

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VII

1. Einleitung

1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung und Konzeption der Arbeit	4

2. Logistikmanagement

2.1. Begriffliche Grundlagen und historischer Abriss der Logistik	7
2.2. Aufgabenfelder der betrieblichen Logistik	11
2.3. Bausteine der Logistikkonzeption	16
2.3.1. Betrachtungsebenen	14
2.3.1.1. Systemdenken	14
2.3.1.2. Gesamtkostendenken	15
2.3.1.3. Servicedenken	28
2.3.1.4. Technisch-wirtschaftliches Effizienzdenken	21
2.3.2. Die Logistische Kette als Orientierungsbild für die ganzheitliche Gestaltung und Steuerung des Waren- und Informationsflusses	23
2.4. Ansätze eines strategischen Logistikmanagement	29
2.4.1. Begriffsabgrenzung des strategischen Logistikmanagement	29
2.4.1.1. Institutioneller und funktionaler Managementbegriff	29
2.4.1.2. Strategisches und operatives Management	33
2.4.1.3. Strategisches Logistikmanagement	38
2.4.2. Veränderte Rahmenbedingungen als Determinanten der Erkenntnis- und Handlungssituation des Logistikmanagement	44
2.4.2.1. Marktliche Veränderungen	44
2.4.2.2. Rechtlich-gesellschaftliche Veränderungen	47
2.4.2.3. Technologische Veränderungen	52
2.4.3. Entwicklung strategischer Stoßrichtungen für die betriebliche Logistik	56
2.4.3.1. Kategorien von Wettbewerbsvorteilen nach Porter	56
2.4.3.2. Ansatz eines portfoliogestützten strategischen Logistikmanagement	61

2.4.3.3.	Kritische Würdigung des Ansatzes	66
2.4.4.	Bewertung unterschiedlicher Logistikstrategien hinsichtlich der Unterstützung strategischer Stoßrichtungen	68
2.4.4.1.	Zentralisierung / Dezentralisierung logistischer Gestaltungs- und Steuerungsaktivitäten	68
2.4.4.2.	Straffung der Warenversorgungsstruktur	73
2.4.4.3.	Entscheidung über 'Make or Buy' logistischer Leistungen und Kooperationen	78
2.5.	Lean Management als integratives Konzept zur Bewältigung veränderter Anforderungen an die Unternehmensführung	85
3.	Betriebswirtschaftliche Betrachtung des kritischen Erfolgsfaktors Humanressourcen	
3.1.	Begriffliche Grundlagen	89
3.1.1.	Konzepte kritischer Erfolgsfaktoren	89
3.1.2.	Humanressourcen versus Produktionsfaktor Arbeit	93
3.1.3.	Management der Humanressourcen versus Personalmanagement	97
3.2.	Problematik der Meßbarkeit der Humanressourcen	104
3.3.	Veränderte Schwerpunktsetzung der unternehmerischen Bewertung der Humanressourcen	107
3.3.1.	Wachsende Bedeutung der Humanressourcen	107
3.3.2.	Die besondere Rolle der Führungskräfte im Management der Humanressourcen	108
3.3.3.	Notwendigkeit eines strategieorientierten Management der Humanressourcen	115
4.	Instrumentarium zur Nutzung der Humanressourcen auf der Ebene der Logistikführungskräfte	
4.1.	Logistikorientierte Ziele des Management der Humanressourcen	123
4.2.	Auswahl relevanter Gestaltungsfelder	129
4.3.	Entwurf eines Anforderungsprofils für Logistikführungskräfte	132
4.3.1.	Ansätze zur Systematisierung von Anforderungsprofilen	132

4.3.2.	Informationsgrundlage und Instrumente zur Bestimmung qualifikatorischer Anforderungen an Logistikführungskräfte	140
4.3.3.	Kombination technischer und betriebswirtschaftlicher Fähigkeiten als notwendige Fachkompetenz von Logistikführungskräften	145
4.3.4.	Methodenkompetenz als fachübergreifende Fähigkeit	149
4.3.5.	Vervollständigung des Anforderungsprofils durch die Sozialkompetenz	151
4.4.	Beschaffung geeigneter Führungskräfte für die Logistik	156
4.4.1.	Erfassung des Qualifizierungsbedarfes für Logistikführungskräfte	156
4.4.2.	Beschaffungsalternativen	166
4.5.	Führungskräfteentwicklung in der Logistik	172
4.5.1.	Ziele der Führungskräfteentwicklung in der Logistik	172
4.5.2.	Bewertung von Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung in der Logistik	175
4.5.2.1.	Klassifizierung der unterschiedlichen Maßnahmen	175
4.5.2.2.	Stellenungebundene Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung	178
4.5.2.3.	Stellengebundene Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung	192
4.6.	Sicherung unternehmungsspezifischen Logistik-Know-hows	211
4.7.	Organisationsentwicklung als Teilbereich des Management der Humanressourcen	220
4.7.1.	Aufgaben der Organisationsentwicklung in der Logistik	220
4.7.2.	Die lernende Organisation als Idealziel der Organisationsentwicklung	230
4.8.	Evaluation der Maßnahmen des Management der Humanressourcen	236
5.	Schlußbetrachtung	247
	Literaturverzeichnis	249

Abbildungsverzeichnis	Seite
Abbildung 1.1.-1.: Qualifikation und Organisation als Gegenstand des Management der Humanressourcen in der Logistik.....	2
Abbildung 2.1.-1.: Vertikale und horizontale Koordinationsfunktion der Logistik	8
Abbildung 2.2.-1.: Unterschiedliche Begriffe für den Versorgungsbereich der Unternehmung und deren Funktionsumfang.....	11
Abbildung 2.3.-1.: Effizienzkriterien in Abhängigkeit von Zeithorizont und Führungsebene.....	22
Abbildung 2.3.-2.: Die Logistische Kette	24
Abbildung 2.3.-3.: Porter'sche Wertkette	26
Abbildung 2.3.-4.: Interdependenzen im Wertschöpfungssystem.....	28
Abbildung 2.4.-1.: Managementprozeß	31
Abbildung 2.4.-2.: Zeithorizont, Orientierungsgrundlagen und Steuerungsgrößen der strategischen und operativen Führung	34
Abbildung 2.4.-3.: Zusammenhang Unternehmensstrategie, Geschäftseinheitenstrategien und funktionale Strategien	40
Abbildung 2.4.-4.: Unterschiedliche Reaktionen der Industrie auf die Marktsättigung	47
Abbildung 2.4.-5.: Rahmenbedingungen des Aktionsfeldes der Logistik	55
Abbildung 2.4.-6.: Differenzierungs- und Kostensenkungspotentiale der Logistik	61
Abbildung 2.4.-7.: Logistik-Portfolio nach WEBER/KUMMER	65
Abbildung 2.4.-8.: Kriterien für die Zweckmäßigkeit zentraler oder dezentraler Warenversorgungsstrukturen	69
Abbildung 2.4.-9.: Traditionelle Beschaffung und modular sourcing.....	76
Abbildung 2.4.-10.: Mögliche Auftragsbeziehungen zwischen Verlager, Spedition und Logistikdienstleistern	80
Abbildung 2.4.-11.: Transaktionskostenminimale Vertragsformen in Abhängigkeit von den Eigenschaften der zu erbringenden Leistungen	83
Abbildung 3.1.-1.: Das McKinsey-7S-Modell	91
Abbildung 3.1.-2.: Produktionsfaktorsystem nach GUTENBERG	94
Abbildung 3.1.-3.: Wirkungsgefüge zwischen Humanressourcen und Produktionsfaktor Arbeit.....	96
Abbildung 3.1.-4.: Ansatzpunkte des Management der Humanressourcen	100

Abbildung 3.1.-5.:	Abgrenzung Organisations- und Personalentwicklung	102
Abbildung 3.3.-1.:	Verteilung dispositiver und objektbezogener Arbeit auf die Managementebenen	110
Abbildung 3.3.-2.:	Einfluß des Führungskräfteverhaltens auf Mitarbeiter.....	113
Abbildung 3.3.-3.:	Ausrichtung der internen Kompetenz auf die Erfordernisse der Unternehmensstrategie.....	117
Abbildung 3.3.-4.:	Varianten der Integration einer Personalstrategie in die Unternehmensstrategie.....	118
Abbildung 3.3.-5.:	Human-Ressourcen-Portfolio.....	120
Abbildung 4.3.-1.:	Anteil der Komponenten der Handlungskompetenz am Aufgabenspektrum einzelner Managementebenen.....	137
Abbildung 4.3.-2.:	Einfluß veränderter Rahmenbedingungen auf Qualifikationsanforderungen in der Logistik.....	142
Abbildung 4.3.-3.:	Einzubeziehende Prognosefelder in der Personalbedarfsplanung.....	144
Abbildung 4.3.-4.:	Zweiteilung des notwendigen Fachwissens für Logistiker.....	146
Abbildung 4.3.-5.:	Anforderungsprofil für Logistikführungskräfte bezüglich der Fachkompetenz.....	149
Abbildung 4.3.-6.:	Erweiterung der Fachkompetenz um die Methodenkompetenz.....	151
Abbildung 4.3.-7.:	Sozialkompetenz als Vervollständigung des Anforderungsprofils	155
Abbildung 4.4.-1.:	Qualifizierungsbedarf als Residualgröße von Qualifikationsanforderungen und Qualifikationspotential	156
Abbildung 4.4.-2.:	Profil des Problemlöseverhaltens	162
Abbildung 4.4.-3.:	Humanressourcen-Portfolio für Logistikführungskräfte	165
Abbildung 4.5.-1.:	Konzeption der Seminarreihe 'Logistik' bei BOSCH	184
Abbildung 4.5.-2.:	Formaler Planspielablauf	187
Abbildung 4.5.-3.:	Dimensionen der Laufbahnplanung in der Logistik.....	195
Abbildung 4.6.-1.:	Aufbau Wissensbasierter Systeme	213
Abbildung 4.7.-1.:	Ableitung der Erfordernisse an das Management der Humanressourcen	220
Abbildung 4.7.-2.:	Zusammenhang Organisation und Lernen	221
Abbildung 4.7.-3.:	Grundlegende Entwicklungsstufen der Logistik	226

Abbildung 4.7.-4.:	Logistisches Netzwerk in einer funktionalen Organisation.....	228
Abbildung 4.7.-5.:	Institutionelle Fähigkeit	230
Abbildung 4.7.-6.:	Zirkel organisationalen Lernens.....	232
Abbildung 4.8.-1.:	Bewertung einzelner Evaluationsphasen	238
Abbildung 4.8.-2.:	Möglicher Kosten- und Nutzenverlauf einer Maßnahme der Personalentwicklung.....	241
Abbildung 4.8.-3.:	Kennzahlensystem für das Management der Humanressourcen	243