

**Karsten Hoffmann**

**Methoden der Fuhrparkkostenrechnung  
im Hinblick auf die Ermittlung der  
optimalen Fuhrparkstruktur und -größe**

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1989 Diplom.de  
ISBN: 9783832442590

**Karsten Hoffmann**

**Methoden der Fuhrparkkostenrechnung im Hinblick auf die Ermittlung der optimalen Fuhrparkstruktur und -größe**



---

Karsten Hoffmann

# Methoden der Fuhrparkkostenrechnung im Hinblick auf die Ermittlung der optimalen Fuhrparkstruktur- und -größe

Diplomarbeit  
an der Universität Dortmund  
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
April 1989 Abgabe



***Diplom.de***

Diplomica GmbH ———  
Hermannstal 119k ———  
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———  
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———  
www.diplom.de ———

ID 4259

Hoffmann, Karsten: Methoden der Fuhrparkkostenrechnung im Hinblick auf die Ermittlung der optimalen Fuhrparkstruktur und -größe / Karsten Hoffmann · Hamburg: Diplomica GmbH, 2001  
Zugl.: Dortmund, Universität, Diplom, 1989

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001  
Printed in Germany



## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_  
  
Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_  
  
agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

4259

UNIVERSITÄT DORTMUND  
- Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften -

"Methoden der Fuhrparkkostenrechnung im Hinblick auf die  
Ermittlung der optimalen Fuhrparkstruktur und -größe"

Diplomarbeit

vorgelegt am  
Fachgebiet Logistik  
der Universität Dortmund  
Prof. Dr.-Ing. Rolf Jansen

Betreuer: Dipl.-Kfm. Uwe Maresch

SS 1989

Verfasser: Karsten Hoffmann  
Steinhausstr. 14  
5800 Hagen 1  
Matrikel-Nr.: 200165354680



## INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
<b><u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u></b>	VIII
<b><u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u></b>	XI
<b><u>A. EINLEITUNG</u></b>	14
I. Problemstellung	14
II. Ziel der Arbeit	16
<b><u>B. BEGRIFFSABGRENZUNGEN</u></b>	17
I. Der Fuhrpark und seine Stellung im Rahmen des Logistik- konzepts	17
1. Verkehrsleistung und Transportleistung	17
2. Das Logistikkonzept	19
3. Güterverkehrssysteme	21
II. Die Fuhrparkkosten als Bestandteil der Logistikkosten	23
III. Rahmenbedingungen der Fuhrparkkostenrechnung	25
1. Fuhrparkkostenrechnung im Werkverkehr und gewerb- lichen Güterfernverkehr	25
2. Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	29
3. Prinzipien der Kostenrechnung	33
4. Das Controlling-Konzept	34
IV. Optimale Fuhrparkstruktur und -größe	35
<b><u>C. RAHMENBEDINGUNGEN BEI DER ERBRINGUNG VON GÜTER- TRANSPORTLEISTUNGEN MIT KRAFTFAHRZEUGEN</u></b>	37
I. Rechtliche Rahmenbedingungen	37
II. Politisch-administrative Rahmenbedingungen	41
III. Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	43

	Seite
IV. Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen	45
1. Besonderheiten der Transportleistung	45
a) Der Dienstleistungscharakter	45
b) Die abgeleitete Nachfrage	46
c) Die Unpaarigkeit der Verkehrsströme	46
d) Anmerkungen zur gemeinsamen, kostenrechnerischen Behandlung von Werkverkehr und gewerblichem Gü- terfernverkehr	47
2. Maßgrößen der Leistungsfähigkeit und Produktivitäts- kennzahlen der Fuhrparkeinheit "Fahrzeug"	48
a) Kapazität, Bereitschaft und Beschäftigung von Kraft- fahrzeugen	48
b) Nutzung der Kapazitätskomponenten	51
ba) Die Fahrzeuggröße	51
bb) Die Zeitkomponente	53
bc) Die Geschwindigkeitskomponente	54
3. Leistungen des Fuhrparks i. w. S.	56
<b>D. <u>FUHRPARKKOSTENRECHNUNG AUF VOLLKOSTENBASIS</u></b>	58
I. Kostenartenrechnung	58
1. Basisdaten der Fuhrparkkostenrechnung	60
a) Technische Daten	62
b) Kalkulationsdaten	62
c) Kapitalwerte	63
d) Leistungsdaten	64
2. Beschreibung, Erfassungsmöglichkeiten und Systemati- sierung der Fuhrparkkostenarten	65
a) Fahrzeugkosten	67
b) Personalkosten	73
c) Sonstige Fuhrparkkosten	76

	Seite
II. Kostenstellenrechnung	77
1. Gestaltungsmöglichkeiten der Kostenstellen im Fuhrpark i. w. S.	78
2. Kontrolle und Planung der Fuhrparkkosten	80
III. Kostenträgerrechnung	81
1. Kostenträgerzeit- und kurzfristige Erfolgsrechnung im Fuhrpark i. w. S.	81
2. Kalkulation im Fuhrpark i. w. S.	83
IV. Mängel der Fuhrparkkostenrechnung auf Vollkostenbasis	85
<b>E. <u>FUHRPARKKOSTENRECHNUNG AUF TEILKOSTENBASIS</u></b>	89
I. Direct Costing und Fixkostendeckungsrechnung	89
II. Kostenartenrechnung	90
III. Kostenstellenrechnung	92
IV. Kostenträgerrechnung	100
1. Ermittlung von Auftragsdeckungsbeiträgen	100
2. Kurzfristige Erfolgsrechnung im Fuhrpark i. w. S.	102
3. Zurechnungsprobleme bei verbundener Auftragsabwick- lung und beim Nebeneinander gleichartiger Fahrzeuge	104
4. Kontrolle der Fuhrparkkosten durch Deckungsbudgetvor- gabe	105
<b>F. <u>KRITERIEN EINER OPTIMALEN FUHRPARKSTRUKTUR UND -GRÖSSE</u></b>	108
I. Situative Optimalität	108
1. Optimale Auftragspolitik	108
a) Auftragspolitik bei Unterbeschäftigung	108
b) Auftragspolitik bei Vollbeschäftigung	109
ba) Ein Engpaß	109
bb) Grenzen der engpaßbezogenen Deckungsbeitrags- rechnung	110

	Seite
2. Optimale Tourenplanung	112
a) Beschreibung und Abgrenzung der Tourenplanungs- probleme	112
b) Lösungsmöglichkeiten der Tourenplanungsprobleme	113
ba) Das Auswahlproblem	113
bb) Das Zuordnungs- und Reihenfolgeproblem	115
3. Auswirkungen auf Fuhrparkstruktur und -größe	117
II. Konstitutive Optimalität	119
1. Investitionsentscheidungen im Fuhrpark i. e. S.	121
a) Erweiterungsinvestitionen im Fuhrpark i. e. S.	121
aa) Bestimmungsgrößen von Fahrzeugart, -größe und -anzahl	121
ab) Investitionsrechenverfahren bei deterministischer Fuhrparkbestandsplanung	124
b) Ersatzinvestitionen im Fuhrpark i. e. S.	125
ba) Die optimale Nutzungsdauer	126
bb) Der optimale Ersatzzeitpunkt	130
c) Desinvestitionen im Fuhrpark i. e. S.	130
2. Eigen- oder Fremdtransport	132
a) Qualitative Kriterien	134
b) Quantitative Kriterien	137
ba) Erfolgvergleichsrechnungen	137
bb) Kostenvergleichsrechnungen	138
3. Leasing von Kraftfahrzeugen	143
a) Rechtliche Grundlagen	143
b) Steuerliche Grundlagen	147
c) Betriebswirtschaftliche Grundlagen	149

	Seite
4. Entscheidungsmodelle zur Bestimmung der optimalen Größe des Fuhrparks i. w. S. im Werkverkehr und gewerblichen Güterfernverkehr	151
5. Auswirkungen auf Fuhrparkstruktur und -größe	155
<b><u>G. RATIONALISIERUNGSPOTENTIALE IM FUHRPARK I. W. S.</u></b>	160
I. Beschreibung und Abgrenzung der Fuhrparkrationalisierung	160
II. Anforderungen der Fuhrparkrationalisierung an die Kosten- und Leistungsrechnung	161
III. Ausgewählte betriebswirtschaftliche Einzelstrategien zur Fuhrparkrationalisierung	170
<b><u>H. SCHLUSSBETRACHTUNG</u></b>	172
<b><u>LITERATURVERZEICHNIS</u></b>	176
<b><u>SONSTIGE QUELLEN</u></b>	186
<b><u>PERSÖNLICHE GESPRÄCHE</u></b>	187

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

	Seite
Abb. 1: Logische Verknüpfung der Problembereiche Transport/ Verkehr/ Logistik	20
Abb. 2: Güterverkehrssysteme einer Volkswirtschaft und ihre Gliederungskriterien	22
Abb. 3: Funktionale Abgrenzung von Logistiksystemen nach den Inhalten von Logistikaufgaben	24
Abb. 4: Gesamt- und Totalkosten	25
Abb. 5: Stellung des gewerblichen Güter- und Werkverkehrs in einer institutionellen Gliederung des betrieblichen Rech- nungswesens	26
Abb. 6: Funktionale Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	26
Abb. 7: Umfeld des firmeneigenen Fuhrparks	27
Abb. 8: Erscheinungsformen von Kostenrechnungssystemen	30
Abb. 9: Die Kostenbestimmungsfaktoren im Fuhrpark i. w. S.	32
Abb. 10: Güterverkehr - Anteile der Verkehrsbereiche an der Ver- kehrsleistung (tkm) in v. H. (ohne Seeschifffahrt, Luftver- kehr und Dienstgutverkehr der Eisenbahnen)	44
Abb. 11: Maßgrößen der Leistungsfähigkeit und Produktivitäts- kennzahlen im Fuhrpark i. e. S.	50
Abb. 12: Leistungsbereiche des Fuhrparks i. w. S.	57
Abb. 13: Kostenstruktur eines Fahrzeuges und des Fuhrparks i. w. S.	59
Abb. 14: Basisdaten der Fuhrparkkostenrechnung i. e. S.	61
Abb. 15: Leistungs- und Bereitschaftskosten im Fuhrpark i. e. S. nach Schott	65
Abb. 16: Kostenkategorien im Fuhrpark i. w. S. nach Männel	66
Abb. 17: Fahrzeugkostenrechnung im Fuhrpark i. e. S.	82

	Seite
Abb.18: Hierarchie der Dispositions- und Kontrollobjekte im Fuhrpark i. e. S.	84
Abb.19: Für eine Fahrzeugkostenrechnung auf Teilkostenbasis erforderliche Bildung von Kostenkategorien	91
Abb.20: Differenzierter BAB für den Fuhrpark i. w. S.	94 ff.
Abb.21: Ermittlung der Deckungsbeiträge einzelner Transportaufträge	100
Abb.22: Ermittlung des Deckungsbeitrags einzelner Fahrzeuge	103
Abb.23: Auftragsabrechnung bei bestehender Leistungsverbundenheit über gemeinsame Leistungskosten	104
Abb.24: Fuhrparkerfolgskontrolle	106
Abb.25: Beispiel für die Analyse der Auftragsstruktur	111
Abb.26: Die Eigenschaften und Merkmale von Transportgütern	114
Abb.27: Merkmale von Transportaufträgen	115
Abb.28: Heuristische Verfahren zur Lösung von Standortproblemen der Tourenplanung	116
Abb.29: Zeitliche Einsatzbedingungen des Potentialfaktors Fahrpersonal	120
Abb.30: Verlauf der nutzungsdauerbestimmenden Kostenarten und der Gesamtkostenkurve bei kumulierter Darstellung im Zeitablauf unter Vernachlässigung von Steuern	128
Abb.31: Durchschnitts- und Grenzkostenkurve der Gesamtkostenkurve	129
Abb.32: Kombinationsmöglichkeiten des Eigen- und Fremdtransportes	133
Abb.33: Qualitative Kriterien zur Abgrenzung von Eigen- und Fremdtransport	135

	Seite
Abb. 34: Tendenzielle Abhängigkeit der Umsatzbeiträge und der Servicekosten vom Servicegrad (Periodenbetrachtung)	137
Abb. 35: Unterschiede in der Kostenstruktur zwischen Eigen- und Fremdtransport	139
Abb. 36: Langfristiger Vergleich der Kosten von Eigen- und Fremdtransport im Zeitablauf (ohne Berücksichtigung entgehender Deckungsbeiträge und interner Ersparnisse)	142
Abb. 37: Zulässigkeit einer Miete von Lastkraftfahrzeugen	144
Abb. 38: Steuerliche Zurechnung der Leasinggegenstände bei Vollamortisations-Verträgen im Rahmen des Financial-Leasings	147
Abb. 39: Steuerliche Zurechnung der Leasinggegenstände bei Teilamortisations-Verträgen im Rahmen des Financial-Leasings	148
Abb. 40: Fuhrparkpotentialrechnung zur ex post Kontrolle der optimalen Fuhrparkgröße im gewerblichen Güterfernverkehr	152
Abb. 41: Ex post Kontrolle der optimalen Fuhrparkgröße im Werkverkehr	153
Abb. 42: Fuhrparkkapazitätsnutzung in Abhängigkeit von der zeitlichen Variation des Personalbereitschaftsgrades	157
Abb. 43: Ansatzpunkte der Leistungs- und Kostenanalyse bei den Hauptstufen des Rationalisierungsprozesses im Fuhrpark i. w. S.	162
Abb. 44: Differenzierte Leistungserfassung des Fuhrparks i. e. S. zur Ermittlung von Rationalisierungspotentialen	163
Abb. 45: Rationalisierungsgerechter Zeitbegriff und Möglichkeiten der Steigerung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit im Fuhrpark i. e. S.	165
Abb. 46: Möglichkeiten der Leistungserfassung der Fuhrparkverwaltung	167
Abb. 47: Rationalisierungsgerechte Kostendifferenzierung im Fuhrpark i. w. S.	169



## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a. a. O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Adekra	Arbeitsgemeinschaft Deutscher Kraftwagenspediteure e. G.
Afa	Abschreibung für Abnutzung
allg.	allgemein(e)
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BAG	Bundesanstalt für den Güterfernverkehr
best.	bestimmt(e, er, es)
Bd.	Band
BDF	Bundesverband des Deutschen Güterfernverkehrs e. V.
BDG	Bundesverbände des Deutschen Güterkraftverkehrs
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL	Bundesgesetzblatt
BSL	Bundesverband Spedition und Lagerei e. V.
BStBl.	Bundessteuerblatt
BZG	Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr e. G.
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CTR	Central Trailer Rental
DB	Deckungsbeitrag
DC	Direct Costing
DEKRA	Deutscher Kraftfahrzeugüberwachungsverein
Diss.	Dissertation
DKS	Deutsche Kraftwagen-Spedition GmbH
DV	Datenverarbeitung
DVWG	Deutsche Verkehrswissenschaftliche Gesellschaft e. V.
DVZ	Deutsche Verkehrs-Zeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
e. G.	eingetragene Genossenschaft
ESTG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
EWG	Europäische Wirtschafts-Gemeinschaft

FDR	Fixkostendeckungsrechnung
ff.	folgende
GEFA	Gesellschaft für Absatzfinanzierung
GFVB	Gesellschaft zur Förderung der Forschungsstelle für Verkehrsbetriebslehre e. V.
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GüKG	Güterkraftverkehrsgesetz
GVB	Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e. V.
HdB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HdR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
HGB	Handelsgesetzbuch
hrsg. v.	herausgegeben von
i. e. S.	im engeren Sinne
i. S.	im Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
kalk.	kalkulatorisch
Kfz	Kraftfahrzeug
km	Kilometer
KVV	Kraftverkehrsordnung für den Güterfernverkehr mit Kraftfahrzeugen
LKW	Lastkraftwagen
m <sup>3</sup>	Kubikmeter
NGT	Nebengebührentarif
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
p. a.	per anno
PUG	Preisuntergrenze

RGH	Rationalisierungsgemeinschaft des Handels e. V.
RKT	Reichskraftwagentarif für den Güterfernverkehr
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft
S.	Seite
s.	siehe
Sp.	Spalte
Std.	Stunde(n)
t	Tonne
TIP	Transport International Pool GmbH
TKF	Tarifkommission Güterfernverkehr
tkm	Tonnenkilometer
TÜV	Technischer Überwachungsverein
TVG	Trailer Vermietungsgesellschaft mbH & Co Nutzfahr- zeug KG
u. a.	und andere
u. a. O.	und anderen Ortes
USL	Unternehmensberatung Spedition und Lagerei
usw.	und so weiter
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
VO	Verordnung
WAV	Werbe- und Abfertigungsvergütung
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

## A. EINLEITUNG

### I. Problemstellung

"Bedeutung und Leistung des Fuhrparks für das gesamte Unternehmen werden in der Praxis häufig unterschätzt. Teilweise unbemerkt hat der Fuhrpark als Teil der Logistik längst seine Funktion als "reiner Fahrdienst verloren"; die Organisation der Transportabläufe entscheidet nicht selten über die Effizienz und den Absatzerfolg des gesamten Unternehmens. Die arbeitsteilige Wirtschaft sowie das Fortschreiten der Produktionstechnologie stellen ständig wachsende Anforderungen an die Logistik und den Warenfluß.

Die Wahrnehmung von Wettbewerbsvorteilen und Rationalisierungsvorteilen bei der Transportabwicklung - insbesondere im Fuhrparkeinsatz - setzt eine gründliche Bestandsaufnahme und Kontrolle der erbrachten Fuhrparkleistungen voraus. Ohne exakte Kenntnisse des Leistungsumfanges sind Analysen und Aussagen zum wirtschaftlichen Einsatz der Fahrzeuge (und zur optimalen Fuhrparkstruktur) ausgeschlossen. Dabei spielen weniger die reinen Fahrleistungen eine ausschlaggebende Rolle, sondern vielmehr die effiziente Lösung komplexer Transportaufgaben."<sup>1</sup>

Zur Lösung dieser komplexen Fuhrparkmanagementaufgaben bedarf es der Bereitstellung und Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen. Die wichtigste innerbetriebliche Informationsbasis ist das betriebliche Rechnungswesen, das jedoch in zahlreichen, Transportleistungen erbringenden Unternehmen bzw. Unternehmensteilbereichen überhaupt nicht oder nur rudimentär ausgebaut ist.

Insbesondere über Art und Höhe der Kosten des Werkverkehrfuhrparks haben zahlreiche Unternehmen nur eine ungenaue Vorstellung.

Daneben fehlen zielbezogene und entscheidungsebenenbezogene Führungsinformationen in Form von Kennzahlen, "die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dienen."<sup>2</sup>

---

1 Posselt, R. P., Fuhrpark, in: Management Enzyklopädie, 2. Auflage, Band 3, München 1982, S. 920 - 941, hier: S. 920.

2 Reichmann, T., Controlling mit Kennzahlen, München 1985, S. 11.