

Ingrid Göpfert

Logistik

Führungskonzeption und Management
von Supply Chains

Zum Inhalt:

Alle Erfolgspotenziale aufzuspüren und erfolgreich umzusetzen verlangt nach einem integrierten, ganzheitlichen Managementkonzept. Die Logistik-Führungskonzeption beinhaltet die enge Verknüpfung von normativem, strategischem und operativem Management einschließlich des Zusammenspiels zwischen Management und Controlling von Supply Chains.

Aus der Logistikvision leiten sich die Logistikstrategien ab. Ihre Verwirklichung im operativen Tagesgeschäft steigert den Erfolg von Unternehmen und Netzwerken.

Zahlreiche Fallbeispiele aus der Supply-Chain-Praxis sowie die Ergebnisse aus empirischen Studien, z. B. über den Zielerreichungsgrad von Supply-Chain-Management-Konzepten, machen das Werk besonders anschaulich.

Aus dem Inhalt:

- State-of-the-Art in Logistik und Controlling
- Logistikvision, -politik und -kultur
- Strategien der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik
- Integriertes Logistik-Strategien-Konzept
- Zusammenspiel von Unternehmens- und Netzwerkstrategien
- Supply-Chain-Management-Konzepte
- Innovationsmanagement in der Logistik
- Logistikleistungs- und Logistikkostenrechnung
- Logistikkennzahlen
- Logistik-Bilanz

„Herausragend deshalb, weil der Leser nicht nur ein sehr breit angelegtes, sondern auch ein ausgesprochen übersichtlich aufgebautes Buch erhält.“ STUDIUM – Buchmagazin zur Voraufgabe

Zur Autorin:

Univ.-Prof. Dr. Ingrid Göpfert ist Inhaberin des Lehrstuhls für ABWL und Logistik an der Philipps-Universität Marburg und berufenes Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des Bundesministers für Verkehr.

Logistik

Führungskonzeption und Management
von Supply Chains

von

Univ.-Prof. Dr. rer. oec. habil. Ingrid Göpfert

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur 3. Auflage

Zahlreiche Fallbeispiele und empirische Ergebnisse aus der Supply Chain Praxis bereichern die neue Auflage der Logistik-Führungskonzeption. Der bewährte Aufbau des Lehrbuches in zwei Teile: Teil I Einführung in den Objektbereich (Kapitel 1, 2, 3); Teil II Ziele, Aufgaben und Instrumente des Logistik- und Supply Chain Managements sowie Logistik- und Supply Chain Controllings auf den Managementebenen (Kapitel 4, 5, 6) hat sich erneut als äußerst sinnvoll erwiesen. Dadurch wird es erleichtert, die bunte Welt der Logistik und des Supply Chain Managements, die große Vielfalt einzelner inhaltlicher Aspekte stets im ganzheitlichen Zusammenhang einer integrierten Führungskonzeption zu erleben und zu erlernen. Ein weiteres besonderes Markenzeichen der Logistik-Führungskonzeption bildet die direkte Verbindung zwischen Logistik-/Supply Chain Management und dem Controlling. Schließlich arbeiten in der Unternehmens- und Supply Chain Praxis der Logistikmanager/Supply Chain Manager mit dem Logistikcontroller bzw. Supply Chain Controller eng zusammen. Aus dieser Zusammenarbeit können beide – die Manager und die Controller – großen Nutzen ziehen.

Zu den neuen Inhalten im Überblick: Die Ergebnisse aus vier empirischen Studien erhöhen die Anschaulichkeit der konzeptionellen Inhalte. Dabei handelt es sich erstens um eine jüngste Praxisstudie zum Thema „Supply-Chain-Management-Konzepte“ unter den jeweils 100 größten Unternehmen aus zehn verschiedenen Wirtschaftsbereichen. Die Bewertungen seitens der Leiter Logistik/Supply Chain Management über die Zielwirkungen einschlägiger Konzepte – u. a. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), Available-to-Promise/Capable-to-Promise, Lieferanten-KANBAN, Collaborative Engineering, Postponement, Quick Response, Efficient Replenishment, Vendor Managed Inventory, Cross Docking und Efficient Consumer Response (ECR) – spiegeln die Konzeptinhalte aus Praxissicht wider. Die Ergebnisse aus einer zweiten Studie über die Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Automobilindustrie erhöhen die Anschaulichkeit der inhaltlichen Darlegungen zu Sourcing- und Bereitstellungskonzepten einschließlich der Lieferantenbewertung. Eine dritte Studie zeigt wie Logistikdienstleister (speziell Kontraktlogistikdienstleister) ein Logistik- und Supply Chain Controlling unternehmensintern sowie in Kooperation mit Ihren Kunden umsetzen. Auf der Suche nach neuen, zukunftsfähigen Supply-Chain-Management-Konzepten unterstützen die Ergebnisse aus einer vierten Studie über Kostenwirkungen von einzelnen Maßnahmen des Supply Chain Managements ein erprobtes empirisch-induktives Vorgehen.

Die in den insgesamt sechs Kapiteln eingebauten Demonstrations- und Fallbeispiele aus Industrie, Handel und Logistikdienstleistung vertiefen die konzeptionellen Ausführungen auf anschauliche Art und Weise.

VI Vorwort zur 2. Auflage

An dieser Stelle wünsche ich Ihnen interessante Einblicke und viel Spaß beim Studieren der Lektüre. Die Logistik-Führungskonzeption versteht sich als „Moving Concept“, in diesem Sinne freue ich mich auf Ihre Anregungen.

Marburg, im September 2012

Ingrid Göpfert

Vorwort zur 2. Auflage

Wenn wir heute über Logistik sprechen, dann reden wir über Unternehmensführung. Ihr stellen sich hohe und wachsende Anforderungen an das Management der Güter-, Informations-, Geld- und Finanzflüsse in internationalen Wertschöpfungsnetzen. Genau das bildet den Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Logistik. Die Logistik hat heute ihren Platz als eine Führungslehre fest eingenommen. Auch sind für attraktive Führungspositionen in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen vor allem Führungskräfte mit Logistikkompetenz gefragt.

Ich lade Sie ein, mit mir gemeinsam im Buch die moderne Führungskonzeption Logistik für sich zu erobern. Die Konzeption zeichnet sich durch die Integration von operativem, strategischem und normativem Logistikmanagement und -controlling aus. Die Logistikvision, -politik und -kultur spannen den Rahmen für die Auswahl der richtigen Logistikstrategien und ihre Umsetzung im operativen Tagesgeschäft. Die Ergebnisse aus der laufenden Geschäftstätigkeit stellen die Erfolgswirkungen der Logistikstrategien unter Beweis. Diese ganzheitliche und integrierte Konzeption hat sich bewährt. Das belegen jüngste Untersuchungsergebnisse, die in die zweite Auflage mit aufgenommen sind.

Gegenüber der ersten Auflage wird ein breiterer Raum dem Supply Chain Management eingeräumt. Supply Chain Management ist Logistik. Wir können es als eine qualitativ hohe Entwicklungsstufe der Logistik beschreiben. Analog verhält es sich für das Supply Chain Controlling als qualitativ hohe Entwicklungsstufe des Logistikcontrollings. Über den Wettbewerb zwischen Unternehmen wird mehr und mehr auf der Ebene strategischer Netzwerke entschieden. Dabei sind Netzwerke Mittel zum Zweck, d. h. zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolges. Insofern ist der Netzwerkerfolg an den Erfolgen der beteiligten Netzwerkpartner zu messen. Erfolge wiederum setzen die richtigen Strategien voraus. Auf das Zusammenspiel von Unternehmens- und Netzwerkstrategien kommt es an. Wir gehen diesen Fragen nach.

Eine Innovation stellt auch die „Logistik-Bilanz“ dar. In Analogie zur Unternehmensbilanz bringt sie die Stärke der Logistik für ein Unternehmen oder ein Supply Chain Netzwerk auf den Punkt.

Ich bedanke mich bei Frau Roswitha Knieling für ihr bewährtes Korrekturlesen sowie bei Herrn Dipl.-Kfm. Jan Hendrik Platt für die Formatierung.

Marburg, im Januar 2005

Ingrid Göpfert

Vorwort zur 1. Auflage

Die Logistik hat in den vergangenen Jahren eine rasante Entwicklung in der Unternehmenspraxis vollzogen. Ursächlich dafür sind die gravierenden Veränderungen in den unternehmerischen Rahmenbedingungen. Besonders hervorzuheben sind die zunehmende Intensität des Unternehmenswettbewerbs im internationalen Maßstab sowie die bahnbrechenden Innovationen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien. Sie führen zu einer Neuausrichtung der betrieblichen Wertschöpfungssysteme. Konzentration auf Kernkompetenzen, Reduzierung der Fertigungstiefe, transnationale Produktionsnetzwerke, virtuelle Wertschöpfungssysteme und langfristige, kooperative Unternehmensverbände sind Beispiele dafür. An die Unternehmensführung stellen die veränderten Unternehmensbedingungen die Anforderung, den Blick noch konsequenter auf die Güter-, Informations- und Geldflüsse – kurz: Objektflüsse – der unternehmensübergreifenden, arbeitsteiligen Wertschöpfungssysteme zu richten. Die Betrachtung von Wertschöpfungssystemen als Systeme von Objektflüssen zeichnet das Wesen der Logistik aus. Als betriebswirtschaftliche Disziplin verkörpert die Logistik einen speziellen Führungsansatz zur Entwicklung, Gestaltung, Lenkung und Realisation effektiver und effizienter Flüsse von Objekten (Güter, Informationen, Gelder, Personen) in unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Wertschöpfungssystemen. Dieses Logistikverständnis bildet das Ergebnis aus den Weiter- und Neuentwicklungen der unternehmerischen Rahmenbedingungen. Insofern hat die Logistik einen Entwicklungsgang von einer Funktionenlehre hin zu einer Führungslehre vollzogen. Die qualitativ höhere Entwicklungsstufe der Logistik muss inhaltlich ausgestaltet, konzipiert werden. Deshalb wird in diesem Buch die betriebswirtschaftliche Logistik in ihrer Eigenschaft als eine unternehmerische Führungskonzeption entwickelt. Dabei ist es das Ziel, eine ganzheitliche und integrierte Konzeption zu schaffen. Sie soll die theoretischen als auch praktischen Anforderungen der Umsetzung voll erfüllen. Ganzheitlich heißt, dass sich die Konzeption auf alle Führungsebenen – die operative, die strategische und die normative Ebene – erstreckt. Die Eigenschaft als eine integrierte Logistikkonzeption bezieht sich auf die fließenden Übergänge zwischen diesen Führungsebenen. So münden die Ergebnisse des normativen Logistikmanagements in Gestalt der Logistikkultur, der Logistikpolitik, der Logistikkultur und der Logistikkonzeption unmittelbar in die Formulierung von Logistikstrategien zum Aufbau von logistischen Erfolgspotentialen im Rahmen des strategischen Logistikmanagements. Die Logistikstrategien werden dann zum Zwecke ihrer Umsetzung bis auf die Ebene des operativen Logistikmanagements heruntergebrochen. Dazu tragen die logistische Leistungs- und Kostenrechnung, die logistische Budgetierung und Logistikkennzahlen bei. Die Integriertheit wird insbesondere dadurch erreicht, dass der Konzeption ein praktisch relevantes und theoretisch begründetes Beschreibungs- und Erklärungsmodell für Logistiksysteme zugrunde gelegt wird. Auf eine Besonderheit dieses Buches sei noch aufmerksam gemacht. Sie betrifft die zusammenhängende

Behandlung des Logistikmanagements und Logistikcontrollings. Das bietet sich deshalb an, da das Logistikcontrolling einen Schwerpunktbereich innerhalb des Logistikmanagements beinhaltet.

Formal ist das Buch in zwei Teile gegliedert. Teil I beinhaltet die konzeptionelle Grundlegung. Hier können Sie als Leser ein Bild gewinnen über den bisherigen Entwicklungsgang in den Auffassungen über die Logistik, das Controlling sowie das Logistikcontrolling. Bestimmt nicht allein für den wissenschaftlich Interessierten, sondern ebenso für den Praktiker wird die Darstellung der für die Logistikpraxis relevanten Theorieansätze sein. Teil II widmet sich dann den Zielen, Aufgaben und Instrumenten des Logistikmanagements und Logistikcontrollings auf den Managementebenen.

Wertvolle Anregungen für das vor Ihnen liegende Buch habe ich bei meinen Forschungsaufenthalten 1998 in London und Cambridge (UK) sowie 1999 an dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) sowie an der Harvard Business School in Cambridge (MA) und Boston erhalten. Auch die Studenten der Speziellen Betriebswirtschaftslehre Logistik an der Philipps-Universität Marburg haben mit ihren konstruktiven Diskussionen zum Reifen der Führungskonzeption Logistik beigetragen. Schließlich gilt mein Dank dem Lehrstuhlteam. Meiner Sekretärin, Frau Roswitha Knieling, danke ich für das gewissenhafte und kurzfristige Korrekturlesen. Des Weiteren möchte ich mich bei den Mitarbeitern Dr. Klaus-Peter Jung, Dr. Axel Neher und Dipl.-Kfm. Andreas Schön für ihre kritische Durchsicht bedanken. Das Buch richtet sich gleichermaßen an Wissenschaftler und Hochschullehrer, Studenten sowie Manager und Controller in der Unternehmenspraxis.

Marburg, im Januar 2000

Ingrid Göpfert

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage	V
Vorwort zur 2. Auflage	VI
Vorwort zur 1. Auflage	VII
Abbildungsverzeichnis	VX

Teil I Einführung in den Objektbereich

1 Entwicklung und Stand der betriebswirtschaftlichen Logistik und des Supply Chain Managements	4
1.1 Bezugsrahmen für die Untersuchung	4
1.2 Analyse der Erklärungsansätze über den Logistikgegenstand	6
1.2.1 Empirisch-induktive Erklärungsansätze	6
1.2.2 Logisch-deduktive Erklärungsansätze	13
1.3 Synthese: Konsens- und Dissensfelder	14
1.4 Begründung des Logistikgegenstandes	16
1.4.1 Praxisorientierte Betrachtung	16
1.4.2 Disziplinäre Betrachtung	20
1.4.3 Logistikdefinition	22
1.5 Supply Chain Management: eine qualitativ hohe Entwicklungsstufe der Logistik	24
1.6 Zusammenfassung	33
2 Gegenstand des Logistik- und Supply Chain Controllings	35
2.1 Entwicklung und Stand des Controllings	35
2.1.1 Erklärungsansätze über den Gegenstand des Controllings	35
a) Erklärungsansätze im deutschsprachigen Raum	35
b) Erklärungsansätze im angloamerikanischen Raum	43
2.1.2 Definition des Controllings	47
2.2 Integration von Logistik und Controlling zu einem speziellen Unternehmenscontrolling: Definition des Logistikcontrollings	56
2.3 Verständnisse über Logistikcontrolling in der Literatur	58
2.4 Supply Chain Controlling – eine qualitativ hohe Entwicklungsstufe des Logistikcontrollings	64
2.4.1 Wissenschaftliche Konzeptionen des Supply Chain Controllings	64
2.4.2 Praktische Umsetzungen des Supply Chain Controllings	68
2.5 Controlling bei Logistikdienstleistern	75
2.6 Zusammenfassung	83

X Inhaltsverzeichnis

3 Konzeption des Logistikmanagements und -controllings	84
3.1 Theoretische Grundlagen	84
3.1.1 Ansätze zur theoretischen Fundierung der Logistik	85
a) Überblick	85
b) Anwendung der Evolutionstheorie zur Handhabung logistischer Probleme	94
c) Modell zur Beschreibung und Erklärung von Fließ- systemen	96
3.1.2 Ansätze der theoretischen Fundierung des Controllings	106
3.1.3 Ableitung theoretischer Implikationen für das Logistik- controlling	114
3.2 Funktion und Ziele des Logistikmanagements und -controllings ...	116
3.3 Aufgaben des Logistikmanagements und -controllings	122
3.3.1 Integration der Flussorientierung in das System der Unter- nehmens- und Netzwerkführung	123
3.3.2 Logistikorientierte Koordination der Führungsteilsysteme ...	130
3.3.3 Entwicklung des flussorientierten Managements	132
3.4 Instrumente des Logistikmanagements und -controllings	137
3.5 Zusammenfassung	139

Teil II Ziele, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und Logistikcontrollings auf den Managementebenen

4 Normatives Logistikmanagement und -controlling	143
4.1 Die Logistik im Rahmen der Unternehmenspolitik – die Logistikpolitik	145
4.2 Die Logistik im Rahmen der Unternehmenskultur – die Logistikkultur	153
4.3 Die Logistik im Rahmen der Unternehmensvision – die Logistikvision	155
4.3.1 Bedeutung von Visionen – Erfolgsbeitrag von Visionen	155
4.3.2 Konzeptionelle Ansätze des Visionsmanagements	156
4.3.3 Zusammenhang zwischen Unternehmensvision und Logistikvision	168
4.3.4 Konzept für die Entwicklung und Umsetzung der Logistik- vision	169
4.4 Fallbeispiel: Die Gründungsvision von Federal Express	181
4.5 Fallbeispiel: Die Vision „Supply the Sky“ von Kühne & Nagel	184
4.6 Koordination der normativen Dimensionen des Logistikmanagements	188
4.7 Kommunikation der Logistikvision, -politik und -kultur	191
4.8 Zusammenfassung	192

5 Strategisches Logistikmanagement und -controlling	195
5.1 Strategisches Logistikmanagement	195
5.1.1 Gegenstand des strategischen Logistikmanagements	195
5.1.2 Beispiel Beschaffungslogistikstrategie	198
5.1.3 Beispiel Produktionslogistikstrategie	209
5.1.4 Beispiel Distributionslogistikstrategie	218
5.1.5 Schlüsselkategorie: Logistisches Erfolgspotenzial	222
5.2 Strategisches Logistikcontrolling	227
5.3 Methodik zur Analyse des logistischen Erfolgspotenzials	228
5.4 Formulierung der Logistikstrategien	237
5.4.1 Das Logistik-Strategie-Modell	237
5.4.2 Spezialisierungsstrategien	239
5.4.3 Kooperationsstrategien	251
5.4.4 Standardisierungsstrategien	255
5.4.5 Strategien der Führungs- und Handlungsautonomie	258
5.4.6 Konfigurationsstrategien	261
5.5 Das Logistik-Strategie-Modell auf Unternehmens- und Netzwerk- ebene	265
5.5.1 Zusammenspiel von Unternehmens- und Netzwerkstrategien	265
5.5.2 Fallbeispiel zur Demonstration der Anwendung des Logistik- Strategie-Modells in der Supply Chain Praxis	268
5.6 Supply-Chain-Management-Konzepte zur praktischen Umsetzung der Logistikstrategiearten	276
5.6.1 Collaborative Forecasting	278
5.6.2 Collaborative Planning	279
5.6.3 Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)	280
5.6.4 Available-to-Promise/Capable-to-Promise	280
5.6.5 Lieferanten-KANBAN	281
5.6.6 Sourcingkonzepte	285
5.6.7 Just-In-Time/Just-In-Sequence	286
5.6.8 Collaborative Engineering	288
5.6.9 Postponement	290
5.6.10 Quick Response und Efficient Replenishment	292
5.6.11 Vendor Managed Inventory	296
5.6.12 Cross Docking	298
5.6.13 Efficient Consumer Response	301
5.7 Balanced Scorecard – Instrument für die Umsetzung von Visionen und Strategien in Aktionen	304
5.7.1 Konzeptionelle Grundlagen	304
5.7.2 Anwendungsbeispiel	307
5.8 Implementierung moderner Managementkonzepte zur Entwicklung und Ausschöpfung logistischer Erfolgspotenziale	310
5.8.1 Total Quality Management in der Logistik	311
5.8.2 Time Based Management in der Logistik	316
5.8.3 Innovationsmanagement in der Logistik	323

5.8.4	Fallbeispiel zum Innovationsmanagement – Value Added Assembly	326
5.9	Zusammenfassung	332
6	Operatives Logistikmanagement und -controlling	333
6.1	Operatives Logistikmanagement	333
6.2	Operatives Logistikcontrolling	335
6.3	Logistikleistungs- und Logistikkostenrechnung	336
6.3.1	Anforderungen an die Logistikleistungs- und Logistikkostenrechnung als Informationsbasis für die logistische Führung ..	336
a)	Die neue Qualität der Logistikleistungs- und Logistikkostenrechnung	336
b)	Ableitung von Anforderungen an die logistische Leistungs- und Kostenrechnung	338
6.3.2	Definition der Grundbegriffe	339
a)	Logistikleistungen	339
b)	Logistikkosten	341
c)	Logistische Leistungs- und Kostenrechnung	342
6.3.3	Ausgangsstand	343
a)	Überlieferte Praxis	343
b)	Konzeptionelle Implikationen für die logistische Leistungs- und Kostenrechnung	344
6.3.4	Logistische Leistungsrechnung	344
a)	Erfassung der Logistikleistungen	344
b)	Leistungsmessebenen	347
c)	Auswahl repräsentativer Leistungsmessgrößen	348
6.3.5	Logistische Kostenrechnung	349
a)	Erfassung der Logistikkosten	349
b)	Ermittlung logistischer Prozesskostensätze	350
c)	Kalkulation der Logistikkosten für Absatzleistungen	351
6.3.6	Zusammenfassung	353
6.4	Logistische Budgetierung	354
6.4.1	Gegenstand der logistischen Budgetierung	355
a)	Budget	355
b)	Budgetierung	357
6.4.2	Koordinationsfunktion der logistischen Budgetierung	361
6.4.3	Budgetierungsverfahren	365
a)	Budgetierungsverfahren für unmittelbar produktbezogene Prozesse	368
b)	Budgetierungsverfahren für logistische Führungsprozesse ..	370
c)	Budgetierungsverfahren für innovative Logistikprozesse ..	375
d)	Verfahren zur Koordination des Gesamtbudgets	376
6.4.4	Verhaltenswirkungen von Budgetvorgaben	377
6.5	Logistikkennzahlen als zentrales Instrumentarium einer flussorientierten Unternehmensführung	380
6.5.1	Führungsunterstützung durch Logistikkennzahlensysteme ..	380
6.5.2	Funktionen von Logistikkennzahlen	383

6.5.3	Wichtige Logistikkennzahlen im Überblick	384
6.5.4	Schritte zu einem Logistikkennzahlensystem	393
6.5.5	Grundsätze einer kennzahlenbasierten logistischen Führung .	397
6.6	Lieferantenbewertung und -auswahl in Supply Chains	398
6.6.1	Empirisch gestütztes Scoring-Modell	398
6.6.2	Fallbeispiel	403
6.7	Die Logistik-Bilanz: ein neues Instrument für die Erfolgsmessung und -steuerung	407
6.7.1	Ausgangssituation und Zielsetzung des Innovationsprozesses	407
6.7.2	Aufbau einer Logistik-Bilanz	408
6.7.3	Inhalte einer Logistik-Bilanz	409
6.7.4	Nutzen aus der Anwendung einer Logistik-Bilanz	414
6.8	Zusammenfassung	416
	Literaturverzeichnis	417
	Sachverzeichnis	449

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Bezugsrahmen für die Untersuchung	6
Abbildung 1.2 – Teil 1:	Übersicht über Logistikkonzeptionen in Deutschland (empirisch-induktive Ansätze)	7
Abbildung 1.2 – Teil 2:	Übersicht über Logistikkonzeptionen in Deutschland (empirisch-induktive Ansätze)	8
Abbildung 1.2 – Teil 3:	Übersicht über Logistikkonzeptionen in Deutschland (empirisch-induktive Ansätze)	9
Abbildung 1.2 – Teil 4:	Übersicht über Logistikkonzeptionen in England und USA (empirisch-induktive Ansätze)	10
Abbildung 1.2 – Teil 5:	Übersicht über Logistikkonzeptionen in England und USA (empirisch-induktive Ansätze)	11
Abbildung 1.3:	Übersicht über Logistikkonzeptionen (logisch-deduktive Ansätze)	15
Abbildung 1.4:	Entwicklungsphasen der Logistik	23
Abbildung 1.5:	Logistikauffassungen in Industrie, Handel und Dienstleistung (Göpfert 2002d, S. 231)	24
Abbildung 1.6:	Verständnisse über Supply Chain Management	26
Abbildung 1.7:	Prinzipdarstellung einer Supply Chain	29
Abbildung 1.8:	Nachfrageaufschaukelung entlang der Wertschöpfungskette – Bullwhip-Effekt (vgl. Kloth 1999a, S. 250; Konrad 2005, S. 31).	30
Abbildung 1.9:	Definition des Supply Chain Managements in der Praxis (entn. aus Göpfert 2004a, S. 31, vgl. Göpfert 2002c, S. 8)	31
Abbildung 1.10:	Bedeutung des Supply Chain Managements für die einzelnen Wirtschaftsbereiche (N = 111; Skala: 1 (sehr gering) bis 5 (sehr groß))	33
Abbildung 2.1:	Gliederung des Führungssystems (entnommen aus Küpper 2008, S. 30)	39
Abbildung 2.2:	Controlling-Konzeptionen im deutschsprachigen Raum (vgl. Weber/Schäffer 2011, S. 26)	43
Abbildung 2.3:	Integration von Logistik und Controlling	56
Abbildung 2.4:	Beziehung zwischen Logistikmanagement und Logistikcontrolling	57
Abbildung 2.5:	Verständnisse über Logistikcontrolling in der Literatur	61

Abbildung 2.6 – Teil 1:	Supply Chain Controlling-Konzeptionen im Überblick	65
Abbildung 2.6 – Teil 2:	Supply Chain Controlling-Konzeptionen im Überblick	66
Abbildung 2.7:	Ziele des Supply Chain Controllings (Studie 2002) .	69
Abbildung 2.8:	Ziele des Supply Chain Managements Skala von 1 = sehr unwichtig bis 5 = sehr wichtig (Studie 2011; entn. aus Göpfert/Wellbrock 2012b, S.108)	70
Abbildung 2.9:	Hauptbeweggründe für die Kooperation in Netzwerken (Studie 2002)	71
Abbildung 2.10:	Reichweite des Supply Chain Controllings (Studie 2002)	72
Abbildung 2.11:	Organisationslösungen für das Supply Chain Controlling (Studie 2002)	75
Abbildung 2.12:	Logistik-Dienstleisterpyramide	77
Abbildung 2.13:	Controllingauffassungen bei Logistikdienstleistern (vgl. Göpfert 2007, S. 508)	79
Abbildung 2.14:	Ziele des Controllings bei Logistikdienstleistern (vgl. Göpfert (2007), S. 510)	80
Abbildung 2.15:	Aufgaben des Controllings bei Logistikdienstleistern (vgl. Göpfert (2007), S. 511)	81
Abbildung 2.16:	Reichweite des Controllings bei Logistikdienstleistern (vgl. Göpfert 2007, S. 512)	82
Abbildung 3.1:	Theoretische Ansätze für die Logistik in der Literatur	88
Abbildung 3.2:	Auf dem Weg zu einer Logistik- bzw. Fließsystemtheorie	97
Abbildung 3.3:	Modell zur Beschreibung und Erklärung von Fließsystemen	98
Abbildung 3.4:	Führungs- und Handlungsautonomie der Stelle bzw. des Teams (angelehnt an Hill/Fehlbaum/ Ulrich (1994))	103
Abbildung 3.5:	Dimensionen und Variablen der Fließsystemstruktur	105
Abbildung 3.6:	Theoretische Ansätze für das Controlling in der Literatur	111
Abbildung 3.7:	Logistische Zielsetzungen der Unternehmen: Termintreue als oberstes Logistikziel	120
Abbildung 3.8:	Gegenüberstellung von flussorientierter und nicht flussorientierter Führung	125
Abbildung 3.9:	Prozesskettenbildung in der Automobilindustrie . .	126

Abbildung 3.10:	Integration der Flussorientierung in das Führungssystem	129
Abbildung 3.11:	Kontextfaktorenausprägung für eine flussorientierte Unternehmens- und Netzwerkführung	134
Abbildung 3.12:	Phasen der Unternehmensentwicklung (in Anlehnung an Bleicher 1995, S. 347)	135
Abbildung 3.13:	Aufgaben des Logistikmanagements und -controllings	136
Abbildung 3.14:	Logistik-Führungskonzeption setzt auf das Zusammenspiel von Logistikmanagement und -controlling	140
Abbildung 3.15:	Logistik-Führungskonzeption: ganzheitlich und integriert	140
Abbildung 4.1:	Aufgaben und Instrumente des normativen Logistikmanagements und -controllings	144
Abbildung 4.2:	Gesamtzusammenhang einer Opportunitäts- und Verpflichtungspolitik (entnommen aus Bleicher 1999, S. 176)	149
Abbildung 4.3:	Entwicklungsorientierung der Logistikpolitik (angelehnt an Bleicher 1999, S. 168)	150
Abbildung 4.4:	Das visionäre Unternehmen (angelehnt an Rebmann 1996, S. 324)	166
Abbildung 4.5:	Praxisbeispiele für Visionen	167
Abbildung 4.6:	Sieben Schritte zur Logistikvision	172
Abbildung 4.7:	Logistiksznarien	174
Abbildung 4.8:	Zukunftsbilder der Fließsysteme für die drei Szenarien	176
Abbildung 4.9:	Direkte Beziehungen zwischen Struktur- und Prozessvariablen (Beziehungsmatrix)	177
Abbildung 4.10:	Einfluss der räumlichen Ausdehnung des Fließsystems auf die Prozessvariablen	178
Abbildung 4.11:	Logistische Prozess-Anforderungsprofile für die Szenarien 1 bis 3	179
Abbildung 4.12:	Zusammenhang zwischen Logistiksznarien und Logistikvision	179
Abbildung 4.13:	Das Nabe-Speiche-Netzwerk von Federal Express (vgl. Klaus 2006, S. 237)	183
Abbildung 4.14:	Branchenattraktivität für Kontraktlogistikleistungen (entn. aus Reich 2012, S. 291)	185
Abbildung 4.15:	Schrittweise Umsetzung der Vision in Teilprojekten (entn. aus Reich 2012, S. 294)	186

Abbildung 4.16:	Die Produktionsversorgung von Airbus (entn. aus Reich 2012, S.296)	187
Abbildung 4.17:	Dimensionen des normativen Logistikmanagements	188
Abbildung 4.18:	Beispiel für ein Logistikleitbild (Auszug aus dem Leitbild von Pracht Spedition + Logistik)	193
Abbildung 5.1:	Aufgaben und Instrumente des strategischen Logistikmanagements und -controllings	197
Abbildung 5.2:	Sourcingkonzepte im Überblick	200
Abbildung 5.3:	Zusammensetzung der Gesamtbeschaffungspositionen und des Gesamtbeschaffungswerts (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 156)	201
Abbildung 5.4:	Hierarchisierung der Zulieferkette – Zulieferpyramide (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 155)	202
Abbildung 5.5:	Entwicklung des Single Sourcing-Anteils für Rohstoffe, Einzelteile, Komponenten und Module am Gesamtbeschaffungswert für diese Beschaffungspositionen (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 157)	202
Abbildung 5.6:	Entwicklung des Dual Sourcing-Anteils für Rohstoffe, Einzelteile, Komponenten und Module am Gesamtbeschaffungswert für diese Positionen (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 158)	203
Abbildung 5.7:	Entwicklung des Multiple Sourcing-Anteils für Rohstoffe, Einzelteile, Komponenten und Module am Gesamtbeschaffungswert für diese Positionen (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 158)	204
Abbildung 5.8:	Inlandsanteil am Beschaffungswert für Rohstoffe, Einzelteile, Komponenten und Module (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 161)	204
Abbildung 5.9:	Entfernung der Lieferanten von Schrauben und Sitzsystemen vom Werk des Fahrzeugherstellers (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 171)	205
Abbildung 5.10:	Kombinationen der Sourcingkonzepte	205
Abbildung 5.11:	Anwendungsfelder der Bereitstellungskonzepte	207
Abbildung 5.12:	Belieferungskonzepte für Schrauben und Sitzsysteme (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 170)	208
Abbildung 5.13:	Kombinationen von Sourcing- und Bereitstellungskonzepten	208
Abbildung 5.14:	Just-In-Time- und Just-In-Sequence-Anteil an der Gesamtbeschaffungsmenge und am Gesamtbeschaffungswert (entn. aus Göpfert/Grünert 2012, S. 170)	209

Abbildung 5.15:	Entwicklung der Fertigungstiefe (entn. aus Göpfer/Grünert 2012, S. 148)	210
Abbildung 5.16:	Transnationales Produktionsnetz (Varianten)	211
Abbildung 5.17:	CKD und Zwischenformen für die Bedienung der Auslandsmärkte (entn. aus Schulz/Hesse 2012, S. 227)	214
Abbildung 5.18:	Materialfluss bei Werkstattfertigung (in Anlehnung an Wäscher 1994, S. 256; entn. aus Pfohl 2004, S. 199)	215
Abbildung 5.19:	Materialfluss bei Zentrenfertigung (in Anlehnung an Wäscher 1994, S. 260; entn. aus Pfohl 2004, S. 200)	216
Abbildung 5.20:	Pull- und Push-Prinzip am Beispiel einer dreistufigen Fertigung (entn. aus Lackes 1996, Sp. 841–842) .	217
Abbildung 5.21:	Make-to-Stoke und Build-to-Order (entn. aus Braun 2012, S. 51)	219
Abbildung 5.22:	Kombination prognose- und kundenauftragsgetriebener Produktion	220
Abbildung 5.23:	Alternative Lagerstrukturen in der Distribution (entn. aus Schulte, 2009, S. 460)	220
Abbildung 5.24:	Selektive Bevorratung und Belieferung (entn. aus Ihde 2001, S. 314)	221
Abbildung 5.25:	Zentrale versus dezentrale Distributions-/Lagerstruktur (vgl. Schulte 2009, S. 463)	222
Abbildung 5.26:	Produkt- versus Servicewettbewerb (Angaben in Prozent)	224
Abbildung 5.27:	Konzept der Wertkette von Porter (Porter 1999a, S. 66)	226
Abbildung 5.28:	Portfolio-gestützte Ermittlung der Attraktivität (entn. aus Weber/Kummer 1998, S. 172; vgl. Weber/Wallenburg 2010, S. 82)	229
Abbildung 5.29:	Logistik-(Attraktivitäts-Kompetenz-)Portfolio (entn. aus Weber/Kummer 1998, S. 175; vgl. Weber/Bacher 2010, S. 83)	231
Abbildung 5.30:	SWOT-Analyse in der Logistik	232
Abbildung 5.31:	Logistik-Potenzialanalyse (in Anlehnung an Mann 1989, S. 62)	233
Abbildung 5.32:	Alternative Strukturierung des strategischen Produktprogramms	234
Abbildung 5.33:	Logistische Integration der strategischen Produkte	235
Abbildung 5.34:	Das Plattformmodell der Logistik	236
Abbildung 5.35:	Logistikstrategiearten	239

Abbildung 5.36:	Berechnung der Wertschöpfungstiefe (vgl. Lange 1995, S. 1033)	241
Abbildung 5.37:	Spezialisierungsparadigma von Wertschöpfungs- systemen	244
Abbildung 5.38:	Spezialisierungsparadigma: vom Allrounder zum Spezialist	245
Abbildung 5.39:	Spezialisierungsstrategien	246
Abbildung 5.40:	Kooperationsstrategien	252
Abbildung 5.41:	Bedeutung von koordinierenden Maßnahmen zur Reduzierung der europäischen Durchlaufzeiten (vgl. Gnirke 1995; Göpfert/Gnirke 1996)	255
Abbildung 5.42:	Standardisierungsstrategien	256
Abbildung 5.43:	Einschätzung der Bedeutung von Standardi- sierungsmaßnahmen in der Logistik (vgl. Gnirke 1995; Göpfert/Gnirke 1996)	257
Abbildung 5.44:	Einfluss der Führungsautonomie auf den logisti- schen Koordinationsbedarf	259
Abbildung 5.45:	Strategien der Führungs- und Handlungs- autonomie	260
Abbildung 5.46:	Internationale Konfigurationsstrategien	262
Abbildung 5.47:	Empirische Relevanz der Spezialisierungsstrategi- en (vgl. Göpfert/Neher/Jung 2001a, S. 328)	264
Abbildung 5.48:	Empirische Relevanz der Kooperationsstrategien (vgl. Göpfert/Neher/Jung 2001a, S. 329)	264
Abbildung 5.49:	Empirische Relevanz der Standardisierungs- strategien (vgl. Göpfert/Neher/Jung 2001a, S. 328) . .	265
Abbildung 5.50:	Empirische Relevanz der Konfigurationsstrategien (vgl. Göpfert/Neher/Jung 2001a, S. 329)	265
Abbildung 5.51:	Supply Chain Map „Webasto“	269
Abbildung 5.52:	Schematische Informationsflussdarstellung (entn. aus Ruh 2012, S. 205)	272
Abbildung 5.53:	Geographische Verteilung der Lieferanten (entn. aus Ruh 2012, S. 199)	273
Abbildung 5.54:	Transportorganisation für Stückgüter (entn. aus Ruh 2012, S. 203)	273
Abbildung 5.55:	Schematische Materialflussdarstellung (entn. aus Ruh 2012, S. 206)	274
Abbildung 5.56:	Fixpreismodell für die Frachtkostenabrechnung (entn. aus Ruh 2012, S. 204)	275
Abbildung 5.57:	Zusammensetzung der SCM-Praxisstudie 2011 nach Wirtschaftsbereichen (entn. aus Göpfert/ Wellbrock 2012a)	277

Abbildung 5.58:	Zusammensetzung der SCM-Praxisstudie 2011 nach der Größe teilnehmender Unternehmen (entn. aus Göpfert/Wellbrock 2012a)	278
Abbildung 5.59:	Zielwirkungen des Konzeptes CPF _R (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=89; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	281
Abbildung 5.60:	Zielwirkungen der Konzepte Available-to-Promise/ Capable-to-Promise (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=79; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	282
Abbildung 5.61:	Funktionsweise von KANBAN	283
Abbildung 5.62:	Kennzahlen bei einer KANBAN-Steuerung mit Lieferanten (entn. aus: Wildemann 2012a, S. 257)	284
Abbildung 5.63:	Wirkungen einer KANBAN-Steuerung (entn. aus: Wildemann 2012a, S. 258)	284
Abbildung 5.64:	Zielwirkungen des Konzeptes Lieferanten-KANBAN (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=95; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	285
Abbildung 5.65:	Zielwirkungen der Sourcing-Konzeptbündel (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=84; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	286
Abbildung 5.66:	Zielwirkungen von Just-In-Time/Just-In-Sequence (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=104; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	288
Abbildung 5.67:	Zielwirkungen des Konzeptes Collaborative Engineering (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=58; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	290
Abbildung 5.68:	Prozess-Postponement (vgl. Weber/Wallenburg 2010, S. 88; Mason-Jones et al. 2000, S. 55)	291
Abbildung 5.69:	Zielwirkungen des Konzeptes Postponement (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=51; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	293
Abbildung 5.70:	Zielwirkungen des Konzeptes Quick Response (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=77; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	294
Abbildung 5.71:	Zielwirkungen des Konzeptes Efficient Replenishment (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=86; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	294
Abbildung 5.72:	Die konventionelle Lieferkette für Heiztechnik Quelle: Förster 2012, S. 5	296
Abbildung 5.73:	Die Viessmann Logistik: Der kürzeste Weg zum Endkunden Quelle: Förster 2012, S. 6	296

Abbildung 5.74:	Zielwirkungen des Konzeptes Vendor Managed Inventory (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=88; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	297
Abbildung 5.75:	Funktionsweise des Konzeptes Cross Docking (vgl. Stein/Kotzab 2012, S. 116)	298
Abbildung 5.76:	Cross Docks als Baustein im neuen Audi Produktionssystem (entn. aus: Audi 2009, S. 14)	299
Abbildung 5.77:	Die Organisation der Voll- und Leergutverkehre zwischen Audi und Zulieferer (entn. aus: Audi 2009, S. 22)	300
Abbildung 5.78:	Zielwirkungen des Konzeptes Cross Docking (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=82; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	301
Abbildung 5.79:	Zielwirkungen des Konzeptes Efficient Consumer Response (Skala 1 = sehr gering; 5 = sehr groß; n=73; vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	302
Abbildung 5.80:	Implementierungsrate der Supply-Chain-Management-Konzepte innerhalb der Wirtschaftsbereiche (in Prozent) (vgl. Göpfert/Wellbrock 2012a)	303
Abbildung 5.81:	Balanced Scorecard – Managementsystem für die Strategieumsetzung (entn. aus Kaplan/Norton 1997, S. 191)	305
Abbildung 5.82:	Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard (entn. aus Kaplan/Norton 1997, S. 29)	306
Abbildung 5.83:	Logistik-Strategie-Modell als Basis für ein Kennzahlensystem	308
Abbildung 5.84:	Integration der Logistikkennzahlen in die Balanced Scorecard	310
Abbildung 5.85:	Direkte Erscheinungsformen von Zeit in der Logistik	318
Abbildung 5.86:	Kundenzufriedenheit gemessen an den Lieferzeiten der Automobilhersteller (Quelle: Domestic, Canadian & Export Vehicle: Delivery Performance 1994 MY; OTD, entnommen aus Grafen 2001, S. 100.)	319
Abbildung 5.87:	Auftragsabwicklungszeiten der Automobilhersteller im Vergleich (Quelle: NCBS 1994, entnommen aus Grafen 2001, S. 100)	320
Abbildung 5.88:	Ökonomisches Normal in der Logistik (ABC-Zeitregel)	320
Abbildung 5.89:	Übersicht alternativer SCM-Maßnahmen – Materialfluss (Ausschnitt)	327
Abbildung 5.90:	Übersicht alternativer SCM-Maßnahmen – Informationsfluss (Ausschnitt)	328

Abbildung 5.91:	Kostenwirkungen einer gemeinsamen Planung (vgl. Göpfert/Braun 2012a, S. 186)	329
Abbildung 5.92:	Kostenwirkungen einer Bündelung der Beschaffungsgüter und Transporte mit weiteren Zulieferern durch den Hersteller (vgl. Göpfert/Braun 2012a, S. 189 f.)	330
Abbildung 5.93:	Kostenwirkungen einer Übertragung einfacher Produktions- und Montagetätigkeiten von dem Hersteller an einen Logistikdienstleister (vgl. Göpfert/Braun 2012b, S. 33)	331
Abbildung 5.94:	Value Added Assembly – Statistische Relevanz (entn. aus Göpfert/Braun/Wellbrock 2012, S. 38) . . .	332
Abbildung 6.1:	Aufgaben und Instrumente des operativen Logistikmanagements und -controllings	334
Abbildung 6.2:	Leistungserfassung für logistische Prozessstypen . .	346
Abbildung 6.3:	Ebenen der Logistikleistungsmessung	348
Abbildung 6.4:	Beispiel zur Kalkulation der Beschaffungslogistikkosten – Teil 1: Prozessdaten in der Beschaffungslogistik	351
Abbildung 6.5:	Logistischer Leistungsplan (entn. aus Männel 1989, S. 945)	352
Abbildung 6.6:	Beispiel zur Kalkulation der Beschaffungslogistikkosten – Teil 2: Prozessorientierte Produktkalkulation	353
Abbildung 6.7:	Beispiel zur Kalkulation der Beschaffungslogistikkosten – Teil 3: Vergleich traditioneller mit prozessorientierter Kalkulation	354
Abbildung 6.8:	Prozessstypisierung in Bezug auf die Ermittlung der Budgetvorgaben	367
Abbildung 6.9:	Ablauf des Zero-Base-Budgeting (vgl. Horváth 2011, S. 240; Meyer-Piening 1989, Sp. 2281 f.)	372
Abbildung 6.10:	Einteilung des Untersuchungsbereichs in Entscheidungseinheiten (vgl. Horváth 2011, S. 244; Meyer-Piening 1989, Sp. 2285 f.)	373
Abbildung 6.11:	Definition von Leistungsniveaus sowie Erstellung der Entscheidungsvorlagen (vgl. Horváth 2011, S. 243; Meyer-Piening 1989, Sp. 2290)	373
Abbildung 6.12:	Prioritätensetzung und Budgetschnitt (vgl. Horváth 2011, S. 244; Meyer-Piening 1989, Sp. 2290)	374
Abbildung 6.13:	Systematisierung von Logistikkennzahlen	381
Abbildung 6.14:	Bedeutung und Berechnung der globalen Logistikkennzahlen	386

Abbildung 6.15 – Teil 1: Wichtigste 40 Logistikkennzahlen	389
Abbildung 6.15 – Teil 2: Wichtigste 40 Logistikkennzahlen	390
Abbildung 6.16: Führungskennzahlen logistischer Prozessketten . . .	393
Abbildung 6.17: Schritte zu einem Logistikkennzahlensystem	394
Abbildung 6.18: Rang der Bedeutung der Bewertungskriterien so- wie kriterienspezifische Gewichtungsfaktoren für Einzelteile im Zeitverlauf (entn. aus Göpfert/ Grünert 2008, S.216)	401
Abbildung 6.19: Rang der Bedeutung der Bewertungskriterien sowie kriterienspezifische Gewichtungsfaktoren für Komponenten im Zeitverlauf (entn. aus Göpfert/Grünert 2008, S.216)	402
Abbildung 6.20: Rang der Bedeutung der Bewertungskriterien sowie kriterienspezifische Gewichtungsfaktoren für Module im Zeitverlauf (entn. aus Göpfert/ Grünert 2008, S.217)	403
Abbildung 6.21: Anwendungsbeispiel für die Bewertung eines JIS-Lieferanten für Sitzsysteme	404
Abbildung 6.22: Lieferantenbewertung am Fallbeispiel	406
Abbildung 6.23: Grundverständnis einer Bilanz	409
Abbildung 6.24: Die formelle Grundstruktur der Logistik-Bilanz . . .	410
Abbildung 6.25: Key Performance Indicators von Rolls-Royce Deutschland Oberursel	413

Teil I
Einführung in den Objektbereich

Logistik und Controlling bilden zwei relativ junge Disziplinen. Als spezielle Betriebswirtschaftslehren haben sich beide an den Universitäten und Hochschulen mittlerweile etabliert¹. Wichtige Impulse erhielt diese Entwicklung von der Unternehmenspraxis, die die Bedeutsamkeit der Logistik und des Controllings für den langfristigen Unternehmenserfolg vergleichsweise früh erkannte. In den einschlägigen empirischen Studien zur historischen Entwicklung werden als Zeiten für den massiven Durchbruch des Controllings in deutschen Unternehmen die siebziger Jahre und die achtziger für die Logistik angegeben². Die Standpunkte über die Logistik, das Supply Chain Management und das Controlling gehen jedoch auch heute noch sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft auseinander, wenngleich sich erste Fortschritte auf dem Weg zu einem relativen Konsens zeigen.

Die unterschiedlichen Erklärungsansätze über den Gegenstand der Logistik als betriebswirtschaftliche Disziplin werden im ersten Kapitel einer vergleichenden Betrachtung unterzogen, mit dem Ziel, die Konsens- und Dissensfelder zu erkennen. Das bildet die Basis für die Begründung einer Arbeitsdefinition des Logistikmanagements. Im engen Zusammenhang mit dem Logistikmanagement steht das Logistikcontrolling. Die Herausarbeitung des Inhalts von Logistikcontrolling einschließlich Supply Chain Controllings setzt außer der Darstellung des aktuellen, internationalen Entwicklungsstandes der Logistik auch den des Controllings voraus. Daran anschließend können beide Disziplinen für die inhaltliche Charakterisierung des Logistikcontrollings integriert werden. Dem inhaltlichen Tiefgang in den weiteren Kapiteln wird eine Attraktivitätsbetrachtung zur Begründung einer umfassenden Beschäftigung mit der Logistik und dem Logistikcontrolling vorangestellt.

Die Ausführungen beginnen mit der Charakterisierung des Entwicklungsstandes der betriebswirtschaftlichen Logistik einschließlich des Supply Chain Managements.

¹ Für die Logistik geben Wedel/Müller-Steinfahrt/Teich 1995 sowie Roth/Klaus 2008 einen Überblick zu den Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten an deutschen Universitäten und Hochschulen.

² Zur Entwicklung des Controllings in Unternehmen in Deutschland siehe Weber/Kosmider 1991, Weber/Schäffer 1998, Weber/Bültel 1992. Der Durchbruch der Logistik in der Praxis wird an die Eigenschaft eines zumindest in Ansätzen ausgeprägten, integrierten Logistikmanagements gebunden. Dieses zeigt sich u. a. in der organisatorischen Zusammenfassung der Logistikaufgaben in einer Organisationseinheit „Logistik“. Siehe zur Logistikenwicklung Göpfert/Wehberg 1997, Pfohl 1994, S. 13–14 und die dort angegebene Literatur sowie Weber/Alawiyé/Göttler/Lüdge 1991.

1 Entwicklung und Stand der betriebswirtschaftlichen Logistik und des Supply Chain Managements

Seit den Anfängen einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit der betriebswirtschaftlichen Logistik Mitte der fünfziger Jahre (vgl. Eccles 1954, Morgenstern 1955, Busby 1955, Lewis/Culliton/Steele 1956)³ sind über fünf Jahrzehnte vergangen, ohne dass die Frage nach der Identität der Logistik (Was ist Logistik?) zufriedenstellend beantwortet wurde. Als eine Erscheinungsform dieses Dilemmas kann die Tatsache angesehen werden, dass in jüngeren Publikationen das jeweils begründete Logistikverständnis weniger als ein Ergebnis sich vollzogener Entwicklungsphasen der Logistik dargestellt wird, sondern als eine andere, (ganz) neue „dritte Logistik-Bedeutung“ (siehe Klaus 1993, 1994, vgl. auch Delfmann 1995a). Auch hat das Aufkommen des Supply Chain Managements die Beantwortung der Identitätsfrage der Logistik nicht erleichtert. Im Folgenden wird ein Lösungsversuch für das logistische Identitätsproblem unternommen. Im Ergebnis sollen die wesentlichen inhaltlichen Aussagen über die betriebswirtschaftliche Logistik und das Supply Chain Management zusammengefasst und einem relativen Konsens zugeführt werden. Am Anfang spannen wir einen Bezugsrahmen für die Untersuchung auf.

1.1 Bezugsrahmen für die Untersuchung

Die Beantwortung der Frage nach dem Objektbereich der Logistik schließt zwei Betrachtungsebenen ein: Zum einen die Untersuchung der Unternehmenspraxis auf wesentliche Veränderungen in der Unternehmensumwelt und -innenwelt hin, so dass ein fruchtbarer Boden für eine neue Disziplin und ihre Theorie(n) gegeben scheint. Zum anderen gilt es nachzuweisen, dass die neuen praktischen Problemstellungen nicht bereits durch die etablierten und bewährten Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften (spezielle Betriebswirtschaftslehren) abgedeckt werden. Rechnung getragen wird dieser zweiseitigen Betrachtung durch das empirisch-induktive und das logisch-deduktive Vorgehen.

Empirisch-induktive Erklärungsansätze greifen die konkreten Probleme in der Unternehmenspraxis auf. Durch die Zusammenfassung zu einer Problemfamilie und die Verallgemeinerung bzw. Abstraktion wird der Objektbereich der Logistik definiert. Tiefgehende Erörterungen über die Eingliederung der Logistik in das System der Betriebswirtschaftslehre(n) und ihre Abgrenzung von anderen Disziplinen erfolgen bei den empirisch-induktiven Erklärungsansätzen nicht. Dagegen gehen die **logisch-deduktiven Erklärungsansätze** von einem vorhandenen, mehr

³ Die Anfänge einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit der Logistik in Deutschland gehen auf Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre zurück (siehe Kirsch 1971, Ihde 1972a, 1972b, Pfohl 1972, Kirsch/Bamberger/Gabele/Klein 1973).

oder weniger akzeptierten System der Betriebswirtschaftslehre(n) bzw. von einem logisch abgeleiteten Ordnungsmodell der speziellen Betriebswirtschaftslehren aus.

Für die vergleichende Analyse der einzelnen Erklärungsansätze auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten hin, bedarf es der Auswahl geeigneter Vergleichskriterien. Als solche wählen wir die essentiellen Definitionsinhalte eines wissenschaftlichen Gegenstandes. Diese sind: 1) die betriebswirtschaftliche Funktion bzw. das Erkenntnisobjekt, 2) die Zielsetzung und 3) die Aufgaben (vgl. zu den Wesensaussagen von Realdefinitionen Schanz 1988, S. 19, v. Stein 1993, S. 471, Stölzle 1993, S. 154). Funktion, Ziele und Aufgaben unterteilen wir weiter nach inhaltlichen Ausprägungen:

- **Logistikfunktion bzw. Erkenntnisobjekt:**

Wir erfassen die inhaltliche Bandbreite mit der Unterscheidung zwischen der räumlichen und zeitlichen Transformation von Gütern und Informationen (Transport von A nach B; Zeitausgleich durch Lagerung) einerseits und dem Management von Fließsystemen andererseits. Die Bezeichnung Fließsystem drückt die logistische Sichtweise des Wertschöpfungs-systems als System von Objektflüssen (Güter-, Informations-, Geld- und Finanzflüsse) aus (siehe Klaus 1993, S. 29, Klaus 1999, S. 30–31; vgl. Aberle 2000, S. 468–473, Göpfert 1997a, S. 266). Güter, Informationen und Personen sind die klassischen Objekte der Logistik. Eine Erweiterung um die Geld- und Finanzflüsse werden wir diskutieren.

- **Logistikziele:**

Als Ausprägungen der logistischen Zielsetzung werden die Fluss-Kostensenkung, die Objekt-Wertsteigerung und die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit unterschieden. Der Zielbereich **Fluss-Kostensenkung** beinhaltet den effizienten Einsatz von Produktionsfaktoren für die Ausführung und das Management der Objektflüsse. Der Zielbereich **Objekt-Wertsteigerung** umfasst den wertschöpfenden Beitrag der Logistik als eine die Primärleistung (das Produkt bzw. das Sachgut) ergänzende Sekundärleistung (z. B. durch die Garantie kurzer Lieferzeit bei hoher Lieferzuverlässigkeit). So trägt die Logistik zur Erhöhung des Marktwertes von Produkten bei. Logistikservice-Merkmale wie kurze Lieferzeit und hohe Termintreue bewirken eine höhere Attraktivität des Leistungsangebotes, die vom Markt bzw. von den Kunden honoriert wird. Mit der Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit wird die Fähigkeit von Logistiksystemen zur Anpassung an Veränderungen der Unternehmensumwelt sowie die proaktive Einflussnahme auf die Entwicklung der logistikrelevanten Umweltbedingungen erfasst. Angesichts einer zunehmenden Dynamik der Umwelt gewinnt die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit eine existenzielle Bedeutung für Unternehmen. Jeder Zielbereich besitzt eine strategische und eine operative Dimension. Bezogen auf ihre operative Dimension schlagen sich alle drei in der Effizienz nieder. Diese Einordnung der Effizienz als eine Kategorie des operativen Managements folgt aus der geläufigen Interpretation des Begriffspaars „Effektivität und Effizienz“ mit Effektivität als „Doing the right things“ (= strategische Dimension) und Effizienz als „Doing things right“ (= operative Dimension). Traditionell versteht man unter Effizienz in der Logistik, „... dass ein Empfangspunkt gemäß seines Bedarfs von einem Lieferpunkt mit dem richtigen Produkt (in Menge und Sorte), im richtigen Zustand, zur

6 Teil I Einführung in den Objektbereich

richtigen Zeit, am richtigen Ort zu den dafür minimalen Kosten versorgt wird“ (Pfohl 1996, S. 12, Pfohl 2010, S. 12).

- **Logistikaufgaben:**

Die Logistikaufgaben gliedern sich in **Führungsaufgaben** (z. B. die Planung durchgängiger Güterflüsse) und **Ausführungsaufgaben** (z. B. die Durchführung der Gütertransporte). Sie leiten sich aus der Funktion und den Logistikzielen ab.

Den bisherigen Erklärungsansätzen liegt zumeist ein empirisch-induktives Vorgehen zugrunde. Das steht im engen Zusammenhang mit der Tatsache, dass der Logistik-Begriff zunächst in der Unternehmenspraxis Einzugs hielt. Mehr noch: die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Logistik bildet vor allem ein Produkt der Unternehmenspraxis (vgl. Weber 1990a). Deshalb beginnt die vergleichende Analyse von Logistikverständnissen „bottom up“ (siehe Abbildung 1.1).

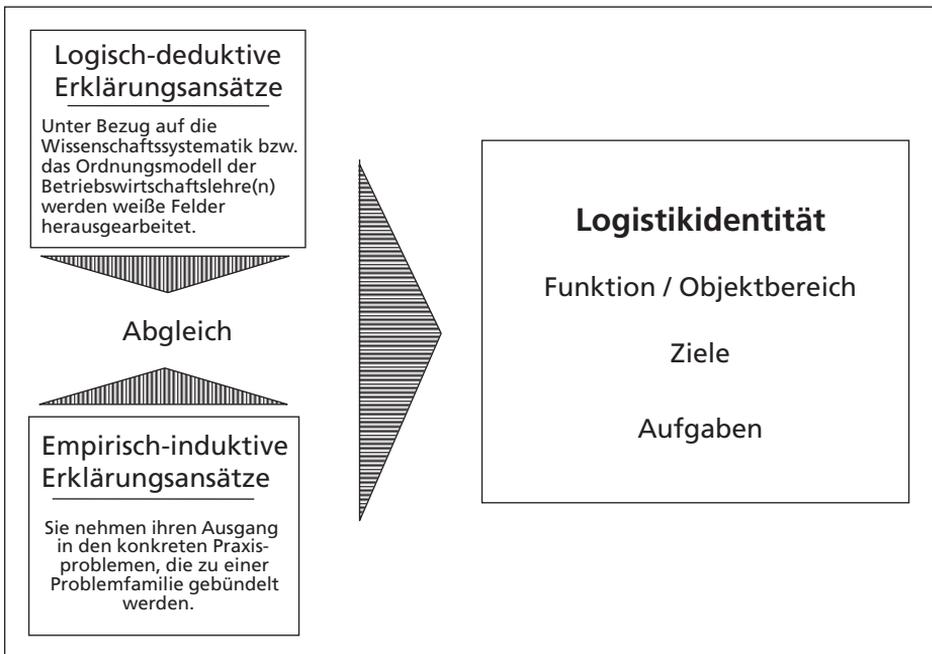


Abbildung 1.1: Bezugsrahmen für die Untersuchung

1.2 Analyse der Erklärungsansätze über den Logistikgegenstand

1.2.1 Empirisch-induktive Erklärungsansätze

Für die vergleichende Analyse wählen wir eine repräsentative Auswahl logistischer Aussagensysteme (Abb. 1.2, Teile 1–3). Wir vergleichen wissenschaftliche „Schulen“ der betriebswirtschaftlichen Logistik in Deutschland, England, Frankreich und den USA. Daneben gibt es weitere bedeutsame wissenschaftli-

che Vertreter der Logistik, die einen wertvollen Beitrag zur Logistikentwicklung leisten, jedoch nicht explizit, sondern nur implizit berücksichtigt werden. Deren wesentliche Aussagen finden sich in dem hier eingefangenen Querschnitt von Logistikverständnissen wieder. Insofern liegt der Wert dieser Analyse nicht in der quantitativen Vollständigkeit, sondern in der Transparenz markanter, qualitativer Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Auffassungen über Logistik.

Autor	Delfmann ¹⁾	Diruf	Domschke
Erkenntnisobjekt und Logistikfunktion			
Raum- und Zeittransformation			X
Fließsystemparadigma	Fließorientierung als Paradigmawechsel der Unternehmensführung	Material- und Produkflusssysteme vom Lieferanten über Produktions- und Distributionsstufen bis zum Kunden	
Objekte	Güter, Informationen	Güter, Informationen	Güter, Informationen
Zielsetzung			
Effizienz 4 „r’s“		X	X
Kostensenkung	X		
Objektwertsteigerung	X		
Anpassungs- u. Entwicklungsfähigkeit			
Aufgaben			
Ausführungsaufgaben			X
Führungsaufgaben	Spezifische Perspektive (Fließsystemperspektive) des Managements (Netzwerkmanagement)	Gestaltung und Steuerung	X

Vgl. Delfmann 1995a, 1995b, Diruf 1993, Domschke 1995, 1997

1) Siehe zu diesem Verständnis auch Klaas 2002, Paul 2011, Schiffers 1994, Schwegler 1995.

Abbildung 1.2 – Teil 1: Übersicht über Logistikkonzeptionen in Deutschland (empirisch-induktive Ansätze)

8 Teil I Einführung in den Objektbereich

Autor	Göpfert ¹⁾	Günther/ Tempelmeier	Isermann	Klaus ²⁾
Erkenntnisobjekt und Logistikfunktion				
Raum- und Zeittransformation		X	X	
Fließsystemparadigma	Logistik untersucht Wertschöpfungssysteme in ihrer Eigenschaft als Fließsysteme			Fließsystemparadigma; spezifische Sichtweise wirtschaftlicher Phänomene und Zusammenhänge
Objekte	Güter, Personen, Informationen	Güter, Personen, Informationen	Güter, Personen	Produkte, Informationen, Dienstleistungen, Personen
Zielsetzung				
Effizienz 4 „r’s“		X	X	
Kosten-senkung	X			X
Objektwert-steigerung	X			X
Anpassungs-u. Entwick-lungsfähig-keit	X			X
Aufgaben				
Ausführungs-aufgaben		X	Kernleistun-gen: Lagerung, Transport, Umschlag; Zusatzleistun-gen: Kommis-sionierung, Verpackung	
Führungs-aufgaben	Management von Fließsystemen (Planung, Organisation, Informations-versorgung, Personalfüh-rung, Kontrolle)	X	Planung, Steuerung und Überwachung	Management von Fließsystemen

Vgl. Göpfert 1997a, 1998b, Günther/Tempelmeier 1995, Isermann 1994, Klaus 1993.

1) Siehe zu diesem Verständnis auch Gnirke 1998, Grünert 2010, Heidtmann 2008, Wehberg 1997.

2) Siehe zu diesem Verständnis auch Schuderer (1996).

Abbildung 1.2 – Teil 2: Übersicht über Logistikkonzeptionen in Deutschland (empirisch-induktive Ansätze)

Autor	Küpper/Helber	Pfohl ¹⁾	Weber/Kummer	Wildemann
Erkenntnisobjekt und Logistikfunktion				
Raum- und Zeittransformation	X	X		„Koordinationsfunktion von der Forschung und Entwicklung bis zur Endablieferung der Produkte an den Kunden“
Fließsystemparadigma			X	
Objekte	Physische Objekte, Informationen	Güter, Informationen	Güter, Informationen	Güter, Informationen
Zielsetzung				
Effizienz 4 „r’s“	X	X		X
Kosten-senkung			X	
Objektwert-steigerung			X	
Anpassungs-u. Entwick-lungsfähig-keit				
Aufgaben				
Aus-führungs-aufgaben	Lagerung, Transport	Kernprozesse: Lagerung, Transport, Umschlag; Unterstützungsprozesse: Verpackung, Signierung		
Führungs-aufgaben	Ablauforgani-sation, opera-tive Planung	Planung, Steuerung, Kontrolle	spezielle inhaltliche Aus-gestaltung der Sekundärkoor-dination, die alle Führungs-teilsysteme umfasst	Planung, Steuerung, Kontrolle

Vgl. Küpper/Helber 1995, Pfohl 1996, Wildemann 1984, Weber/Kummer 1994.

1) Siehe zu diesem Verständnis auch Freichel 1992, Köhler 2011, Röth 2011, Stölzle 1993.

Abbildung 1.2 – Teil 3: Übersicht über Logistikkonzeptionen in Deutschland (empirisch-induktive Ansätze)