

Horizontal statt vertikal

Liebe Leserinnen und Leser,

erinnern Sie sich noch, wie Sie Kostenrechnung gelernt haben? Die Abfolge einer Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung? Die sukzessive Entlastung der Kostenstellen durch Verrechnung auf die Produkte? Die Kostenrechnung als ideales Instrument, um die komplexe Leistungserstellung transparent und damit steuerbar zu machen? Ein Instrument, das so intuitiv plausibel und wichtig ist, dass es auch Ingenieure als betriebswirtschaftliches Zusatzfach gelernt haben?

Logistiker sind mit der Kostenrechnung allerdings nur selten zufrieden. Ein Grund liegt im Dienstleistungscharakter der Logistik. Mit Dienstleistungen hat die Kostenrechnung traditionell Probleme, weil das Leistungs- und Qualitätsspektrum breiter als bei Sachleistungen ist und die Leistungserfassung lange Zeit vernachlässigt wurde. Der andere Grund resultiert aus der unterschiedlichen Perspektive eines Logistikers: Der Logistik geht es nicht (nur) um einen einzelnen Transport-, Lager- oder Umschlagsprozess, sondern um den Material- und Warenfluss insgesamt. Verstärkt gilt das für das Supply Chain Management. Der Unterschied zur üblichen kostenstellenbezogenen Perspektive lässt sich leicht am Thema Durchlaufzeit veranschaulichen: Die Kostenrechnung kennt die Bearbeitungszeiten eines Auftrags in jeder Kostenstelle, da sie zur Kalkulation gebraucht werden. Nur selten werden Logistikprozesszeiten erfasst, am ehesten noch Lagerzeiten in Zentrallagern. Wenn man sich die Durchlaufzeit eines Auftrags durch ein Unternehmen anschaut, wird sichtbar, dass diese Zeiten aber nur einen Bruchteil der gesamten Auftragszeit ausmachen. Die meiste Zeit warten Aufträge auf den nächsten Bearbeitungsschritt, weil die nächste Maschine nicht frei ist, weil noch irgendwelche Teile fehlen. Solche Zeiten erscheinen in der Kostenrechnung nicht. Wie soll man dann den Durchlauf eines Auftrags steuern?

Der hinter diesem Mangel liegende Grund liegt in der Ausrichtung der traditionellen Kostenrechnung auf die Funktionsspezialisierung der Leistungserstellung. Damit nimmt sie bildlich gesprochen eine vertikale Sicht ein, gemäß der Annahme: Wenn die einzelnen Prozessschritte optimiert sind, liegt auch das Gesamtoptimum vor. Logistik und Supply



Utz Schäffer



Jürgen Weber

Chain Management kennzeichnen dagegen eine horizontale Perspektive: Optimiert wird hier die Prozesskette; es geht um eine möglichst wirtschaftliche Gestaltung des Zusammenspiels aller einzelnen Schritte der Abwicklung eines Auftrags, von der Materialdisposition bis zur Auslieferung an den Kunden. Servicegrade und Durchlaufzeiten treten gleichberechtigt an die Seite der Effizienz. Das setzt voraus, dass die einzelnen Prozesse über alle Stufen der Leistungserstellung verfolgt werden können. Dies ist erst heute im Kontext der Digitalisierung möglich, und zwar in einer nie da gewesenen Granularität. Der Traum, den das Supply Chain Management seit bald 50 Jahren träumt, wird langsam umsetzbar. Das Controlling sollte helfen, aus dem Traum Wirklichkeit werden zu lassen. Dazu müssen viele Controller selbst einen Perspektivenwechsel vollziehen. Die Prozesssicht ist der Schlüssel zum Erfolg in digitalen Zeiten. Sie sollten sie also besser heute als morgen einnehmen!

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber