

Geeignete Führungsinstrumente einsetzen

Controlling und Materialmanagement sind Funktionen, deren Bedeutung immer stärker zugenommen hat. Während Einkauf, Beschaffung und Materialwirtschaft von der Betriebswirtschaftslehre seit langem als wichtige Unternehmensbereiche beachtet worden sind, steht die Wissenschaft dem Controlling eher abwartend gegenüber. Dies ist wesentlich darauf zurückzuführen, daß bislang keine Einigkeit über seinen Gegenstand besteht. Noch ist nicht klar erkennbar, ob es sich um eine eigenständige neue Funktion oder nur um eine andere Bezeichnung für eine bekannte (Teil-)Funktion handelt. Ausgangspunkt einer Kennzeichnung von Controlling-Aufgaben im Materialmanagement muß daher die Analyse der Konzeption des Controlling sein.

Für die Entwicklung einer Controllingkonzeption sind in Wissenschaft und Praxis zahlreiche Vorschläge erarbeitet worden¹. Sie ordnen dem Controlling unterschiedliche Zwecksetzungen zu, insbesondere die (Erfolgs-)Zielorientierung, Koordination, Unterstützung des Managements, Anpassung und Innovation. Ferner unterscheiden sie sich in dem Wirkungsbereich, der dem Controlling zugeschrieben wird. Einmal wird er auf das Informationssystem begrenzt, bei anderen auf die operative Planung und Kontrolle ausgeweitet, in einer weiten Abgrenzung auch auf den strategischen Bereich ausgedehnt.

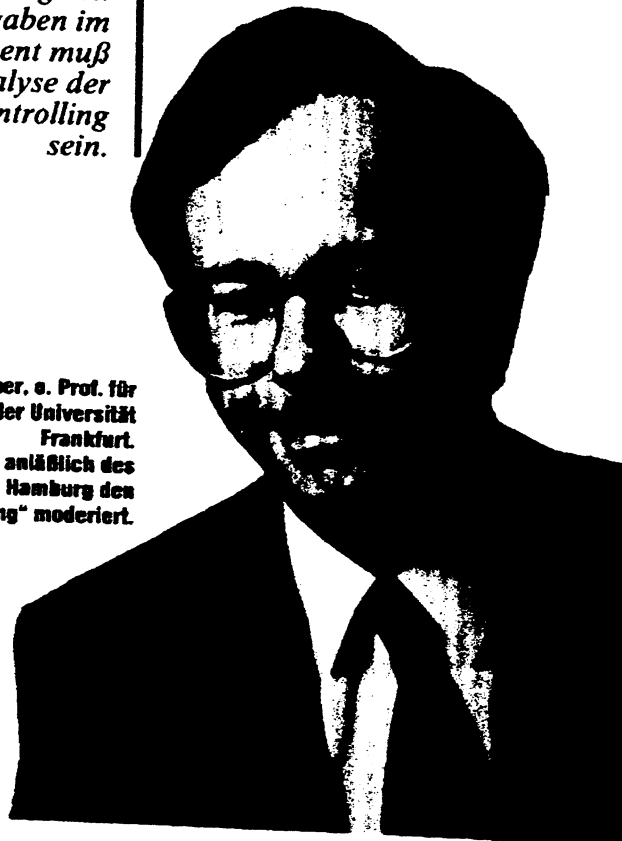
Wenn Controlling mehr sein soll als eine neue Bezeichnung für ein planungs- und kontrollorientiertes Rechnungswesen oder eine erfolgszielorientierte Unternehmenssteuerung, liegt ein zweckmäßiger Ansatzpunkt für eine klare Controllingkonzeption in der Betrachtung des Führungssystems der Unternehmung. Je

mehr ein Unternehmen wächst und je rascher sich seine Märkte verändern, desto notwendiger werden geeignete Führungsinstrumente. Das Leistungssystem, in dem sich die Leistungserstellung und -verwertung sowie die mit ihnen verknüpften Finanzprozesse vollziehen, muß über ein Führungssystem gesteuert werden. Als dessen wichtigste Komponenten haben sich entsprechend Abb. 1 das Planungs- und Kontrollsystem, das Informationssystem, die Organisation und das Personalführungssystem herausgeschält². In das Planungs- und Kontrollsystem eingebettet oder eng mit ihm verbunden ist das Zielsystem. Diesen Teilen sind vielfach Führungs- oder Unternehmensgrundsätze überlagert.

Je größer ein Unternehmen ist und je mehr die Führungsteilsysteme ausgebaut werden, desto notwendiger wird ihre gegenseitige Abstimmung. In dieser Koordination des Führungssystems wird eine eigenständige Aufgabe für das Controlling erkennbar. Sie entsteht erst mit dem stärkeren Ausbau der Führungsteilsysteme, insbesondere des Planungs-, Kontroll- und Informationssystems. Durch ihn wird die Koordinationsaufgabe so umfangreich, daß sie nicht mehr von der Unternehmensleitung allein bewältigt werden kann und als eigenständige Führungs- oder Managementfunktion ausgliedert wird. Die Abstimmung zwischen Planung, Kontrolle und Informationssystem bildet häufig die zentrale Aufgabe des Controlling. Jedoch sind auch eine Koordination zur Organisation und Personalführung sowie eine Abstimmung mit den Führungsgrundsätzen erforderlich. Aus der Koordination des Führungssystems als zentraler Zwecksetzung lassen sich entsprechend Abb. 2 weitere Funktionen herleiten oder als nähere Spezifikationen interpretieren: Die Anpassungs- und Innovationsfunktion, die Zielausrichtungs- und die Servicefunktion.

Die Anpassungs- und Innovationsfunktion umfaßt die Koordination der Unternehmensführung mit den Umweltentwicklungen. Dabei bedeutet Anpassung die Reaktion auf Änderungen in den Märkten und der Gesellschaft. Dagegen steht bei der Innovation die bewußte Beeinflussung und Veränderung der Umwelt durch die Unternehmung im Vordergrund.

Die Koordination des Führungssystems muß sich am Zielsystem der Unternehmung orientieren. Mit ihr soll das Controlling eine Verfolgung der Unternehmensziele gewährleisten. Daher kommt ihm auch die Funktion einer Ausrichtung auf das Zielsystem der Unternehmung zu. Eigentlich gehört die Koordination der Unternehmensführung zu den zentralen Aufgaben der Unternehmensleitung. Ihre Auslagerung bedeutet, daß die Unternehmensleitung unterstützt werden soll. Deshalb hat das Controlling den Charakter einer Servicefunktion.



Prof. Dr. Hans-Ulrich Köpper, o. Prof. für BWL, insb. Controlling an der Universität Frankfurt.

Prof. Köpper hat anlässlich des BME-Kongresses in Hamburg den Themenkreis „Controlling“ moderiert.

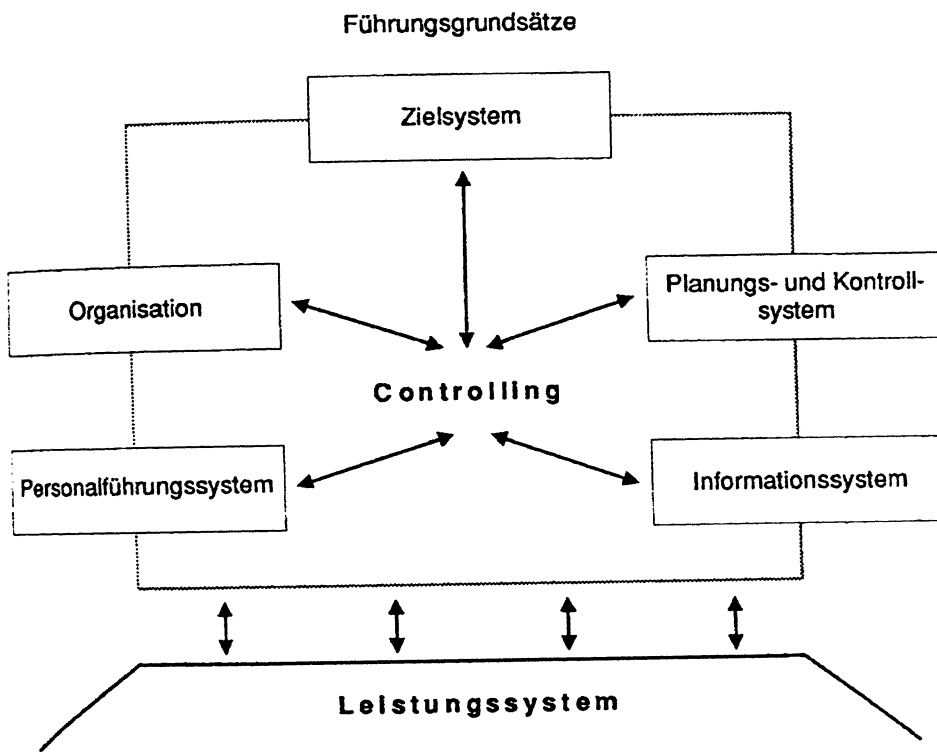
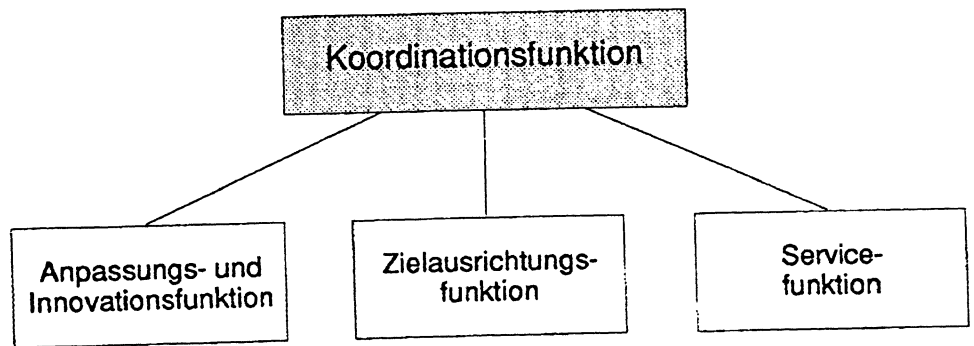


Abb. 1: Führungssystem der Unternehmung

Abb. 2: Zwecksetzungen des Controlling



Dies drückt sich in der Mitwirkung an Entscheidungsprozessen und in der Aufgabe aus, die Entscheidungsträger insbesondere durch die Bereitstellung geeigneter Methoden zu unterstützen.

Funktionen des bereichsbezogenen Controlling

Obwohl über die Konzeption des Controlling noch keine einheitliche Auffassung besteht, hat sich neben dem zentralen Unternehmenscontrolling schon ein dezentrales Controlling für mehrere Unternehmensbereiche entwickelt. So findet man in der Praxis Formen des Produktions-, Marketing- und Logistik-Controlling sowie des Finanz-, Investitions- und Erfolgscontrolling³. Ansätze für ein Personal-Controlling⁴ werden erarbeitet. Über den Gegenstand und die Aufgaben dieser Ausprägungen des Bereichscontrolling wird in Verbindung mit der Praxis intensiv diskutiert⁵.

Um für das bereichsbezogene Controlling eine klare und fundierte Konzeption zu entwickeln, ist der Gegenstand des Unternehmenscontrolling auf die Teilbereiche der Leistungsprozesse zu übertragen. Im Leistungssystem der Unternehmung werden Güter be- und verarbeitet. Ihr Umlauf vollzieht sich in den Phasen Beschaffung (Gewinnung), Fertigung (Verarbeitung) und Absatz (Verwertung)⁶. Lager- und Transportprozesse können in sie eingeschlossen sein. Beispielsweise kann an die Beschaffung in die Prozesse des Güterbezugs, der Güterlagerung und des Gütertransports untergliedern⁷. Diese Tätigkeiten werden an verschiedenartigen Gütern vorgenommen. Geht man von den Einsatzgütern oder Produktionsfaktoren aus, so sind in erster Linie Material (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren), Anlagen, sonstige Betriebsmittel und deren

Nutzung, Personal und menschliche Arbeit, Informationen sowie Finanzgüter zu berücksichtigen.

Wenn man entsprechend Abb. 3 das Leistungssystem nach diesen Umlaufphasen und Güterarten einteilt, werden die vielfältigen Möglichkeiten zur Schaffung eines bereichsbezogenen Controlling sichtbar. In jedem Teil des Leistungssystems sind Führungsaufgaben zu erfüllen. Dies gilt sowohl für die phasenmäßige Betrachtung, also für Beschaffung, Fertigung und Absatz, als auch für die güterbezogene Unterscheidung in Material-,

Anlagen-, Personal-, Informations- oder Finanzbereich sowie die einzelnen Schnittmengen aus beiden Kriterien. In jedem einzelnen Leistungsbereich sind Führungsteilsysteme, insbesondere zur Planung, Kontrolle und Informationsversorgung, einzurichten. Damit läßt sich aus der Konzeption des Unternehmenscontrolling die zentrale Zwecksetzung des bereichsbezogenen Controlling klar herleiten. Sie liegt in der Koordination der Führungsaufgaben des jeweiligen Bereichs.

Hierbei werden drei Aspekte bedeutsam. Zum einen geht es um die Koordination zwischen seinen Führungsteilsystemen. Das bereichsbezogene Controlling muß also eine Abstimmung zwischen Planung, Kontrolle und Informationsversorgung sowie mit Organisation und Personalführung für den jeweils betrachteten Bereich erreichen. Zum anderen muß es für eine Koordination innerhalb der einzelnen Führungsteilsysteme Sorge tragen. Dies betrifft in erster Linie die Koordination der in einem Bereich durchgeführten Planung. Darüber hinaus hat das bereichsbezogene Controlling die Verbindung zum Unternehmenscontrolling und damit zum Management der anderen Bereiche zu sichern. Neben der Koordinationsfunktion sind in jedem

¹ Zum Überblick vgl. Küpper 1987, S. 87 ff.

² Vgl. Bleicher/Meyer 1976, S. 92 ff. und 194 ff.; Wunderer/Grundwald 1980, S. 106 ff.; Wild 1982, S. 32 ff.; Horvath 1986, S. 120 ff.; Pfohl 1981, S. 14 ff.

³ Vgl. Reichmann 1985, Reichmann 1988.

⁴ Vgl. Potthoff/Trescher 1986; Wunderer/Sailer 1987.

⁵ Vgl. z. B. Reichmann 1988.

⁶ Vgl. Kosiol 1972, S. 127 ff. Vielfach wird Forschung und Entwicklung als eigenständige Phase genannt. Sie kann aber auch in die Fertigung einbezogen werden.

⁷ Vgl. Küpper 1984, S. 190 ff.

⁸ Vgl. Stark 1984, S. 39.

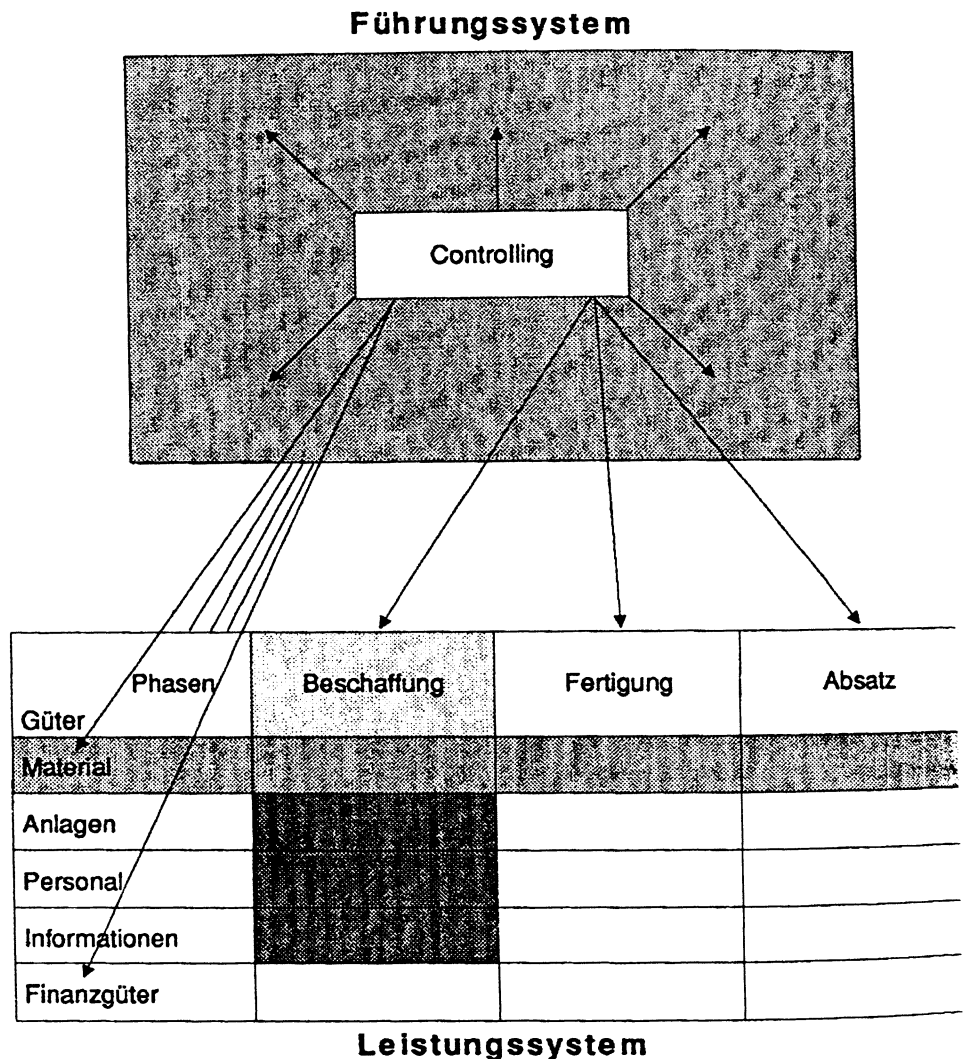
Abb. 3: Möglichkeiten eines bereichsbezogenen Controlling

Leistungsbereich die Anpassungs- und Innovations-, die Zielausrichtungs- und die Servicefunktion zu erfüllen. Letztere zeigt sich vor allem in der Bereitstellung geeigneter Methoden für die Planung, Kontrolle und Informationsversorgung im Bereich.

Geht man von der Einteilung des Leistungssystems in Abb. 3 aus, so läßt sich ein bereichsbezogenes Controlling für das Materialmanagement aus zwei Perspektiven entwickeln. Das Materialmanagement umfaßt einmal alle Leistungsprozesse der Beschaffung, Verarbeitung und Verwertung von Material. Diese Betrachtungsweise könnte zur Abgrenzung eines Materialwirtschafts-Controlling⁸ führen. Stärkere Verbreitung hat sie als Logistik-Controlling gefunden. Bei diesem steht die raum-zeitliche Gütertransformation, d. h. die Raum- und Zeitüberbrückung bei Stoffen, Halb- und Fertigerzeugnissen sowie Handelswaren im Vordergrund⁹. Es betrifft vor allem die Lagerung, den Transport, den Warenumschlag und die Auftragsabwicklung im Beschaffungs-, Fertigungs- sowie Absatzbereich und deckt sich weitgehend mit einer materialwirtschaftlichen Perspektive.

Die phasenorientierte Betrachtungsweise führt zur Abgrenzung eines Beschaffungs-Controlling. In einem weiten Sinn würde sich dieses auf alle Prozesse der Bereitstellung von Gütern für die Unternehmung beziehen. Üblicherweise rechnet man jedoch die Versorgung mit finanziellen Mitteln nicht zu den Aufgaben der Beschaffung¹⁰. Dann schließt sie die Bereitstellung von Material, Anlagen, Personal und Informationen ein. Meist wird die Betrachtung sogar auf die Bereitstellung von Material eingeeengt. Dann befaßt sich das Beschaffungs-Controlling mit der Koordination von Führungsaufgaben beim Bezug, dem Transport und der Lagerung des eingehenden Materials.

Grenzt man den Handlungsbereich des Beschaffungs-Controlling so eng ab, dann überschneidet es sich stark mit dem Logistik-Controlling. Sein Schwerpunkt liegt jedoch mehr auf den mit dem Güterbezug verbundenen Aufgaben, bei-



Ziele eines speziell auf die Logistik ausgerichteten Controllings							
aufgeschlüsselt nach Umsatzklassen	alle Unternehmen	unter 100 Mio.	100-500 Mio.	500 Mio. bis 1 Mrd.	1-2 Mrd.	über 2 Mrd.	
	(von 143)	(von 15)	(von 58)	(von 34)	(von 15)	(von 21)	
Transparenz logistischer Kosten und Leistungen	59 41,3%	6 40,0%	28 48,3%	10 29,4%	6 40,0%	9 42,9%	
Minimierung logistischer Kosten	59 41,3%	4 26,7%	22 37,9%	16 47,1%	5 33,3%	12 57,1%	
entscheidungsorientierte Informationsgewinnung	43 30,1%	3 20,0%	17 29,3%	12 35,3%	3 20,0%	8 38,1%	
Erhaltung der Lieferbereitschaft	32 22,4%	3 20,0%	14 24,1%	7 20,6%	5 33,3%	3 14,3%	
optimale Auslastung der Produktionskapazitäten	4 2,8%	0 0,0%	3 5,2%	0 0,0%	1 6,7%	0 0,0%	
Durchlaufzeitverkürzung	27 18,9%	10 66,7%	7 12,1%	6 17,6%	3 20,0%	1 4,8%	
Minimierung der Beschaffungsrisiken	3 2,1%	0 0,0%	2 3,4%	0 0,0%	0 0,0%	1 4,8%	
Transportoptimierung	8 5,6%	0 0,0%	5 8,6%	0 0,0%	2 13,3%	1 4,8%	
Bestandsoptimierung	60 42,0%	7 46,7%	24 41,4%	11 32,4%	11 73,3%	7 33,3%	

Abb. 4: Ziele des Logistik-Controlling

Abb. 5: Übersicht über die dem Logistik-Controlling übertragenen Aufgaben

spielsweise der Bedarfsprognose, der Lieferantenauswahl, der Festlegung von Bestellmengen und der Beschaffungspreispolitik. Gemeinsam ist beiden die Lagerhaltung und das Transportwesen des bezogenen Materials. Der Handlungsbereich des Logistik-Controlling ist weiter, weil er den Materialfluß in der Fertigung und im Absatz mit einschließt.

Aufgaben des Beschaffungs-Controlling

Aus der entwickelten Konzeption lassen sich für das Beschaffungs-Controlling

vier zentrale Aufgaben herleiten: die Koordination der Beschaffungsplanung, die Lösung von Beschaffungszielkonflikten, die Abstimmung zwischen Planung und Kontrolle der Beschaffung sowie die Gestaltung der Beschaffungskostenrechnung.

Die Koordination der Beschaffungsplanung bezieht sich auf die Abstimmung innerhalb eines Führungsteilsystems. Das Beschaffungs-Controlling muß durch entsprechende Gestaltung des Planungssystems sowie über die Mitwirkung an den konkreten Planungsprozessen sicherstellen, daß die Beziehungen

zwischen den verschiedenen Beschaffungsentscheidungen beachtet werden. Dies betrifft vor allem die Abstimmung zwischen den Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug, Bestellmengen, Lieferantenauswahl und Beschaffungspreise. Für die Lösung dieser Koordinationsaufgaben können geeignete Planungsmodelle eingesetzt werden¹¹. Dies erfordert für das Controlling eine breite Kenntnis von heuristischen und Optimierungsmethoden zur Lösung interdependenter Beschaffungsentscheidungen.

Die Entscheidungen im Beschaffungsbereich sind so zu treffen, daß die Qualität der bezogenen Güter den von Fertigung und Absatz gesetzten Anforderungen entspricht, die Beschaffungskosten möglichst gering gehalten werden, aber zugleich ein ausreichender Lieferservice gewährleistet ist. Da diese Ziele in der Regel nicht komplementär zueinander sind, muß das Beschaffungs-Controlling Methoden zur Erfassung und Lösung der zwischen ihnen bestehenden Zielkonflikte bereitstellen und laufend auf einen am Zielsystem der Unternehmung ausgerichteten Ausgleich zwischen ihnen hinwirken.

Planung und Kontrolle sind auch im Beschaffungsbereich eng miteinander zu verknüpfen. Das Beschaffungs-Controlling muß das Kontrollsystem so gestalten, daß Beschaffungsentscheidungen rechtzeitig angepaßt und ggf. neue Planungen ausgelöst werden. Deshalb muß es maßgeblichen Einfluß auf die Einführung der Lagerhaltungsstrategien bei den verschiedenen, gegebenenfalls nach einer ABC-Analyse gegliederten Materialarten nehmen. Für die Wahl zwischen Bestellpunkt-, Bestellrhythmus- und Optionalsystem sind ebenso wie für die in ihnen festzulegenden Parameter (Meldemenge, Bestellniveau usw.) geeignete Verfahren einzusetzen¹². Neben den Lagerbeständen sind die Bestellbestände in das Überwachungssystem einzubeziehen.

Ein wichtiges Instrument zur Erfüllung der Aufgaben im Beschaffungsbereich liefert die Beschaffungskostenrechnung. Sie ist vom Beschaffungs-Controlling so zu gestalten, daß die im Planungs- und Kontrollsystem benötigten Informationen geliefert werden. Ihre Ausprägung als Vollkosten-, Teilkosten- oder kombinierte Rechnung richtet sich danach, welche Beschaffungsentscheidungen anfallen und mit welchen Planungsmodellen sowie -methoden sie vorbereitet werden.

⁹ Vgl. Pfohl 1985, S. 12.

¹⁰ Vgl. Schweitzer 1973, S. 81.

¹¹ Vgl. z. B. Tempelmeier 1988, S. 114 ff.

¹² Vgl. zum Überblick Küpper 1984, S. 229 ff.

aufgeschlüsselt nach Umsatzklassen	Konkrete Aufgaben des Logistik-Controlling											
	alle Unternehmen		unter 100 Mio.		100-500 Mio.		500 Mio. bis 1 Mrd.		1-2 Mrd.		über 2 Mrd.	
	(von 140)		(von 13)		(von 56)		(von 36)		(von 14)		(von 21)	
entscheidungsorientierte Informationsbeschaffung	28	20,0%	0	0,0%	7	12,5%	10	27,8%	4	28,6%	7	33,3%
Koordination logistischer Subsysteme	7	5,0%	1	7,7%	1	1,8%	4	11,1%	0	0,0%	1	4,8%
Zielplanung und Zielkontrollen	6	4,3%	1	7,7%	0	0,0%	2	5,6%	0	0,0%	3	14,3%
Kontrolle der Planung und Realisation	6	4,3%	0	0,0%	2	3,6%	1	2,8%	0	0,0%	3	14,3%
Planung und Kontrolle der Logistikkosten	86	61,4%	6	46,2%	35	62,5%	18	50,0%	11	78,6%	16	76,2%
Abweichungsanalysen im Logistikbereich	45	32,1%	3	23,1%	19	33,9%	10	27,8%	3	21,4%	10	47,6%
Sonderrechnungen	18	12,9%	1	7,7%	4	7,1%	3	8,3%	0	0,0%	10	47,6%
Kennzahlenbildung	17	12,1%	1	7,7%	8	14,3%	4	11,1%	1	7,1%	3	14,3%
Schwachstellenanalysen	3	2,1%	1	7,7%	1	1,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,8%
Bestandsoptimierungen (-rechnungen)	39	27,9%	3	23,1%	14	25,0%	13	36,1%	7	50,0%	2	9,5%
Berichtswesen	7	5,0%	0	0,0%	3	5,4%	2	5,6%	1	7,1%	1	4,8%
Transportplanung	23	16,4%	4	30,8%	7	12,5%	5	13,9%	3	21,4%	4	19,0%
Materialflußplanung	21	15,0%	3	23,1%	11	19,6%	5	13,9%	1	7,1%	1	4,8%
Produktionsplanung	12	8,6%	1	7,7%	6	10,7%	1	2,8%	2	14,3%	2	9,5%
Fertigungssteuerung	11	7,9%	1	7,7%	4	7,1%	3	8,3%	2	14,3%	1	4,8%
Planung und Kontrolle des Lieferservices	12	8,6%	3	23,1%	0	0,0%	3	8,3%	5	35,7%	1	4,8%
Planung und Kontrolle der Durchlaufzeiten	3	2,1%	1	7,7%	0	0,0%	1	2,8%	0	0,0%	1	4,8%
Auftragsabwicklung	5	3,6%	0	0,0%	2	3,6%	2	5,6%	1	7,1%	0	0,0%
Terminsteuerung	5	3,6%	1	7,7%	3	5,4%	1	2,8%	0	0,0%	0	0,0%
Beschaffungsplanung	25	17,9%	4	30,8%	12	21,4%	4	11,1%	0	0,0%	5	23,8%
Absatzplanung	16	11,4%	2	15,4%	9	16,1%	2	5,6%	0	0,0%	3	14,3%
Systemplanung und -kontrolle	2	1,4%	0	0,0%	1	1,8%	0	0,0%	0	0,0%	1	4,8%
EDV (Entwicklung und Beratung)	2	1,4%	0	0,0%	0	0,0%	2	5,6%	0	0,0%	0	0,0%
Wirtschaftlichkeitskontrollen von Investitionen	2	1,4%	0	0,0%	1	1,8%	1	2,8%	0	0,0%	0	0,0%

Abb. 6: Kostenarten und Kostenstellen der Logistik

Aufgaben des Logistik-Controlling

Das Logistik-Controlling hat analoge Koordinationsaufgaben zu erfüllen. Jedoch verlagert sich der Schwerpunkt von der Planung des Güterbezugs auf die Lagerhaltung, den Güterumschlag und den Gütertransport in Beschaffung, Fertigung und Absatz. Zur Koordination innerhalb der Planung gewinnt daher die Abstimmung zwischen Beschaffungs-, Fertigungs-, Absatz- und zugehöriger Lager- sowie Transportplanung ein großes Gewicht. Sie wirkt sich auf die Bestände in den Eingangs-, Zwischen- und Fertigwarenlagern aus. Das Bestands-Controlling¹³ erfordert eine Erfassung des gesamten Materialdurchlaufs und der für ihn maßgeblichen Entscheidungen in den Funktionsbereichen. Die große Bedeutung dieser Aufgabe zeigt auch eine 1986 an der Technischen Hochschule Darmstadt durchgeführte empirische Erhebung, nach der die Bestandsoptimierung als Ziel des Logistik-Controlling vor der Minimierung und Transparenz logistischer Kosten sowie der entscheidungsorientierten Informationsgewinnung genannt wurde¹⁴.

Eine weitere Konkretisierung der in der Praxis dem Logistik-Controlling übertragenen Aufgaben liefert die Übersicht in Abb. 5. Sie verdeutlicht, daß es vor allem zwei Komplexe übernimmt: 1. Planungs- und Kontrollaufgaben in bezug auf die Logistikkosten sowie auf Lagerbestände, Beschaffung, Transport, Materialfluß und Absatz und 2. Kostenrechnerische Aufgaben der Abweichungsanalyse und Informationsbeschaffung.

Die Verlagerung des Schwerpunkts von den Aufgaben des Güterbezugs zur Lagerhaltung machen die Antworten zu den Schwerpunkten der Planung und Kontrolle in der Logistik deutlich¹⁵. Nach ihnen wird die Lagerhaltung wesentlich häufiger gesondert geplant und kontrolliert als der Transport, die Auftragsübermittlung und die Verpackung. Beschaffung und Wareneingang werden nur am Rande berücksichtigt.

Der Konflikt zwischen den Kosten- und den Servicezielen besteht im Logistikbereich wie in der Beschaffung. Dies wird

Logistische Kostenarten, die im Unternehmen ermittelt werden						
aufgeschlüsselt nach Umsatzklassen	alle Unternehmen	unter 100 Mio.	100-500 Mio.	500 Mio. bis 1 Mrd.	1-2 Mrd.	über 2 Mrd.
	(von 179)	(von 20)	(von 71)	(von 44)	(von 16)	(von 28)
Lagerkosten	152 84,9%	15 75,0%	59 83,1%	39 88,6%	14 87,5%	25 89,3%
Zwischenlagerkosten	47 26,3%	2 10,0%	12 16,9%	18 40,9%	6 37,5%	9 32,1%
Auftragsabwicklungskosten	65 36,3%	4 20,0%	23 32,4%	16 36,4%	7 43,8%	15 53,6%
Transportkosten	154 86,0%	13 65,0%	59 83,1%	41 93,2%	15 93,8%	26 92,9%
Verpackungskosten	133 74,3%	13 65,0%	51 71,8%	37 84,1%	13 81,3%	19 67,9%
Service niveauekosten	31 17,3%	4 20,0%	11 15,5%	10 22,7%	3 18,8%	3 10,7%
Zinskosten	92 51,4%	8 40,0%	32 45,1%	26 59,1%	10 62,5%	16 57,1%
Rüstkosten	58 32,4%	6 30,0%	19 26,8%	16 36,4%	9 56,3%	8 28,6%
Zölle/Verbrauchssteuern	2 1,1%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 7,1%
Versicherungskosten	2 1,1%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 7,1%
sonstige Kostenarten	4 2,2%	0 0,0%	0 0,0%	2 4,5%	0 0,0%	2 7,1%

Errichtung eigenständiger Logistikkostenstellen						
aufgeschlüsselt nach Umsatzklassen	alle Unternehmen	unter 100 Mio.	100-500 Mio.	500 Mio. bis 1 Mrd.	1-2 Mrd.	über 2 Mrd.
	(von 179)	(von 20)	(von 71)	(von 45)	(von 16)	(von 27)
undifferenzierte Weiterverrechnung als Gemeinkosten	54 30,2%	10 50,0%	25 35,2%	9 20,0%	4 25 %	6 22,2%
Kostenstellen im Wareneingang	84 46,9%	7 35,0%	30 42,3%	22 48,9%	10 62,5%	15 55,6%
Kostenstellen für Eingangslager	91 50,8%	8 40,0%	33 46,5%	22 48,9%	12 75,0%	16 59,3%
Kostenstellen im innerbetrieblichen Transport	100 55,9%	4 20,0%	31 43,7%	36 80,0%	12 75,0%	17 63,0%
Kostenstellen für Fertigfabrikatelager	108 60,3%	9 45,0%	40 56,3%	29 64,4%	13 81,3%	17 63,0%
Kostenstellen im Warenausgang	125 69,8%	12 60,0%	50 70,4%	32 71,1%	13 81,3%	18 66,7%
Transportkostenstellen	4 2,2%	0 0,0%	2 2,8%	0 0,0%	0 0,0%	2 7,4%
auftragsorientierte Kostenstellen	3 1,7%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,2%	1 6,3%	1 3,7%
Kostenstellen für Produktionslager	4 2,2%	0 0,0%	3 4,2%	0 0,0%	0 0,0%	1 3,7%
Kostenstellen für dispositive Aufgaben	6 3,4%	0 0,0%	3 4,2%	0 0,0%	2 12,5%	1 3,7%

auch aus der empirischen Umfrage erkennbar¹⁶. Unter den Zielen der Lagerhaltung wird die Gewährleistung der Lieferzuverlässigkeit mit 77,9% am höchsten bewertet. An zweiter und dritter Stelle folgen aber die Minimierung der Lagerhaltungskosten (56,9%) und die Erreichung günstiger Lieferkonditionen im Einkauf (51,9%) mit ebenfalls hohen Gewichten.

Die Notwendigkeit einer Bereitstellung geeigneter Kosteninformationen für die Logistik ist in Praxis und Wissenschaft seit längerem erkannt worden. Die Einrichtung einer Logistik-Kostenrechnung gehört zu den zentralen Aufgaben des Logistik-Controlling. Dies unterstreichen die Aussagen der Erhebung in Abb.

¹³ Vgl. Meyer 1983.

¹⁴ Vgl. Küpper/Hoffmann 1988.

¹⁵ Küpper/Hoffmann 1988, Abb. 7.

¹⁶ Küpper/Hoffmann 1988, Abb. 2.

¹⁷ Küpper/Hoffmann 1988, Abb. 10.

¹⁸ Vgl. die Übersicht bei Pfohl/Hoffmann 1984, S. 54 ff. sowie insbesondere Weber 1987.

5, nach denen die Planung und Kontrolle der Logistik-Kosten, die Durchführung von Abweichungsanalysen im Logistikbereich und die entscheidungsorientierte Informationsbeschaffung unter den Aufgaben des Logistik-Controlling wichtiger eingeschätzt werden als die Beschaffungs-, Transport- und Materialflußplanung, die Durchführung von Sonderrechnungen, die Kennzahlenbildung und die Absatzplanung.

Der Stand der Logistik-Kostenrechnung ist in der Praxis noch wenig fortgeschritten. Wie Abb. 6 zeigt, werden wohl wichtige logistische Kostenarten und Kostenstellen unterschieden. Man ermittelt vor allem Transport-, Lager- und Verpackungskosten. Ferner richtet man Kostenstellen für den Warenausgang, für Fertigfabrikatelager, innerbetrieblichen Transport, Eingangslager und Wareneingang ein. Jedoch werden nur in geringem Umfang leistungsspezifische Transport- und Lagerkosten berechnet. Meist gehen die logistikabhängigen Kosten in allgemeinere Gemeinkostenzuschläge ein¹⁷. Dagegen sind in den vergangenen Jahren intensive Bemühungen zur konzeptionellen Gestaltung von Logistik-Kostenrechnungen unternommen worden¹⁸. Sie liefern Kriterien zur tiefergehenden Abgrenzung, Gliederung und Erfassung spezifischer Logistik-Kostenarten und zur Bildung von Logistik-Kostenstellen. Wegen der vielfältigen Leistungen, die in der Logistik erbracht werden, muß die Kostenträgerrechnung stark nach Aufträgen, Servicegraden, Kunden, Regionen usw. differenziert werden. Die logistischen Kostenarten und -stellen müssen so weit nach Produkten, Produktgruppen und Bereichen aufgegliedert sein, daß man eine zweckmäßige Zuordnung der Logistik-Kosten auf die unterschiedlichen Kostenträger vornehmen kann.

Fortsetzung in der nächsten Ausgabe mit den Themenbereichen

- **Instrumente des Controlling im Materialmanagement und**
- **Entwicklungsperspektiven des Controlling im Materialmanagement**