

Einleitung	9
➔ 1. Grundlagen und Instrumente des Service Level Managements	13
1.1 Einleitung	13
1.2 Service Level Agreements	13
1.2.1 Bestandteile von Service Level Agreements	14
1.2.2 Performancemessung	15
1.2.3 Service Level-Typen	16
1.3 Service Level Management	17
1.4 Ziele und Funktionen von Service Level Agreements	18
1.4.1 Kundenorientierte Ziele	18
1.4.2 Prozessorientierte Ziele der Leistungserstellung	19
1.4.3 Supply Chain Management	19
1.4.4 Ökonomische Ansätze	20
1.5 Entwicklungen und Grenzen	22
1.6 Literaturverzeichnis	23
➔ 2. KPIs als Basis des Service Level Reportings	25
2.1 KPIs – Grundlagen	25
2.2 Anforderungen an KPIs	25
2.3 Generierung von Key Performance Indicators (KPIs)	29
2.4 Design einer KPI-Toolbox	31
2.4.1 Aktivitätsprofil und Struktur	31
2.4.2 Qualitäts-/Service-Performance	31
2.4.3 Zeit-Performance	31
2.4.4 Produktivitäts-Performance	32
2.4.5 Kosten-Performance	32
2.5 Service Level Reporting	32
2.5.1 Ziele des Reportings	33
2.5.2 Inhalte	33
2.5.3 Adressaten	34
2.5.4 Form und Visualisierung	35
2.5.5 Zeitliche Aspekte	37
2.5.6 Kommunikation	40
2.6 Anwendung von KPIs	41
2.6.1 Bonus-Malus-Vereinbarung	42
2.6.2 Eskalationsmanagement	43
2.7 Grenzen und Problembereiche von KPIs	43
2.8 Literaturverzeichnis	44
➔ 3. Rechtliche Einbindung und Gestaltung von SLAs	45
3.1 Einführung: Service Levels im IT-Outsourcing und im Business Process Outsourcing	45
3.2 Warum eigentlich Service Levels? Die juristische Antwort	45
3.2.1 Vertragstypen im BGB	45
3.2.2 Allgemeine Geschäftsbedingungen	46
3.2.3 Rechtliche Einordnung Outsourcing-Vertrag	46
3.2.4 Gewährleistungsrecht im BGB vielfach nicht angemessen	46
3.2.5 Lösung: Verwendung von Service Levels	47
3.3 Terminologie	47
3.4 Typische Fragen bei der Ausgestaltung von Service Level Agreements	47

3.4.1	Definitionen	48
3.4.2	Messung/Messbarkeit.	48
3.4.3	Folgen bei Nichterreichung der Service Levels	48
3.4.4	Juristische Einordnung von Strafzahlungen.	49
3.5	Verhältnis von Service Level Agreement zur gesetzlichen Gewährleistung.	49
3.6	Weitergehende Differenzierung des Anreizsystems	50
3.6.1	Earnback	50
3.6.2	Bonus-Zahlungen	50
3.7	Sonstige Regelungen	50
3.7.1	Veränderungen (Change Requests)	51
3.7.2	Berichtspflichten	51
3.7.3	Subunternehmer	51
3.8	Schlussbemerkung	51
➔ 4.	Service Levels in der Praxis – Implementierung und Management	53
4.1	Einführung	53
4.2	Vorgehensmodell des Service Level Managements	54
4.3	Analyse-Phase	56
4.4	Design-Phase	58
4.5	Definitions-Phase	60
4.6	Vereinbarungs-Phase	63
4.7	Implementierungs-Phase	65
4.8	Controlling-Phase	67
4.9	Die acht Erfolgsfaktoren des Service Level Managements	71
4.10	Fazit	72
4.11	Literaturverzeichnis	72
➔ 5.	Dokumentation und Verwaltung von SLAs	73
5.1	Einführung	73
5.2	Vorgehensweise bei der Einführung einer SLA-Verwaltung	74
5.3	Zusammenfassung.	80
➔ 6.	Best Practice: Management von Service Levels	81
6.1	Best Practice: Management von Service Levels in der Automobilindustrie	81
6.1.1	Einleitung	81
6.1.2	Gestaltungselemente von Service Level-Vereinbarungen	83
6.1.3	Qualitätskennzahlen für die Ausgestaltung der Service Level-Vereinbarung	87
6.1.4	Fazit	93
6.1.5	Literaturverzeichnis	94
6.2	Best Practice: Management von Service Levels in der Konsumgüterindustrie.	95
6.2.1	SLAs und Zielvereinbarungen	95
6.2.1.1	SMART Targets	95
6.2.2	Performance-Kennzahlen in der Transportlogistik.	97
6.2.2.1	Laufzeiten	98
6.2.3	Performance Messung und Carrier Management durch einen 4PL.	100
6.2.4	Ausblick	101
6.2.5	Literaturverzeichnis	101
6.3	Best Practice: Management von Service Levels im Einzelhandel	102
6.3.1	Die Ausgangssituation	102
6.3.2	Umfang und Inhalt des Service Level Agreements	105
6.3.3	Management von Service Levels	106

6.3.4	Ausblick	107
6.3.5	Literaturverzeichnis	107
	Anhang: SLA-Dokument	108
6.4	Best Practice: Management von Service Levels im Teleshopping	115
6.4.1	Einleitung	115
6.4.2	Externe Service Level Agreements	115
6.4.2.1	Logistik als Service-Anbieter ↔ (End-)Kunde als Service-Nehmer	115
6.4.2.2	Logistik als Kunde (Service-Nehmer) ↔ Dienstleister als Service-Anbieter	119
6.4.2.3	Logistik als Kunde (Service-Nehmer) ↔ Lieferant (Vendor) als Service-Anbieter	120
6.4.3	Interne Service Level Agreements	121
6.4.3.1	Logistik ↔ Callcenter	121
6.4.3.2	Logistik ↔ IT	121
6.4.3.3	Logistik ↔ Personalwesen	122
6.4.3.4	Logistik ↔ Mitarbeiter	123
6.4.4	Key Performance Indicators	125
6.5	Best Practice: Management von Service Levels in der Kontraktlogistik	127
6.5.1	Grundproblem 1: Die Verantwortung des Kunden!	127
6.5.2	Grundproblem 2: Die Angemessenheit der KPIs!	131
6.5.3	Grundproblem 3: Der Aufwand zur Erfassung von KPIs!	132
6.5.4	Ein ergänzender Lösungsansatz: Regelmäßige Vertragsreviews!	133
6.5.5	Fazit: Service Management ist mehr als SLAs vereinbaren!	134
➔ 7.	Service Level Agreements als strategisches Planungs- und Steuerungsinstrument im Supply Chain Management	137
7.1	Einleitung – Ziele des Supply Chain Managements	137
7.2	Ausgangssituation „Bullwhip-Effekt“	138
7.3	Supply Chain Management	141
7.3.1	Lieferantenmanagement	141
7.3.2	Integrierte Informationssysteme und offene Kommunikation	141
7.3.3	Zentralisierung der Bestände und Visibilisierung der Bedarfe	141
7.3.4	Simulation durch das „Beer Game“	142
7.4	Hindernisse des Supply Chain Managements	143
7.5	Die Steuerung der Supply Chain durch Service Level Agreements	144
7.5.1	Auswirkungen der SLAs auf den „Bullwhip Effekt“	144
7.5.2	Operation Level Agreements	146
7.5.3	Übersetzung der Kundenanforderungen in Qualitäts- und Prozessanforderungen	146
7.5.4	Messung der Qualität und Leistung durch Service Measures	146
7.5.5	Anreiz zur Leistungssteigerung und Change Requests	148
7.6	Verhandlung von SLAs in der Supply Chain	148
7.7	SLAs in internen Organisationen	148
7.8	SLAs in internationalen Supply Chains	150
7.9	Fazit und Ausblick	151
7.10	Literaturverzeichnis	152

➔ 8. Serviceprofile: Grundlagen und Objekte	
logistischer Systemgestaltungen	153
8.1 Einführung und Problemstellung	153
8.2 Die wirtschaftliche Bedeutung von „Service“	154
8.3 Kosten vs. Qualität: Das „Trade-Off“-Problem	155
8.4 Service als Designobjekt	158
8.4.1 Segmentierung als Profilierungsbasis	159
8.4.2 Kennzahlen als Qualitätsparameter	160
8.5 Fazit	162
8.6 Literaturverzeichnis	162
➔ 9. Glossar	163
➔ 10. Autorenverzeichnis	171
Abbildungsverzeichnis	175

Einleitung

In der Fachpresse ist immer wieder von Outsourcing-Partnerschaften zu lesen, die auseinander gehen, oder zu hören, dass Auftraggeber extrem unzufrieden mit ihrem Dienstleister sind. Spricht man mit den betroffenen Kollegen, so werden hauptsächlich zwei Ursachen für diese Unzufriedenheit genannt:

- ➔ Auftraggeber und Dienstleister haben sehr unterschiedliche Erwartungen an die Zusammenarbeit als solche, an den jeweils anderen Partner und an die Leistungen, die dieser erbringen soll. Im Laufe der Zusammenarbeit gelingt es nicht, die Differenzen zu überwinden.
- ➔ Beiden Partnern ist häufig die Intensität der gegenseitigen Abhängigkeit nicht bewusst. Gerade dieses Aufeinander-angewiesen-Sein bedingt aber eine besonders enge Partnerschaft und eine von Vertrauen geprägte Zusammenarbeit.

Diese Ursachen lassen sich relativ einfach beseitigen, wenn bei beiden Partnern von Anfang an die Bereitschaft zur gegenseitigen Kooperation vorhanden ist. Erwartungen und Anforderungen müssen frühzeitig, d. h. schon in der Ausschreibung, bekannt gegeben und aufeinander abgestimmt werden. Von Beginn an sind Regeln für die Zusammenarbeit zu definieren. Eine geeignete Methode dafür ist das **Service Level Management (SLM)**, dessen zentrales Instrument das **Service Level Agreement (SLA)** ist.

Service Level Agreements lassen sich nicht nur in der Zusammenarbeit mit externen Logistik-Dienstleistern einsetzen. Auch intern, z. B. zwischen Vertrieb und Logistik, Produktion und Logistik etc. sind sie ein hervorragendes Instrument, um die gegenseitigen Anforderungen und Erwartungen abzustimmen und die Form der Zusammenarbeit zu regeln. SLAs fördern die Kommunikation und beugen Konflikten vor. Richtig eingesetzt helfen sie, die Partnerschaft auf ein faktenbasiertes Fundament zu stellen und die Balance zwischen den zwei konkurrierenden Zielen Servicequalität und Kosten zu finden. SLAs sind auch ein „... zentraler Bestandteil eines professionell betriebenen Qualitätsmanagements und Service Controllings sowie einer professionell betriebenen Dienstleistungsproduktion“ (Bernhard 2006, S. 37f.). Sie unterstützen auf dem Weg zu „**Service Excellence**“ und sind ein zentrales Instrument der Reorganisation und des Change Managements.

Während Service Level Agreements beispielsweise in der IT- und Telekommunikationsbranche schon sehr verbreitet sind, werden sie in der Logistik bisher noch selten genutzt. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu leisten, Wirkungsweise, Einsatzbereiche, Vor- und Nachteile sowie den Prozess des Service Level Managements in der Logistik bekannter zu machen. Es handelt sich um ein **Praxishandbuch**, das sowohl Auftraggebern wie auch Auftragnehmern als **Leitfaden** für die Erstellung, die Implementierung und das Monitoring von Service Level Agreements dienen soll.

Die einzelnen Beiträge vermitteln notwendige Grundlagen und zeigen an Hand von Beispielen die Anwendung in der Praxis.

- ➔ **Kapitel 1** gibt einen Überblick über **Grundlagen, Aufgaben und Ziele** des Service Level Managements; Kosten und Nutzen von höheren Service Levels werden untersucht. Den Abschluss des Beitrags bildet eine Betrachtung der Grenzen und zukünftigen Entwicklung von SLAs.

- Die Bedeutung von **Key Performance Indicators (KPIs)** für Service Level Agreements sowie deren Darstellung in einem entsprechenden Reporting vermittelt **Kapitel 2**.
- In **Kapitel 3** werden SLAs zunächst in das **Rechtssystem** eingeordnet und ihre rechtliche Notwendigkeit hergeleitet. Die Folgen bei Nichterreichung der Service Levels und mögliche Anreizsysteme bilden die weiteren Schwerpunkte des Beitrags.
- **Kapitel 4** enthält einen Leitfaden für die **Implementierung von SLAs** und deren **Management in der täglichen Praxis**. Anhand eines durchgängigen Fallbeispiels wird ein vertiefender Praxisbezug hergestellt.
- Die **IT-gestützte Dokumentation und Verwaltung** von Service Level Agreements ist Gegenstand von **Kapitel 5**. Die einzelnen Prozessschritte, die relevanten Informationen sowie die möglichen Auswertungen werden detailliert beschrieben.
- Eine Fülle von Anregungen vermitteln die **Best Practice-Beispiele** von Unternehmen aus verschiedenen Branchen in **Kapitel 6**. Die Konstruktion von Service Level Vereinbarungen in der **Automobilindustrie** mit dem Beispiel einer ausgefeilten Bonus-Malus-Regelung eröffnet die Beitragsreihe. Die Problematik von SLAs in weltweiten Lieferketten beschreibt anschaulich der Beitrag aus der **Konsumgüterindustrie**. Service Level Agreements im **Einzelhandel**, ergänzt um ein ausführliches SLA-Dokument, schließen sich an. Interessante Einblicke in interne Service Vereinbarungen liefert das Best Practice-Beispiel aus dem Bereich **Teleshopping**. Die Grundprobleme von SLAs aus **Dienstleistersicht**, mit vielen Beispielen aus der täglichen Praxis, betrachtet der abschließende Beitrag in diesem Abschnitt.
- **Kapitel 7** beleuchtet die **strategischen Planungs- und Steuerungsaspekte** von Service Level Agreements. Mit Hilfe des „Beer Games“ wird nachgewiesen, dass sich Supply Chains mit SLAs effizienter steuern lassen als mit den herkömmlichen Planungs- und Steuerungsinstrumenten.
- Einen **Ausblick** auf die Zukunft und die zukünftige Rolle von SLAs im Rahmen eines Service Profiling gibt **Kapitel 8**. Mit der segmentweisen Definition von Service Levels und der Bildung von Serviceprofil-Portfolios werden zwei Methoden des **Service Designs** vorgestellt.

Das Buch ist von Praktikern für Praktiker geschrieben und richtet sich an Geschäftsführer, Verantwortliche in Logistik, Lager, Transport, Supply Chain Management, Einkauf, Vertrieb, Produktion und Controlling in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Daneben finden aber auch Unternehmensberater, Rechtsanwälte und Trainer wertvolle Anregungen und Tipps. Dozenten und Studierende an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien erhalten nützliche Hinweise.

Ganz herzlich bedanken möchten wir uns bei allen Personen, die uns bei der Herausgabe dieses Buches unterstützt haben. Dies gilt in besonderem Maße für die Autoren, die sich trotz aller Hektik, Arbeitsbelastung und Stress die Zeit genommen haben, ihr Wissen und ihre Erfahrungen niederzuschreiben und Ihnen, liebe Leser, in Form dieses Buches weiterzugeben. Herzlichen Dank auch an die Familien der Autoren, die dadurch möglicherweise das eine oder andere Mal „zu kurz gekommen sind“.

Unser besonderer Dank gilt dem Verlag Springer Transport Media in Person von Herrn Ralf Vennefrohne, der die Idee zu diesem Buch hatte, und das ohne sein be-

harrliches Insistieren gar nicht zu Stande gekommen wäre. Im Laufe des Projektes hat Herr Ulf Sundermann die weitere Betreuung übernommen. Für seine Unterstützung und konstruktive Kritik vielen Dank.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen des Buches und hoffen, dass die eine oder andere Idee Sie bei Ihrer täglichen Arbeit inspiriert. Mehr noch würde es uns freuen, wenn Sie bestimmte Methoden, Instrumente, Formulare oder Tipps direkt umsetzen. Falls wir Sie dazu anregen können, zukünftig in Zusammenarbeit mit Ihren internen oder externen Dienstleistern Service Level Agreements einzusetzen, ist das primäre Ziel des Buches erreicht.

Jede Form von Kritik, Anregungen, Fragen und Lob ist ganz ausdrücklich erwünscht und herzlich willkommen. Gerne auch per E-Mail an: michael.pulverich@gl-kayser.de oder joerg.schietinger@hahn-kolb.de.

Marktheidenfeld und Esslingen im Juli 2007

Michael Pulverich Jörg Schietinger

2. KPIs ALS BASIS DES SERVICE LEVEL REPORTINGS

(Jörg Schietinger)

Service Level Agreements (SLAs) haben regelmäßig definierte und vereinbarte Key Performance Indicators (KPIs) zum Inhalt, denn schließlich sollen die vereinbarten Service Levels auch gemessen, kontrolliert, an die beteiligten Abteilungen, Bereiche und Unternehmen berichtet, sollen Handlungsbedarfe ermittelt und Maßnahmen eingeleitet werden. Aus diesem Grund stellen Key Performance Indicators einen ganz wesentlichen Bestandteil von Service Level Agreements dar und bilden gleichzeitig die Basis sowie einen wichtigen Inhalt des Service Level Reportings.

Ziel dieses Beitrags ist es, das Thema Key Performance Indicators (KPIs) und Service Level Reporting (als Instrument des Service Level Managements) praxisorientiert darzustellen und zu vertiefen. Dabei wird es immer wieder notwendig sein, die Thematik an der einen und anderen Stelle breiter zu behandeln.

Vieles mag selbstverständlich und längst bekannt klingen. Dennoch sind es oft die vermeintlich einfachen Dinge, bei denen es sich lohnt, immer wieder nachzudenken und die es getreu dem Motto: „Wer meint, gut zu sein, hört auf, besser zu werden!“ zu hinterfragen gilt.

An der einen und anderen Stelle wird Ihnen unser fiktiver Logistiker Herr Fuchs begegnen, der hoffentlich zu einer kurzweiligen Lektüre beiträgt.

2.1 KPIs – Grundlagen

Key Performance Indicators (KPIs) sind Kennzahlen, auf deren Basis das Management die Leistung von Prozessen misst und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess steuert. Ziele werden dabei auf Basis von Indikatoren vorgegeben und den Ist-Werten aus dem operativen Prozess gegenübergestellt.

Dabei wird unterstellt, dass mit relativ wenigen Kennzahlen (Key = „Schlüssel-Kennzahlen“) die Leistungsfähigkeit von Organisationen oder Organisationseinheiten bezogen auf die Zielerreichung (Performance) gemessen werden kann.

2.2 Anforderungen an KPIs

Generell können bzw. sollten an KPIs mindestens folgende Anforderungen gestellt werden:

➔ **KPIs werden von definierten Zielen abgeleitet und sind messbar.**

So selbstverständlich es klingt, ist es doch wichtig, sich dies immer wieder zu vergegenwärtigen: Ziele müssen festgelegt und die Zielerreichung oder Zielverfehlung mit Hilfe der KPIs gemessen werden. Klassisch werden aus strategischen Unternehmenszielen operative Ziele für die einzelnen Unternehmensbereiche abgeleitet. Wurde als strategisches Unternehmensziel beispielsweise Marktwachstum durch exzellente Serviceleistungen definiert, so könnte ein daraus abgeleitetes operatives Ziel für die Logistik sein, dass alle eingehenden Kundenaufträge

2

mit einer Quote von mindestens 95% auch am gleichen Tag versandt werden. Dieser KPI kann gemessen und damit auch die Zielerreichung oder Zielverfehlung dokumentiert werden.

Der oben beschriebene Zusammenhang zwischen strategischen und operativen Zielen sowie einige exemplarische Ziele für ein outgesourcetes Lager werden in der Abbildung unten gezeigt:



Abb.1: Zusammenhang strategische und operative Ziele

- ➔ Die **Aussagefähigkeit**, nicht die Menge der gebildeten und errechneten KPIs ist entscheidend. Die Gefahr ist groß, dass man versucht, möglichst viele KPIs einzusetzen, um aussagefähig zu sein. Dabei besteht aber ohne Zweifel das Risiko, den sprichwörtlichen „Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr zu sehen. Ohne an dieser Stelle verallgemeinern zu wollen: Meist dürften 15 bis 20 sorgfältig ausgewählte KPIs ausreichen. Bei der Einführung neuer KPIs sollte stets überlegt werden, ob dafür nicht andere gestrichen werden können.
- ➔ Beim Einsatz von KPIs sollte auf **Ausgewogenheit** geachtet werden. Eine einseitige Fokussierung, z. B. auf finanzielle KPIs, greift – insbesondere wenn es um einen operativen Bereich wie die Logistik geht – deutlich zu kurz. Hier sind neben Kostenkennzahlen auch ganz klar Struktur-, bzw. Profil-, Service-, Qualitäts- und Produktivitätskennzahlen gefragt.
- ➔ Die **Berechnung** von KPIs erfolgt immer **nach dem gleichen Prinzip**. Sicherlich etwas extrem und überzogen dargestellt ist das folgende, in der Abbildung gezeigte Beispiel. Es soll verdeutlichen, wie wichtig es ist, bei der Berechnung von KPIs auf eine einheitliche Datenbasis zu achten. Veränderungen der Datenbasis, die ggf. notwendig sind, werden immer nachvollziehbar dokumentiert.

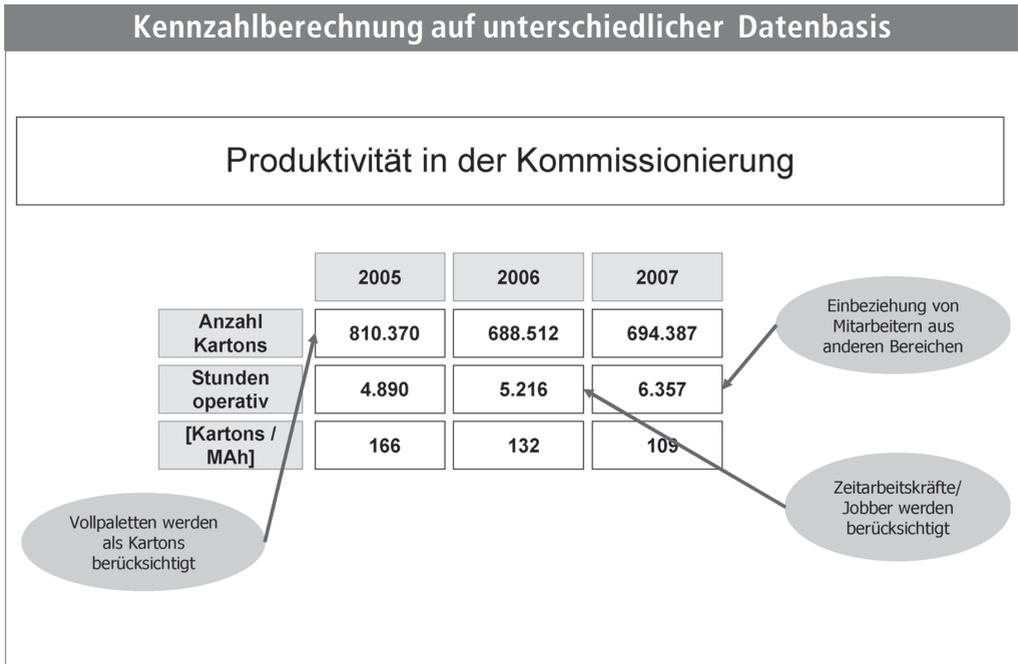


Abb. 2: Kennzahlberechnung auf unterschiedl. Datenbasis

Im Beispiel wurden im Jahr 2005 für die Berechnung der Produktivität in der Kommissionierung die Mitarbeiterstunden sowie die Anzahl der kommissionierten Kartons herangezogen. Jede Vollpalette, die auch als solche versandt wurde, ging mit der Anzahl der darauf befindlichen Kartons in die Berechnung ein. Ergebnis war eine rechnerische Produktivität von 166 Kartons pro Mitarbeiterstunde. 2006 wurde festgestellt, dass die Stunden der Zeitarbeitskräfte und Jobber – aus welchen Gründen auch immer – bisher nicht berücksichtigt wurden. Dies wurde in 2006 nachgeholt. (Für 2005 wäre eine rückwirkende Ermittlung der Stunden zu aufwendig gewesen.) Gleichzeitig wurden bei der KPI-Ermittlung die Vollpaletten nicht mehr berücksichtigt. Die Produktivität lag in diesem Jahr somit nur noch bei 132 Kartons pro Mitarbeiterstunde, hatte sich also im Vergleich zum Vorjahr um über 20% verschlechtert. 2007 schließlich wollte man diese Produktivitätskennzahl noch genauer ermitteln und bezog die Stunden der Mitarbeiter aus anderen Bereichen (z. B. Wareneingang) mit ein, die nur temporär in der Kommissionierung beschäftigt waren. Es wurde nur noch eine Produktivität von 109 Kartons pro Mitarbeiterstunde erreicht.

PRAXISTIPP:

Machen Sie sich vor der Definition von KPIs intensiv Gedanken darüber, welche Daten Sie für die Berechnung heranziehen können und ob Ihnen diese Daten auch tatsächlich zur Verfügung stehen.

Dokumentieren Sie alle Key Performance Indicators (siehe 2.3)

- Die **isolierte Betrachtung** einzelner KPIs birgt Interpretationsrisiken – dessen muss man sich bewusst sein.

FALLBEISPIEL

Herr Fuchs ermittelt und berichtet im Rahmen des Service Level Reportings monatlich die Produktivität in der Kommissionierung. In diesem Monat freut er sich besonders darüber, dass diese eine neue Rekordmarke erreicht hat (165 Kartons pro Mitarbeiterstunde). Gleichzeitig wird er von seinem Kunden jedoch verstärkt mit Reklamationen wegen falsch gelieferter Artikel und Mengen konfrontiert – und das trotz gleich bleibenden Leistungszahlen. Herr Fuchs ermittelt nun auch die Qualität in der Kommissionierung (was eigentlich elementarer Bestandteil eines Service Level Agreements sein sollte) und stellt fest, dass die Fehlerquote bei 1% liegt. Seine Schlussfolgerung: Die höhere Produktivität ging zu Lasten der Qualität. Hier ist etwas zu tun.

- Die **Abhängigkeit** von KPIs ist zu beachten, z. B. bei einer Veränderung der Auftragsstruktur.

FALLBEISPIEL

Herr Fuchs ist nach dem letzten Service Level Reporting irritiert. In Folge hat sich die Produktivität in seiner Packerei verschlechtert, und das obwohl er weder mehr Mitarbeiter beschäftigt, noch auf Aushilfen oder Zeitarbeitskräfte zurückgreift. Auch die Anzahl der Aufträge, die er für seinen Kunden abwickelt, hat nicht zugenommen. Ein Kollege gibt ihm den Tipp, sich einmal die Auftragsstruktur genauer anzusehen. Herr Fuchs stellt daraufhin fest, dass er wesentlich mehr kleine Aufträge abzuwickeln hat (vgl. Abb. 3).

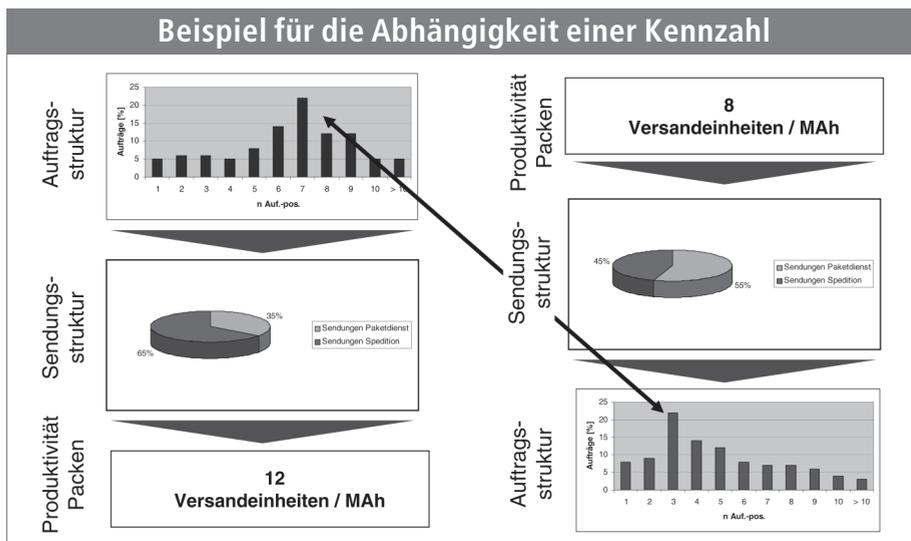


Abb. 3: Beispiel für die Abhängigkeit einer Kennzahl

- KPIs sollten sowohl für die **operative Steuerung des Tagesgeschäftes** als auch für **logistische Basisentscheidungen** herangezogen werden können. Ein einfaches Beispiel hierfür ist die Anzahl der Aufträge und Auftragspositionen, die täglich in einem Lager abzuwickeln sind. Im Hinblick auf den Personaleinsatz oder den Abruf von Aushilfskräften dienen diese (absoluten) Kennzahlen für die

operative Steuerung des Tagesgeschäftes. Über einen längeren Zeitraum hinweg ermittelt und betrachtet können diese Kennzahlen aber auch dazu dienen, eine logistische Basisentscheidung wie die Einführung einer weiteren Schicht oder eine Investition in Technik zu begründen und zu stützen.

- ➔ KPIs haben **keinen Selbstzweck**, sondern sollen zu Konsequenzen im Hinblick auf die Erreichung der zuvor definierten Ziele dienen.

FALLBEISPIEL

Herr Fuchs hat als Ziel für den Lagernutzungsgrad seines Palettenlagers 85% definiert. Da dieser KPI täglich ermittelt wird, stellt er einen sich zunehmend verschlechternden Lagernutzungsgrad fest. Er analysiert die Situation und stellt fest, dass – entgegen des definierten Prozesses – die Transportdienstleister seiner Lieferanten immer öfter an dem ebenfalls von einem Dienstleister betriebenen „Überlauflager“ anliefern. Er zieht eine recht simple Konsequenz, schreibt die Lieferanten entsprechend an und vereinbart mit dem Logistik-Dienstleister, nur nach Rücksprache mit ihm direkt anliefernde und nicht avisierte LKW zu entladen.

2.3 Generierung von Key Performance Indicators (KPIs)

Üblicherweise wird bei der Generierung von KPIs nach dem Top-Down- und dem Bottom-Up-Prinzip unterschieden (vgl. Weber 1995, S. 9 ff.). Beim Top-Down-Ansatz werden ausgehend von der Unternehmensstrategie strategische Logistikziele formuliert und daraus abgeleitet KPIs festgelegt. Mit deren Hilfe wird das Erreichen der strategischen Ziele kontrolliert. Der Bottom-Up-Ansatz leitet KPIs aus den logistischen Prozessen ab. Im Idealfall entsteht ein KPI-System, in dem strategische und operative Kennzahlen gleichermaßen vertreten sind und miteinander verknüpft werden. Schematisch ist dies in Abb. 4 dargestellt.

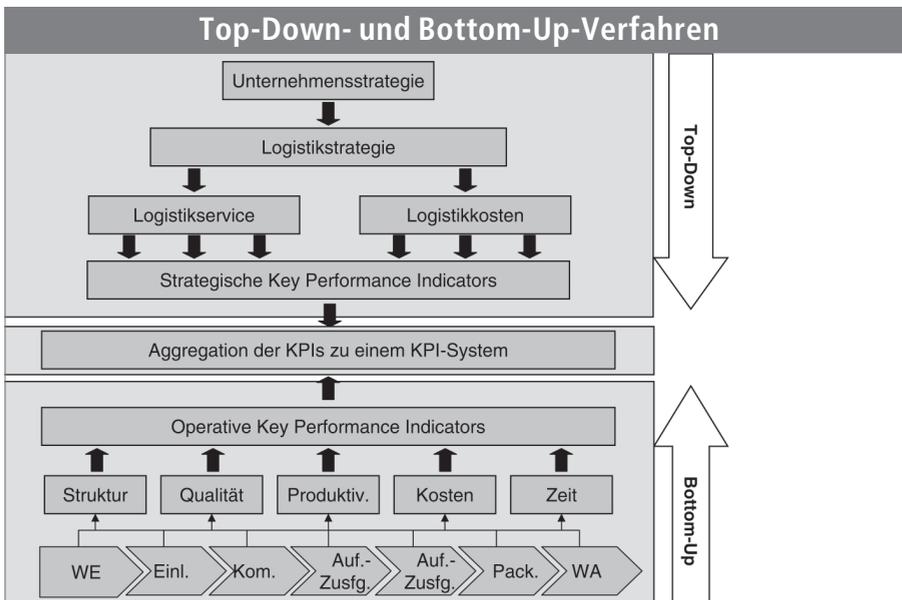


Abb 4: Top-Down- und Bottom-Up-Verfahren