

DER VALUE CHAIN CUBE

# Strategische Unternehmenssteuerung leicht gemacht

**Strategisches Management der Value Chain eines produzierenden Unternehmens.** Nach dem Management Konzept der Value Chain (Wertschöpfungskette) von Michael E. Porter heißt das übergeordnete Unternehmensziel Rentabilität – und der Weg zum Ziel führt im Value Chain Konzept über die Prozessoptimierung: Denn alle Elemente der Value Chain sind in Prozessen miteinander verbunden. Die Tätigkeiten im Betrieb verbrauchen Ressourcen, schaffen aber auch Werte. Durch aktives Management der einzelnen Bausteine lässt sich das Verhältnis zwischen Kosten und Leistung optimieren und somit die Rentabilität verbessern. Im nächsten Schritt können aus der Analyse der Kostenstruktur relative Wettbewerbsvorteile des Unternehmens abgeleitet werden, deren geschicktes Ausnutzen wiederum die Basis der Unternehmensstrategie ist.



von Dipl.-Kff. MICHAELA MERTINS, Beraterin, Schulte Bender & Partner Unternehmensberatung, Münster

### Soviel zur Theorie – aber wie sieht es in der Realität aus?

Jedes Unternehmen kennt die Elemente der Value Chain. Viele Betriebe sind sich im Klaren über die Wechselwirkungen zwischen ihnen. Aber wie viele von ihnen managen ihre Value Chain aktiv, drehen gezielt an den verschiedenen Stellschrauben vor dem Hintergrund der Prozessoptimierung und der Ertragssteigerung? Wie

viele basieren ihre Strategie hierauf? Die Antwort lautet: wenige. Und die Gründe hierfür sind schnell gefunden:

- ▶ Die richtigen Werkzeuge fehlen.
- ▶ Es herrscht keine Transparenz in den Prozessen und Systemen.
- ▶ Verschiedene Subsysteme erschweren eine unternehmensübergreifende Analyse.
- ▶ Die Datenbasis ist unvollständig und es fehlen Vergleichsdaten.

Diese und viele andere Faktoren führen dazu, dass eine fundierte Entscheidungsgrundlage fehlt, Potenziale nicht erkannt werden und die Unternehmensstrategie nicht klar ausgerichtet ist. Insbesondere mehrdimensionale Fragestellungen wie „Wenn ich in den Prozess Abfüllung für Weizenbier optimiere, wie wirkt sich das auf die Kalkulation meines Key Accounts Getränkeparadies aus?“ sind schwer bis un-

Prozesskosten pro Artikelgruppe: Beispielreport der (fiktiven) Party Perfekt GmbH, der eigenständigen Feste- und Veranstaltungsgesellschaft der Brauerei Brauerslust mit großem Sortiment an Partyartikeln, demonstriert anhand konkreter Daten den Aufbau und die Aussagekraft des Reporting-Paketes.

Party Perfekt GmbH Jan-Dez 2010 5. Prozesskosten pro Warengruppe / Artikelgruppe																			
W_gr 1		Brauerei-Artikel																	
in €	vs VJ	A_gr 101 Pils			A_gr 102 Weizenbier			A_gr 103 Helles			A_gr 104 Bier alkoholfrei			A_gr 105 Fassbier			W_gr 1 Summe		
		€	% Umsatz	B/(W) vs VJ	€	% Umsatz	B/(W) vs VJ	€	% Umsatz	B/(W) vs VJ	€	% Umsatz	B/(W) vs VJ	€	% Umsatz	B/(W) vs VJ	€	% Umsatz	B/(W) vs VJ
Absatz (Gross)		144.912		14,0%	51.220		(18,0%)	154.587		47,8%	128.119		28,1%	54.214		1,6%	533.052		19,0%
Absatz (Nett)		843.235		11,0%	280.654		(13,0%)	911.773		31,3%	635.742		27,6%	329.627		(4,7%)	2.981.032		14,7%
Umsatz (netto)		1.480.036	100,0%	8,5%	662.066	100,0%	(10,1%)	1.343.679	100,0%	19,2%	1.012.664	100,0%	12,4%	888.398	100,0%	(2,5%)	5.386.643	100,0%	6,9%
Rohmaterial		378.768	25,6%	4,6%	166.767	25,0%	21,0%	355.278	26,4%	(3,7%)	269.060	26,6%	1,7%	233.398	26,3%	15,6%	1.402.262	26,0%	6,5%
Verpackung		486.974	32,9%	(13,2%)	213.130	32,2%	6,3%	456.787	34,0%	(23,0%)	345.834	34,2%	(16,3%)	300.083	33,8%	(3,0%)	1.802.909	33,5%	(10,9%)
Energie / Sonstige		216.433	14,6%	(8,7%)	94.724	14,3%	10,0%	203.016	15,1%	(18,1%)	153.749	15,2%	(11,9%)	133.370	15,0%	3,9%	801.283	14,9%	(15,5%)
Summe Herstellkosten		1.082.165	73,1%	(9,8%)	473.621	71,6%	9,1%	1.015.082	75,6%	(19,3%)	768.743	75,8%	(13,0%)	666.852	75,1%	3,0%	4.006.464	74,4%	(7,5%)
Transportkosten Beach.		15.385	1,0%	(5,1%)	1.788	0,3%	24,8%	15.083	1,1%	(80,6%)	28.915	2,9%	(49,7%)	2.070	0,2%	(9,3%)	63.241	1,2%	(35,7%)
DB I (Rohertrag)		382.485	25,8%	5,1%	186.657	28,2%	(12,3%)	313.414	23,3%	16,8%	214.906	21,2%	6,6%	219.477	24,2%	(1,1%)	1.316.938	24,4%	3,8%
Einkauf		3.271	0,2%	18,0%	3.026	0,5%	14,5%	3.033	0,2%	20,8%	2.780	0,3%	15,4%	2.340	0,3%	21,2%	14.459	0,3%	17,5%
DB II		379.214	25,6%	5,4%	183.632	27,7%	(12,3%)	310.381	23,1%	17,3%	212.116	20,8%	7,0%	217.136	24,4%	(8,8%)	1.302.480	24,2%	4,1%
Lagerkosten		46.886	3,2%	8,2%	27.173	4,1%	10,9%	43.116	3,2%	4,0%	32.774	3,2%	3,2%	23.548	2,7%	9,9%	173.288	3,2%	7,0%
Transportkosten WA		48.653	3,2%	17,4%	23.960	3,6%	28,7%	45.988	3,4%	17,5%	26.480	2,6%	28,3%	26.190	2,9%	23,8%	170.631	3,2%	21,7%
Logistikleistung		16.993	1,1%	(8,0%)	5.732	0,9%	24,5%	18.153	1,4%	(42,8%)	15.234	1,5%	(25,2%)	6.078	0,7%	8,4%	62.188	1,2%	(14,2%)
Summe Logistikkosten		111.732	7,5%	(9,9%)	111.732	1,1%	(9,9%)	111.732	8,3%	(9,9%)	111.732	1,1%	(9,9%)	111.732	1,1%	(9,9%)	111.732	2,1%	(9,9%)
DB III		267.482	18,1%	13,6%	126.767	19,1%	(7,8%)	203.143	15,1%	34,4%	137.648	13,6%	18,3%	161.322	18,2%	6,2%	896.362	16,6%	10,1%
Verkauf		12.573	0,8%	(31,1%)	4.522	0,7%	7,0%	17.944	1,3%	(113,7%)	17.456	1,7%	35,5%	4.645	0,5%	(10,1%)	57.141	1,1%	(5,5%)
Overhead		8.085	0,5%	(15,6%)	2.893	0,4%	15,8%	8.611	0,6%	(49,5%)	7.114	0,7%	(29,3%)	3.060	0,3%	(4,1%)	29.763	0,6%	(20,8%)
DB IV		246.824	16,7%	12,8%	119.352	18,0%	(7,7%)	176.588	13,1%	28,9%	113.079	11,2%	34,9%	153.616	17,3%	6,2%	809.456	15,0%	10,4%

Quellen: Schulte Bender & Partner



Value Chain Konzept

möglich zu beantworten. Dabei bewegen sich die Hersteller auf verschlungenen Pfaden durch das Labyrinth der Getränkewelt.

**Instrument des strategischen Controllings**

Um die Value Chain mit vergleichsweise einfachen Mitteln ertragsorientiert steuern zu können, haben Schulte Bender & Partner als Value Chain Manager mit dem Value Chain Cube ein Business Intelligence-System entwickelt, das im Unternehmen häufig bereits vorhandene Technologien wie Excel oder den MS Datenbankserver einbezieht.

Der Value Chain Cube erfüllt als Instrument des strategischen Controllings die folgenden Zielsetzungen:

- ▶ Informationssystem als vollständige Basis für operative und strategische Entscheidungen des Managements mit dem Ziel der ertragsorientierten Steuerung der gesamten Value Chain
- ▶ Instrument zur Messung der Performance des Unternehmens unter Einbeziehung relevanter Vergleiche
- ▶ Frühwarnsystem vor Abweichungen in unerwünschte Richtungen, auf Basis dessen rechtzeitig Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können

Dieses Instrument für Value Chain Manager findet eine wachsende Zahl von Anwendern in der Getränkebranche sowie im GFGH. Die Vorteile des Value Chain Cubes gegenüber der in der Praxis überwiegend eingesetzten Mischung aus WWS-Berichten und Excel-Tabellen sind vielfältig – hier zunächst die wichtigsten:

- ▶ Vollständige Daten aus sämtlichen im Unternehmen genutzten Systemen wie Warenwirtschaftssystem, LVS, Tourenplanung etc. werden in einem multidimensionalen Datenwürfel zusammengeführt – so kommen Analysen vom Auslastungsgrad einer Abfülllinie bis zu den Touren-

kosten des einzelnen Kunden aus einer Quelle.

- ▶ Die Informationen aus dem Datenwürfel werden anschließend in ein BI-System überführt, auf das in Excel zugegriffen wird – die gewohnte Technologie sorgt bei den Benutzern für hohe Akzeptanz.
- ▶ Direkte Verknüpfungen mit dem Datenwürfel, die sich automatisch mitsamt der entsprechenden Vergleichsperiode aktualisieren, halten Daten immer auf dem neuesten Stand – manuelle Anpassungen sind überflüssig.
- ▶ Durch die Art der Kostenverrechnung im Würfel werden Kosten nach den jeweils verantwortlichen Kostentreibern verursachungsgerecht geschlüsselt und auf die Prozesse verteilt bis hinunter zum einzelnen Artikel beim einzelnen Kunden.
- ▶ Ein von SBP vormodelliertes Reporting-Paket umfasst bereits vorgefertigte bereichsübergreifende Basisreports, die eine Vielzahl von Anforderungen abdecken – auf den unterschiedlichen Informationsbedarf verschiedener Zielgruppen wie Geschäftsführung, Technik, Logistik und Verkauf abgestimmte Analysen.
- ▶ Für alle darüber hinausgehenden Fragestellungen können mit Hilfe von Pivot-Tabellen individuelle Ad-hoc Analysen erstellt werden, um mit wenig Aufwand aussagekräftige

Reports zu generieren – die Struktur der Würfel Daten ist bereits hierauf ausgerichtet.

**Für die technisch Interessierten**

Der Value Chain Cube baut auf den Funktionen des MS SQL Server 2008 R2 auf, einer integrierten Datenbanklösung von Microsoft mit entsprechender Performance. Genutzt werden insbesondere die Tools Integration Services (SSIS) und Analysis Services (SSAS). Sämtliche Transaktionen aus dem Warenwirtschaftssystem (Aufträge), sowie weitere Informationen aus der Fibu und Subsystemen wie BDE, LVS, Tourenplanung und LIS werden ausgelesen, in einem multidimensionalen Datenwürfel verdichtet und anschließend in ein BI-System überführt – mit Zugriff in Excel.

Rentabilitätsanalysen sind aufgrund der Würfelstruktur bis zum einzelnen Artikel beim einzelnen Kunden und natürlich auf allen höherliegenden Hierarchieebenen möglich. Auch für das Category Management einzelner Warengruppen oder -untergruppen liefert der Value Chain Cube wertvolle Informationen und erhebliche Vorteile (somit Zeiterparnis) gegenüber dem Aufbereiten der Daten in Excel.

Von einer unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung über alle Stufen der Value Chain über ein kundenindividuelles Logistik-Kennzahlensystem bis hin zu tagesgenauen Detailanalysen auf Artikel- oder Kundenebene stehen alle Möglichkeiten offen.

Wenn der Datenimport nachts läuft, liegen diese Informationen bereits am Folgetag vor. Dies ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in einem von Kostenbewusstsein und Reaktions-schnelle geprägten Umfeld wie der Getränkebranche. ■

MEHR INFORMATIONEN  
www.sbp.biz

*Technische Grundlagen*

