

BIFOR-Schriftenreihe

Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation

ERFOLGSORIENTIERTE MATERIALWIRTSCHAFT DURCH KENNZAHLEN

Leitfaden zur Steuerung und Analyse
der Materialwirtschaft

von

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erwin Grochla
Dr. Robert Fieten
Dipl.-Kfm. Manfred Puhlmann
Dipl.-Kfm. Manfred Vahle

00220293

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	38.205
Abstell-Nr. :	A24/226
Sachgebiete :	2.6
	4.6

FBO-Verlag, Baden-Baden

Inhaltsverzeichnis

1. Materialwirtschaft als Problemfeld des Klein- und Mittelbetriebes ..	15
1.1. Aktuelle Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten	15
1.2. Der Beitrag der Materialwirtschaft zum Unternehmensergebnis ...	18
1.3. Konsequenzen für die Unternehmensführung	22
1.3.1. Erfolgsorientierte Materialwirtschaft	24
1.3.2. Informationsbasis durch Kennzahlen	24
2. Aufgaben und Ziele erfolgsorientierter Materialwirtschaft	29
2.1. Aufgaben der Materialwirtschaft	31
2.1.1. Materialdisposition	31
2.1.2. Materialeinkauf	32
2.1.3. Materialbevorratung	33
2.1.4. Materialtransport und Entsorgung	34
2.1.5. Sonderaufgaben der Materialwirtschaft	34
2.2. Ziele der Materialwirtschaft	35
2.2.1. Allgemeine materialwirtschaftliche Ziele	35
2.2.2. Ziele der Materialdisposition	37
2.2.3. Ziele des Materialeinkaufs	38
2.2.4. Ziele der Materialbevorratung	38
2.2.5. Ziele des Materialtransportes und der Entsorgung	39
2.2.6. Das Problem der Zielkonflikte	40
Ausgewählte Literaturhinweise	42
3. Steuerung und Analyse der Materialwirtschaft durch Kennzahlen ..	45
3.1. Grundlegendes zur Bildung von Kennzahlen	45
3.1.1. Zum Begriff „Kennzahl!“	45
3.1.2. Kennzahlenarten	46
3.1.3. Kennzahlensysteme	49
3.2. Möglichkeiten der Nutzung von Kennzahlen	51
3.2.1. Kennzahlen als Steuerungsinstrumente	51
3.2.2. Kennzahlen als Analyseinstrumente	53
3.2.3. Kennzahlen als Arbeitsunterlagen	57
3.3. Probleme und Grenzen der Anwendung von Kennzahlen	58
3.3.1. Allgemeine Voraussetzungen und Fehlerquellen des Kennzahleneinsatzes	58
3.3.2. Mittelstandsspezifische Bedingungen des Kennzahleneinsatzes	60
3.4. Allgemeine Grundsätze der Anwendung von Kennzahlen	61
Ausgewählte Literaturhinweise	63
4. Ein Kennzahlensystem für die Materialwirtschaft	65
4.1. Funktion und Aufbau des Kennzahlensystems der Materialwirtschaft	65
4.2. Materialwirtschaftliche Kennzahlen für die Unternehmensleitung ..	67
4.2.1. Kennzahlen zur übergreifenden Steuerung	67
4.2.1.1. Unternehmensziele als Ausgangspunkt materialwirtschaftlicher Steuerungskennzahlen	67
4.2.1.2. „Spitzenkennzahlen“ der Materialwirtschaft	69

4.2.2. Kennzahlen zur globalen Analyse	70
4.2.2.1. Kennzahlen zur Strukturanalyse	70
4.2.2.2. Kennzahlen zur Beobachtung inner- und außerbetrieblicher Entwicklungen	71
4.3. Kennzahlen für die materialwirtschaftliche Bereichsleitung	71
4.3.1. Kennzahlen zur Steuerung der einzelnen Teilbereiche	71
4.3.2. Kennzahlen zur übergeordneten Analyse der materialwirtschaftlichen Teilbereiche	72
4.3.3. Kennzahlen zur Detailanalyse der einzelnen Teilbereiche ..	72
4.3.3.1. Kennzahlen der Materialdisposition	73
4.3.3.2. Kennzahlen des Materialeinkaufs	73
4.3.3.3. Kennzahlen der Materialbevorratung	73
4.3.3.4. Kennzahlen des Materialtransportes und der Entsorgung	74
4.4. Hinweise zur Arbeit mit dem Kennzahlensystem der Materialwirtschaft	74
4.4.1. Entwicklung eines ‚maßgeschneiderten‘ Kennzahlensystems	74
4.4.2. Ablauf der Kennzahlenanwendung	77
4.4.3. Checkliste	77
4.5. Überblick über das Kennzahlensystem der Materialwirtschaft	80
Ausgewählte Literaturhinweise	83
5. Voraussetzungen und unterstützende Maßnahmen der Arbeit mit Kennzahlen der Materialwirtschaft	85
5.1. Maßnahmen zur Sicherstellung der Informationsbasis	86
5.1.1. Anforderungen an das betriebliche Rechnungswesen	88
5.1.2. Kartei- und Formularwesen	90
5.1.3. Unterstützung durch EDV	92
5.2. Unterstützende materialwirtschaftliche Analysetechniken	97
5.2.1. ABC-Analyse	97
5.2.2. XYZ-Analyse	99
5.3. Organisatorische Voraussetzungen	101
5.3.1. Regelung und Überprüfung der Aufgabenverteilung	102
5.3.2. Festlegung der Kompetenzbereiche	105
5.3.3. Sicherung der Informationswege	106
5.3.4. Einsatz organisatorischer Hilfsmittel	107
5.4. Personalwirtschaftliche Maßnahmen	110
Ausgewählte Literaturhinweise	112
6. Steuerung und Analyse der Materialwirtschaft in Klein- und Mittelbetrieben heute – Ergebnisse einer Mittelstandsstudie	115
6.1. Angaben zur Forschungsmethode und zur Struktur der untersuchten Unternehmen	116
6.2. Zur allgemeinen Situation materialwirtschaftlicher Aufgabenbereiche in mittelständischen Unternehmen	117
6.2.1. Dispositionsprobleme	120
6.2.2. Schwachstellen im Einkauf	121
6.2.3. Mängel in der Bevorratung	121
6.2.4. Transport- und Entsorgungsprobleme	122
6.2.5. Zusammenfassung	123

6.3. Zum Stand des Einsatzes betriebswirtschaftlicher Instrumente in der mittelständischen Materialwirtschaft	125
6.3.1. Anwendungsstand materialwirtschaftlicher Kennzahlen	125
6.3.2. Anwendungsstand weiterer Instrumente in der Materialwirtschaft	129
6.3.3. Gründe mangelnder Anwendung materialwirtschaftlicher Kennzahlen in der Praxis	132
6.4. Ansatzpunkte für eine erfolgsorientierte Materialwirtschaft in der mittelständischen Praxis	135
Ausgewählte Literaturhinweise	138
Anhang	
Kennzahlen-Katalog	141
Literaturverzeichnis	221