

1. Kapitel Grundlagen des Benchmarking als strategisches Instrument des Logistik-Controlling

A. Aufgaben und Ziele der Logistik	1
1. Historische Entwicklung der Logistik	1
2. Funktionen der Logistik	3
3. Logistik - eine Unternehmensphilosophie	6
4. Ziele der Logistik	7
B. Aufgaben und Ziele des Controlling	9
1. Begriff und Wesen des Controlling	9
2. Grundelemente des Controlling	11
2.1 Planung	11
- Begriff der Planung	11
- Bedeutung und Funktion der Planung	12
- Planungsprozeß	12
2.2 Kontrolle	13
- Begriff der Kontrolle	13
- Bedeutung und Funktion der Kontrolle	13
- Kontrollprozeß	14
2.3 Information/Kommunikation	14
- Begriff der Information	14
- Bedeutung und Funktion der Information	15
- Informationsprozeß	15
3. Aufgabe des Controlling	16
4. Aufgliederung des Controlling	18
4.1 Operatives Controlling	18
4.2 Strategisches Controlling	19
4.3 Bereichs-Controlling	21

C. Aufgaben und Ziele des Logistik-Controlling	24
1. Entstehungsursachen von Logistik-Controllingkonzeptionen	24
2. Gründe für die wachsende Bedeutung des Logistik-Controlling	25
3. Ziele des Logistik-Controlling	26
4. Aufgaben des Logistik-Controlling im Überblick	27
5. Präzisierung der Ziele des Logistik-Controlling	29
6. Festlegung operationaler Größen zur Messung der Ziele der Logistik	30
7. Mitwirkung des Logistik-Controlling bei der Festlegung von Strategien	30
D. Grundlagen des Benchmarking	32
1. Ursprünge des Benchmarking	32
2. Definitionen	32
3. Objekte des Benchmarking	35
3.1 Produkte und Dienstleistungen	35
3.2 Arbeitsprozesse	35
3.3 Supportfunktionen	36
3.4 Unternehmensleistung	36

4.	Gründe für Benchmarking	37
4.1	Strategische Planung	37
4.2	Prognose	38
4.3	Neue Ideen	38
4.4	Prozeß- und Methodenvergleiche	39
4.5	Produktvergleiche (Reverse Product Engineering)	39
4.6	Setzen von Zielen	40
5.	Qualität und Benchmarking	41
5.1	Benchmarking und TQM	41
5.2	Benchmarking und Kunden	43
6.	Arten des Benchmarking	45
6.1	Internes Benchmarking	45
6.2	Konkurrenz-Benchmarking	46
6.3	Funktionales Benchmarking	47

E. Kennzahlen als Voraussetzung des Benchmarking

1.	Beitrag des Logistik-Controlling zum Benchmarking	49
2.	Kennzahlen und Kennzahlenarten	51
2.1	Begriff und Funktionen von Kennzahlen	51
2.2	Kennzahl-Arten	52
2.3	Basis betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	53
2.4	Kennzahlensysteme	54
2.5	Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	56
2.6	Wichtige praxisorientierte Kennzahlen, deren Schwachstellen und mögliche Ursachen	57

	<i>Literatur zum ersten Kapitel</i>	61
--	-------------------------------------	----

2. Kapitel	Ansatzpunkte für ein praxisbezogenes Logistik-Controlling mit Hilfe des Benchmarking	64
A.	Informations- und Kennzahlenpyramide	64
1.	Kennzahlen als Arbeitsunterlagen des Logistik-Controlling	64
2.	Implementierung eines Logistikcontrolling-Management-Informationssystems mit Benchmarking	65
2.1	Inhalt des Logistik-Controlling- Management-Informationssystems	65
2.2	Aufgliederung des Logistikkosten-Strukturbaumes in Logistik-Einzelkostenarten	65
2.3	Kennzahlen der Logistik	70
3.	Die Informationspyramide	71
3.1	Bedeutung der Information für die Logistik	71
3.2	Managementbereiche	73
3.3	Vorgehensweise beim Aufbau eines Kennzahlensystems - Festlegen von Spitzenkennzahlen - Aufspalten dieser Spitzenkennzahlen - Resultat: Kennzahlenpyramide	75
3.4	Steuerungs- und Analysekenzahlen der Logistik	77
B.	Basisinformationen	80
1.	Informationsempfänger	80
2.	Der Aufbau eines Logistikkosten- und -leistungsrechnungssystems	81
3.	Operatives Kontrollsystem	84
3.1	Kosten- und Leistungsrechnung	84
3.2	Logistik-Kostenartenrechnung	85
3.3	Logistik-Kostenstellenrechnung	89
3.4	Logistik-Kostenträgerrechnung	91
3.5	Logistisches Berichtswesen	92

4.	Betriebsinterne Datenerfassung	94
5.	Externe Basisinformationen	95
5.1	Basisinformationen sekundärer Art	95
5.2	Basisinformationen primärer Art	95
C.	Benchmarking-Techniken	97
1.	Die Drill-down-Technik	97
2.	Die Traffic-lighting-Technik	99
3.	Die Best-in-class-Vergleichsanalyse	101
D.	Benchmarking-Organisationen	104
1.	Das Benchmarking-Konzept	104
2.	Der Benchmarking-Prozeß	105
2.1	Das Sechs-Stufen-Modell	105
2.2	Festlegen des Inhaltes von Benchmarking-Projekten	106
2.3	Berichterstattung über Benchmarking-Ergebnisse	108
2.4	Benchmarking und die lernende Organisation (benchlearning)	108
2.5	Ausführung des Benchmarking	109
E.	Benchmarking als Voraussetzung für die strategischen Controlling-Instrumente Prozeßkostenrechnung und Zielkostenmanagement	
1.	Die Prozeßkostenrechnung	110
1.1	Entwicklung der Prozeßkostenrechnung	110
1.2	Wesen der Prozeßkostenrechnung	110
1.3	Zielsetzungen der Prozeßkostenrechnung	111
1.4	Methodik der Prozeßkostenrechnung	112
1.5	Planung der Prozeßmengen	115
1.6	Ermittlung der Plankosten	115

1.7 Bildung von Prozeßkostensätzen	116
2. Zielkostenmanagement (Target-Costing)	117
2.1 Definition und Zielsetzung	117
2.2 Anwendungsbereiche des Target Costing	118
<i>Literatur zum zweiten Kapitel</i>	119
3. Kapitel Praxisbeispiele für den Einsatz von Benchmarking	122
A. Benchmarking in der Industrie	123
1. Aufbau eines Kennzahlen-Systems zur Stärken- und Schwächenanalyse des Logistik-Bereiches	123
2. Durchführung einer Sortimentsanalyse anhand von Kennzahlen	131
3. Entwicklung eines marktorientierten Controlling-Instrumentariums zur Vorgabe von Produkt- und Bereichszielkosten anhand von Kennzahlen	134
B. Benchmarking in Handel	137
Aufbau eines logistik- und vertriebsorientierten Informationssystems für inner- und außerbetriebliche Vergleichsanalysen	137
Anhang	
Wichtige Unternehmens-Kennzahlen	143
Berichtswesen	147
Quartalsbericht	148
Stichwortverzeichnis	149

Abbildungsverzeichnis:

Abb. 1: Begriffe in der Logistik	2
Abb. 2: Mikrologistik, Subsysteme in der Unternehmung	4
Abb. 3: Definitionen der Logistik	5
Abb. 4: Zielkonflikte in der Logistik	7
Abb. 5: Navigation Controlling	11
Abb. 6: Vergleich Rechnungswesen - Controlling	16
Abb. 7: Operatives Controlling - Strategisches Controlling	21
Abb. 8: Arten des Benchmarking	48
Abb. 9: Logistikkosten-Strukturbaum	65
Abb. 10: Generelle Logistik-Kennzahlen-Systematik	69
Abb. 11: Managementbereiche	73
Abb. 12: Kennzahlenpyramide Logistik	76
Abb. 13: Drill-down-Fenstertechnik	76
Abb. 14: Logistikspezifische Kennzahlen	87
Abb. 15: Grundstruktur einer Logistik-Kostenarten-Systematisierung	89
Abb. 16: Einflußfaktoren auf einen hohen Lagerbestand	98
Abb. 17: Kritischer Wertebereich (Lagerreichweite)	100
Abb. 18: Von Nichtkonkurrenten übernommene Logistik- und Vertriebsverfahren	102
Abb. 19: Current gap zu Vergleichsunternehmen	109
Abb. 20: Kostenaufteilung Wareneingang nach Einzelfunktionen	114
Abb. 21: Anwendungsbereiche des Target Costing	118