

Gliederung

TEIL 1: EINFÜHRUNG	1
Abschnitt I: Chronologie der Arbeit des Arbeitskreises Logistik-Controlling <i>Prof. Dr. Jürgen Weber</i>	3
Abschnitt II: Vorstellung der Mitglieder des Arbeitskreises	7
TEIL 2: STRATEGISCHES LOGISTIK-CONTROLLING	9
Abschnitt I: Bedeutung und Ablauf des strategischen Logistik-Controlling <i>Dr. Sebastian Kummer</i>	11
I. Bedeutung des strategischen Logistik-Controlling.....	11
II. Aufgaben des strategischen Logistik-Controlling	12
III. Einbindung der Logistik in die strategische Unternehmensplanung	13
1. Berücksichtigung der Logistik bei der Planung der Unternehmensstrategie.....	14
2. Berücksichtigung der Logistik in der Geschäftsfeldplanung.....	18
IV. Unterstützung der Logistikstrategieformulierung	18
1. Vision und Leitbild.....	18
2. Strategische Logistikziele	21
3. Instrumente zur Strategiefindung.....	23
a) Kosten/Servicegradfunktion	23
b) Wertschöpfungsanalyse.....	23
V. Umsetzung der Logistikstrategien.....	25
1. Strategische Maßnahmen und Projekte	25
2. Aufbau und Durchführung der strategischen Kontrolle	27
Abschnitt II: Checklisten zur Strategieentwicklung für die Logistik	29
<i>Dr. Sebastian Kummer</i>	

Abschnitt III: Logistikstrategieentwicklung bei Hewlett Packard.....	35
<i>Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Thomas</i>	
I. Strategische Bedeutung der Logistik für HP.....	35
1. Erfolgsfaktor Logistik-Service	35
2. Kostenfaktor Logistik	36
II. Strategische Planung für die Logistik.....	37
1. Ausgangssituation Ende der 80er Jahre	37
2. Prozeß der Strategieentwicklung	38
a) Ziel und Zuständigkeit des European Logistics Councils	39
b) Anforderungen der Kunden an HP's Logistik	39
c) Logistikservice und Dienstleistungen der Wettbewerber	40
d) Formulierung strategischer Ziele.....	42
e) Dienstleistungsangebot von Logistik-Unternehmen	43
f) Potentielle Störfaktoren.....	44
g) Strategische Empfehlungen.....	45
h) Implementierungsplan.....	47
III. Fazit und Ausblick	47
Abschnitt IV: Einbindung der Logistik in die strategische Führung der Braunschweiger Hüttenwerk GmbH	49
<i>Dipl.-Betriebswirt Frank-J. Weise</i>	
I. Kurzbeschreibung des Unternehmens.....	49
II. Die Bedeutung der Logistik.....	50
III. Strategie und Führung.....	51
IV. Einbindung der Logistik in die Strategie	51
1. Logistik als Hebel für die strategische Planung	51
2. Logistik als Impuls für Organisationsentwicklung.....	52
Abschnitt V: Logistikstrategien für den Europäischen Binnenmarkt.....	55
<i>Dipl.-Kfm. Stefan Kreysa</i>	
I. Neue Logistik-Strategien im Binnenmarkt?.....	55
II. Strategische Analyse der Logistikfunktion im Binnenmarkt	57
1. Unternehmensanalyse	59
2. Umfeldanalyse.....	61
3. Bewertung	61
III. Strategische Optionen der Logistik im Binnenmarkt.....	61
1. Strategie-Alternativen.....	64
2. Strategiebewertung.....	65
3. Strategiemix.....	66
4. Erfahrungen bei der Strategie-Implementierung.....	68
IV. Anforderungen an eine Logistik-Kostenrechnung im Binnenmarkt.....	68
TEIL 3: LOGISTIK-LEISTUNGSRECHNUNG.....	71
Abschnitt I: Bedeutung und Gestaltung der Logistik-Leistungs- rechnung für das Logistik-Controlling	73
<i>Prof. Dr. Jürgen Weber</i>	
I. Stellung der Leistungsrechnung im Logistik-Controlling	73
II. Schritte zu einem Erfassungskonzept für Logistikleistungen	75

	1. Bestimmung der Aufgaben der Logistik-Leistungsrechnung	75
	2. Definition und Abgrenzung der zu erfassenden Leistungen.....	77
	3. Dem Material- und Warenfluß folgende Beschreibung der Logistikleistungen.....	79
	4. Festlegung des Genauigkeitsgrades, der Häufigkeit und der Quellen der Leistungserfassung	79
III.	Verwendung der erfaßten Logistikleistungen.....	82
IV.	Zusammenfassung	82
Abschnitt II: Konzeption einer Logistik-Leistungsrechnung		85
<i>Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Klaus Dirk Herwig</i>		
I.	Einleitung	85
II.	Strukturierung der Leistungsdaten	86
III.	Leistungsmeßgrößenkatalog	87
Abschnitt III: Entwicklung einer Leistungsrechnung bei Carl Freudenberg.....		109
<i>Dipl.-Wirt.-Ing. Wilfried Bartels</i>		
I.	Projektstudie zur Entwicklung einer Logistikkosten- und -leistungs- rechnung bei Carl Freudenberg.....	109
	1. Inhalt der Projektstudie.....	109
	2. Einbettung der Logistikfunktion in die Organisationsstruktur von Carl Freudenberg.....	110
II.	Definition und Prämissen für eine Logistik-Leistungsrechnung.....	110
III.	Exemplarische Leistungsgrößen.....	112
	1. Leistungsgrößen in der Materialverwaltung.....	114
	a) Aufgabenprofil der Materialverwaltung.....	114
	b) Leistungsgrößen der zentralen Warenannahme.....	115
	c) Leistungsgrößen der mobilen Gabelstaplertruppe.....	115
	d) Leistungsgrößen des RHB-Lagers.....	116
	e) Leistungsgrößen des Rangierbetriebs.....	116
	2. Leistungsgrößen in der Bestelldisposition	117
	3. Leistungsgrößen in der Distribution	118
IV.	Zusammenfassung	119
Abschnitt IV: Logistik-Leistungsrechnung im Distributionsbereich der Agfa-Gevaert AG		121
<i>Erich E. Hoppe</i>		
I.	Organisation der Logistik im Distributionsbereich der Agfa-Gevaert AG.	121
II.	Kostenstellen- und Kostenartengliederung der Logistik im Distribu- tionsbereich der Agfa-Gevaert AG.....	123
III.	Grundverständnis der Logistik-Leistungsrechnung im Distribu- tionsbereich der Agfa-Gevaert AG	123
IV.	Logistik-Leistungserfassung am Beispiel der Auftragsabwicklung.....	125
	1. Auftragserfassung Inlands-Aufträge.....	125
	2. Zuteilung von Lagerbeständen.....	127
	3. Auftragserfassung Auslands-Aufträge.....	129
IV.	Nutzen der auftragsbezogenen Leistungsrechnung	129
V.	Verbindung der administrativen zur physischen Auftragsabwicklung.....	130
VI.	Weitere Auswertungen der Leistungsrechnung.....	132

TEIL 4: LOGISTIK-KOSTENRECHNUNG	135
Abschnitt I: Bedeutung und Gestaltung der Logistik-Kostenrechnung für das Logistik-Controlling	137
<i>Prof. Dr. Jürgen Weber</i>	
I. Stellung der Kostenrechnung im Logistik-Controlling	137
II. Logistikkostenrechnung als Element der Neuausrichtung der Kostenrechnung	138
III. Schritte zu einem Erfassungskonzept für Logistikkosten	139
1. Überblick über die einzelnen Schritte	139
2. Logistikkosten in der Kostenartenrechnung	140
3. Logistikkosten in der Kostenstellenrechnung	141
4. Logistikkosten in der Kostenträgerrechnung	143
a) Unterschiedliche Kalkulationsgenauigkeit	145
b) Unterschiedliche Kalkulationshäufigkeit	147
IV. Zusammenfassung	149
Abschnitt II: Verursachungsgerechte Kalkulation und Verrechnung der Kosten eines Hochregallagers	151
<i>Dipl. Betriebswirtin (FH) Heidi Jäger-Goy</i>	
I. Die Abteilung Lager und Transport in der Boehringer Ingelheim KG	151
II. Ausgangssituation der Verrechnung der Kosten des Hochregallagers	152
1. Hochregallager der Boehringer Ingelheim KG	152
2. Herkömmliche Verrechnung	153
3. Problematik	154
4. Zielsetzung	154
III. Entwicklung einer verursachungsgerechten Verrechnung	155
1. Vorgehensweise	155
2. Funktionsbeschreibung	156
3. Kostenarten- und Kostenstellensystematik	158
4. Ermittlung der Verrechnungspreise	160
IV. Durchführung der Leistungsverrechnung	160
1. Budgeterstellung	160
2. Leistungsdatenerfassung	161
3. Kundenberichterstattung	161
4. Analyse	162
V. Erfahrungen und Ausblick	162
Abschnitt III: Logistik-Gesamtkostenermittlung in der LOHMANN GmbH & Co. KG	165
<i>Dipl.-Kfm. Reinhard H. Dierich, Achim Kronewald</i>	
I. Kurzvorstellung der Firma LOHMANN GmbH & Co. KG	165
II. Firma LOHMANN aus logistischer Sicht	166
III. Das Kostenrechnungssystem der Firma LOHMANN	167
IV. Nutzen der Logistik-Kostenermittlung bei LOHMANN	167
V. Vorgehen bei der Logistik-Kostenermittlung	169
VI. Zusammenführung der logistischen Teilkosten zu den Gesamtkosten der Logistik	170
VII. Einbeziehung der Logistik-Kostenermittlung in ein umfassendes Logistik-Controlling	175
1. Verbesserung der Kostentransparenz für logistische Teilbereiche	176
2. Erfassung von Logistikleistungen	176

3.	Bildung von Kennzahlen aus der Logistik-Kosten-/Leistungsrechnung	176
4.	Erstellung von leistungsorientierten Logistik-Planungen.....	177
5.	Erarbeitung von Logistikstrategien.....	177
6.	Ausweitung des Logistik-Controlling-Konzepts auf die LOHMANN-Gruppe	177
VIII.	Problemfelder bei der schrittweisen Einführung des Logistik-Controlling-Konzepts bei LOHMANN.....	177
Abschnitt IV: Logistikkostenrechnungssystem der KERAMAG AG		179
<i>Dipl.-Betriebswirtin Betina Schiefer, Heinz Gerhardt</i>		
I.	Darstellung des Unternehmens	179
II.	Gründe für die Einführung des Logistik-Controlling.....	179
III.	Die Entwicklung des Logistik-Controlling-Konzepts.....	182
1.	Abgrenzungsfragen	182
2.	Beschränkung auf Lager- und Transportkosten	183
3.	Ermittlung von Leistungskriterien.....	184
4.	Auswirkungen des eingeführten Systems.....	188
IV.	Gefahren eines Logistik-Controlling-Konzepts	189
Abschnitt V: Fallweise Kostenträgerrechnung im Hinblick auf Logistikkosten in der VDO		191
<i>Dipl.-Volkswirt Thomas F. Geiger, Staatl. gepr. Betriebswirt Harald Schrinner</i>		
I.	Einführung.....	191
1.	Zum Unternehmen	191
2.	Allgemeines.....	191
3.	Definition der Logistikkosten	192
II.	Kostenträgerrechnung mit Hilfe von direkt zugeordneten Logistikkosten	193
1.	Arbeitsvorgangslisten.....	193
2.	Vertriebs- und Verwaltungsbereich	194
a)	Vertriebslogistik	194
b)	Versand.....	195
3.	Materialgemeinkostenbereich.....	196
a)	Kaufteile-Disposition	196
b)	Wareneingang	197
c)	Lager.....	199
4.	Fertigungsgemeinkostenbereich.....	199
a)	Fertigungssteuerung	200
b)	Fahrdienst.....	201
c)	Informations- und Änderungswesen.....	202
5.	Arbeitsablaufstörungen Logistik	203
III.	Auswirkungen auf die Kalkulation.....	204
IV.	Ergebnisse	206
Abschnitt VI: Abbildung der Logistikkosten in der Standardsoftware der SAP.....		207
<i>Prof. Dr. Henning Kagermann, Dr. Werner Sinzig</i>		
I.	Einleitung	207
1.	Leistungsmerkmale des Systems RK.....	207
2.	Leistungsmerkmale einer Funktionskostenrechnung	208
II.	Logistikkosten im Gemeinkostencontrolling.....	209

	1. Strukturierung und Verrechnung logistischer Leistungen.....	209
	2. Planung und Verrechnung strukturierter Kostensätze	212
	3. Darstellung und Analyse der Ergebnisse	213
III.	Logistikkosten im Produktkostencontrolling	214
	1. Behandlung in der Kalkulation	214
	2. Berücksichtigung von Transportaufträgen	216
IV.	Logistikkosten im Vertriebscontrolling.....	216
V.	Logistikkosten und -erlöse im Ergebniscontrolling	218
VI.	Zusammenfassung	219

TEIL 5: LOGISTIK-KENNZAHLEN..... 221

Abschnitt I: Bedeutung und Gestaltung von Logistik-Kennzahlen für das Logistik-Controlling..... 223

Prof. Dr. Ingrid Göpfert

I.	Stellung der Logistik-Kennzahlen im Logistik-Controlling.....	223
II.	Schritte zu einem Kennzahlenkonzept für die Logistik.....	225
	1. Konsolidierung über die Beweggründe und die Ziele der Anwendung von Logistik-Kennzahlen.....	227
	2. Ableitung der Logistik-Kennzahlen aus den Zielen des Logistik-Systems und den Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und Informationszwecken.....	227
	a) Ableiten strategischer und operativer Logistik-Kennzahlen aus den strategischen und operativen Zielen der Logistik	228
	b) Gewichtung der logistischen Ziele als Basis für das Festlegen von Prioritäten zwischen den Kennzahlen und damit auch als Basis für das Lösen von konfliktären Zielen mittels Kennzahlen ..	229
	c) Festlegen kritischer Werte für die Kennzahlen (Mindest-/Höchstwerte)	229
	3. Sachlogische Verknüpfung der ausgewählten Logistik-Kennzahlen zu einem System	229
	4. Sicherung der Datenquellen, Definition und Dokumentation der Logistik-Kennzahlen und EDV-Integration	230
III.	Grundsätze der Gestaltung von Logistik-Kennzahlen	231
IV.	Zusammenfassung	232

Abschnitt II: Logistik-Kennzahlen in der Praxis..... 233

*Prof. Dr. Ingrid Göpfert, Dr. Sebastian Kummer
Prof. Dr. Jürgen Weber*

I.	Logistik-Kennzahlen im Spiegel von Bedeutung und Realisation.....	233
II.	Ergebnisse einer bundesweiten Befragung zu Logistik-Kennzahlen.....	236
	1. Eingeführte Logistik-Kennzahlensysteme.....	238
	2. Bedarf nach Implementierung und Verbesserung von Logistik-Kennzahlensystemen	239
	3. Wichtige Logistik-Ziele	240
	4. Wichtigste Logistik-Kennzahlen	245
	5. Realisationsgrad der wichtigsten Logistik-Kennzahlen für die strategische und operative Steuerung der Logistik.....	245
	6. Einfluß der Branche und der Unternehmensgröße auf Logistik-Kennzahlen	247
III.	Fazit.....	250

Abschnitt III: Kennzahlen der Vertriebs-Logistik bei der Dr. Karl Thomae GmbH	253
<i>Joseph Hofmann-Gönnner, Robert Mägerlein</i>	
I. Zum Unternehmen und Anwendungsgebiet	253
II. Zur Charakterisierung des Logistik-Controlling	254
1. Voraussetzungen für ein Logistik-Controlling	254
2. Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren für Logistik-Controlling	254
3. Die Rolle der Kennzahlen als Teile des Logistik-Controlling	255
a) Darstellungsformen und Arten von Kennzahlen	255
b) Aufgabengebiete der Kennzahlen	256
c) Grenzen der Kennzahlen	256
III. Kennzahlen in der Vertriebslogistik bei der Dr. Karl Thomae GmbH und die Identifikation der Erfolgsfaktoren	257
1. Erfolgsfaktoren	257
a) Erfolgsfaktoren für die operative Planung	257
b) Erfolgsfaktoren für die Verkaufsabwicklung	258
c) Erfolgsfaktoren für die Distribution	259
2. Kennzahlen und Verknüpfung zu Strukturen	259
a) Kennzahlen der Planung	259
b) Kennzahlen der Verkaufsabwicklung	261
c) Kennzahlen der Distribution	264
IV. Verbindung der Kennzahlen zu Erfolgsfaktoren	267
V. Fazit	267
 Abschnitt IV: Praktische Gestaltung eines Logistik-Kennzahlensystems in der Braunschweiger Hüttenwerk GmbH	269
<i>Carsten Heller, Michael Kirsten, Dipl.-Betriebswirt Frank-J. Weise</i>	
I. Begründung der Notwendigkeit von Kennzahlen zur Steuerung der Logistik	269
II. Anforderungen an das System	269
III. Das Kennzahlensystem	269
1. Einflußmöglichkeiten auf Verdichtungskennzahlen	269
2. Der Weg zum Kennzahlensystem (Problemverdichtungsphasen)	270
3. Welche Kennzahlen werden benötigt?	271
4. Implementierung	272
a) Psychologie der Einführung	272
b) Umsetzung	273
5. Liefertreue/Lieferservice innerhalb des Unternehmens	274
6. Beispiel für den Aufbau eines Kennzahlenblattes	274
7. Beispiel-Kennzahlen	275
a) Beispiele (DLZ, Liefertreue/-service, Rückstand)	276
b) Positive Veränderung	277
8. Kennzahlen als Werkzeug für Mitarbeiter	277
9. Zielkonflikt	278
 Abschnitt V: Logistik-Kennzahlen in der Standardsoftware der SAP AG	279
<i>Dr. Claus E. Heinrich</i>	
I. Einleitung	279
1. Das SAP-System R/2	279
2. Das SAP-Logistik-Kennzahlensystem	280
II. Kennzahlendefinitionen	280
1. Standard-Kennzahlen	281

	2. Benutzerindividuelle Kennzahlen	281
III.	Kennzahlenfortschreibung	282
	1. Fortschreibungszeitpunkt	282
	2. Fortschreibungsinhalt.....	282
	3. Fortschreibungsbedingungen.....	283
	4. Erfassung von Planzahlen.....	283
IV.	Kennzahlenreporting.....	283
	1. Standard-Auswertungen.....	283
	2. Report-Writer.....	284
	3. Graphik.....	284
V.	Benutzeroberfläche, Navigation.....	287
VI.	Zusammenfassung.....	288

TEIL 6: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

289

Abschnitt I: Weiterentwicklung des Logistik-Controlling zum Prozeßketten-Controlling in der BMW AG.....

291
Dipl. Ing. Dipl. Wirt.-Ing. Helmut Giehl

I.	Zum Unternehmen	291
II.	Umbruch etablierter Industriesysteme	291
III.	Prozeßkettenmanagement als Führungsmethode	293
IV.	Prozeßkettenstrukturen im Unternehmen.....	295
V.	Prozeßketten-Controlling als Weiterentwicklung des Logistik- Controlling bei BMW.....	296
VI.	Controlling am Beispiel einer Prozeßkette	299
VII.	Instrumente des Prozeßketten-Controlling	301
	1. Instrumente zur Zielsteuerung	301
	2. Instrumente zur Ressourcensteuerung.....	303
	3. Instrumente zur Kostensteuerung	303
VIII.	Rahmenbedingungen für Prozeßketten-Controlling als Perspektive künftigen Controllens im Unternehmen	305

Abschnitt II: Gestaltung des Logistik-Controlling - im Spannungsfeld zwischen Methodik und Organisationsentwicklung.....

309
Prof. Dr. Jürgen Weber

I.	Erfahrungen mit der Einführung von Logistik-Controlling	309
	1. Abhängigkeit des Logistik-Controlling von der Logistik.....	310
	2. Abhängigkeit des Logistik-Controlling vom Vorhandensein eines Machtpromotors.....	310
	3. Politik der kleinen Schritte zur Durchsetzung des Logistik- Controlling.....	311
	4. Trennung von Dienstleistungs- und Koordinationsaufgaben der Logistik als Bezugspunkt des Logistik-Controlling.....	312
II.	Perspektiven der Entwicklung des Logistik-Controlling	314
	1. Entwicklungen der Logistik.....	314
	2. Entwicklungen der Kostenrechnung.....	315
	3. Entwicklungen der Basisdatenerfassung	317
	4. Entwicklungen des Controlling.....	317