

J. Weber, WHU Koblenz: „Logistik, bereits jetzt eines der zentralen Themen im Management, wird in Zukunft immer stärker an Bedeutung gewinnen. Mit der von ihr geforderten Sichtweise eines Unternehmens wird sie sich, über alle kurzfristigen Modewellen hinweg, als eine der zentralen Funktionen des Management erweisen. Unternehmen, die die Logistik nicht beherrschen, werden ebenso vom Markt verschwinden wie diejenigen, die nicht den Kunden in den Mittelpunkt stellen.“



MARIO C. PALLI

Jahrgang 1970; Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der Technischen Universität Graz; Geplanter Studienabschluß: Jänner 1998; seit 1993 Studienassistent am Institut für Werkstoffkunde, Festigkeitslehre & Materialprüfung an der TU-Graz; Diplomarbeit: „Aufbau eines Logistik-Controlling“.



MANFRED GALLÉ

Dipl.-Ing.; Jahrgang 1966; Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU-Graz; nach dem Studium zur Alfred Wall AG als Trainee im Technikbereich; seit 1996 in der Technischen Direktion.

LOGISTIK-CONTROLLING

ERGEBNIS EINER PROJEKTSTUDIE BEI EINEM INDUSTRIELLEN BETRIEB DER VERPACKUNGSINDUSTRIE

Was macht nun die **Logistik** als wirtschaftswissenschaftliche Disziplin so bedeutsam, daß sie sich während der letzten Jahre, zumindest bei größeren Unternehmen, in der Praxis durchgesetzt hat?

Einerseits ist der Anspruch an die Logistik ganz klar größer geworden, weil die Dienstleistungen häufig ein ausschlaggebendes Argument für den Kauf eines Produktes sind, andererseits sind auch die Anforderungen aufgrund der Veränderung der Märkte (wie z. B. EU-Binnenmarkt) gestiegen. In diesem Zusammenhang ist der *Koordinationsbedarf* rund um den Material- und Warenfluß sowie den Informationsfluß erheblich angewachsen. In vielen mittelständischen Unternehmen versucht jedoch noch jeder Bereich, seine Probleme mit seinen eigenen Mitteln und Methoden vor dem Hintergrund seiner eigenen Ziele zu lösen. Beispielsweise versucht z. B. der Verkauf, sich den gestiegenen Anforderungen der Kunden an Lieferzeit und -flexibilität anzupassen; die Fertigung wiederum versucht eine vernünftige Auslastung der Kapazität sicherzustellen; der Einkauf....

Gefordert ist aber eigentlich ein ganz anderes Vorgehen, nämlich die einzelnen, vielfältigen Teile des Material- und Warenflusses sorgfältig aufeinander abzustimmen; zu koordinieren. Diese Koordinationsaufgabe setzt aber eine Ganzheitsbetrachtung über die gesamte Logistikkette voraus (Abb. 1).

Logistik ist also das „Management der gesamten Prozeßkette“ von den Lieferanten bis zu den Kunden, welches erhebliche Rationalisierungspotentiale eröffnet; d. h., wer die Verantwortung über den gesamten Material- und Warenfluß übernehmen soll, wird primär nicht ein „Bereichsoptimum“ im Blick haben, sondern ein „Gesamtoptimum“ über die gesamte Prozeßkette hinweg. Wie aus Praxisberichten zu entnehmen ist, führt dies zu einer deutlichen Beschleunigung der Durchlaufzeit und einer besseren Beherrschung der Lieferserviceanforderungen, so daß sich insgesamt ein erhebliches Nutzenpotential in der Logistik offenbart (Senkung von Kosten, Erhöhung des Kundennutzen). Begründet wird dieser Nutzen stets durch die Koordination bislang nicht abgestimmter Bereiche.

Zur erfolgreichen Gestaltung des Logistikbereiches werden daher vielfältige Daten benötigt; Kosten und Leistungen der Logistik müssen transparent gemacht werden. Man erkennt, daß auch der Logistikbereich eines Controlling bedarf.

Ein Grazer Großbetrieb der Verpackungsindustrie hat sich nun intensiv mit der Idee eines **Logistik-Controlling** auseinandergesetzt.

DARSTELLUNG DER UNTERNEHMUNG

Die *Alfred Wall AG* ist ein bedeutendes Unternehmen in der europäischen Verpackungsindustrie.

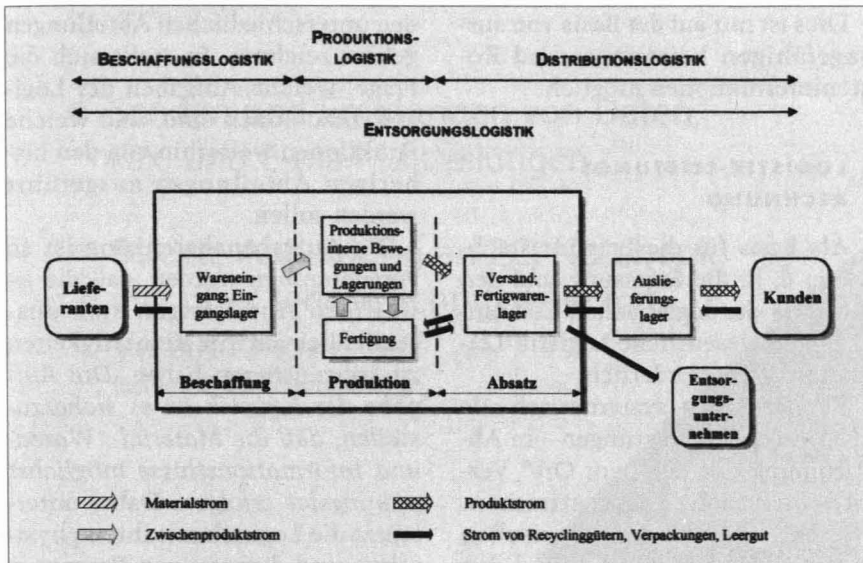


ABB. 1: BEREICHS- UND UNTERNEHMENSRENZEN ÜBERWINDENDE SICHTWEISE DER LOGISTIK [2]

In den Betrieben in Polen, Deutschland und dem Stammwerk in Graz werden Verpackungen aus Karton und Papier für die europäische Konsumgüterindustrie erzeugt und entwickelt. 1996 konnte in der Unternehmensgruppe mit 950 Mitarbei-

tern ein Umsatz von 1,6 Mrd. ATS erwirtschaftet werden. Der Absatz erfolgt europaweit und ist in zwei Geschäftsfeldern organisiert. 50 % des Umsatzes wird mit Zigarettenverpackungen erzielt und der Rest mit Verpackungen für die übrige

Konsumgüterindustrie (Faltschachteln, Etiketten, Hüllen für Videocassetten, ...).

Die Kunden sind einerseits die Tabakkonzerne ATW, British American Tobacco, Philip Morris und Reemtsma und auf der anderen Seite Konzerne wie Bahlsen, Cadbury, CPC, Kraft Jacobs Suchard, Lindt & Sprüngli, Mars, Nestlé, Oetker, Philips, Storck, Triumph International, Unilever.

Wall befindet sich also in folgender Situation: Auf der Lieferanten-seite findet man die Karton- und Papierindustrie mit Lieferzeiten bis zu sechs Wochen und auf der Kunden-seite die oben genannten Konzerne, die immer kürzere Lieferzeiten, bei kleiner werdenden Losgrößen und dies bei maximal gleichbleibenden Preisen fordern.

Um in dieser Situation in Zukunft erfolgreich bestehen zu können, wird neben einer hohen fachlichen Kompetenz eine hohe Logi-

Probleme in Ihrem Projekt?
Unübersichtliche Projektorganisation?
Kostenüberschreitungen?
Termine nicht eingehalten?

ATP ACHAMMER
TRITTHART
PARTNER

... ein Team aus Architekten, Ingenieuren und Wirtschaftsingenieuren - Ihr kompetenter Partner in der Planung und Abwicklung von Bauprojekten. Darüber hinaus unterstützen wir unsere Bauherren durch folgende **Projektmanagement-Leistungen**

- Anforderungsprofile
- Entwicklungs- und Masterplanung
- Übernahme der Projektleitung
- Kostenplanung nach ÖNORM B1801-1 oder nach DIN 276
- Terminplanung und -kontrolle
- Vergabeverfahren nach EU-Richtlinien
- Gewährleistungsabwicklung

Referenzen in den Branchen

- * Mikrochip-Produktion
- * Nahrungs- und Genußmittelproduktion
- * Multifunktionale Zentren
- * Post- und Kommunalbetriebe
- * Verwaltungs- und Universitätsgebäude
- * Sportstadien
- * Kultur- und Freizeiteinrichtungen



ATP Achammer - Tritthart & Partner
Innsbruck, ZT - GmbH
Standorte: Innsbruck - Wien - München - Dresden

Unser Geschäftsführer, Herr Dipl.-Ing. Dr. techn. Arnold Tautschnig, vereinbart mit Ihnen gerne einen unverbindlichen Gesprächstermin.

A - 6020 Innsbruck
Karl - Kapferer - Straße 5
Tel. 0043 (512) 5370 - 220
Fax 0043 (512) 5370 - 277
E-Mail info: tau@atp.co.at

stikkompetenz erforderlich sein. Es wurde deshalb eine Diplomarbeit mit dem Thema „Aufbau eines Logistik-Controlling“ in Auftrag gegeben. Dabei wurden folgende Zielsetzungen verfolgt:

1. Konzeptvorschlag zum Aufbau eines Logistik-Controlling
2. Ist-Analyse der Logistikkosten.

1. KONZEPTVORSCHLAG ZUM AUFBAU EINES LOGISTIK-CONTROLLING

Im ersten Schritt wird auf den strategischen Aspekt des Logistik-Controlling eingegangen. Es folgt anschließend ein Vorschlag zum Aufbau einer Logistik-Leistungsrechnung und einer Logistik-Kostenrechnung. Abschließend werden diese Leistungs- und Kostendaten in Form eines Berichtswesens – welches ein zentraler Bestandteil des Logistik-Controlling ist – zusammengefaßt.

• STRATEGISCHES LOGISTIK-CONTROLLING

Vorerst muß jede Unternehmung, die ein Logistik-Controlling einführen will, Klarheit darüber besitzen, daß sich dies auch lohnt. Es muß daher die strategische Bedeutung der Logistik für das Unternehmen untersucht werden.

Ist dies – wie bei der Alfred Wall AG – gegeben, folgt als wichtigste Aufgabe des strategischen Logistik-Controlling die Unterstützung der strategischen Planung. Zum einen muß die Einbindung der Logistik in die Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie gewährleistet sein, zum anderen muß die Strategieformulierung – Präzisierung von Leitbild, Zielsetzung und Strategien – für die Logistik unterstützt werden.

Im Ergebnis liefert der strategische Planungsprozeß Vorgaben für die Logistik und die dafür geltenden Prämissen. Ziele und Prämissen müssen danach im Prozeß der Strategieverfolgung bzw. -realisierung ständig auf die Erfüllung bzw. Gültigkeit hin überprüft werden.

Dies ist nur auf der Basis von aussagefähigen Leistungs- und Kosteninformationen möglich.

• LOGISTIK-LEISTUNGS-RECHNUNG

Als Basis für die Leistungsrechnung, d. h. die Erfassung und den Ausweis der logistischen Leistungen, sind wesentliche Logistik-Leistungsdaten erforderlich.

Vorerst gilt es, systematisch alle zu erfassenden Leistungen – in Abstimmung mit den „vor Ort“ Verantwortlichen – zu bestimmen. Hierbei sind wir den physischen Material- und Warenfluß und den ihm zugeordneten administrativen und dispositiven Tätigkeiten gefolgt. Diese logistischen Leistungen sind in einem sogenannten „Logistikmeßgrößenkatalog“ dargestellt und entsprechend einer vorher vorgenommenen Abgrenzung der verschiedenen Verantwortungsbereiche strukturiert worden.

Die Logistik war jedoch bisher durch eine Aufsplitterung der Logistikfunktionen (z. B. Entladung, Bestelldisposition, Weitertransport) in

den unterschiedlichen Abteilungen gekennzeichnet. Es stellt sich die Frage, welche Aufgaben der Logistik zuzuordnen sind, und welche Funktionen weiterhin von den bisherigen Abteilungen ausgeführt werden sollen.

Die Aufgabenabgrenzung ist so vorgenommen worden, daß die jeweiligen Abteilungen sich ausschließlich auf ihre Kerntätigkeiten zu konzentrieren haben. *Die Aufgabe der Logistik ist es sicherzustellen, daß die Material-, Waren- und Informationsflüsse möglichst reibungslos erfolgen.* Dabei unterstützt die Logistik mit ihren physischen und dispositiven Prozessen andere Abteilungen.

Logistikleistungen sind also Dienstleistungen und als solche schlecht zu messen; jedoch sind mit laufend erfaßten Logistikleistungen vielfältige Nutzen verbunden. Die Logistik-Leistungsrechnung macht beispielsweise transparent, wo *Auffälligkeiten* bestehen und läßt *weitere Trends und Veränderungen* erkennen. Ihr kommt *weitere wesentliche Zulieferfunktion* für die Logistik-Kostenrechnung zu.

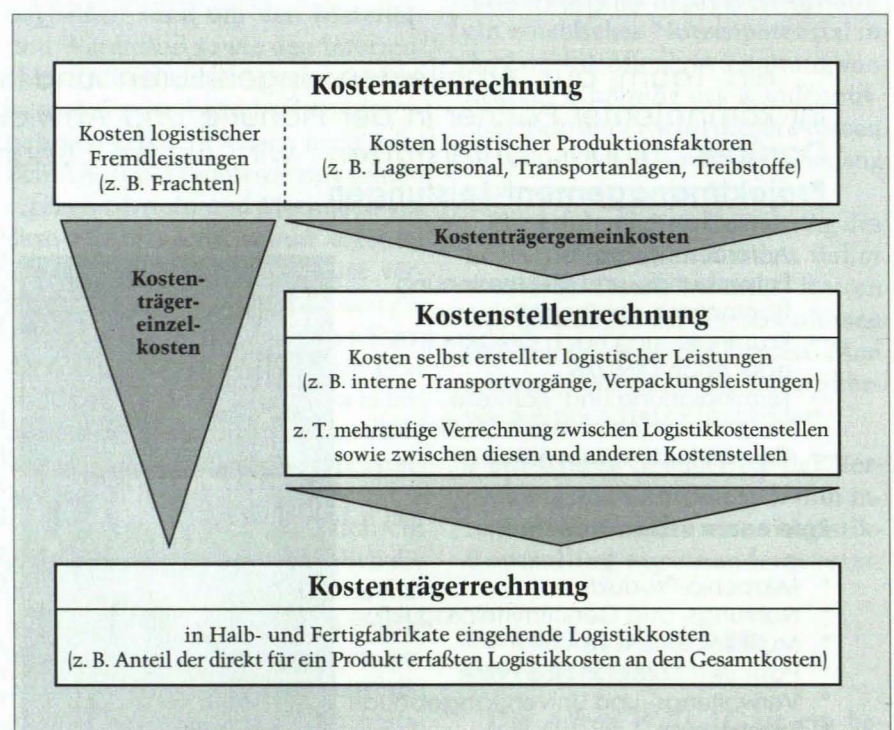


ABB. 2: SCHEMATISCHE DARSTELLUNG DER EINBINDUNG DER LOGISTIK IN DIE TRADITIONELLE KOSTENRECHNUNG [1]

• LOGISTIK-KOSTENRECHNUNG

Unter Logistik-Kostenrechnung bezeichnet man alle Bemühungen, innerhalb der bestehenden Kostenrechnung die Informationsbelange der Logistik besser als bislang zu befriedigen (Abb. 2).

Dabei geht es generell um die Erfassung des Faktoreinsatzes (Kostenarten), die Abbildung von Leistungserstellungsprozessen (in Kostenstellen) und die Zurechnung von Kosten zu Verursachern (Kostenträgerrechnung).

Nach einer exakten Abgrenzung und Definition der Logistikkosten erfolgt im nächsten Schritt ihrer Erfassung die differenzierte Abbildung von Kosten für Logistik-Fremdleistungen (sind Einzelkosten) und Kosten für Logistik-Eigenleistungen (sind Gemeinkosten und werden auf Kostenstellen erfaßt) in der Kostenartenrechnung. Zum Zwecke der Gewinnung von zusätzlicher Transparenz eines betrachteten logistischen (Teil-)Bereiches haben wir die Logistikkostenarten bewußt feiner strukturiert als dies momentan in der Unternehmung geschieht.

Diese logistischen Kostenstellen und Kostenplätze sind jedoch derzeit noch unterrepräsentiert. Es war daher auch Aufgabe von uns – bei Berücksichtigung der Kosten und der Nutzen – zusätzliche Kostenstellen zu bilden.

Solche Kostenstellen machen transparent, wo die Logistikleistungen erbracht werden und damit, wo Logistikkosten anfallen. Schließlich wird durch diese Kostentransparenz nicht nur in den jeweiligen Kostenstellen *Kostenverantwortung* sondern auch in den Logistikleistungen empfangenden Kostenstellen *Kostenbewußtsein* geschaffen. Das soll dazu führen, daß die Wirtschaftlichkeit der logistischen Leistungserstellung steigt.

Hat man die Logistikkosten auf entsprechenden Kostenstellen erfaßt und sie in variable und fixe Bestandteile differenziert, so kann

man diese Kosten mittels Verrechnungssätzen, also *leistungsvolumenentsprechend* („verursachungsgerecht“), sowohl an die Leistungen empfangenden Kostenstellen verrechnen, als auch den Produkten zuordnen. Der letztere Rechnungszweck wird unter dem Stichwort „**Prozeßkostenrechnung**“ geführt.

• BERICHTSWESEN

Im Berichtswesen, das laufend kostenstellenbezogene Leistungs- und Kostendaten bereitstellen soll, wird der Logistik – für einen bestimmten Zeitraum – ein Zahlenspiegel ihrer Aktivitäten vorgehalten. Der Zweck liegt dabei einerseits in der Unterstützung der Steuerung der einzelnen logistischen Einheiten und andererseits der Überwachung (der Zielsetzungen) und Koordination dieser Bereiche.

2. IST-ANALYSE DER LOGISTIKKOSTEN

Die Frage, die sich die Alfred Wall AG stellte, ist die nach der Höhe der Logistikkosten (absolut und als Anteil der Gesamtkosten) sowie in welchem Verhältnis dieser Wert zu den der Konkurrenten steht.

Die Frage nach der exakten Höhe der Logistikkosten ist bald zu einem fast unlösbaren Problem geworden, da momentan die Logistikkosten noch nicht detailliert genug erfaßt werden. Wir haben daher die Höhe der Logistikkosten durch Analyse der wesentlichen Kostenarten für das Jahr 1996 ermittelt. Das Ergebnis lieferte unter anderem folgende Kennzahlen:

Logistik-/Gesamtkosten \cong 10%
Logistikkosten/Rohhertrag \cong 22%

Ein Vergleich mit Mitbewerbern erscheint uns noch nicht sinnvoll, da die Unterschiede in der Höhe der Logistikkosten heute noch primär auf die unterschiedlich vorgenommene Abgrenzung der Logistikkosten und erst sekundär auf unterschiedliche Kostenintensität in den jeweiligen Logistik-Bereichen zurückzuführen ist.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Das Logistik-Controlling ist somit der Prozeß von Zielsetzung, Planung und Steuerung für die im Rahmen der Gesamtunternehmensstruktur organisatorisch entsprechend verankerten Logistik. Die Logistik – die material- und warenflußbezogene Dienstleistungen erbringt – muß dabei den gesamten Leistungsfluß im Unternehmen und zwischen der Unternehmung und seinen Märkten steuern bzw. koordinieren.

Ziel ist es, die Geschäftsprozesse und ihr Zusammenwirken besser zu verstehen, um diese effektiver sowie effizienter zu gestalten und somit eine Verbesserung des Unternehmensergebnisses aber auch des Kundenservices zu ermöglichen.

Die Alfred Wall AG sieht das Logistik-Controlling als zentrale Herausforderung und hat sich entschieden, die konkrete Umsetzung in Angriff zu nehmen.

LITERATUR:

- [1] WEBER, J.: Logistik-Controlling, Schäffer-Poeschel, 1995
- [2] WEBER, J., KUMMER, S.: Logistikmanagement, Schäffer-Poeschel, 1994
- [3] HORVÁTH, P. (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement – Methodik, Implementierung, Erfahrungen, Vahlen, 1991
- [4] PALLI, M.: Aufbau eines Logistik-Controlling, Diplomarbeit an der TU-Graz (BWL), 1997