



Fraunhofer
Institut
Materialfluss
und Logistik

LOGI-FAX

Eine Umfrage-Aktion des Fraunhofer IML und der Zeitschrift „Logistik für Unternehmen“ zur Fachmeinung unserer Leser



Heute die Ergebnisse zur Umfrage aus Heft 12/2001 zum Thema **Kennzahlen in der Logistik**

Der Siegeszug der Informationstechnik ist nicht mehr aufzuhalten. Viele Unternehmen stehen jedoch vor dem Problem, Informationen sinnvoll zu verdichten, ohne ganze Abteilungen mit Datenauswertungen zu beschäftigen. Die Frage ist, wie kommt man vom Informations- zum Wissensmanagement? Ein adäquates Hilfsmittel hierzu sind Kennzahlen, mit denen Unternehmensziele definiert und Soll-Ist-Vergleiche durchgeführt werden können. Das gilt z.B. für abstrakte Größen wie die Termintreue.

Die aktuelle Logi-Fax-Aktion hat sich ein Bild davon gemacht, welche Kennzahlen häufig ermittelt werden, wo sie zum Einsatz kommen, wie sie erfasst werden und welche Tätigkeiten durch Kennzahlen unterstützt werden. Hier nun die Ergebnisse.

Datenbasis der Umfrage

Die Mehrzahl (52 %) der eingegangenen Fragebögen stammt aus Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern, Unternehmen mit 200 bis 1000 Mitarbeiter haben weitere 45 % der Antworten eingesandt. Vor allem in produzierenden Unternehmen sind demzufolge Kennzahlen weit verbreitet, denn jede zweite Antwort stammt aus diesem Kreis. Aber auch Speditionen und Logistik-Dienstleister setzen häufig Kennzahlen ein (38 % der Antworten).

Erhebung der Datenbasis im Unternehmen

90 % der befragten Unternehmen leiten Kennzahlen aus betriebswirtschaftlichen Daten wie Umsatz oder Lagerbestand ab (**Bild 1**). Kennzahlen werden in diesem Fall zur Verdichtung von Informationen (z.B. Umsatz pro Artikel oder Kunde) herangezogen. Existieren diese Vergangenheitswerte nicht, werden in nahezu jedem zweiten Unternehmen Betriebsdaten elektronisch erfasst (i.d.R. durch Einsatz von elektronischen BDE-Systemen)¹⁾. Trotz hoher

Investitionen kann sich ein solches System rentieren, da umfangreiche Daten beispielsweise zur Planung und Nachkalkulation erfasst werden können. Weitere Möglichkeiten zur Ermittlung von Kennzahlen bestehen in der Datenermittlung aus Workshops und Interviews (jedes vierte Unternehmen nutzt diese Möglichkeit) sowie in der Auswertung eines Betriebsabrechnungsbogens (jedes fünfte Unternehmen geht diesen Weg). Gerade Interviews bringen schnell auswertbare Daten, haben allerdings einen subjektiven Charakter.

Einsatz der Kennzahlen

Nach Angaben der Leser werden in jeder sechsten Konzernleitung Kennzahlen eingesetzt. Sie dienen i.d.R. dazu, Auffälligkeiten und Veränderungen zu erkennen oder um die zugehörigen Unternehmen eines Konzerns untereinander zu vergleichen.

Auf welchen Unternehmenshierarchien werden Kennzahlen eingesetzt? Nahezu jeder Geschäftsführer und Abteilungsleiter benutzt Kennzahlen (93 % bzw. 90 %). In dieser Ebene setzt jeder dritte Befragte sie zum Vergleich

Elektronische Erfassung mittels BDE	45%
Ableitung aus betriebswirtschaftlichen Daten (Umsatz, Lagerbestand etc.)	90%
Mit Hilfe eines Betriebsabrechnungsbogens	21%
In Workshops und /oder Interviews mit Verantwortlichen aus den Fachabteilungen	24%
Durch eine externe Unternehmensberatung	7%

Bild 1: Wie erfolgt die Erfassung von Daten zur Kennzahlen-erfassung?

¹⁾ BDE = Betriebsdatenerfassung

einzelner Abteilungen untereinander ein. In drei von vier Fällen werden mit Kennzahlen Zielgrößen kontrolliert bzw. Soll-Ist-Abweichungen erkannt. Neben diesen Kontrollfunktionen eignen sich Kennzahlen auch zur Vereinfachung von Steuerprozessen (**Bild 2**).

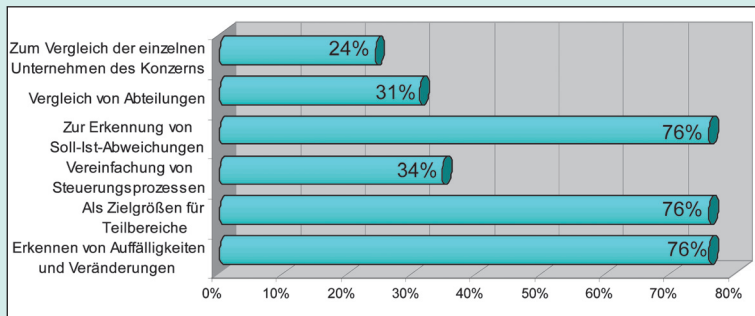


Bild 2: Verwendung von Kennzahlen innerhalb des Unternehmens.

Neben dem „Tagesgeschäft“ werden in Unternehmen immer häufiger Projekte durchgeführt. Ein Vorteil dieser Projektgruppen besteht darin, dass aufgabenbezogenen Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes eine Aufgabe kompetent bearbeiten können. Unternehmen können so aktuellen Herausforderungen schnell begegnen, z. B. bei der Einführung von Software. Aus Sicht des Fraunhofer IML eignen sich Kennzahlen sehr gut für die Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung eines Projektes sowie für das Projektcontrolling. Beispiele für projektbezogene Kennzahlen sind Vergleichswerte (Bearbeitungsdauer, Kosten einzelner Gewerke) aus ähnlichen Projekten. Es ist daher nicht verwunderlich, dass in jeder zweiten Projektgruppe Kennzahlen eingesetzt werden.

Darüber hinaus werden Kennzahlen auch für ständige planerische Tätigkeiten herangezogen. Das gilt z. B. für die Budgetplanung und bei der Personalplanung (jeweils bei zwei von drei Unternehmen). Zwei von fünf Unternehmen ermitteln Kennzahlen zur Produktions- und Betriebsmitteleinsatzplanung. Nur 31 % der befragten Unternehmen nutzen jedoch Kennzahlen bei der Fahrzeugeinsatzplanung (**Bild 3**).

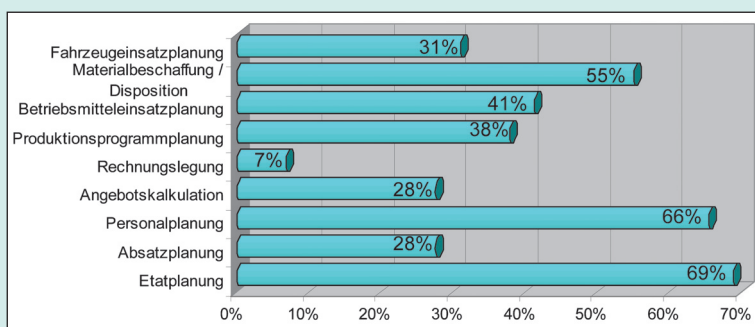


Bild 3: Kennzahlen zur Unterstützung operativer Tätigkeiten.

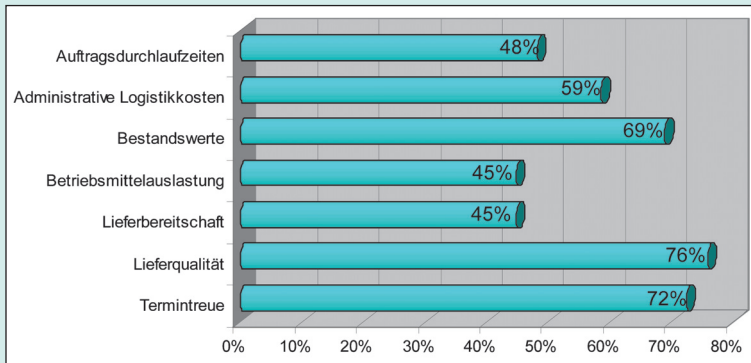


Bild 4: Häufig ermittelte Kennzahlen.

Häufig ermittelte Kennzahlen

Die Logistik-Abteilung verursacht – wie jede andere Abteilung in Unternehmen auch – Kosten. Da sie häufig jedoch nur indirekt an der Wertschöpfung beteiligt ist, fällt es schwer, die Leistung zu quantifizieren (vgl. Logi-Fax-Aktion Heft 10/2001, S. 30). Je nach Organisation eines Unternehmens ist die Lieferqualität und die erreichte Termintreue ein Maß für die Logistik-Leistung. Diese beiden Kennzahlen spielen in 75 % der befragten Unternehmen eine große Rolle (Bild 4). Sie sind wichtige Indikatoren für die Organisation der Abläufe, spiegelt sich hierin doch die Auftragsplanung und die Auftragsabwicklung wider. Beides hat eine hohe Bedeutung für die Kundenbindung. Dies gilt sowohl für Unternehmen aus der Handelsbranche wie aus dem Dienstleistungssektor oder für produzierende Unternehmen. 59 % der Unternehmen nutzen Kennzahlen zur Ermittlung und Bewertung von administrativen Logistikkosten.

Aufgrund permanent steigender Kosten sind Unternehmen gezwungen, Kosten zu sparen. In der Materialwirtschaft steckt häufig ein großes Potenzial, Kosten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für Fertigprodukte einzusparen. Es verwundert daher nicht, dass 69 % der befragten Unternehmen Kennzahlen für Bestandswerte bilden, um somit die vorhandenen Güter optimal auf die Bedarfe abzustimmen, Fehlbestände zu minimieren oder Schwachstellen in der Materialwirtschaft aufzudecken. Um solche Schwachstellen zu beurteilen, ist am Fraunhofer IML ein Verfahren zur Bewertung von Beständen und Betriebsmitteln entwickelt worden, das neben wirtschaftlichen Aspekten auch betriebliche Restriktionen und den technischen Nutzwert berücksichtigt.

Die Auftragsdurchlaufzeit ist eine besonders wichtige Kennzahl zur Beurteilung der Organisation von Unterneh-

men. Eine Analyse der Zeitanteile kann entscheidende Hinweise auf Schwachstellen geben. Untersuchungen haben ergeben, dass über 80 % der Auftragsdurchlaufzeit in produzierenden Unternehmen Wartezeiten ausmachen, die nach eingehender Betrachtung nachhaltig reduziert werden können, beispielsweise durch die Optimierung des Materialflusskonzeptes oder durch eine verbesserte Informationsverarbeitung. Vor diesem Hintergrund ist es verwunderlich, dass nicht einmal jedes zweite Unternehmen diese Kennzahl bildet.

Fazit der Aktion

Meiner Ansicht nach eignen sich Kennzahlen unter bestimmten Voraussetzungen sehr gut zur Kontrolle und Steuerung von Arbeitsgruppen, Abteilungen und Unternehmensverbänden. Neben „allgemeingültigen“ Aussagen wie Krankenstand, Auftragsdurchlaufzeit oder Liefertermintreue gibt es auch die Möglichkeit, unternehmensspezifische Kennzahlen zu formulieren, um Unternehmen bzw. Bereiche zu vergleichen. Auch planerische Tätigkeiten können exakter durchgeführt werden, wenn sie durch Kennzahlen abgesichert werden.

Bei der Definition ist jedoch genau darauf zu achten, dass die verwendeten Daten auch den gewünschten Sachverhalt widerspiegeln. Durch den Einsatz von Kennzahlen kann aus einem Informationsmanagement ein Wissensmanagement werden. Dabei sind zwei Punkte besonders zu beachten: Die eindeutige Definition der Kennzahlen sowie eine sorgfältige Datenerfassung zur Ermittlung der Kennzahlen.

Die hohe Zahl eingegangener „Logi-Faxe“ zeigt, welches Interesse in Unternehmen an dem Thema Kennzahlen besteht. Es existiert derzeit kein allgemeingültiger Ansatz, nach denen Kennzahlen für Unternehmen gebildet werden können; vielmehr sind sie auf die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen genau abzustimmen.

Die nächste Logi-Fax-Aktion folgt erst in der Juli/August-Ausgabe. Dies gibt uns die Gelegenheit, Ihre Umfragewünsche zu berücksichtigen. Gerne können Sie Vorschläge per Fax an

Olaf Figgenger, 02 31-97 43 162 (Fax) oder per E-Mail an Olaf.Figgenger@iml.fraunhofer.de senden.

Olaf Figgenger, Fraunhofer IML