

Fachbuchreihe
für wirtschaftliche Bildung

Trump

Spedition und Logistik

Lehr- und Arbeitsbuch Band 2

Logistikeleistungen anbieten und organisieren
Marketingmaßnahmen entwickeln und
durchführen

4. Auflage

Der Band entspricht dem bundeseinheitlichen Rahmenlehrplan für den
Ausbildungsberuf **Kaufmann/Kauffrau für Speditions- und Logistikdienstleistung**
vom 30.04.2004

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG
Düsselberger Straße 23
42781 Haan-Gruiten

Europa-Nr.: 72469



Autor:

Prof. Dr. Egon H. Trump, Binzen

Mitarbeiter früherer Auflagen:

Hans Kujawski, Weissenhorn †
Friedrich Sackmann, Pfaffenhofen

4. Auflage 2018

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-2267-7

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2018 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Satz: CO typomedia GmbH, 44339 Dortmund
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin
Umschlagfoto: © Dmitry Kalinovsky – Shutterstock.com
Druck: UAB BALTO print, 08217 Vilnius (LT)

Vorwort zur 4. Auflage

Das vorliegende Lehr- und Arbeitsbuch **Spedition und Logistik – Band 2** orientiert sich an den betrieblichen Funktionen im Unternehmen: Beschaffung, Produktion, Absatz und Entsorgung. In einem allgemeinen Teil werden logistische Dienstleistungen funktionsübergreifend beschrieben. Dies schließt die Themen Kontraktlogistik und „grüne“ Logistik sowie Digitalisierung ein. Die Intralogistik beschreibt Merkmale logistischer Dienstleistungen für die Produktion. Der Bereich Marketing enthält auch das Instrument Tendermanagement, das für die zuverlässige und erfolgreiche IT-gestützte Bewältigung der zunehmenden Zahl von Ausschreibungen in Logistikunternehmen unverzichtbar geworden ist.

WER kann mit diesem Buch arbeiten?

Junge Praktiker, die sich zum erfolgreichen Einstieg in den Beruf detailliert über die Abwicklung von Logistikaufträgen informieren möchten.

Auszubildende in der beruflichen Erstausbildung, insbesondere

- Kaufleute für Speditions- und Logistikdienstleistung
- Kaufleute des Groß- und Außenhandels
- Industriekaufleute

die ihre Kenntnisse auf diesem für sie immer wichtigeren Gebiet vertiefen wollen.

Studierende an Dualen Hochschulen in den Bachelor-Studiengängen

- Spedition, Transport und Logistik
- Handel
- Industrie
- Wirtschaftsinformatik
- International Business

für die Detailwissen über Supply Chain Management und die Organisation von Prozessen in der SupplyChain die Grundlage für die erfolgreiche Abwicklung von Aufträgen ist.

Studierende in Bachelorstudiengängen mit dem Schwerpunkt Logistik an Fachhochschulen, Hochschulen und Universitäten, die mit dem handlungsorientierten Erwerb von ausführlichem, sofort einsetzbarem logistischen Basiswissen erfolgreich den Berufsstart meistern wollen.

WIE können Sie mit dem Buch arbeiten?

Jedes Kapitel ist systematisch in **drei Teile** gegliedert:

Informationsteil – eine kurze, dennoch die wesentlichen Details übersichtlich und verständlich erläuternde Darstellung der Grundlagen des jeweiligen Lernfeldes.

Fallstudien (Lernsituationen) – zusammenhängende, komplexe Aufgaben (case studies), bei deren selbstständiger Bearbeitung die Anwendung erforderlicher Kompetenzen praxisgerecht geübt wird.

Wiederholungsaufgaben – zur nachhaltigen Erschließung und Festigung wesentlicher Inhalte und Zusammenhänge.

Das Begleitheft mit den ausführlichen Lösungsvorschlägen zu allen Fallstudien und Wiederholungsaufgaben erleichtert die Kontrolle der richtigen Bearbeitung.

Noch eine Anmerkung: Die Querschnittsfunktion Logistik wird in der Praxis ständig verbessert. Jedes Logistik-Lehrbuch veraltet daher schon ab dem ersten Tag, an dem es erscheint. Um in der Lehre immer State of the Art zu sein ist es daher unerlässlich, die Entwicklung stets zu beobachten und die Inhalte ggf. zu aktualisieren.

Ihr Feedback ist uns wichtig.

Ihre Anmerkungen, Hinweise, Anregungen und Verbesserungsvorschläge zu diesem Buch nehmen wir gerne per Mail unter lektorat@europa-lehrmittel.de entgegen.

Inhaltsverzeichnis

Seite

1 Logistische Dienstleistungen erbringen	9
1.1 Spediteur oder Logistikdienstleister?	9
1.1.1 Outsourcing von Logistikleistungen	9
1.1.2 Supply Chain Management	11
1.2 Was verbirgt sich hinter „Logistik“?	15
1.2.1 Entwicklungsstufen der Logistik	15
1.2.2 Der Begriff Logistik	15
1.2.3 Logistik in der Wertschöpfungskette	17
1.2.4 Denkweisen in der Logistik	19
1.3 Welche Ziele verfolgt die Logistik?	20
1.3.1 Zieleinteilung in der Logistik	20
1.3.2 Logistische Einzelziele	21
1.3.3 Zielformulierung und Zielbeziehungen	22
1.3.4 Das magische Viereck der Logistik	23
1.3.5 Beispiel Peitscheneffekt – bullwhip effect	24
1.3.6 Beispiel internationale Zusammenarbeit – Interkulturelle Kompetenz	26
1.4 Wie sind Logistiksysteme aufgebaut?	28
1.4.1 Grundstruktur eines Logistiksystems	28
1.4.2 Logistische Teilsysteme für die betrieblichen Aufgabenbereiche	29
1.4.3 Netzwerke	32
1.4.4 Spezielle Teilsysteme für besondere Aufgabenbereiche	36
1.5 Welche logistischen Dienstleistungen lassen sich unterscheiden?	38
1.5.1 TUL-Leistungen	38
1.5.2 Logistische Einzeldienstleistungen/Value Added Services	39
1.5.3 Umfassende logistische Dienstleistungen	39
1.5.4 KEP-Dienstleistungen	39
1.6 Welche Vertragsgrundlagen gelten?	40
1.6.1 Die Ordnung der rechtlichen Regelungen	40
1.6.2 Gesetzliche Bestimmungen	40
1.6.3 Allgemeine Vertragsbedingungen	41
1.6.4 Individuelle Vertragsgestaltung	41
1.6.5 Standards in der Logistik	42
1.7 Welche Aufgaben erfüllt die Digitalisierung?	47
1.7.1 Logistik 4.0	48
1.7.2 Technische Grundlagen	53
1.7.3 Informationslogistik und E-Logistics	59
1.7.4 Transaktionsplattformen	62
1.8 Wie wird Qualität erreicht?	63
1.8.1 Qualitätsmanagement im Logistikunternehmen	63
1.8.2 Kennzahlen für das Logistik-Controlling	66
1.8.3 Motive für Qualität	67
1.8.4 Aufgaben und Ziele des Qualitätsmanagements	69
1.8.5 Qualitätsmanagement in der Wertkette	69
1.8.6 Organisation des Qualitätsmanagements im Unternehmen	70
1.8.7 Modelle für Qualitätsmanagement	72
1.8.8 Ergänzende Konzepte zum Qualitätsmanagement	74
1.9 Welche Entwicklungen verändern die Logistik?	76
1.9.1 Erweiterung der Aufgabenbereiche	76
1.9.2 Spezielle Entwicklungen	78
1.9.3 Kontraktlogistik	81
1.9.4 Verkehrslogistik	86
1.9.5 Green Logistics	101
1.9.6 Portfolio der Logistikdienstleister	107
Fallstudie 1.1: Unternehmensziele und Zielbeziehungen	109
Fallstudie 1.2: Logistische Dienstleistungen entwickeln	110
Fallstudie 1.3: Qualitätssicherung mit dem Ludwig-Erhard-Preis LEP	114
Wiederholungsaufgaben 1	115

2 Beschaffungslogistik anbieten und organisieren	116
 2.1 Welche Beschaffungsaktivitäten gibt es?	116
2.1.1 Allgemeine Anmerkungen zur Beschaffung	116
2.1.2 Arten der Beschaffungsprozesse	119
 2.2 Welche Aufgaben übernimmt die Beschaffungslogistik?	119
2.2.1 Das Teilsystem für Beschaffungsaufgaben	119
2.2.2 Management der Beschaffung	120
2.2.3 Besondere Einzelaufgaben der Beschaffungslogistik	121
 2.3 Wie gehen Handel und Industrie bei der Beschaffung vor?	122
2.3.1 Die Rolle des Spediteurs	122
2.3.2 Grundsätze und Strategien der Beschaffung	122
2.3.3 Beschaffungsobjekte	124
2.3.4 Rahmenbedingungen der Beschaffung	125
 2.4 Welche Konzepte und Instrumente werden eingesetzt?	126
2.4.1 Netzwerke des Spediteurs	126
2.4.2 Electronic Procurement (E-Procurement)	126
2.4.3 Sourcing-Konzepte	128
2.4.4 ABC- und XYZ-Analyse	130
 2.5 Wie wird der Bedarf ermittelt?	132
2.5.1 Allgemeine Anmerkungen zur Bedarfsermittlung	132
2.5.2 Mittelwertverfahren	133
2.5.3 Optimale Bestellmenge	133
 2.6 Wie werden Beschaffungsaufträge erfüllt?	135
2.6.1 Rechtliche Grundlagen	135
2.6.2 DV-gestützte Abwicklung	136
 2.7 Wie wird Qualität erreicht?	136
2.7.1 Produkt- und Prozessqualität	136
2.7.2 Grundzüge des Beschaffungscontrolling	138
2.7.3 Kennzahlen zur Steuerung der Beschaffungsvorgänge	138
Fallstudie 2.1: Beschaffungsdienstleistungen anbieten	141
Fallstudie 2.2: Einen geeigneten Lieferanten auswählen	142
Fallstudie 2.3: Eine internationale Beschaffungsdienstleistung entwickeln	147
Fallstudie 2.4: Eine ABC-Analyse durchführen	148
Fallstudie 2.5: Den Bedarf ermitteln	154
Fallstudie 2.6: Den Beschaffungsprozess steuern	159
Wiederholungsaufgaben 2	163
3 Lagerleistungen anbieten und organisieren	164
 3.1 Welche Aufgaben übernimmt die Lagerlogistik?	164
3.1.1 Aufgaben und Ziele der Lagerlogistik	164
3.1.2 Motive und Funktionen der Lagerung	165
 3.2 Welche Lagermöglichkeiten gibt es?	166
3.2.1 Lagerarten – Überblick	166
3.2.2 Lagertechnik	168
3.2.3 Rechtlich zu unterscheidende Lagerarten	169
 3.3 Welche rechtlichen Regelungen gelten für Lagerleistungen?	170
3.3.1 Rechtliche Bestimmungen des Handelsgesetzbuches (HGB)	170
3.3.2 Bestimmungen der Allgemeinen Deutschen Spediteurbedingungen (ADSp)	172
3.3.3 Lagerpapiere	173
 3.4 Wie sind im Lagervertrag Risiken abgesichert?	174
3.4.1 Haftung	174
3.4.2 Versicherung	174
 3.5 Wie werden Lageraufträge erledigt?	175
3.5.1 Lagerorganisation	175
3.5.2 Lagersteuerung	177
 3.6 Wie wird Qualität erreicht?	181
3.6.1 Benchmarking zur Leistungsverbesserung	181
3.6.2 Grundzüge des Lagercontrolling	183
3.6.3 Kennzahlen zur Bewertung der Lagerprozesse	183
 3.7 Welche Möglichkeiten der Kalkulation gibt es?	186
3.7.1 Kalkulationsgrundlagen	186
3.7.2 Kalkulationsverfahren	186

Fallstudie 3.1: Lagerlogistikleistungen entwickeln	189
Fallstudie 3.2: Lagerhaltung als logistische Dienstleistung präsentieren	190
Fallstudie 3.3: Lagerleistungen anbieten	197
Fallstudie 3.4: Lagerkosten kalkulieren	201
Fallstudie 3.5: Den Lagerprozess steuern	204
Wiederholungsaufgaben 3	210
4 Intralogistik anbieten und organisieren	211
4.1 Welche Aufgaben übernimmt die Intralogistik?	211
4.1.1 Das Teilsystem Intralogistik	211
4.1.2 Ziele und Aufgaben der Intralogistik	212
4.2 Welche Aufgabenbereiche umfasst die Intralogistik?	213
4.2.1 Innerbetriebliche Lagerung	213
4.2.2 Innerbetriebliche Warenbewegungen	213
4.2.3 Automatisierte Maschinenbestückung	214
4.3 Welche Strategien und Anwendungsgrundsätze werden genutzt?	215
4.3.1 Strategien	215
4.3.2 Anwendungsgrundsätze	216
4.4 Welche Verfahren und Techniken werden angewandt?	217
4.4.1 Einsatzbereiche für die Logistikplanung	217
4.4.2 IT- und technikgestützte Logistikaktivitäten	221
4.4.3 Intralogistik-Controlling	225
4.5 Welche Entwicklungen prägen die Intralogistik?	226
4.5.1 Zunehmender Zwang zur Digitalisierung	226
4.5.2 Technische Weiterentwicklung	229
4.6 Wie wird Qualität erreicht?	236
4.6.1 Anzeichen für Verbesserungsbedarf	236
4.6.2 Produkt- und Prozessqualität	236
4.6.3 Kennzahlen zur Qualitätssicherung	239
Fallstudie 4.1: Vorschläge für ein Intralogistikkonzept entwickeln	241
Fallstudie 4.2: Überlegungen zum Risikomanagement in der Intralogistik anstellen	242
Wiederholungsaufgaben 4	243
5 Distributionslogistik anbieten und organisieren	244
5.1 Welche Aufgaben übernimmt die Distributionslogistik?	244
5.1.1 Das Teilsystem Distributionslogistik	245
5.1.2 Aufgaben und Ziele der Distributionslogistik	245
5.2 Wie kommt die Ware zum Kunden?	248
5.2.1 Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen – Überblick	248
5.2.2 Distributionswege	251
5.2.3 Distributionsknotenpunkte	255
5.2.4 Netzsysteme	260
5.2.5 Eigen- oder Fremdleistung	260
5.3 Wie werden die Distributionsaufträge ausgeführt?	261
5.3.1 Vertragsgrundlagen und Pflichtenheft	261
5.3.2 Auftragsvorbereitung	262
5.3.3 Routen- und Transportplanung	262
5.3.4 Überwachung und Steuerung	262
5.4 Welche aktuellen Logistik-Konzepte werden angewandt?	263
5.4.1 Efficient Consumer Response	264
5.4.2 Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)	267
5.4.3 Customer Relationship Management (CRM)	267
5.5 Wie wird Qualität erreicht?	268
5.5.1 Aufgaben und Instrumente des Logistik-Controlling	268
5.5.2 Produkt- und Prozessqualität	269
5.5.3 Kennzahlen zur Steuerung der Distributionsprozesse	270
5.5.4 Technische Unterstützung der Distributionslogistik	274
Fallstudie 5.1: Die Distribution von Wein anbieten	276
Fallstudie 5.2: Ein Distributionsangebot für Gartengeräte entwickeln	277
Fallstudie 5.3: Ein Distributionskonzept für Baumärkte in Europa planen	286
Fallstudie 5.4: Den Standort für ein Distributionslager neu festlegen	289

Fallstudie 5.5: ECR – Den Kunden im Visier	293
Fallstudie 5.6: Distributionsaktivitäten überprüfen	297
Fallstudie 5.7: Den Distributionsprozess steuern	299
Wiederholungsaufgaben 5	306
6 Entsorgungslogistik anbieten und organisieren	307
6.1 Welche Bedeutung hat die Entsorgungslogistik?	307
6.1.1 Das logistische Teilsystem für Entsorgungsaufgaben	307
6.1.2 Bedeutung der Entsorgungslogistik	309
6.1.3 Rechtliche Rahmenbedingungen der Entsorgungslogistik	310
6.2 Welche Objekte werden entsorgt?	310
6.3 Welche Formen der Entsorgungslogistik werden unterschieden?	311
6.4 Welche Ziele verfolgt die Entsorgungslogistik?	311
6.5 Welche Aufgaben übernimmt die Entsorgungslogistik?	312
6.5.1 Allgemeine Aufgaben	312
6.5.2 Einzelaufgaben	312
6.5.3 Recycling-Aufgaben	313
6.6 Wie werden die Aufträge erfüllt?	313
6.6.1 Allgemeine Grundlagen	313
6.6.2 Verpackungs- und Mehrwegsysteme	314
6.6.3 Beispiel Elektro- und Elektronikschrott	315
6.6.4 Beispiel Automobilentsorgungslogistik	315
6.6.5 Sonstige Beispiele	316
6.7 Wie wird Qualität erreicht?	317
6.7.1 Sicherung der Prozessqualität	317
6.7.2 Steuerung der Prozessqualität	317
Fallstudie 6.1: Ein Entsorgungsangebot entwickeln	319
Fallstudie 6.2: Den Entsorgungsprozess steuern	320
Wiederholungsaufgaben 6	323
7 Marketingmaßnahmen entwickeln und durchführen	324
7.1 Was ist Marketing?	324
7.2 Wie erfolgt die Analyse der Marketing-Situation?	325
7.2.1 Marktanalyse	325
7.2.2 Stärken-Schwächen-Analyse	325
7.2.3 Konkurrenzanalyse	326
7.2.4 Analyse der Kundenstruktur	327
7.2.5 Portfolio-Analyse	327
7.3 Welche Überlegungen führen zum Marketing-Konzept?	328
7.4 Wie werden Marktdaten gewonnen?	329
7.4.1 Untersuchungsobjekte der Marktforschung	329
7.4.2 Sekundärforschung und Primärforschung	330
7.4.3 Methoden der Marktforschung	331
7.5 Welche Marketing-Instrumente nutzt die Spedition?	332
7.5.1 Die Unternehmensmarke als strategisches Marketinginstrument	332
7.5.2 Produktpolitik	333
7.5.3 Preispolitik	334
7.5.4 Akquisitorische Distributionspolitik	336
7.5.5 Kommunikations-Politik	336
7.5.6 Tender Management	338
7.6 Wie werden Marketing-Maßnahmen durchgeführt?	343
Fallstudie 7.1: Marktforschung – Befragung von Kunden	344
Fallstudie 7.2: Durchführung eines Verkaufsgesprächs	345
Fallstudie 7.3: Erfolgreich telefonieren	347
Fallstudie 7.4: Erarbeitung eines Marketing-Plans	348
Fallstudie 7.5: Marketing im Internet	351
Wiederholungsaufgaben 7	353

8 Logistik-Glossar und Internet-Adressen	356
8.1 Welche aktuellen Begriffe muss der Logistikdienstleister kennen?	356
8.2 Welche Internet-Adressen sind nützlich?	364
8.2.1 Logistikdienstleister/Speditionen, Reedereien, Airlines	364
8.2.2 See- und Flughäfen	365
8.2.3 Zeitungen, Zeitschriften	365
8.2.4 Verbände, Institutionen	365
8.2.5 IT-Anbieter (Auswahl)	366
8.2.6 Sprachwörterbücher	366
8.2.7 Sonstige Adressen, Lexika/Wörterbücher	366
Sachwortverzeichnis	367

Empfehlungen zur Methodik



Arbeiten mit Gesetzen und Verordnungen



Formulare ausfüllen, Schriftstücke erstellen



Arbeiten mit Atlas und Karten



Arbeiten mit dem PC



Gruppenarbeit



Rollenspiel



Mindmap



1 Logistische Dienstleistungen erbringen

Hinweise zum Kapitel 1

- Das Kapitel 1 – Logistische Dienstleistungen erbringen – enthält Informationen, die für **alle Logistikaktivitäten** von Bedeutung sind, unabhängig davon, ob logistische Dienstleistungen die Beschaffung, die Produktion oder die Distribution von Gütern einschließlich der dazu notwendigen Entsorgungsprozesse unterstützen.
- Das Kapitel 1 ermöglicht auch die Bildung von Schwerpunkten entsprechend der jeweiligen Ausgangssituation (Vertiefung ausgewählter Ausbildungsinhalte oder unterschiedliches Leistungsvermögen).
- Die Fallstudien können ebenfalls dem Leistungsvermögen und den Schwerpunkten entsprechend eingesetzt werden; die Aufgabenstellungen können bei Bedarf leicht an die verfügbare Zeit und das individuelle Interesse angepasst werden.

SCHWERPUNKTE

1.1 Spediteur oder Logistikdienstleister?

Logistik¹ gewinnt seit langem im wirtschaftlichen Handeln immer mehr an Bedeutung². Zunächst war das Hauptaugenmerk auf Prozesse der Güterverteilung (Distributionslogistik) gerichtet. Im weiteren Verlauf entwickelten sich als eigenständige Logistikbereiche die Produktionslogistik, die Lagerlogistik, die Beschaffungslogistik und schließlich die Entsorgungslogistik. (vgl. 1.4.2, Logistische Teilsysteme für die betrieblichen Aufgabenbereiche und die Kapitel 2–6). Außerdem bildeten sich Logistiksysteme für spezielle Problemlösungen wie z. B. Baustellen- und Krankenhauslogistik heraus (vgl. 1.4.3 Logistische Teilsysteme für spezielle Problemlösungen).

Diese Entwicklung hatte auch großen Einfluss auf viele Speditionsunternehmen.

Zur Ergänzung oder auch anstelle der klassischen Speditionsaktivitäten – vor allem dem Besorgen von Wagenladungen und Sammelguttransporten – haben sich viele Speditionen spezialisiert und wurden dadurch zum Logistikdienstleister. Dieser Logistikdienstleister übernimmt für Unternehmen in Handel und Industrie hauptsächlich solche Aufgaben, die nicht zum Hauptgeschäft, zur sog. Kernkompetenz der Auftraggeber gehören. Dieser Trend, allgemein als Outsourcing bezeichnet, setzt sich weiter fort und hat zu wesentlichen Veränderungen in der Speditionsbranche, vor allem in der Lagerei geführt. Je nach Umfang und Aufgabenschwerpunkt der Outsourcingaktivitäten entstanden Kontraktlogistik (vgl. Kapitel 1.9.3) und Intralogistik (vgl. Kapitel 4 Intralogistik) als eigenständige logistische Entwicklungen bzw. Teilsysteme.

LOGISTIK

LOGISTIKBEREICHE

TEILSYSTEME

LOGISTIK-
DIENSTLEISTER
KERNKOMPETENZ
OUTSOURCING

KONTRAKTLOGISTIK
INTRALOGISTIK

1.1.1 Outsourcing von Logistikleistungen

Der Begriff Outsourcing setzt sich zusammen aus **outside resources using** – Unternehmen, v. a. aus Handel und Industrie, nutzen ‚außerhalb‘ liegende Einrichtungen und Leistungen.

OUTSOURCING

¹ In der Darstellung und Diskussion logistischer Sachverhalte finden sich in sehr großer Zahl Fachbegriffe, oft in Abkürzungen verborgen, die das Verständnis häufig erschweren. Damit der Text nicht mit Begriffserläuterungen überladen wird, ist eine Zusammenstellung von Begriffen und Abkürzungen im Kap. 8 angefügt.

Weitere Informationen findet man auch auf den Webseiten vieler Logistikdienstleister. Beispiele für solche Informationsquellen sind ebenfalls am Ende des Kapitels 8 angegeben.

² Vgl. 1.2.2 Der Begriff Logistik sowie die Darstellung im Kap. 1.9.



INTERNES
OUTSOURCING
AUSGLIEDERUNG

EXTERNES
OUTSOURCING
AUSLAGERUNG

Outsourcing lässt sich unter verschiedenen Aspekten einteilen:

Internes Outsourcing – Aufgabenvergabe/Ausgliederung an beteiligte Abteilungen/ Unternehmen

- Ausgliederung innerhalb des Unternehmens, d. h. eigene Abteilungen oder sog. Profit Center
- Ausgliederung an verbundene Unternehmen, z. B.
 - Tochterunternehmen
 - Beteiligungen
 - Kooperationen

Externes Outsourcing – Auslagerung an fremde Unternehmen

- Fremdvergabe
Das Kernproblem dieser Outsourcing-Strategie ist die vertragliche Regelung aller Rechte und Pflichten des Logistikdienstleisters. Gefahren können durch den Verlust von Kundenkontakten und durch Know-how-Verlust entstehen.

Unternehmen verfolgen die Outsourcing-Strategie aus sehr unterschiedlichen Gründen:

Gründe

KERNKOMPETENZ

KOSTEN

- Die Unternehmen wollen sich auf ihre Hauptaufgabe (Kernkompetenz) konzentrieren.
- Die Unternehmen wollen Zeit gewinnen und ihre Aufträge schneller fertig stellen (Durchlaufzeiten verringern).
- Die Unternehmen können sich leichter auf veränderte Auftragszahlen einstellen (flexible Kapazitäten).
- Die Unternehmen erhoffen sich Kostenvorteile, wenn sie Leistungen nicht selbst erbringen, sondern günstig einkaufen (variable statt fixe Kosten).
- Die Unternehmen kaufen bei einem Spezialunternehmen bessere Qualität ein.
- Die Unternehmen müssen weniger Kapital investieren, weil sie weniger Hallen, Fahrzeuge, Personal benötigen (geringere Kapitalbindung, Nutzung von Synergien).
- Die Unternehmen können mit Hilfe des Logistikdienstleisters bessere Serviceleistungen anbieten.
- Die Unternehmen können infolge der Leistungsfähigkeit des Logistikdienstleisters flexibler auf Kundenwünsche reagieren.

Chancen des Outsourcing	Risiken des Outsourcing
<ul style="list-style-type: none"> ● Bessere Leistungen durch Konzentration auf das Kerngeschäft ● Verringerung der fixen Kosten ● Mehr Flexibilität ● Geringeres Risiko ● Bessere Qualität der „outgesourcten“ Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hohe Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner ● Unterschiedliche Denk- und Arbeitsweisen ● Verlust von Know-how ● Höherer Kontrollaufwand ● Verlust von Möglichkeiten zum Kundenkontakt



Diese Übernahme zusätzlicher Aufgaben kann durchaus einen erheblichen Umfang annehmen. Dann wird aus einem „einfachen“ Outsourcing ein größeres Logistikprojekt mit komplexen logistischen Leistungen für einen Großkunden, für das sich die Bezeichnung **Kontraktlogistik** durchgesetzt hat. Diese Kontraktlogistik erlangt mehr und mehr an Bedeutung und wurde deshalb als bedeutsame Entwicklung in der Logistik im Kapitel 1.9.3 ausführlich dargestellt. Diese umfassenden logistischen Leistungen können auch nicht mehr in einem Speditionsvertrag mit den ADSp als Vertragsgrundlage vereinbart werden. Die Besonderheiten des Outsourcing-Vertrags als vertragliche Grundlage für umfassendere Leistungen des Spediteurs, insbesondere für Kontraktlogistikprojekte, sind daher ebenfalls im Kapitel 1.9.3 enthalten.

KONTRAKTLOGISTIK

OUTSOURCING-VERTRAG

1.1.2 Supply Chain Management

Die Planung und Steuerung der Aktivitäten in der Versorgungskette, das Supply Chain Management, entwickelte sich erst allmählich mit der Zunahme von Outsourcing-Aufträgen. Je nach Tätigkeitsschwerpunkt des Auftraggebers entfaltete der Spediteur als Logistikdienstleister zunächst seine Aktivitäten hauptsächlich entweder in der Beschaffung oder in der Distribution von Gütern. Schon bald aber erkannten die beteiligten Spediteure, dass zum Ausgleich von Unpaarigkeiten der Güterströme häufig die Kombination von Transporten zur Beschaffung und für die Distribution sinnvoll ist – also die Nutzung von Synergien¹. Aber auch in Handel und Industrie setzte sich allgemein die Erkenntnis durch, dass die getrennte Betrachtung der einzelnen Teilsysteme meist nicht den gewünschten wirtschaftlichen Erfolg bringt.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

SYNERGIEN

Die wesentlichen Aktivitäten des Supply Chain Management (SCM) sind:

- Planung
- Organisation (Koordination)
- Steuerung
- Kontrolle (Controlling)

PLANUNG
ORGANISATION
STEUERUNG
KONTROLLE

Diese Managementaktivitäten von der Rohstoffgewinnung (= Quelle der Supply Chain) bis zur Auslieferung an den Endverbraucher (= Senke der Supply Chain) übernimmt am besten ein Logistikdienstleister². Um die gesamte Kette zu beschreiben sagt man auch: vom Lieferer des Lieferanten zum Kunden des Kunden.

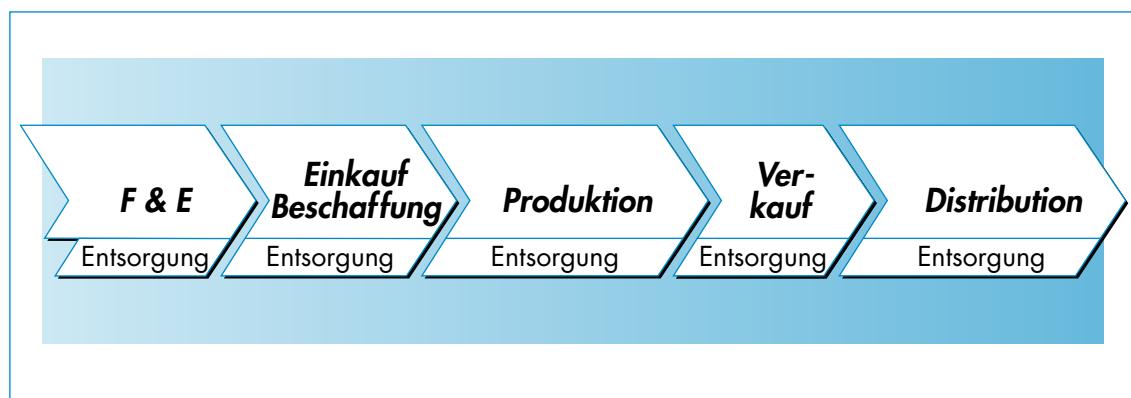


Bild 1: Supply-Chain-Aktivitäten in der Wertschöpfungskette – vereinfachter Überblick

Das Bild zeigt vereinfacht verschiedene Unternehmen in einer Wertschöpfungskette. Dabei ist die Distributionslogistik für den einen Beteiligten (die sog. supply side – Lieferung der Waren) in der Kette immer auch die Beschaffungslogistik für das nächste Unternehmen (die sog. demand side – Bestellung und Beschaffung der Waren).

SUPPLY SIDE –
DISTRIBUTIONSLOGISTIK
DEMAND SIDE –
BESCHAFFUNGS-
LOGISTIK

In der betrieblichen Wirklichkeit ist die Aufgabe des Supply Chain Management allerdings noch wesentlich schwieriger. Die Herstellung eines Produkts ist ein äußerst vielschichtiger Prozess. Teile der Produktion können bereits in der Beschaffungsphase stattfinden, z. B. die Montage von Bauteilen und Baugruppen oder die Vormontage von Teilen des Fertigpro-

¹ Synergie – positive Wirkung aus einem Zusammenschluss, einer Zusammenarbeit

² Ein solcher Dienstleister kann als sog. Lead Logistics Provider (LLP) auftreten, vgl. dazu Kap. 1.9.1 S. 76



dukts. Letzte Schritte der Produktion schließlich können noch im Verlauf der Distribution erledigt werden, z. B. die Endmontage sperriger Geräte durch den Logistikdienstleister oder die abschließende Reifung bestimmter Produkte im Lager des Logistikdienstleisters.

Außerdem werden die Rohmaterialien und Vorprodukte in der Regel nicht nur von einem, sondern von vielen, immer häufiger weltweit dislozierten¹ Lieferanten beschafft und müssen genau zum richtigen Zeitpunkt in die Produktion eingesteuert werden. Auch die Produktion selbst erfolgt in mehreren Stufen, oft an verschiedenen Orten und durch unterschiedliche Beteiligte, die in Kooperationen zusammengeschlossen sein können und bereits die Entwicklung der Produkte gemeinsam betreiben.

Die Distribution erfolgt häufig an eine Vielzahl von Empfängern, die ganz unterschiedliche Forderungen an Zeit und Form der Anlieferung stellen. Es ist daher in den meisten Fällen eher angebracht, von einem Supply Net als von einer Supply Chain zu sprechen.

SUPPLY NET

Noch komplexer wird dieses Supply Net, wenn der Logistikdienstleister nicht an allen Orten der Beschaffung bzw. Distribution eigene Niederlassungen betreibt; dann müssen auch die Logistikleistungen vom Logistikdienstleister in Zusammenarbeit mit einem Partner oder sogar mehreren Partnerunternehmen in enger Zusammenarbeit und mit aufwändiger Koordination erbracht werden.

Das nachfolgende Schema soll diesen Zusammenhang deutlich machen.

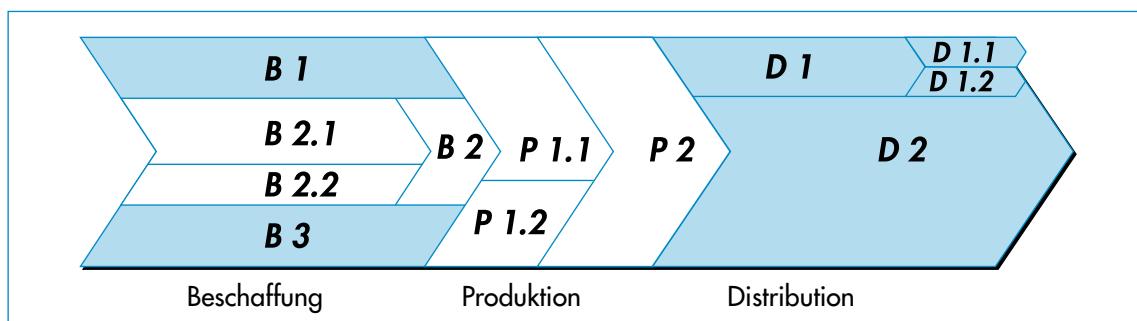


Bild 2: Modell einer komplexen Supply Chain

BESCHAFFUNG

Die Supply Chain umfasst in der **Beschaffung** viele Lieferer. Im Modell sind es „nur“ 5 Lieferanten: B1 und B3 liefern direkt für die Produktion, B 2.1 und B 2.2 liefern an B 2, der die Teile vormontiert und dann an die Produktion weiterliefert. Ein Automobilhersteller z. B. übernimmt nicht selbst die Koordination aller Lieferungen einschließlich der Vormontagearbeiten und der fertigungssynchronen Anlieferung, sondern überlässt diese schwierige Aufgabe lieber „seinem“ Logistikdienstleister. Ziel ist die **Beschaffungslogistik** aus einer Hand (one face to the customer).

PRODUKTION

Die Supply Chain enthält in der nächsten Stufe sehr komplexe **Produktionsabläufe**, die parallele und sequenzielle, also nebeneinander und/oder hintereinander zu durchlaufende Produktionsschritte umfassen. Im Bild 2 sind es im ersten Schritt die zwei parallel zu durchlaufenden Produktionsstufen P 1.1 und P 1.2, dann folgt die abschließende Produktionsstufe P 2, die je nach Einzelfall auch in einer anderen Betriebsstätte stattfinden kann.

Ein Automobilhersteller z. B. verlangt in dieser Supply Chain von „seinem“ Logistikdienstleister eine genau abgestimmte **Produktionslogistik**, die neben taktgenauer Lieferung an das Band auch den Transport der Teile und Baugruppen zwischen mehreren, oft weit auseinander liegenden Produktionsstätten umfasst. Im Kapitel 4 wird diese Weiterentwicklung zum Teilbereich Intralogistik ausführlich erläutert.

DISTRIBUTION

Die Supply Chain bilden schließlich auch noch zahlreiche Logistikdienstleister in der **Distribution**. Im Modell sind es 4 Unternehmen: D 1 liefert bis zu einem Verteipunkt, von dem aus D 1.1 und D 1.2 die weitere Verteilung übernehmen; D 2 liefert große Mengen direkt zum Kunden.

¹ disloziert: räumlich verteilt



Ein Automobilhersteller z. B. lässt die Neufahrzeuge an regionale Verteilstellen und an große Vertragshändler direkt ausliefern.

In anderen Branchen werden von der **Distributionslogistik** Privat- oder Firmenkunden direkt, ein- oder mehrstufig (s. D1 und D1.1/D1.2 im Modell), mit kleinen Einzelsendungen oder umfangreichen Sendungen bedient. Die Sendungen können eilig (zeitkritisch) oder zeitlich problemlos sein, die Lieferungen können einmalig oder ständig, z.T. weltweit erfolgen.

Es wird deutlich, dass vielfältige Supply Chains mit unterschiedlich vielen Beteiligten, verschiedenen Zielen und mit regionaler bis globaler Ausdehnung entstanden sind. Betrachtet man die wesentlichen unterschiedlichen Eigenschaften einer Supply Chain, kann man folgende Grundformen¹ unterscheiden.

Mögliche Grundformen (Modelle) einer Supply Chain (SC)				
	Schlanke SC	Bewegliche SC	Verbundene SC	Schnelle SC
Vorgehen bei der Planung der Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> Kurzer Planungszeitraum Rasche Planung 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Prognose und Planung (CPFR) 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Planung Der Lieferant übernimmt die Steuerung (VMI) 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsame Prognose und Planung (CPFR) EDI ist unverzichtbar
Durchführung der Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> JIT, JIS Möglichst wenige Lieferanten (System-lieferanten) 	<ul style="list-style-type: none"> Global sourcung Produktentwicklung mit/durch Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Rohstoffqualität Hohe Prozessqualität Alles aus einer Hand 	<ul style="list-style-type: none"> Transportoptimierung Optimierte Lagerhaltung
Formen der Produktion	<ul style="list-style-type: none"> Lean Production Pull-Prinzip (s. S. 117) 	<ul style="list-style-type: none"> Fertigung nach Auftrag Zentralisierte Produktion 	<ul style="list-style-type: none"> Weltweiter Produktionsverbund Viele Produktvarianten 	<ul style="list-style-type: none"> Zentralisierte Produktion Wenig Produktvarianten
Durchführung der Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Internet als Vertriebsweg Vertrieb über Vertragshändler 	<ul style="list-style-type: none"> Zunehmender Direktvertrieb Eurologistik-Konzepte 	<ul style="list-style-type: none"> Europäische oder globale Distributionssysteme Bestandsoptimierung 	<ul style="list-style-type: none"> Systemverkehre, Stückgutnetzwerke Ggf. KEP-Dienste
Beispiele	Hersteller einfacher elektronischer Geräte	Hersteller spezieller Produkte/Maschinen	Automobilherstellung	Versandhandel

CPFR

EDI

VMI

JIT, JIS

PULL-PRINZIP

SYSTEMVERKEHRE

KEP-DIENSTE

SUPPLY CHAIN

Die Grundformen zeigen, welche Anforderungen an eine Supply Chain und das dazugehörige SCM gestellt werden. In der Praxis finden sich ganz überwiegend Mischungen aus mehreren dieser Grundformen, weil z. B. eine schnelle SC zugleich eine flexible und meist auch eine verbundene Supply Chain sein muss. Diese Supply Chains bilden die Verbindung zwischen

- Zulieferern und Herstellern,
- dem Handel sowie
- den Logistikdienstleistern und
- den Endkunden.

¹ Vereinfachte Darstellung in Anlehnung an Corsten, Daniel; Gabriel, Christopher. Supply Chain Management erfolgreich umsetzen, Berlin 2002 S. 237 f.



Das Management dieser Verbindung zwischen der Unternehmung und seinen Beschaffungs- und Absatzmärkten, das Supply Chain Management, hat zum Ziel, den Güterstrom mit dem dazugehörigen Informationsstrom so zu organisieren, dass aus den zu überwindenden Schnittstellen Verbundstellen (Nahtstellen) werden und ein reibungsloses Durchführen aller logistischen Prozesse möglich wird.

Die Verbundstellen sind mit ganz unterschiedlichem Aufwand zu überwinden. Wie groß die erforderlichen Anstrengungen sind richtet sich in besonderem Maße danach, welche Beteiligten zur reibungslosen Kooperation miteinander verbunden werden müssen.

Diese Verbundstellen können in drei Ordnungen eingeteilt werden:¹

Verbundstellenordnungen	
Verbundstellen 1. Ordnung	Verbundstellen zwischen den Beteiligten innerhalb eines Aufgabenbereichs/Funktionsbereichs (meist in einer Abteilung, z. B. der Abteilung Beschaffung oder der Abteilung Produktion).
Verbundstellen 2. Ordnung	Verbundstellen zwischen den beteiligten Funktionsbereichen (meist Abteilungen), z. B. zwischen Beschaffung und Produktion und Distribution/Absatz. Gleichzeitig muss die Kooperation zwischen den verschiedenen betrieblichen Ebenen strategische und operative Planung und Steuerung gewährleistet sein.
Verbundstellen 3. Ordnung	Verbundstellen zwischen den beteiligten Unternehmen. Häufig sind damit neben den rein organisatorischen Schwierigkeiten auch durch internationale und interkulturelle Unterschiede hervorgerufene Probleme in der Supply Chain zu bewältigen.

Fazit

Im Mittelpunkt der Strategie von Industrie- und Handelsunternehmen steht mehr und mehr die Konzentration auf ihr Hauptgeschäft, ihre Kernkompetenzen; die Logistikdienstleister übernehmen die logistischen Aufgaben, je nach Umfang und Schwerpunkt in Form eines einfachen Outsourcing, in einem umfassenden Kontraktlogistikprojekt oder in einem komplexen intralogistischen System. Eine besondere Herausforderung für den Logistikdienstleister ergibt sich zusätzlich aus den wachsenden Ansprüchen an eine ökologische Gestaltung der logistischen Prozesse, für die sich mittlerweile die Bezeichnung Green Logistics durchgesetzt hat. Ziel ist eine ganzheitliche Betrachtung und entsprechende Gestaltung der Logistik.

Die Beschäftigung mit logistischen Aufgabenstellungen ist nicht nur für weltweit operierende Speditionen, sondern gerade auch für **kleine und mittlere Unternehmen** – sog. KMUs – wirtschaftlich interessant. Um die Zielsetzungen der Auftraggeber richtig einschätzen und den eigenen Aufgabenbereich dementsprechend richtig gestalten zu können, ist sowohl der Überblick über die gesamte Logistikkette als auch die Kenntnis der einzelnen Teilsysteme in der Logistik notwendig. Es ist daher sinnvoll, vor der Beschäftigung mit den Besonderheiten der einzelnen Kernbereiche (man nennt sie auch Funktionsbereiche²) Beschaffungslogistik, Lagerlogistik, Distributionslogistik und Entsorgungslogistik die bereichsübergreifenden Gemeinsamkeiten der Logistik kennen zu lernen.

¹ vgl. Pfohl, Hans-Christian, Logistiksysteme (7. Auflage), Berlin/Heidelberg 2003, S. 325

² Funktion = Aufgabe, je nachdem, ob es sich um die Aufgabe Beschaffung, Lager, Distribution oder Entsorgung handelt.



1.2 Was verbirgt sich hinter „Logistik“?

1.2.1 Entwicklungsstufen der Logistik

Die heutige Position der Logistik in den Unternehmen ist das Ergebnis einer mehrjährigen Entwicklung, die – vereinfachend zusammengefasst – in drei¹ Stufen unterteilt werden kann.

Stufe 1 (1970er Jahre)	Die klassischen Tätigkeiten Transportieren, Umschlagen, Lagern (sog. TUL-Logistik).	TUL-LOGISTIK
Stufe 2 (1980er Jahre)	Die Kombination/Koordination/Integration von TUL-Aktivitäten und Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsvorgängen, Logistik als sog. aufgabenübergreifende Querschnittsfunktion.	INTEGRATION QUERSCHNITTS- FUNKTION
Stufe 3 (1990er Jahre)	<p>Das umfassende Management des Güterflusses von der Rohstoffgewinnung bis zur Auslieferung der Fertigprodukte an den Endverbraucher; Bildung von Prozessketten. Dafür wird überwiegend der Begriff Supply Chain Management (SCM) verwendet.</p> <p>In dieser Supply Chain übernehmen Logistikdienstleister vielfältige zusätzliche Aufgaben, durch die im Regelfall der Wert des Produktes erhöht wird (= Wertschöpfung durch sog. value added services, vgl. Kap. 1.4.2).</p> <p>Diese Wertschöpfungsketten sind häufig miteinander verknüpft und entwickeln sich in immer stärkerem Maße zu umfangreichen (globalen) Netzen/Netzwerken.</p>	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

In Wissenschaft und Praxis wird ständig intensiv an der Weiterentwicklung und Vervollständigung der Stufe 3 durch immer komplexere Modelle und Verfahren gearbeitet. Eines der wichtigsten Teilgebiete ist die Digitalisierung. Dabei geht es längst um mehr als nur IT-gestützte Kommunikation und Information. So sind z.B. digitalisierte Geschäftsmodelle (siehe e-Commerce), die automatisierte Steuerung von Geräten (z.B. autonomes Fahren) und die Integration der Logistik in den Ausbau von Industrie 4.0 (Intralogistik) wichtige Entwicklungsbereiche.

DIGITALISIERUNG

INTRALOGISTIK

1.2.2 Der Begriff Logistik²

Von der Rohstoffgewinnung über die Teileherstellung bis zur Auslieferung eines fertigen Produktes sind zahlreiche und vielfältige logistische Prozesse notwendig, damit ein reibungsloser Güterfluss gewährleistet ist. Die zunehmende weltweite Arbeitsteilung erhöht Anzahl und Vielfalt dieser Prozesse wesentlich. Der Trend, kleine Mengen mit extrem kurzen Lieferzeiten via Internet zu bestellen, bewirkt zusätzliche Veränderungen:

Der Kunde erwartet eine schnelle Abwicklung aller Bestellungen, dies erfordert immer mehr eilbedürftige Transporte von immer kleineren Mengen. Für die Gesamtheit dieser Prozesse wird heute der Begriff Logistik³ verwendet.

Logistik ist der Prozess der Planung, Realisierung und Kontrolle des effizienten, kostenefektiven Fließens und Lagerns von Rohstoffen, Halbfabrikaten und Fertigfabrikaten und der damit zusammenhängenden Informationen vom Liefer- zum Empfangspunkt entsprechend den Anforderungen des Kunden.

¹ Vgl. Klaus, Peter (Hrsg.) Die dritte Bedeutung der Logistik, Hamburg 2002, S. 1 ff., vgl. Baumgarten, Helmut, Trends und Strategien in der Logistik, Berlin 2002

² logos (griech.), Verstand, Rechenkunst, loger (frz.) versorgen, unterstützen

³ Die Begriffserklärung orientiert sich an der Definition für Logistik, wie sie der CSCMP veröffentlicht hat



Je nachdem, in welchem wirtschaftlichen Bereich und in welcher der betrieblichen Funktionen die logistischen Dienstleistungen erbracht werden, sind sie der Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik zuzuordnen.

TEILPROZESS

Häufig werden die Begriffe Dienstleistung und Aktivität bzw. Prozess gleichbedeutend verwendet. Bei genauerer Verwendung dieser Begriffe werden Tätigkeiten wie z.B. das Entnehmen eines Gutes aus dem Regal zum Kommissionieren als Teilprozess bezeichnet. Beim Kommissionieren eines Auftrags sind meist mehrere Güter (im Bild unten Gut 1,2 und 3) zu entnehmen, es sind also mehrere Teilprozesse ‚Entnehmen‘ zu erledigen.

PROZESS

HAUPTPROZESS

Die Gesamtheit dieser Teilprozesse, das Kommissionieren, ist dann ein Prozess. Mehrere unterschiedliche Prozesse, z.B. der Prozess Kommissionieren, der Prozess Verpacken und der Prozess Vorbereiten/Bereitstellen zum Transport, können dann zu einem Hauptprozess (z.B. Warenausgang) zusammengefasst werden. Die Gesamtheit der Hauptprozesse bildet dann die logistische Dienstleistung, die für einen Auftraggeber erbracht wird.

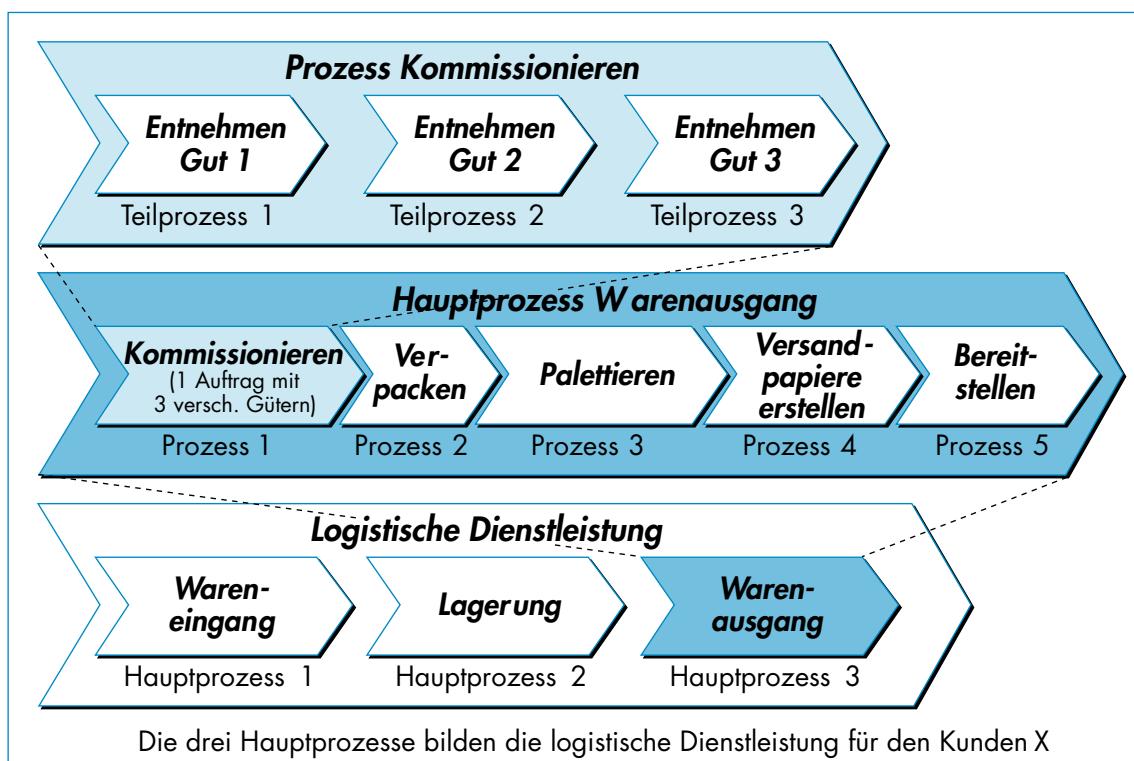


Bild 3: Schematische Darstellung – Teilprozesse, Prozesse und Hauptprozesse für eine lagerlogistische Dienstleistung (vereinfachter Ausschnitt)

QUALITÄT

PROZESSKOSTEN

KOSTENTREIBER
KOSTENHEBEL

Diese logistischen Prozesse müssen, wie anderes wirtschaftliches Handeln auch, **möglichst wirkungsvoll** (Produktivität, Effektivität der Logistikprozesse), **kostengünstig** (Wirtschaftlichkeit, Kosteneffektivität der Logistikprozesse,) und den Anforderungen des Kunden entsprechend **in optimaler Qualität¹** (Qualitätsmanagement) erbracht werden. Sie beeinflussen innerhalb der Unternehmung und unternehmensübergreifend alle Bereiche.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen die logistischen Prozesse ständig überprüft und verbessert werden. In der Prozesskostenrechnung² bedeutet dies die Suche nach so genannten Kostentreibern und nach Kostenhebeln zur Senkung der Kosten.

- Beispiele:
- (1) Kostentreiber kann eine aufwändige Transportverpackung sein, Kostenhebel der Einsatz von Mehrwegtransportbehältern.
 - (2) Kostentreiber kann die Anzahl einzelner, kleiner Sendungen sein, Kostenhebel die Zusammenfassung der Sendungen (Konsolidierung – Consolidation) zu Sammelladungen.

¹ Ziel ist es, die **8R** zu verwirklichen: Das richtige Produkt in richtiger Menge und richtiger Qualität am richtigen Ort zur richtigen Zeit für den richtigen Kunden zum richtigen Preis vom richtigen Menschen

² Eine Darstellung der Kostenrechnung einschließlich Ausführungen zur Prozesskostenrechnung finden Sie u. a. auch im Lehrbuch: Kosten- und Leistungsrechnung, Europa-Nr.: 93512



1.2.3 Logistik in der Wertschöpfungskette

Logistische Aktivitäten unterschiedlichster Art sind auf allen Stufen und bei allen mit der Herstellung und Auslieferung von Produkten beauftragten Unternehmen zu finden. Sie sind Teil der Wertkette eines Unternehmens. Das Bild zeigt – schematisch – die logistischen Aktivitäten, die den Wert eines Produktes bestimmen.

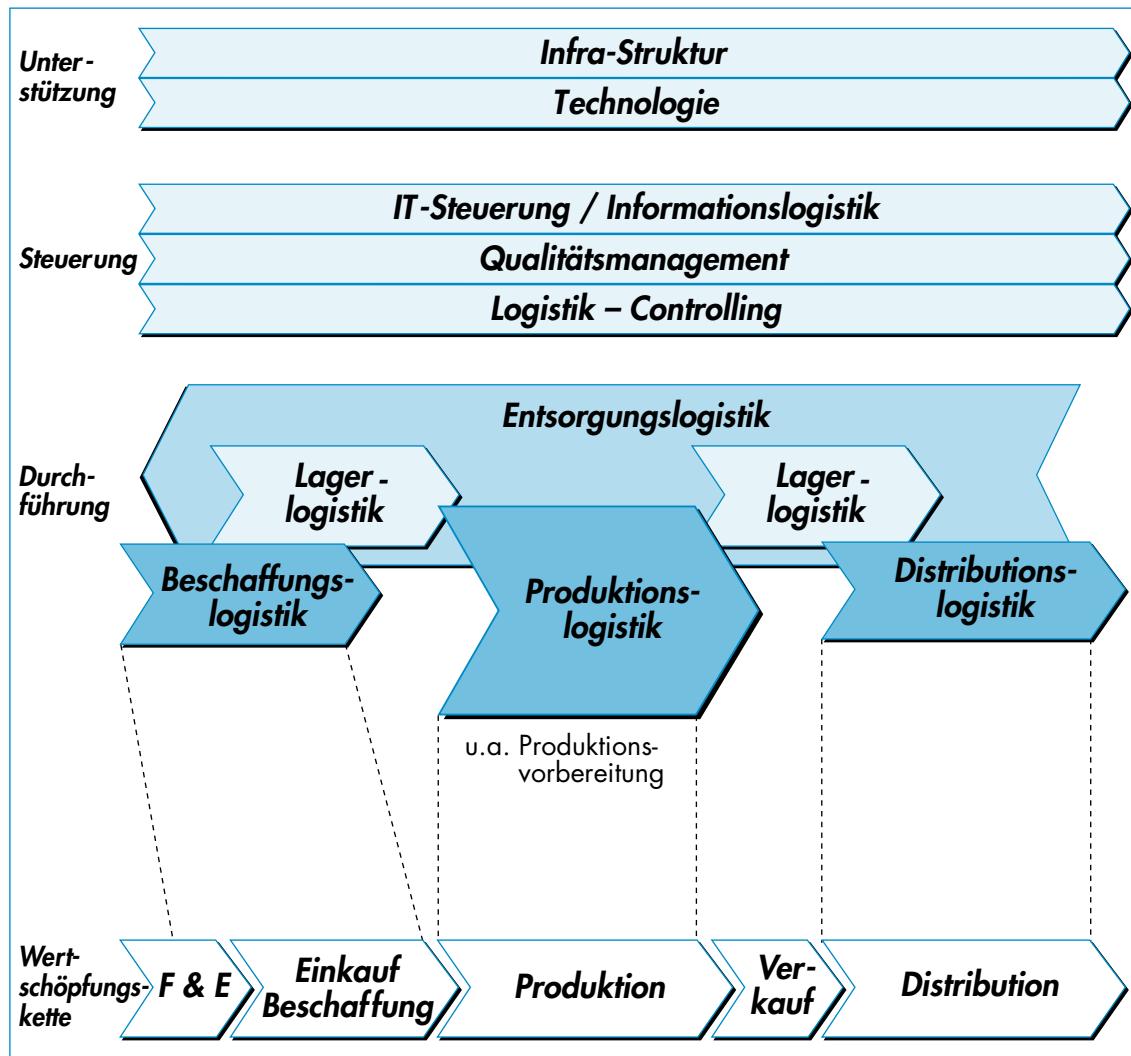


Bild 4: Logistik entlang der Wertschöpfungskette

Ein Fertigprodukt besteht meist aus sehr vielen einzelnen Teilen – häufig auch aus verschiedenen Baugruppen. Es entsteht somit in der Regel aus dem Zusammenwirken zahlreicher Unternehmen, in denen diese unterschiedlichen Einzelteile und/oder Baugruppen hergestellt werden. Der Gesamtwert des Fertigprodukts setzt sich daher aus einer Vielzahl solcher Wertschöpfungsketten und den dort geschaffenen Werten zusammen. So entsteht durch die schrittweise Werterhöhung in dieser Wertschöpfungskette der Gesamtwert des Produkts.

GESAMTWERT
WERTERHÖHUNG

Neben den verschiedenen konkreten Logistikaufgaben von der Beschaffung bis zur Distribution zeigt Bild 4 auch schematisch die Aktivitäten zur Steuerung und Unterstützung der Logistik; alle Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette bilden die Logistikkette. Sie umfasst neben den klassischen Logistikleistungen wie Transport, Umschlag und Lagerung einschließlich der Beachtung bzw. Erfüllung zollrechtlicher oder außenwirtschaftlicher Vorschriften auch vielfältige andere, zusätzliche Aktivitäten wie z. B. Preisauszeichnung, verkaufsgerechte Verpackung, Warenprüfung, einfache Montagearbeiten, produktions- oder verkaufsgerechte Kommissionierung und sogar das Erstellen von Rechnungen (Fakturierung) für den Warenhandel sowie das Inkasso oder sogar den Forderungseinzug dafür. Diese

LOGISTIKKETTE



Aktivitäten, die dem Spediteur als Logistikdienstleister zusätzliche Wert schöpfende, also mit Umsatzerzielung verbundene Tätigkeiten ermöglichen, werden als value added services VAS bezeichnet.

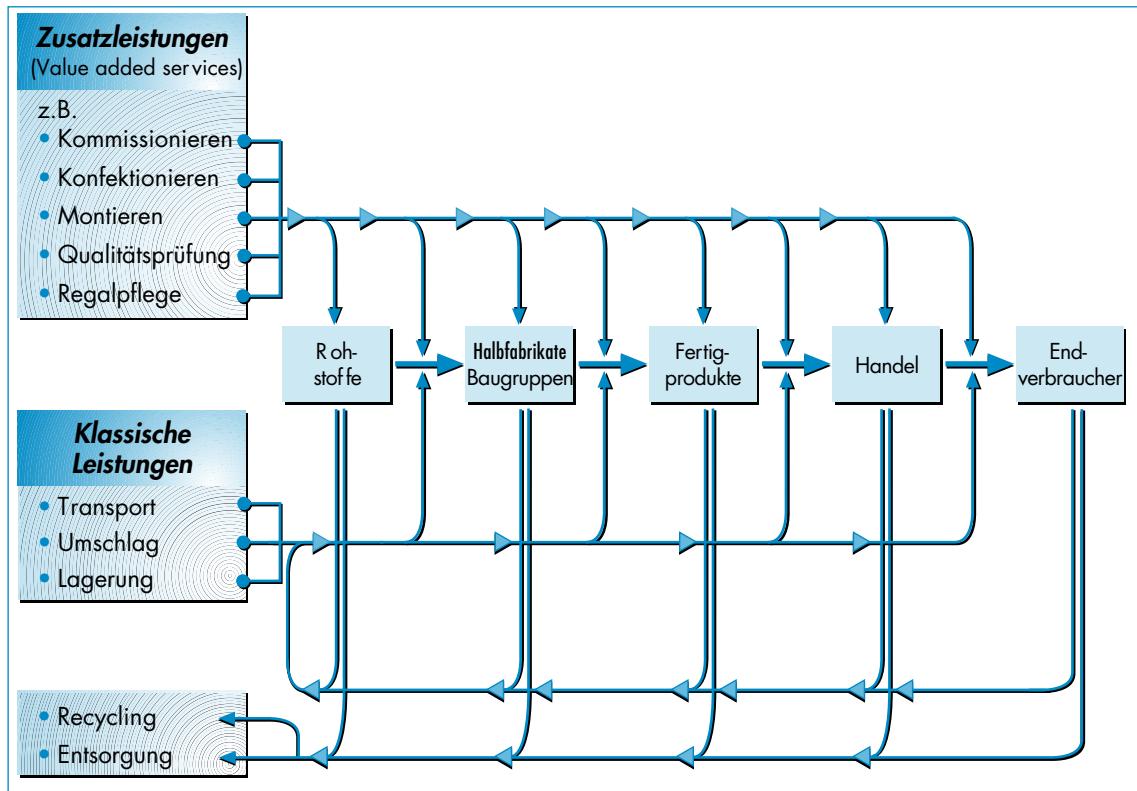


Bild 5: Mitwirken der Logistikdienstleister in Handel und Industrie

Im Zuge der Ausweitung der logistischen Aktivitäten haben sich in der Praxis spezielle Grundsätze und Denkweisen für den Aufbau logistischer Systeme und das Erbringen logistischer Dienstleistungen herausgebildet.

Die wesentlichen Elemente dieser Denkweisen sind in der nachfolgenden Übersicht 1.2.4 zusammengefasst und kurz erläutert.



1.2.4 Denkweisen in der Logistik

Fertigungsverfahren, Markt-situation	<p>Die Gestaltung eines Logistiksystems hängt hauptsächlich von der aktuell vorliegenden Marktsituation ab.</p> <p>Die Fertigungsunternehmen produzieren weitestgehend auftragsorientiert, also nach Möglichkeit erst dann, wenn der Kunde ein Produkt bestellt hat. Damit kein Material unnötig lange auf Lager liegt, müssen nach Eingang des Kundenauftrags schnell – dem konkreten Bedarf entsprechend – die Rohstoffe/Vorprodukte beschafft und das Produkt gefertigt werden (Pull-Prinzip)¹.</p> <p>Dieses Vorgehen ist nicht in allen Branchen möglich. Wenn nicht auftragsorientiert gefertigt werden kann, muss der voraussichtliche Bedarf möglichst genau geplant, ggf. vorhergesagt, dann produziert und meist auch gelagert werden (Push-Prinzip).</p>	PULL-PRINZIP
Ziele (siehe 1.3)	Sie lassen sich charakterisieren durch die Begriffe Kostenreduzierungen, durchgängige und unternehmensübergreifende (= interorganisatorische) Gesamtprozessbetrachtung (Flussmanagement) und hohe Dienstleistungsqualität (Servicequalität).	PUSH-PRINZIP
Fließprinzip	Logistikmanagement hat zum Ziel, entsprechend dem Regelkreisprinzip (Planung, Durchführung, Kontrolle) den Güter-/Materialfluss mit dem dazu notwendigen Informationsfluss zu organisieren. Die vor-auseilenden (z.B. Avise/Ankündigungen), begleitenden (z.B. Frachtbriefe/Lieferscheine/Zollpapiere) und nachlaufenden (z.B. Rechnungen) Informationen müssen daher reibungslos fließen.	FLUSS-MANAGEMENT GÜTER-/MATERIALFLUSS INFORMATIONSLUSS
Systemdenken (siehe 1.4)	Ein weiterer zentraler Bestandteil der Denkweisen in der Logistik ist das Systemdenken. Jedes System setzt sich zusammen aus Systemelementen (z.B. Verkehrsmittel, Infrastruktureinrichtungen wie Terminals oder Lager) und Beziehungen zwischen den Elementen (Vertragsbedingungen wie z.B. ADSp, CMR oder Rechtsvorschriften wie die Gefahrgutverordnungen für die Verkehrsträger, aber auch Anweisungen/in Handbüchern beschriebene Prozesse).	SYSTEM-ELEMENTE BEZIEHUNGEN
Teilsysteme	<p>Ein komplexes logistisches System besteht aus mehreren Systemkomponenten (oft auch als Subsysteme bezeichnet). Üblicherweise gehören dazu die Funktionen Verpackung, Transport, Umschlag, Lagerhaus, Lagerverwaltung und die zentrale Abwicklung (siehe Bild 9 auf S. 29).</p> <p>Die Abwicklung der Geschäftsprozesse ist in diesen Systemen und Teilsystemen mit ihren Systemkomponenten in der erforderlichen Geschwindigkeit und Qualität nur mit Unterstützung durch die elektronische Datenverarbeitung möglich.</p>	SUBSYSTEME
Gesamtbetrachtung	Im Mittelpunkt muss die Betrachtung des Gesamtsystems stehen: So lassen sich z.B. die Kosten im Teilsystem Transport durch Zusammenfassung großer Gütermengen absenken; andererseits liegen dann große Materialbestände auf Lager und erhöhen dadurch die Kosten der Systemkomponente Lagerung. Die sog. Minimalkostenkombination für das Gesamtsystem entsteht daher häufig erst durch einen Kompromiss zwischen transportierten und eingelagerten Mengen. Es ist also stets darauf zu achten, dass Kostensenkungen in einer Systemkomponente nicht gleichzeitig zu Kostensteigerungen in einem anderen Teilsystem führen (Vermeidung von sog. Zielkonflikten).	MINIMALKOSTENKOMBINATION

¹ PUSH- und PULL-Prinzip werden in Kap. 2.1.1 ausführlich erläutert



1.3 Welche Ziele verfolgt die Logistik?

1.3.1 Zieleinteilung in der Logistik

Von der Unternehmensleitung bis zu den einzelnen Mitarbeitern, d.h. auf allen Stufen (Hierarchieebenen), werden im Unternehmen unterschiedlichste Ziele verfolgt.

Die für das Unternehmen bedeutsamen Ziele lassen sich nach unterschiedlichsten Merkmalen systematisch gliedern.

Merkmal Zeit	
MITTELFRISTIGE ZIELE	Langfristige Ziele <u>Beispiel</u> Ausbau einer regional tätigen Spedition zu einem international erfolgreichen Logistikunternehmen
	Mittelfristige Ziele <u>Beispiel</u> Erweiterung des Netzwerkes aus Niederlassungen und Partnern auf ganz Europa
	Kurzfristige Ziele <u>Beispiel</u> Vertragsabschluss mit einem Partner, der über Niederlassungen in bisher nicht bedienten Regionen verfügt.

Merkmal Zielinhalt	
QUALITATIVE ZIELE	Qualitative Ziele <u>Beispiele</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Mitarbeiterzufriedenheit • Imageverbesserung¹
	Quantitative Ziele <u>Beispiele</u> <ul style="list-style-type: none"> • Senkung bestimmter Kosten • Senkung der Schadensquote • kürzere Auslieferungszeiten • schnellere Zustellung

Merkmal Zielbereich	
UNTERNEHMENSZIELE	Unternehmensziele Ziele, die für das gesamte Unternehmen eine herausragende Bedeutung haben. <u>Beispiele</u> <ul style="list-style-type: none"> • Wachstum des Unternehmens (mehr Kunden, neue Geschäftsfelder, neue Dienstleistungen, neue Märkte) • Langfristige, deutliche Verbesserung der Qualität • Erreichen einer herausragend starken Marktmacht
	Abteilungs-/Gruppenziele Ziele, die für die Entwicklung eines Unternehmensbereiches (Abteilung, Gruppe) von besonderer Bedeutung sind. <u>Beispiele</u> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Verbesserung der Teamarbeit innerhalb einer Abteilung • Senkung der Verwaltungskosten in der Kostenstelle Personalabteilung
EINZELZIELE	Einzelziele Ziele, die für einzelne Mitarbeiter oder bestimmte Aufgaben wichtig sind. <u>Beispiele</u> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung (Weiterbildung) eines Mitarbeiters • Beschaffung eines Spezialfahrzeugs zur Entsorgung von Flüssigkeiten