

Logistik-Controlling mittels Kennzahlen

(von Wolfgang Etterer)

Um ein Logistik-System insgesamt zu erfassen, zu beurteilen und zu steuern, verwendet man in der Praxis überwiegend Logistik-Kennzahlen. Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich schon seit langem intensiv mit der Ermittlung und Verwendung von Kennzahlen zur Steuerung von Unternehmen. Somit ist es nicht verwunderlich, dass Kennzahlen allgemein eine zentrale Bedeutung für das Controlling zuerkannt wird.

Prinzipiell liegen in einem Unternehmen eine Vielzahl relevanter Daten vor, deren Auswertung für bestimmte Informationsbedarfe jedoch oft zu zeitintensiv und aufwendig ist. Um sich dennoch schnell und prägnant einen Überblick über ökonomische Aufgabenfelder zu verschaffen, verwendet man in der Praxis bestimmte Kennzahlen, die eine bewusste Verdichtung der komplexen Realität betriebswirtschaftlicher Abläufe in quantitativer Form darstellen.

REICHMANN (Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten) gibt die wichtigsten Eigenschaften einer Kennzahl wie folgt an:

- Informationscharakter
- Quantifizierbarkeit
- spezifische Form der Information.

In der Tatsache, Urteile über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge zu ermöglichen, kommt der Informationscharakter von Kennzahlen zum Ausdruck. Die Quantifizierbarkeit ist eine Eigenschaft von Größen, die die zugrunde liegenden Sachverhalte und Zusammenhänge quantitativ, also in Zahlenwerten messbar macht und somit präzise Aussagen ermöglicht. Die spezifische Form der Information soll es ermöglichen, komplizierte Strukturen und Prozesse auf relativ einfache Weise darzustellen, um einen möglichst schnellen und umfassenden Überblick zu gewähren.

Die Bedeutung von Kennzahlen wird sichtbar, wenn man die verschiedenen Funktionen der verdichteten Messgrößen betrachtet:

Operationalisierungsfunktion

- Bildung von Kennzahlen zur Operationalisierung von Zielen

Anregungsfunktion

- laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Auffälligkeiten und Veränderungen

Vorgabefunktion

- Ermittlung kritischer Kennzahlenwerte als Zielgrößen

Steuerungsfunktion

- Verwendung von Kennzahlen zur Vereinfachung von Steuerungsprozessen

Überwachungsfunktion

- laufende Erfassung von Kennzahlen zur Erkennung von Soll-Ist-Abweichungen

Typische Kennzahlen für die Darstellung verdichteter, quantitativer Informationen von Logistik-Systemen sind:

- Lieferbereitschaft
- Liefertreue
- Bestände
- Durchlaufzeiten
- Lagerreichweite
- Ausbringungsmenge
- Logistik-Kosten
- Umschlagshäufigkeit
- Lagerkapazität
- Lagerraumnutzungsgrade
- Lagerbelegungsgrad.

Die hier aufgeführten Kennzahlen stellen keineswegs eine vollständige Aufzählung aller Logistik-Kennzahlen dar.

Eine Vielzahl von Kennzahlen für die Logistik wurde bereits standardisiert und in der VDI-Richtlinie 4400 festgehalten. Diese standardisierten Kennzahlen sind nicht nur zur innerbetrieblichen Steuerung im Zuge des Logistik-Controllings sondern auch dazu geeignet, die Effizienz der Lo-

gistik extern, branchenunabhängig im Rahmen des Benchmarking zu messen. In der VDI-Richtlinie 4400 sind Leistungs-, Kosten- und Strukturkennzahlen für die Bereiche Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik umfassend dokumentiert. Jede der in der Richtlinie enthaltenen Kennzahlen wird in einem Definitionsblatt exakt definiert. Zusätzlich zu den Definitionen enthält die Richtlinie weitere Informationen, die zur Erhebung der Kennzahlen notwendig sind, wie etwa Prozessmodelle, Datenmodelle einschließlich Datenquellen sowie Messpunkte. Eine eindeutige Definition der Kennzahlen bei unterschiedlichen EDV-Systemen wird durch ein systemunabhängiges Prozess- und Datenmodell gewährleistet, und es wird angegeben um welche Datenquellen, z. B. Produktionsplanung und –steuerung, Kostenrechnung, etc. es sich bei der Ermittlung handelt.

Wie deutlich gemacht wurde, dienen Kennzahlen zur Quantifizierung und Bewertung spezifischer, betriebswirtschaftlicher Sachverhalte. Eine Beurteilung ganzer Prozesse kann mit einer Einzelkennzahl jedoch nicht erreicht werden. Benutzt man nur einzelne Kennzahlen zur Steuerung, können zwar optimale Insellösungen erreicht werden, jedoch keine systemoptimalen Lösungen. Will man ein Logistik-System entsprechend der Forderungen der KGVL[®] (Grundlagen der Kundenorientierte Ganzheitliche Vernetzte Logistik (KGVL[®])) aus ganzheitlicher und vernetzter Sicht gestalten und steuern, so müssen

zur Beurteilung logistischer Prozesse immer mehrere Kennzahlen herangezogen und in einem Kennzahlensystem integriert werden. Nur durch eine Verknüpfung mehrerer Kennzahlen zu einem in sich konsistenten System kann eine ganzheitliche Gestaltung und Steuerung der logistischen Prozesse erfolgen und Gegensteuerungsmaßnahmen in Risikosituationen ergriffen werden.

Nach REICHMANN (Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten) ist ein Kennzahlensystem „eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind“. Die Beziehungen, in denen die Kennzahlen zueinander stehen, können systematischer, mathematischer oder empirischer Natur sein. Durch die Ordnung und systematische Struktur der Kennzahlen wird ihre Beziehung zueinander wiedergegeben und die Möglichkeit zur individuellen Interpretation eingeschränkt.

Nähere Informationen zu diesem Themengebiet finden Sie in der Reihe „Economy and Labour; Band 8; Risikoprävention durch Logistik-Controlling“ oder beim Autor.



Autor:
Wolfgang Etterer

Kontakt:
etterer.wolfgang@t-online.de

www.etterer.eu