



# Strategische Unternehmenssteuerung mit dem Value Chain Cube



Kennen Sie das Managementkonzept der Value Chain (Wertschöpfungskette) von Michael E. Porter? Diese Betrachtungsweise stellt jedes Unternehmen als eine geordnete Reihe von Tätigkeiten dar – in der Realität müssen wir vielleicht manchmal näher hinschauen, um dies zu erkennen, aber in wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen ist eine Ordnung vorhanden.

Die einzelnen Tätigkeiten arbeiten nämlich alle auf ein übergeordnetes Unternehmensziel hin: Rentabilität.

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 – und die Rentabilität kann dauerhaft gesteigert werden.

Das hört sich zunächst einfach und plausibel an, doch bei genauerer Überlegung werden sich die meisten Entscheider erinnern, dass sie bei dem Versuch des aktiven Managements ihrer Value Chain bereits auf Hindernisse gestoßen sind:

- Die richtigen Werkzeuge fehlen.
- Es herrscht keine Transparenz in den Prozessen und Systemen.



Michaela Mertins ist Beraterin bei *Schulte Bender & Partner Unternehmensberatung* in Münster und betreut Mandanten im Beratungsschwerpunkt Getränkebranche zu den Themen Strategie, Prozesskostenrechnung sowie Optimierung von Lager- und Transportprozessen.

*Schulte Bender & Partner* zählt als Unternehmensberatung für Strategie, Logistik und Systemintegration inzwischen über 220 Mandanten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden.

Kontakt: [www.sbp.biz](http://www.sbp.biz) oder +49 251 85718-0

- Verschiedene Subsysteme erschweren eine unternehmensübergreifende Analyse.
- Die Datenbasis ist unvollständig und es fehlen Vergleichsdaten.

Diese und andere Faktoren führen dazu, dass eine fundierte Entscheidungsgrundlage fehlt, Potenziale nicht erkannt werden und die Unternehmensstrategie nicht klar ausgerichtet ist: Oder könnten Sie ohne größeren Aufwand eine mehrdimensionale Frage wie diese beantworten: „Wenn ich das schlecht laufende Schwarzbier ausliste, um wie viel sinkt mein Betriebsergebnis der Kundengruppe Tankstellen? Oder steigt es vielleicht?“

Um die Value Chain mit vergleichsweise einfachen Mitteln ertragsorientiert zu steuern, haben Schulte Bender & Partner als Value-Chain-Manager mit dem Value Chain Cube ein Business-Intelligence-System entwickelt, das die im Unternehmen häufig bereits vorhandenen Technologien Excel und den Microsoft-SQL-Server einbezieht.

Ganz kurz die Technik:

Die im Unternehmen genutzten Subsysteme wie Warenwirtschaftssystem, LVS, Tourenplanung etc. werden mit einem multidi-

mensionalen Datenbankmanagementsystem verknüpft. In diesem MS-SQL-Server werden alle Daten gesammelt, zueinander in Beziehung gesetzt und laufend aktualisiert. Die verarbeiteten Informationen werden anschließend in einen multidimensionalen Datenwürfel überführt, auf den die User ganz bequem in Excel zugreifen können (siehe Grafik unten).

Dieses BI-System findet eine wachsende Zahl von Anwendern im GFGH sowie in der Getränke- und Lebensmittelindustrie. Die Nutzer wissen die Vorteile des Value Chain Cubes gegenüber der in der Praxis überwiegend eingesetzten Mischung aus WWS-Berichten und Excel-Tabellen zu schätzen:

- Vollständige Daten aus sämtlichen Subsystemen werden im Value Chain Cube zusammengeführt – so kommen Analysen vom Fixkostendeckungsgrad eines Randartikels bis zu den Tourkosten des einzelnen Kunden aus einer Quelle.
- Auf die Daten wird in Excel zugegriffen – 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 Schulte, Bender & Partner vormodelliertes Reportingpaket 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.

Party Perfekt GmbH Jan-Nov 2011 12. Kundenanalyse												
in €	Party Perfekt gesamt			Kundengruppe: K_gr 2 Tankstellen			Kundenuntergruppe: KU_gr 21 Tank & Spar gesamt			Kunde: 1140758 Tank & Spar Neustadt		
	€	€/Colli	% Umsatz	€	€/Colli	% Umsatz	€	€/Colli	% Umsatz	€	€/Colli	% Umsatz
Umsatz (netto)	33.081.368	10,68	100,0%	4.025.718	10,85	100,0%	880.795	11,88	100,0%	54.148	7,66	100,0%
Wareneinsatz	27.495.829	8,88	83,1%	3.255.551	8,78	80,9%	753.790	10,16	85,6%	44.125	6,24	81,5%
Transportkosten WE	935.893	0,30	2,8%	36.457	0,10	0,9%	6.733	0,09	0,8%	302	0,04	0,6%
<b>DB I [Rohrertrag]</b>	<b>4.649.647</b>	<b>1,50</b>	<b>14,1%</b>	<b>733.710</b>	<b>1,98</b>	<b>18,2%</b>	<b>120.272</b>	<b>1,62</b>	<b>13,7%</b>	<b>9.722</b>	<b>1,38</b>	<b>18,0%</b>
EWauf	61.850	0,02	0,2%	9.398	0,03	0,2%	1.935	0,03	0,2%	97	0,01	0,2%
<b>DB II</b>	<b>4.587.797</b>	<b>1,48</b>	<b>13,9%</b>	<b>724.312</b>	<b>1,95</b>	<b>18,0%</b>	<b>118.337</b>	<b>1,60</b>	<b>13,4%</b>	<b>9.625</b>	<b>1,36</b>	<b>17,8%</b>
Wareneingang	162.144	0,05	0,5%	4.466	0,01	0,1%	724	0,01	0,1%	26	0,00	0,0%
Lagerung	200.936	0,06	0,6%	28.317	0,08	0,7%	5.401	0,07	0,6%	155	0,02	0,3%
Lagerzins	33.947	0,01	0,1%	4.500	0,01	0,1%	1.032	0,01	0,1%	16	0,00	0,0%
Umlagerung	28.568	0,01	0,1%	4.347	0,01	0,1%	883	0,01	0,1%	75	0,01	0,1%
Kommissionierung	558.174	0,18	1,7%	78.383	0,21	1,9%	15.417	0,21	1,8%	1.801	0,25	3,3%
Verladung	422.935	0,14	1,3%	13.465	0,04	0,3%	1.955	0,03	0,2%	51	0,01	0,1%
Leergüterentwertung	261.523	0,08	0,8%	26.901	0,07	0,7%	6.193	0,08	0,7%	326	0,05	0,6%
Summe Lagerkosten	1.668.217	0,54	5,0%	160.379	0,43	4,0%	31.605	0,43	3,6%	2.450	0,35	4,5%
Transportkosten WA	1.004.850	0,32	3,0%	167.769	0,45	4,2%	34.343	0,46	3,9%	1.423	0,20	2,6%
Logistiksteuerung	366.809	0,12	1,1%	42.905	0,12	1,1%	8.585	0,12	1,0%	870	0,12	1,6%
Summe Logistikkosten	3.039.876	0,98	9,2%	371.053	1,00	9,2%	74.533	1,00	8,5%	4.743	0,67	8,8%
<b>DB III</b>	<b>1.547.921</b>	<b>0,50</b>	<b>4,7%</b>	<b>353.259</b>	<b>0,95</b>	<b>8,8%</b>	<b>43.804</b>	<b>0,59</b>	<b>5,0%</b>	<b>4.882</b>	<b>0,69</b>	<b>9,0%</b>

- Für alle darüber hinausgehenden Fragestellungen können mithilfe von Pivottabellen individuelle Ad-hoc-Analysen erstellt werden, um mit wenig Aufwand aussagekräftige Reports zu generieren – die Struktur der Würfeldata ist bereits hierauf ausgerichtet.

Aber wie hilft uns all das weiter bei unserer Schwarzbierfragestellung?

Neben vielen anderen Analysemöglichkeiten können aufgrund der mehrdimensionalen Würfelstruktur die Dimensionen Kunde und Artikel unabhängig voneinander betrachtet werden: In Form einer Matrix sind Deckungsbeiträge bis hin zum einzelnen Artikel beim einzelnen Kunden mit verursachungsgerecht zugeordneten Kosten verfügbar. Natürlich kann die Analyse auf jeder höherliegenden Hierarchiestufe gefahren werden. So lässt sich das Potenzial des Schwarzbiers mit einigen Klicks genauestens

beleuchten und auf die verschiedenen Kundengruppen und Kundenuntergruppen hinabbrechen – wenn Sie wollen, bis hinunter zum Artikel Edelschwarz 20 x 0,5 l bei Tank & Spar in Neustadt.

Diese Ergebnisse lassen aber nur in einem geeigneten Zusammenhang fundierte Aussagen zu. Zur Abrundung der Analyse sind vorgefertigte Reports im Paket, die den näher betrachteten Artikel bzw. Kunden in seinem Kontext zeigen: Die Deckungsbeitragsrechnung des Edelschwarz 20 x 0,5 l wird neben die Artikelgruppe Schwarzbier und die Warengruppe Brauereiartikel gestellt, sodass eine „faire“ Vergleichsbasis geschaffen wird und Ausreißer schnell identifiziert sind.

Auf der Kundenebene wird Tank & Spar in Neustadt im entsprechenden Report der Tankstellenkette Tank & Spar und der Kundengruppe Tankstellen gegenübergestellt. Auf diese Weise ist sofort sichtbar, wo genau die Stärken und Schwächen eines jeden Einzelkunden liegen (siehe Kundenanalyse oben).

Von einer unternehmensübergreifenden Prozesskostenrechnung über alle Stufen der Value Chain über ein kundenindividuelles Logistikkennzahlensystem bis hin zu tagesgenauen Detailanalysen auf Artikel- oder Kundenebene stehen Ihnen mit dem Value Chain Cube von Schulte Bender & Partner alle Möglichkeiten offen.

Und das Beste: Wenn der Datenimport nachts läuft, liegen diese Informationen bereits am Folgetag vor – ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in einem von Kostenbewusstsein und Reaktionsschnelle geprägten Umfeld wie der Getränkeindustrie.

Dipl.-Kff. Michaela Mertins

