichkeiten der Logistik eines Automobilzulieferers. Ausgehend von den Unternehmenszielen und -strategien wurde eine unternehmensspezifische Logistics Balanced Scorecard entwickelt. Die Basis bilden vier Perspektiven (Blickwinkel), die als bedeutsam für das Unternehmen insgesamt ,wie auch für die Organisationseinheit Logistik erkannt wurden. Je Perspektive konnten spezielle Zielstellungen und Strategien erarbeitet werden. Zur Messung der erfolgreichen Durchführung dieser Strategien wurden dann diese Perspektiven mit einem ausgewogenen (balanced) Mix aus neunzehn verschiedenen Früh- und Spätindikatoren versehen. (siehe Abbildung 2)

Die Visualisierung und Auswertung dieser Faktoren erfolgt in Hinblick auf die angestrebten Zielstellungen. Unter Beachtung des zeitbezogenen Erfassungsintervalls der den Indikatoren zugrunde liegenden Kennzahlen wird durch die Controllingabteilung der monats- oder quartalsweise Planungs und Abrechnungsprozeß gesteuert.. Die Logistics Balanced Scorecard als Ganzes wird dabei monatlich aktualisiert. Aufgrund der aussagefähigen Visualisierung der Scorecard ist es

einfach, Abweichungen von geplanten Zielen frühzeitig zu erkennen, Fehlentwicklungen zu vermeiden bzw. Gegenmaßnahmen rechtzeitig einzuleiten. Die Scorecard dient dem Logistikmanagement somit nicht nur als strategisches Steuerungsinstrument, sondern gleichzeitig auch als Performance Measurement System für die einzelnen Teilbereiche der Logistik.

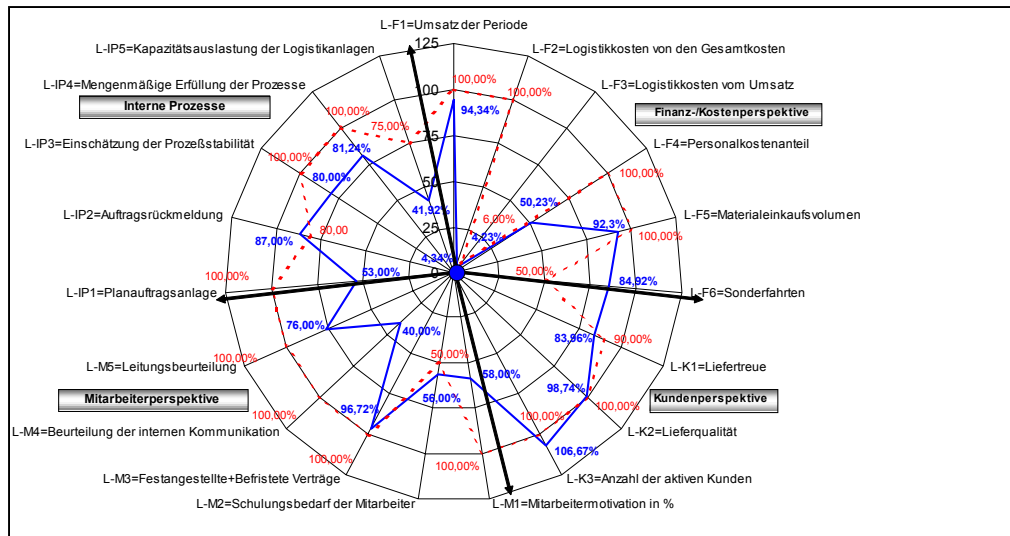


Abbildung 2: Visualisierung der Balanced Scorecard am betrieblichem Beispiel
(Darstellung 04/2004)

Besonders interessant ist, dass die Entwicklung und Erfassung der Datengrundlage bei einem Großteil der Indikatoren der Scorecard auf Werte aus dem im Unternehmen genutzten Produktionsplanung und –steuerungssystem (XPPS, vertreten durch INFOR) zurück greift und dabei völlig ohne BSC- Zusatzsoftware und eventuelle Zusatzkosten auskommt.

Bereits während der Testphase des Konzeptes wurden in verschiedenen Teilbereichen des Unternehmens Prozeß-Entwicklungen erkannt, die durch ein kontinuierliches Reporting verbessert werden konnten.

Das dargestellte Konzept der Logistics Balanced Scorecard wurde im Rahmen eines jährlich ausgeschriebenen Förderpreises des Business Innovation Centers Zwickaus (BIC) mit einem ersten Preis prämiert.

Die positiven Wirkungen des BSC-Konzeptes für die Logistik waren schließlich für den Vorstand des Unternehmens maßgebend, diesen Ansatz als Performance Measurement System auf andere Teilbereiche des Unternehmens zu übertragen. (siehe Abbildung 3)

Zur Umsetzung dieser Aufgabe ist momentan eine Projektgruppe im Unternehmen eingesetzt, die bis Mitte 2005 die weiterführende Implementierung dieses konzeptionellen Gedankens vornehmen wird. Der sächsische Zulieferer Blechformwerke Bernsbach AG ist mit dieser Form der mehrstufigen BSC-Anwendung einer der ersten mittelständischen Automobilzulieferer und hofft u.a. hierdurch, auf die zukünftigen Herausforderungen des Zuliefergeschäftes gut vorbereitet zu sein.

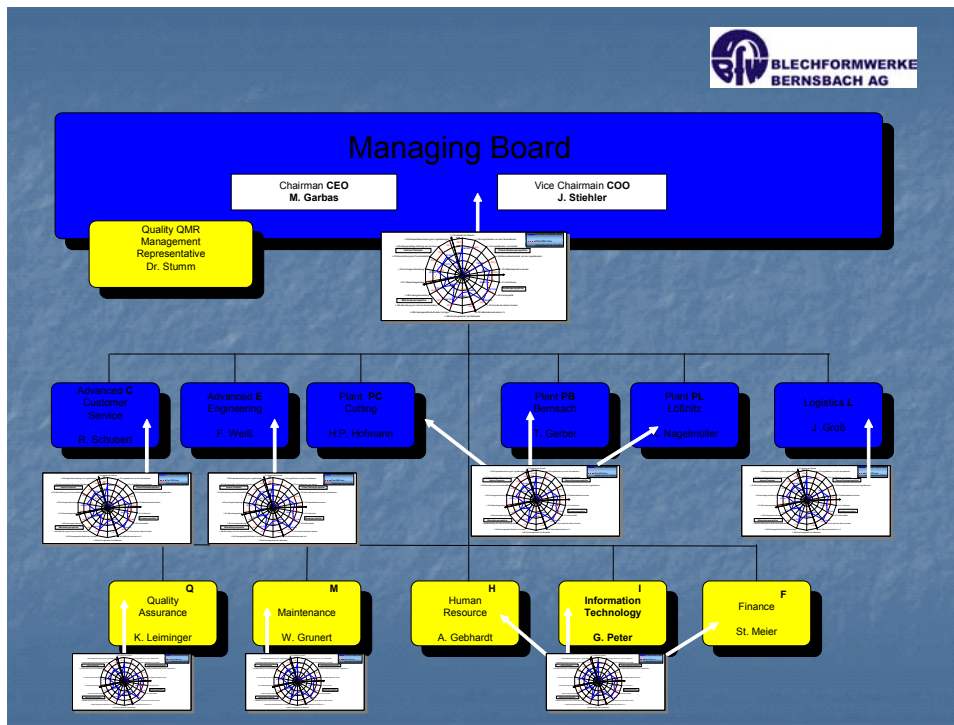


Abbildung 3: geplante Erweiterung des Instrumentes

Das dargestellte Konzept der Logistics Balanced Scorecard wurde im Rahmen eines jährlich ausgeschriebenen Förderpreises des Business Innovation Centers Zwickaus (BIC) mit einem ersten Preis prämiert.