

Logistikcontrolling

Marktorientiertes Controlling
der Logistik und der Supply Chain

Torsten Czenskowsky
Jochem Piontek

2. aktualisierte und erweiterte Auflage



Deutscher Betriebswirte-Verlag

Logistikcontrolling

Marktorientiertes Controlling der Logistik
und der Supply Chain

Logistikcontrolling

Marktorientiertes Controlling der Logistik
und der Supply Chain

Von:

Prof. Dr. Torsten Czenskowsky und
Prof. Dr. Jochem Piontek

Unter Mitarbeit von:

Heiko Schmidt, B.A. (2. Auflage)

Betriebswirt (DAV) Benjamin Kassel (1. Auflage)

2., erweiterte und überarbeitete Auflage

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach 2012

Umschlaggestaltung: Jörg Schumacher

Druck: Aalex Buchproduktion GmbH, Großburgwedel

ISBN: 978-3-88640-153-6

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	10
Abbildungsverzeichnis	13
Vorwort zur zweiten Auflage	17
Vorwort zur ersten Auflage	18
1 Einleitung.....	21
1.1 Problemstellung	23
1.1.1 Controlling der Logistikdienstleister.....	25
1.1.2 Controlling der Verladerlogistik	27
1.2 Zielsetzung und Zielgruppen	30
1.3 Struktur des Buches	31
Fragen zur Selbstkontrolle des 1. Kapitels	34
2 State of the Art des Logistikcontrolling.....	35
2.1 Begriffsbildung	35
2.1.1 Logistik und Supply Chain Management	35
2.1.2 Controlling	38
2.1.3 Logistikcontrolling.....	40
2.1.4 Supply Chain Controlling	43
2.2 Historie des Logistikcontrolling.....	44
2.2.1 Die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bis Ende der 60er Jahre	47
2.2.2 Die 70er und 80er Jahre	48
2.2.3 Die 90er Jahre bis heute	50
2.3 Spezifische Erkenntnisobjekte des Logistikcontrolling	52
2.3.1 Prozesse.....	52
2.3.2 Durchlaufzeiten	56
2.3.3 Informationsfluss.....	59
2.3.4 Kosten	64
2.3.5 Bestände	67
2.3.6 Touren	70
2.3.7 Transportketten	73
2.4 Empirische Situation.....	75
2.4.1 Dienstleister.....	75
2.4.2 State-of-the-art des Logistikcontrolling in der Praxis - Eine empirische Untersuchung	80
2.4.3 Verlader.....	95
2.4.4 Supply Chain Controlling	96
Fragen zur Selbstkontrolle des 2. Kapitels	99
3 Organisation des Logistikcontrolling.....	100
3.1 Einführung des Logistikcontrolling	100

3.1.1	Dienstleister	102
3.1.2	Verlader.....	103
3.2	Einordnung des Logistikcontrolling.....	104
3.2.1	Zentrales und dezentrales Logistikcontrolling	104
3.2.2	Logistikcontrolling in Stab und Linie	106
3.3	Prozessorientiertes Logistikcontrolling	107
3.4	Supply Chain Controlling	108
3.5	Person und Stelle des Logistikcontrollers	111
3.5.1	Anforderungsprofil an einen Logistikcontroller	111
3.5.2	Musterstellenbeschreibung eines Logistikcontrollers	113
3.6	Checkliste I zur Einschätzung Ihres Logistikcontrolling	116
	Fragen zur Selbstkontrolle des 3. Kapitels	118
4	Strategisches Logistikcontrolling	119
4.1	Strategischer Logistikcontrollingprozess	120
4.2	Klassisches strategisches Logistikcontrolling.....	122
4.2.1	PESTEL- und SWOT-Analyse	123
4.2.2	Potenzial-Analyse	125
4.2.3	Gap-Analyse.....	127
4.2.4	Lebenszyklus-Analyse	128
4.2.5	PIMS-Projekt	131
4.2.6	Erfahrungskurven-Konzept.....	133
4.2.7	Vier-Felder-Portfolio.....	134
4.2.8	Neun-Felder- und Logistik-Portfolio	138
4.3	Modernes strategisches Supply Chain Controlling	144
4.3.1	Netzwerkcontrolling.....	146
4.3.2	Komplexitätscontrolling mit dem Supply Chain Event Management.....	149
4.3.3	Beziehungscontrolling.....	151
4.3.4	Vertrauenscontrolling.....	153
4.3.5	Benchmarking	156
4.3.6	Change Management.....	160
4.3.7	Business Process Reengineering	163
4.3.8	Total Cost of Ownership (TCO)	168
4.4	Checkliste II zur Einschätzung des strategischen Logistikcontrolling.....	172
	Fragen zur Selbstkontrolle des 4. Kapitels	173
5	Operatives Logistikcontrolling	174
5.1	Operativer Logistikcontrolling-Prozess	174
5.2	Die Kostenrechnung als Kernbaustein eines operativen Logistikcontrolling.....	177
5.2.1	Logistikleistungen als Grundlage der Kostenrechnung..	179
5.2.2	Spezifische Aspekte der Logistik in der Kostenrechnung.....	181

5.3	Plankostenrechnung als Basis jedes Controlling.....	184
5.3.1	Starre und flexible Plankostenrechnung.....	185
5.3.2	Grenzplankostenrechnung.....	187
5.3.3	Abweichungsanalyse.....	189
5.4	Klassische Kalkulation mit Vollkosten in der Logistik	190
5.4.1	Divisionskalkulation	190
5.4.2	Äquivalenzziffernrechnung.....	192
5.4.3	Zuschlagskalkulation.....	194
5.4.4	Kuppelproduktkalkulation.....	197
5.5	Erfolgsrechnung mit der Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung	199
5.5.1	Break-Even-Analyse	200
5.5.2	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	203
5.5.3	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	206
5.6	Logistikkosten als Gemeinkosten	210
5.6.1	Gemeinkostenwertanalyse.....	211
5.6.2	Zero Based Budgeting.....	215
5.7	Weitere moderne Verfahren der Kostenrechnung.....	221
5.7.1	Target Costing.....	221
5.7.2	Simultaneous Costing.....	225
5.7.3	Supply Chain Costing	227
5.8	Fünzig praktische Tipps zum Kosten senken	232
5.9	Checkliste III zur Einschätzung Ihres Logistikcontrolling	237
	Fragen zur Selbstkontrolle des 5. Kapitels	238
6	Kennzahlen und Kennzahlensysteme im Logistikcontrolling	239
6.1	Das Arbeiten mit Kennzahlen	239
6.2	Einzelkennzahlen für das Controlling der Verladerlogistik.....	240
6.2.1	Beschaffungslogistik.....	241
6.2.2	Produktionslogistik	246
6.2.3	Distributionslogistik.....	249
6.2.4	Supply Chain.....	253
6.3	Kennzahlensysteme in der Logistik	255
6.3.1	Performance Measurement.....	256
6.3.2	Balanced Scorecard.....	261
6.3.3	Logistik kennzahlensystem von Reichmann	267
6.3.4	Logistik kennzahlensystem von Schulte	269
6.3.5	Integriertes Logistikkennzahlensystem	272
6.3.6	Logistikbilanz.....	274
6.4	Checkliste IV zur Einschätzung des Kennzahleneinsatzes	277
	Fragen zur Selbstkontrolle des 6. Kapitels	278
7	Prozesscontrolling.....	279
7.1	Prozessmodellierung	279
7.1.1	Process Mapping	280

7.1.2	Prozess eines Logistikdienstleisters	284
7.1.3	Prozesse in der Verladerlogistik.....	285
7.2	Prozessaufnahme und -analyse	286
7.2.1	Flow Chart bzw. Datenflussdiagramme	288
7.2.2	Ereignisgesteuerte Prozesskette und Vorgangskettendiagramm	289
7.2.3	Wertstromanalyse und -design.....	293
7.2.4	Total Cycle Time Analyse (TCT)	301
7.3	Prozesskostenrechnung	305
7.3.1	Tätigkeitsanalyse und Teilprozessermittlung	308
7.3.2	Ermittlung der Kostentreiber (Cost Driver)	309
7.3.3	Festlegung der Prozessmengen	310
7.3.4	Ermittlung der Prozesskostensätze.....	311
7.3.5	Bildung von Hauptprozessen und Kalkulation.....	312
7.3.6	Bewertung der Prozesskostenrechnung.....	314
7.4	Checkliste V zur Einschätzung des Prozesscontrolling	315
	Fragen zur Selbstkontrolle des 7. Kapitels	317
8	Risikocontrolling am Beispiel von Logistikdienstleistern	318
8.1	Risikomanagement- und -controllingprozess.....	321
8.1.1	Risikoidentifikation.....	321
8.1.2	Risikoanalyse	322
8.1.3	Risikosteuerung.....	324
8.1.4	Risikoüberwachung.....	325
8.2	Management und Controlling allgemeiner Risiken	325
8.2.1	Externe Risiken	325
8.2.2	Finanzrisiken.....	326
8.3	Wesentliche Betriebsrisiken von Logistikdienstleistern	327
8.3.1	Risikoarten	327
8.3.2	Management von Transport- und Lagerrisiken.....	330
8.3.3	Risiken bei logistischen Zusatzleistungen.....	333
8.3.4	Risiken in der Supply Chain	334
8.4	Checkliste VI zur Einschätzung des Risikocontrolling.....	338
	Fragen zur Selbstkontrolle des 8. Kapitels	339
9	Qualitätscontrolling am Beispiel der Produktionslogistik	340
9.1	Traditionelle Qualitätskostenrechnung	345
9.2	Moderne Qualitätskostenrechnung	350
9.3	Qualitätskostenanalyse.....	354
9.4	Methoden und Werkzeuge des Qualitätscontrolling	358
9.4.1	Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA)	358
9.4.2	Die drei M – Muda, Muri und Mura	360
9.4.3	Kaizen	363
9.4.4	Logistik-Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA).....	365

9.4.5	Quality Function Deployment (QFD)	368
9.4.6	Logistik-Audit	370
9.4.7	Six Sigma	373
9.5	Checkliste VII zur Einschätzung des Qualitätscontrolling	377
	Fragen zur Selbstkontrolle des 9. Kapitels	379
10	Fazit und Ausblick	380
10.1	Umsetzungsempfehlungen	380
10.2	Die Zukunft des Logistikcontrolling.....	381
	Fragen zur Selbstkontrolle des 10. Kapitels	384
	Quellenverzeichnis	385
	Stichwortverzeichnis	399

Abkürzungsverzeichnis

ADSp	Allgemeine Deutsche Speditionsbedingungen
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
APS	Advanced Planning and Scheduling
AStA	Allgemeiner Studierenden Ausschuss
ATP	Available to Promise
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BEB	Bestellquote Eilbestellung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
BSL	Bundesverband Spedition und Lagerei/Logistik
CAD/CAM	Computer Aided Design/Manufacturing
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CRM	Customer Relationship Management
CTQ	Critical to Quality
DAV	Deutsche Außenhandels- und Verkehrsakademie
DFSS	Design for Six Sigma
DIN	Deutsche Industrienorm
DLA	Deutsche Logistik Akademie
DM	Deutsche Mark
DMADV	Define, Measure, Analyze, Design, Verify
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
DoE	Design of Experiments
DV	Datenverarbeitung (elektronische Datenverarbeitung)
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EN	Europäische Norm
ERP	Enterprise Resource Planning
ETA	Expected Time of Arrival
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
EU	Europäische Union
EXW	Ex Works
e.V.	eingetragener Verein
€	Euro
FCA	free carrier
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
GSA	Global-Sourcing-Anteil
GWA	Gemeinkostenwertanalyse
HGB	Handelsgesetzbuch

HK	Herstellkosten
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Information Technology (Informationstechnik)
JiS	Just in Sequence
JiT	Just In Time
KEF	kritische Erfolgsfaktoren
KEP	Kurier-Express-Paket-Dienstleister
Kf	fixe Kosten
km	Kilometer
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indikator
KULT	Kommissionierung, Umschlag, Lagerung und Transport
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LBG	Lieferbereitschaftsgrad
LF	Lieferflexibilität
LKW	Lastkraftwagen
LSP	Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten
LZG	Lieferzuverlässigkeitsgrad
lmi	leistungsmengeninduziert
lmn	leistungsmengenneutral
MA	Mitarbeiter
MS	Microsoft
OEM	Original Equipment Manufacturer
OVA	Overhead Value Analysis
o.J.	ohne Jahr
PC	Personal Computer
PDCA	Plan-Do-Check-Act-Zyklus
PEST/EL	political, economical, social, technological, ecological, legal environment
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PKR	Prozesskostenrechnung
QCC	Quality Chain Controlling
QCM	Quality Chain Management
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
qm	Quadratmeter
RE	Recheneinheiten
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
RFID	Radio Frequency Identification

RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
RPZ	Risikoprioritätszahl
RVQ	Rahmenvertragsquote
RoI	Return on Investment
RQ	Reklamationsquote
SAP R/3	Systeme, Anwendungen und Programme in der Datenverarbeitung, Realtime System 3
SAP R/3-CO	Modul Controlling von SAP
SE	Simultaneous Engineering
SC	Supply Chain
SCC	Supply Chain Controlling
SCEM	Supply Chain Event Management
SCM	Supply Chain Management
SG	Servicegrad
SMART	sachlich, messbar, attraktive, realistische, terminierbare Ziele
SPI	Strategic Planning Institute
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
T&T	Tracking- und Tracing
TC	Target Costing
TCO	Total Cost of Ownership
TCT	Total Cycle Time
TK	Transportkosten
TNT	Thomas Nationwide Transport
TQM	Total Quality Management
TT	Terminreue
TV	Transportvolumen
t_w	Wartezeit
VDA	Verband Deutscher Automobilhersteller
VE	Value Engineering
VKD	Vorgangskettendiagramm
VoC	Voice of Customer
Vs.	versus
VW	Volkswagen
XBEP	Break-Even-Absatz
ZSK	Zuschlagskalkulation
Σ DB	Gesamtdeckungsbeitrag

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Struktur des Buches	32
Abbildung 2:	Zehn Nutzenargumente für ein Controlling	40
Abbildung 3:	Historische Entwicklung mit Bezug zu Controlling und Logistik	46
Abbildung 4:	Das Verhältnis zwischen der Durchlaufzeit und der Forderungszeit	57
Abbildung 5:	Komponenten des Supply Chain Planning	61
Abbildung 6:	Der Bullwhip-Effekt nach Sterman	69
Abbildung 7:	Kalkulationsschema zur Tourenplanung	72
Abbildung 8:	Kostenverteilung einzelner Verkehrsträger	74
Abbildung 9:	Einsatz strategischer Controllinginstrumente	78
Abbildung 10:	Einsatz operativer Controllinginstrumente	78
Abbildung 11:	Kennzahlen für Materialfluss und Transport	79
Abbildung 12:	Kennzahlen für Lager und Kommissionierung.....	80
Abbildung 13:	Anteilige Nutzung der verfügbaren strategischen Instrumente bei KMU	83
Abbildung 14:	Anteilige Nutzung der verfügbaren strategischen Instrumente bei großen Unternehmen.....	84
Abbildung 15:	Vergleich der Umsetzung der operativen Instrumente	86
Abbildung 16:	Vergleich der Umsetzung der Kennzahlen für Materialfluss und Transport.....	88
Abbildung 17:	Phasen der Einführung des Logistikcontrolling.....	101
Abbildung 18:	Fünf Merksätze zur Einführung des Controlling	102
Abbildung 19:	Zentrales und dezentrales Controlling bei einem Logistikdienstleister mit drei Geschäftsfeldern	105
Abbildung 20:	Controlling als Stabsfunktion bei einer Spedition	106
Abbildung 21:	Controlling als Linienfunktion in einer Spedition	107
Abbildung 22:	Anforderungen an ein Controlling logistischer Netzwerke	110
Abbildung 23:	Musterstellenbeschreibung eines Logistikcontrollers.....	116
Abbildung 24:	PESTEL-Analyse einer Logistikabteilung.....	124
Abbildung 25:	SWOT-Analyse der Logistikdienstleister in Deutschland	124
Abbildung 26:	Stärken-Schwächen Profil einer Logistikabteilung	126
Abbildung 27:	Lücken-Analyse eines Logistikdienstleisters.....	127
Abbildung 28:	Marktzyklus potenzieller Angebote logistischer Dienstleister	129
Abbildung 29:	Marktzyklus und Maßnahmen	130
Abbildung 30:	Vier-Felder-Portfolio eines Logistikdienstleisters	136
Abbildung 31:	Vier-Felder-Portfolio und logistische Schwerpunkte auf Verladeseite	137
Abbildung 32:	Neun-Felder-Portfolio.....	140

Abbildung 33: Logistikportfolio	141
Abbildung 34: Neun-Felder-Portfolio einer Logistikabteilung	143
Abbildung 35: Charakteristika der Anpassungsmethoden	162
Abbildung 36: Total Cost of Ownership.....	169
Abbildung 37: Operativer Controllingprozess.....	176
Abbildung 38: Leistungsmessung für drei logistische Prozesstypen.....	181
Abbildung 39: Kostenstellen einer Spedition	183
Abbildung 40: Kostenstellen in der Verladerlogistik	184
Abbildung 41: Beispiel Divisionskalkulation	191
Abbildung 42: Beispiel Äquivalenzziffernrechnung	193
Abbildung 43: Schema der Zuschlagskalkulation	195
Abbildung 44: Beispiel zur Zuschlagskalkulation	196
Abbildung 45: Marktwertrechnung.....	199
Abbildung 46: Break-Even-Analyse.....	202
Abbildung 47: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	204
Abbildung 48: Beispiel Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	206
Abbildung 49: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	208
Abbildung 50: Planzahlen eines logistischen Dienstleistungsunternehmens	209
Abbildung 51: Musterlösung der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.....	210
Abbildung 52: Phasen der Gemeinkostenanalyse.....	213
Abbildung 53: Darstellung der Leistungsstufen am Beispiel der Kostenstelle „Einkauf“	218
Abbildung 54: Funktionen von Kennzahlen in der Beschaffung.....	241
Abbildung 55: Beispiel von Kennzahlen auf den drei Ebenen des Supply Chain Controlling.....	255
Abbildung 56: Integrationsanforderung zum Aufbau des Performance Management der Logistik	258
Abbildung 57: Balanced Scorecard eines Logistikdienstleisters	266
Abbildung 58: Logistikkennzahlensystem von Reichmann.....	268
Abbildung 59: Logistikkennzahlen von Schulte.....	272
Abbildung 60: Integriertes Logistikkennzahlensystem.....	273
Abbildung 61: Darstellung einer Logistik-Bilanz.....	275
Abbildung 62: Musterprozesse eines Logistikdienstleisters	284
Abbildung 63: Musterprozess eines Verladers	285
Abbildung 64: Maßnahmenplan zum Umgang mit Mängeln	287
Abbildung 65: Wichtige Symbole für ein Datenflussdiagramm.....	288
Abbildung 66: Symbole der Ereignisgesteuerten Prozesskette.....	291
Abbildung 67: Beispiel einer Ereignisgesteuerten Prozesskette.....	292
Abbildung 68: Beispiel eines Vorgangskettendiagramms	293
Abbildung 69: Kaizen-Blitze in der Logistik.....	297

Abbildung 70: Symbole der Wertstromanalyse zum Material- und Informationsfluss	300
Abbildung 71: Symbole der Wertstromanalyse zur Prozessdarstellung ...	301
Abbildung 72: Hebelwirkung von Barrieren	305
Abbildung 73: Bedeutung der Planprozessmenge	310
Abbildung 74: Ermittlung der lmi-Kosten	311
Abbildung 75: Ermittlung lmn-Kosten	312
Abbildung 76: Ermittlung des Umlagesatzes.....	312
Abbildung 77: Vergleich Prozesskostenrechnung mit Zuschlagskalkulation	313
Abbildung 78: Risiko-Portfolio (Risk Map)	323
Abbildung 79: Arten von Transport- und Lagerrisiken	328
Abbildung 80: Qualitätskostenverläufe	346
Abbildung 81: Qualitätskostengliederung	347
Abbildung 82: Qualitätskostenkategorien aus traditioneller und moderner Sicht.....	351
Abbildung 83: Prozessleistungsarten	353
Abbildung 84: PDCA-Zyklus	359
Abbildung 85: Tools im PDCA-Zyklus	360
Abbildung 86: FMEA-Formblatt	367
Abbildung 87: Struktur des House of Quality	369
Abbildung 88: Six Sigma Werkzeuge.....	376

Vorwort zur zweiten Auflage

Erfreulicherweise hat der Markt die erste Auflage unseres Buches „Logistikcontrolling – marktorientiertes Controlling der Logistik und der Supply Chain“ so gut aufgenommen, dass der Verlag uns schon 2010 gebeten hat eine Zweitaufgabe zu erstellen. Dieser Aufgabe haben wir uns gerne unterzogen. Aus verschiedenen Gründen hat die Erarbeitung der Neuauflage allerdings länger gedauert als gedacht.

Die didaktisch bewährte Konzeption der ersten Auflage bleibt erhalten. Es soll grundsätzlich wieder ein anwendungs- und methodenorientierter Überblick über das Logistikcontrolling der Verlager und der Logistikdienstleister gegeben werden. Deshalb ergänzen Fallstudien und Fallbeispiele aus deren spezifischen Sicht sowie allgemeine Checklisten und Prüffragen zum Eigenstudium die nutzenorientierte Darstellung des Stoffes. Weiterhin werden Sie als Leser oft direkt angesprochen.

Zu Dank sind wir Frau Diplom-Volkswirtin Regina Meier verpflichtet, die uns mit viel Geduld, was den Veröffentlichungstermin angeht, begleitet hat. Gleiches gilt für Herrn Heiko Schmidt B.A., der freundlicherweise diverse Schreibarbeiten, das Erzeugen der Abbildungen und die formale Überarbeitung des Manuskripts übernommen hat. Wegen seines bemerkenswerten Einsatzes bei der Fertigstellung dieses Buches wird er als Mitautor genannt. Weiterhin bedanken wir uns ausdrücklich bei den Lesern aus Praxis und Wissenschaft, die uns Ihren persönlichen Feedback haben zukommen lassen. Ihre Anregungen bezüglich der Themenauswahl wurden berücksichtigt.

Deswegen haben sich der Inhalt und der Kapitelaufbau des nun vorliegenden Buches verändert. Zusätzlich zu den Schwerpunkten strategisches und operatives Logistikcontrolling, die bereits der Erstauflage mit der Darstellung des entsprechenden Instrumentariums zu entnehmen waren, sind in der Neuauflage nötige Ergänzungen, wie beispielsweise die Plankostenrechnung im operativen Logistikcontrolling, und zusätzlich auch moderne Erweiterungen wie die Themenfelder Prozess-, Risiko- und Qualitätscontrolling in der Logistik zu finden.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Anwendung des Erlernen!

Bremen, Bremerhaven und Salzgitter, im Juni 2012

Prof. Dr. Torsten Czieskowsky

Prof. Dr. Jochem Piontek

Vorwort zur ersten Auflage

Das Thema dieses Buches, das „Logistikcontrolling für Verlager und Dienstleister“ hat uns als Autoren beruflich und persönlich seit längerem begleitet. Es ist aber auch von allgemeiner Bedeutung. Angesichts der Globalisierung nehmen die weltweiten Verkehrsströme ständig zu. Davon ist Deutschland als geografisch zentraler Staat in Europa besonders betroffen. Hier nimmt nicht nur die Beschäftigung mit dem Thema Logistik zu, sondern sie wird auch immer spezieller. Seit der endgültigen Öffnung des Güterverkehrsmarktes hat das Logistikcontrolling stark an Bedeutung gewonnen, da die Anbieter logistischer Dienstleistungen versuchen, zum einen nach innen Kostentransparenz zu erzeugen, zum anderen aber auch die Kosteninformationen für die externe Preisbildung zu nutzen. Der Gegenpart der Dienstleisterseite, die verladende Wirtschaft, d.h. die Industrie und der Handel, befinden sich vor dem Hintergrund der Globalisierung im starken internationalen Wettbewerb. Dabei müssen die Abteilungen eines Unternehmens, die sich mit der Verlagerlogistik beschäftigen, oftmals offen legen, welchen Anteil Logistikkosten an den Gesamtkosten des Unternehmens haben. Von Entscheidungsträgern, d.h. auf der Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene, wird möglicherweise sogar an eine Fremdvergabe, an das Outsourcing der eigenen Logistikleistungen gedacht.

Neben diesen Sachzwängen, die zum Auf- oder Ausbau des eigenen Logistikcontrolling bewegen, werden außerdem auf beiden Seiten, d.h. sowohl bei der Verlagerlogistik als auch bei den Logistikdienstleistern, Planungs- und Steuerungsinstrumente und Kennzahlen zur Eigensteuerung benötigt. In dieser „Hilfe zur Selbsthilfe“ liegt die eigentliche Kraft der Controllingidee. Daher „boomt“ sowohl auf Verlager- als auch auf Dienstleisterseite das Thema Logistikcontrolling. Unsere Absicht mit diesem Buch ist es, beiden Seiten mit ihren spezifischen Ansprüchen bei der inhaltlichen Schilderung des Themas durch Beispiele und Fallstudien gerecht zu werden und eine „gesunde“ Mischung aus Theorie und Praxis zu realisieren. Dazu sollen die wichtigsten Bausteine und Instrumente des Logistikcontrolling vorgestellt werden. Sie ermöglichen es, die hohen Potenziale der Logistik auszuschöpfen. Damit soll eine fundierte und praxisnahe Übersicht über das weite Themengebiet des Logistikcontrolling geboten werden.

Uns scheint auch eine Erläuterung des Buchtitels angemessen. Controlling wird hier kurz als zielorientierte Planung und Steuerung verstanden. Die Logistik dient als Erkenntnisobjekt für die Anwendung des Controlling. Logistik wird als Flussprinzip von Gütern, Werten und Informationen gedeutet. Funktional wird sie vielfach in Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik unterteilt. Zunehmend wird sie allerdings durch das

so genannte Supply Chain Management (Versorgungskettenmanagement), d.h. die Optimierung von Güter-, Wert- und Informationsströmen in unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten und das Efficient Consumer Response (effiziente Konsumentenantwort bzw. -reaktion), d.h. die Optimierung der Supply Chain aus Kundensicht, in einen weiteren Betrachtungsrahmen gestellt. Eine Neuorientierung des gesamten Logistikmanagements zur ganzheitlichen, auf den Kunden hin orientierten Fokussierung durch eine radikale Prozessorientierung der Wertschöpfungskette wird angestrebt.

Ermöglicht werden die Optimierungen in den logistischen Netzen insbesondere durch das Logistikcontrolling. Wegen der starken Kundenorientierung könnte auch von einem Demand Chain Management, d.h. einem Nachfragekettenmanagement gesprochen werden. Da sich der Begriff Supply Chain durchgesetzt hat, wir aber einer strengen Absatzmarktorientierung folgen, kommt es zum Titel und Untertitel des Buches: „Logistikcontrolling für Verlager und Dienstleister – marktorientiertes Controlling der Logistik und der Supply Chain“.

Durch unsere Tätigkeit als Hochschullehrer in Bremerhaven und Stralsund beschäftigen wir uns regelmäßig theoretisch mit dem Thema. Als Fachbereichsleiter und Seminarveranstalter an der Deutschen Logistik Akademie (DLA) und als Dozenten an der Deutschen Außenhandels- und Verkehrsakademie (DAV) sind uns aber auch die praktischen Herausforderungen aus vielen Seminaren, Foren und sonstigen Veranstaltungen bekannt. Bis vor kurzem diskutierten wir hier mit den Logistikfachleuten die Grundlagen des Controlling, um Verständnis für die betriebswirtschaftliche Planung und Steuerung zu wecken. Immer mehr kristallisiert sich aber ein eigenständiges Logistikcontrolling mit ganz spezifischen Fragen der Organisation, Anwendungen von Controllingmethoden, eigenständigen Kennzahlen und entsprechenden Systemen heraus. Diese Erfahrungen und der praktische Feedback haben zum Entstehen und zur Struktur dieses Buches wesentlich beigetragen. Allen Teilnehmern dieser Veranstaltungen sei an dieser Stelle für die vielen anregenden Diskussionen gedankt. Sie haben uns zum Schreiben dieses Buches motiviert.

Des Weiteren sind wir Herrn Dr. Hanspeter Stabenau wegen seiner Inspirationskraft für das Thema Logistik und Herrn Dipl.-Ök., Dipl.-Bw. Uwe Segelken (TNT) für seine stete Diskussionsbereitschaft zu Dank verpflichtet. Gleiches gilt für Herrn Dipl.-Bw. (DAV) Benjamin Kassel, der diverse Schreibaufgaben, das Erzeugen der Abbildungen und die formale Überarbeitung des Manuskripts übernommen hat. Wegen seines außerordentlichen Einsatzes bei der Fertigstellung dieses Buches wird er als Mitautor genannt.