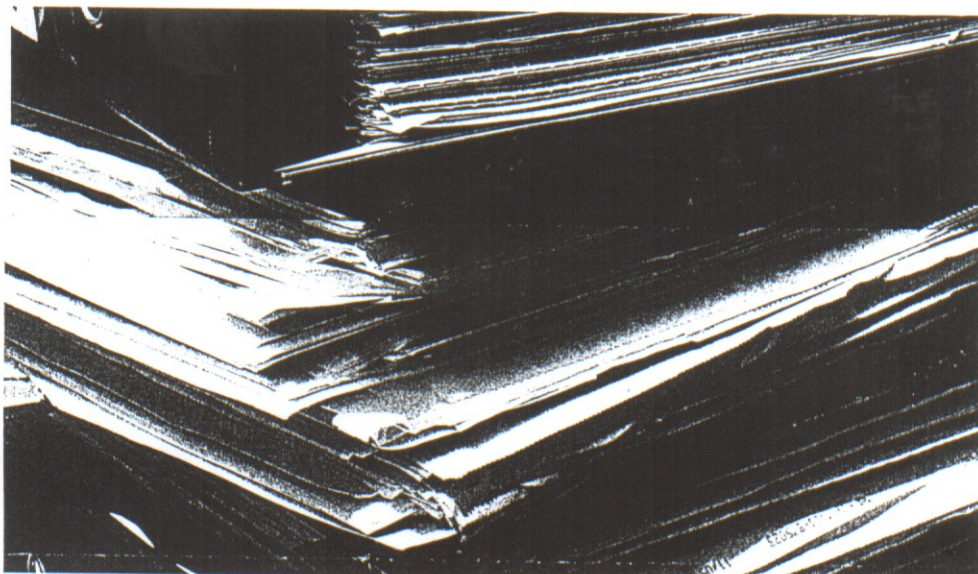


Die Zahlen genau im Blick

Logistik-Controlling. Wenn es an Zahlen und Fakten fehlt, ist eine wirksame Kontrolle über die Ausgaben im Logistik-Bereich kaum zu leisten. Das so genannte Logistik-Controlling soll genau diese fehlenden und dabei so wichtigen Daten liefern.



Aktenberge wälzen, um die notwendigen Daten zu finden? Ein gezieltes Logistik-Controlling macht dies überflüssig.

in den verschiedenen Bereichen. Das Logistik-Controlling hat dann die Funktion eines Frühwarnsystems. Welche Kennzahlensysteme allerdings geeignet sind, ist unternehmensindividuell zu entscheiden.

Zur Ermittlung der jeweiligen Kennzahlen stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung:

- Tourenplanungs- und Dispositionssysteme
- Artikelbezogene Absatzstatistiken und ABC- und Reichweitenanalysen
- Lagerverwaltungssysteme (Inhouse-tracking), Bestandsverwaltungssysteme und Bestellmengenposition
- Kostenstellenrechnung, Prozesskostenrechnung
- Qualitäts- und Fehleranalysen
- GAP-Analysen und Abschätzung von Risiken
- Kundendeckungsbeitragsrechnung
- Benchmarking

Diese Instrumente werden teilweise durch EDV-Systeme direkt bereitgestellt, wie etwa Tourenplanungs- und Dispositionssoftware oder Lagerverwaltungssoftware. Andere Instrumente können Kennzahlen in eigenprogrammierten Lösungen, etwa in Excel oder Access, bereitstellen.

Allerdings sind diese Funktionen nicht isoliert zu betrachten. Denn die Kenntnis einer Verschlechterung des Ergebnisses eines Bereiches (Servicefunktion) führt zur Bewertung von Alternativen zur Lösung der Probleme (Anpassungs- und Innovationsfunktion), die zur Verschlechterung geführt haben. Oftmals reicht die optimierte Abstimmung einzelner Unternehmensbereiche (Koordinationsfunktion) zur Verbesserung der Ergebnisse.

Die besonderen Schwierigkeiten im Controlling liegen in der Informations- bzw. Datenbeschaffung und in der Modellierung des zu untersuchenden Problems. Die tatsächlichen Wirkungszusammenhänge können oftmals nur unter Berücksichtigung aller relevanten Parameter dargestellt werden. Allerdings führt das zu sehr komplizierten Modellen, die dann eigentlich nicht mehr mit vertretbarem Aufwand zu vernünftigen Ergebnissen führen.

Je nach Tiefe des Anforderungsprofils ist das Logistikcontrolling folglich mit unterschiedlichem Aufwand und daraus resultierend auch mit unterschiedlichen Kosten verbunden. Eine entscheidende Frage ist daher die erforderliche Aggregationsstufe der Systeme.

Das Thema Logistik-Controlling ist zugegebenermaßen doch recht trocken, was dazu führt, dass diesem Thema oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Aber diese fehlende Aufmerksamkeit kann fatale Folgen haben.

Denn erst die Kenntnis des eigenen Unternehmens mit all seinen Stärken und insbesondere seinen Schwächen kann zu einer überlebensfähigen Marktposition führen. Ineffiziente Strukturen können erkannt und verbessert werden. Das Controlling leistet einen erheblichen Beitrag zur Schaffung von Transparenz in den einzelnen Unternehmensprozessen. Die oftmals erhebliche Datenflut wird durch die zielgerichtete Selektion einzelner Kennzahlen deutlich reduziert. ■

82

Um sich erfolgreich am Markt zu etablieren ist die Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen eines Unternehmens notwendig. Häufig fehlen dafür schlichtweg konkrete Daten und Zahlen über den Erfolg bzw. (viel wichtiger) den Misserfolg einzelner Maßnahmen oder Unternehmensbereiche. Diese Daten zur Verfügung zu stellen ist Aufgabe des Logistik-Controlling. Durch ein effektives Logistik-Controlling erhält die Unternehmensführung eine Vielzahl wichtiger Informationen zur individuellen Steuerung des Unternehmens.

Einige Unternehmen, deren Absatzschwerpunkte in unterschiedlichen Bereichen liegen können, stellen einfache Vergleiche zu anderen Unternehmen der Branche her. Dieser Vergleich ist durchaus legitim, greift aber zu kurz. Was den wenigsten Unternehmen dabei bewusst ist, ist die Vielzahl von unterschiedlichen Strukturparametern, die wegen ihrer Komplexität und wegen teilweise gegeneinanderlaufender Effekte nur bedingt den gewünschten Effekt haben.

Ein Beispiel dafür sind die Lagerkosten. Die Lagerkosten im GFGH liegen beispielsweise bei 0,15 bis 0,30 Euro/Kasten. Ein ermittelter Wert für den eigenen Betrieb von 0,15 Euro/Kasten heißt dabei noch nicht, dass das Lager optimal geführt wird. Die Lagerkosten werden von verschiedenen unternehmensindividuellen Faktoren wie

- Anzahl Artikel und deren Platzierung im Lager,
- Reichweite der Sortimente,
- Anteil kommissionierter Paletten und Pickgröße der einzelnen Artikel,
- Produktivität der Kommissionierer und der Leergutsortierer,
- organisatorische Trennung der Aufgaben von Fahr- und Lagerpersonal,
- Einsatz moderner Kommunikationsmittel etc. beeinflusst.

Diese Faktoren sind dabei oftmals nur mittel- oder langfristig durch verschiedene Maßnahmen zu beeinflussen. Auch sind die einzelnen Faktoren in den verschiedenen Unternehmen bereits unterschiedlich gut ausgeprägt. Welche Maßnahme im einzelnen zielführend für ein Unternehmen ist, ist zu diesem Zeitpunkt jedoch noch unklar.

Als Indikator für Trendentwicklungen in der Branche und evtl. auch zum Periodenvergleich im eigenen Unternehmen können

Kennzahlenvergleiche zwischen Unternehmen durchaus herangezogen werden. Das individuelle Rationalisierungspotential des Unternehmens in seinem jeweils unterschiedlichen Konkurrenz- und Marktumfeld kann jedoch nur auf der Grundlage einer unternehmensindividuellen Schwachstellenanalyse ermittelt werden.

Ein effizientes Logistik-Controlling kann diese relevanten Daten für das eigene Unternehmen liefern. Unter Controlling wird dabei die Koordination des Führungssystems verstanden. Die Kernfunktion dabei

ist, die Handlungsalternativen in einem arbeitsteiligen Prozess auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Das Controlling ist somit eine Querschnittsfunktion durch das gesamte Unternehmen und soll die Wiederherstellung des durch die Arbeits- und Funktionsteilung zunächst verloren gegangenen Gesamtzusammenhang im Unternehmen leisten.

Ziele des Logistik-Controlling sind dabei insbesondere die sachgerechte Bewertung des Ressourceneinsatzes und damit die Vermeidung bzw. die Veranschaulichung von Quersubventionen. Die Informationen, auf die das Controlling dabei zurückgreift, werden zum einen innerhalb des Unternehmens generiert (z.B. Rechnungswesen) und zum an-

deren von außen geliefert (Nachfragestrukturen, Preiskorridore).

Das Controlling hat dabei verschiedene Funktionen zu erfüllen.

1. Koordinationsfunktion:

Die Koordinationsfunktion besteht darin, einzelne Organisationsbereiche der Unternehmung, die durch Arbeitsteilung getrennt wurden, wieder auf das Gesamtziel auszurichten. Je umfangreicher die Kompetenzverteilung dabei ist, desto entscheidender ist die Koordinationsfunktion des Controlling. Gerade in

der Logistik müssen eine Vielzahl von Prozessen aufeinander abgestimmt werden.

Das fängt bei der Einholung der Aufträge an, geht über die Bereitstellung der auszuliefernden Ware bis hin zur eigentlichen Belieferung des Kunden. Diese Aufgaben werden von verschiedenen Personen in verschiedenen Abteilungen durchgeführt (dabei sind viele weitere Prozesse, wie die Warenbeschaffung und die Lagerung der Artikel, noch gar nicht berücksichtigt).

2. Anpassungs- und Innovationsfunktion:

Die Anpassungs- und Innovationsfunktion hat zwei „Unterfunktionen“. Zum Einen soll die Einbindung des Unternehmens in

sein Umfeld, d.h. das rechtzeitige Erkennen von Veränderungen (z.B. der Wettbewerbssituation oder des Kundenverhaltens) geleistet werden. Dabei ist die ständige Suche nach Verbesserungspotenzialen für die Unternehmensprozesse (Continuous Improvement) von entscheidender Bedeutung.

Beispielsweise erfolgt hier die Prüfung, in wie weit die Einführung von Lager-/Kommissioniertechnik oder die Installation neuer Software zu einer Verbesserung der Unternehmensprozesse führt. Zum Anderen ist die Ursachenforschung, warum Prozesse nicht wie geplant ablaufen, wichtiger Bestandteil des Controlling. Hier erfolgt eine Rückkopplung zwischen den vorher definierten Zielen und ihrem tatsächlichen Erreichungsgrad.

3. Servicefunktion:

Die Unterstützung der Unternehmensführung bei Entscheidungsprozessen wird als Servicefunktion bezeichnet. Letztlich sind die Kosten- und Leistungsdaten der Logistik von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensentwicklung und -strategie. Hier werden zunächst die aufgetretenen Probleme analysiert und durch die Gestaltung von Entscheidungsmodellen (optimaler Erstatzeitpunkt von Maschinen, optimaler Lagerbestand etc.) reali-

stisch abgebildet. Dabei erfolgt eine zweckgerichtete Aufbereitung von Informationen zur Steuerung des Unternehmens.

Die innerhalb der einzelnen Controlling-Funktionen ermittelten Kennzahlen werden zu Kennzahlensystemen verdichtet, die die individuelle Situation des Unternehmens darstellen. Es lassen sich verschiedene Kennzahlensysteme unterscheiden:

- Struktur und Rahmenkennzahlen zur Charakterisierung der Kapazitäten und des Aufgabenumfanges (z. B. Auslastungen)
- Produktivitätskennzahlen zur Messung des Einsatzserfolges von Personal, Arbeitsmitteln und Betriebseinrichtungen (z. B. Kommissionierleistung)
- Wirtschaftlichkeitskennzahlen, bei denen Kosten auf entsprechende Leistungseinheiten zur Steuerung des Kapitals in die beste Verwendungsrichtung bezogen werden (z. B. Deckungsbeitrag pro Kunde)
- Qualitätskennzahlen zur Charakterisierung des Zielerreichungsgrades (z. B. Lieferfähigkeit)

Der Vergleich über mehrere Perioden zeigt die Entwicklung in einzelnen Unternehmensteilen. Diese Informationen sind dann der Indikator für den Handlungsbedarf

»Fehlende Aufmerksamkeit für diesen Bereich kann fatale Folgen haben«

Celina Herbold, Schulte Bender & Partner

»Ziel des Logistik-Controllings ist die Bewertung des Ressourceneinsatzes«

Celina Herbold, Schulte Bender & Partner

ZUM AUTOR

C. Herbold

Celina Herbold ist Beraterin bei Schulte Bender & Partner Unternehmensberater für Logistik, Münster.



Schulte Bender & Partner zählt als Unternehmensberater für Logistik ca. 130 Mandaten in Deutschland und Österreich zu seinen Kunden. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die Getränkebranche.

Kontakt:
www.sbp.biz
oder 0251/857 18-0