

Logistik- und Supply-Chain-Controlling

von

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber, Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg

Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Telekommunikation an der WHU Otto Beisheim school of Management in Vallendar

6., vollständig überarbeitete Auflage

Logistik- und Supply-Chain-Controlling – Weber / Wallenburg

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Wirtschaft

Schäffer-Poeschel Stuttgart 2010

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 7910 2656 5

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Kapitel 1: Einführung	1
1 Idee und Entwicklungsphasen des Controllings	3
1.1 Controlling als Führungs(unterstützungs)funktion	3
1.2 Controller & Controlling	5
1.3 Stand des Controllings in der Praxis	9
1.3.1 Aufgaben von Controllern	9
1.3.2 Organisation des Controllings	11
1.3.3 Controlling-Verständnis	13
1.3.4 Erfolg des Controllings	13
1.3.5 Zwischenfazit	14
2 Idee und Entwicklung der Logistik	15
2.1 Entwicklungsstufen der Logistik	16
2.1.1 Stufe 1: TUL-Logistik	16
2.1.2 Stufe 2: Logistik als material- und warenflussbezogene Koordinationsfunktion	17
2.1.3 Stufe 3: Logistik als Durchsetzung einer Flussorientierung	21
2.1.4 Eigenerstellung oder Fremdbezug der Logistik	24
2.2 Stand der Logistik in der Praxis	25
2.2.1 Entwicklungsstand der Logistik	25
2.2.2 Organisatorische Verankerung der Logistik in Unternehmen	26
2.2.3 Logistikoutsourcing und der Markt für Logistikdienstleistungen.....	29
2.2.4 Zwischenfazit	32
3 Ausprägungen des Logistik-Controllings	32
3.1 »TUL«-Controlling.....	33
3.2 Koordinationsbezogenes Logistik-Controlling.....	34
3.3 Flussbezogenes Logistik-Controlling.....	35
3.4 Stand des Logistik-Controllings in der Praxis	36
3.4.1 Logistik-Controlling im deutschsprachigen Raum.....	36
3.4.2 Internationaler Stand des Logistik-Controllings	40
3.4.3 Zwischenfazit und Konsequenzen.....	43
3.5 Praxisbeispiel eines umfassenden Logistik-Controlling-Konzepts.....	47
4 Weiteres Vorgehen	54
5 Zitierte und weiterführende Literatur	54

Kapitel 2: Erfolg der Logistik	57
1 Zur Erfolgsrelevanz der Logistik	59
2 Differenzierung der Erfolgswirkungen der Logistik	60
3 Erfolg der Logistik als Kosteneffizienz	62
3.1 Grundsätzliche Charakterisierung	62
3.2 Empirische Befunde	64
3.2.1 Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten	64
3.2.2 Kostenfokussierung im Spiegel empirischer Outsourcing-Studien	65
4 Logistikerfolg als Differenz von Kosten und Erlösen	65
4.1 Grundsätzliche Charakterisierung	65
4.2 Strukturierungsansatz zur Ermittlung der Erlöswirkung der Logistik	68
5 Erfolg der Logistik als Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsposition des Unternehmens	72
6 Fazit	75
7 Zitierte und weiterführende Literatur	75
 Kapitel 3: Strategie	 77
1 Überblick über Inhalt, Aufgaben und Prozess der strategischen Planung	79
2 Festlegung der strategischen Stoßrichtung für die Logistik	80
3 Umsetzung der strategischen Stoßrichtung der Logistik in Strategien	84
3.1 Grundformen der Strategiefestlegung	84
3.2 Beispiele logistischer Strategien	87
3.2.1 Funktionalstrategien	87
3.2.2 Logistikoutsourcingstrategien	93
3.3 Methoden zur Berücksichtigung von Flexibilität als Beispiel für strategische Entscheidungsrechnungen	95
4 Implementierung der Logistikstrategien	101
4.1 Umsetzung mit Hilfe Selektiver Kennzahlen	101
4.2 Umsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard	103
4.3 Projektbezogene Realisierung der strategischen Positionierung	106

5	Rolle des Controllings bei der strategischen Verankerung der Logistik	107
5.1	Controller in der Strategiefindung	108
5.2	Controller in der Strategieimplementierung und -kontrolle	109
5.3	Alternative Träger	110
6	Fazit	111
7	Zitierte und weiterführende Literatur	112
Kapitel 4: Logistikleistungen		113
1	Grundsätzliche Formen der Nutzung von Informationen	115
1.1	Vorüberlegungen: Transparenz kann auch schaden	115
1.2	Instrumentelle, konzeptionelle und symbolische Nutzung von Informationen	116
1.3	Diagnostische und interaktive Nutzung von Informationen	118
2	Nutzen einer logistischen Leistungsrechnung	119
2.1	Lieferung von Anregungsinformationen	119
2.2	Planung logistischer Ressourcen	121
2.3	Budgetierung des Logistikbereichs	127
2.4	Fundierung von Logistikkentscheidungen	128
2.5	Kontrolle von Logistikkentscheidungen und -aktivitäten	129
2.6	Basis für Anreize als Motivationsinstrument	130
2.7	Basis von Kosten- und Erlösrechnungen	131
3	Festlegung der zu erfassenden logistischen Leistungen	133
3.1	Abgrenzungsprobleme	133
3.2	Unterschiedliche logistische Leistungsschichten	134
3.3	Definition der zu erfassenden logistischen Leistungen	137
4	Abbildung logistischer Leistungen in einem Verladere-Unternehmen ...	138
4.1	Eingangsregistrierung	140
4.2	Abfertigung	141
4.3	Weitertransport	144
4.4	Kommissionierung	147
4.5	Einlagerung/Lagerung	148
4.6	Bestelldisposition	150
4.7	Beschaffungslogistik insgesamt	153
4.8	Fazit	153
5	Abbildung logistischer Leistungen in einem Logistikdienstleistungs- Unternehmen	154

6	Erfassung und Bewertung logistischer Leistungen mit Hilfe des Referenzmodells SCOR	162
6.1	Vorteile einer standardisierten Leistungsdefinition	162
6.2	Ursprung, Motivation und Ziele des SCOR-Modells	163
6.3	Struktur des SCOR-Modells.....	164
6.4	Kennzahlensystem im SCOR-Modell.....	167
7	Fazit	169
8	Zitierte und weiterführende Literatur	170
Kapitel 5: Logistikkosten		171
1	Zur Einordnung des Informationsinstruments Kostenrechnung	173
1.1	Kostenrechnung als Teil des betrieblichen Rechnungswesens.....	173
1.2	Gestaltung und Wirkung der Kostenrechnung.....	174
2	Wichtige potenzielle Zwecke einer Logistikkostenrechnung	176
2.1	Kostenstellenbezogener Kostenausweis	176
2.2	Leistungsentsprechende Verrechnung der Logistikkosten.....	177
2.3	Lieferung von Entscheidungsgrundlagen	178
2.4	Beeinflussung des Verhaltens der Führungskräfte	179
3	Abgrenzung der Logistikkosten	180
3.1	Zur Bedeutung der Abgrenzung.....	180
3.2	Grundsätzliche Kennzeichnung des Abgrenzungsproblems.....	181
3.3	Aus dem Erfassungsaufwand resultierende Erfassungsprobleme	184
3.4	Aus Problemen der Leistungsabgrenzung resultierende Abgrenzungsprobleme.....	184
3.5	Kostenrechnerische Abgrenzungsprobleme.....	185
3.6	Sonderproblem Fehlmengenkosten.....	186
3.7	Fazit	188
4	Bildung und Differenzierung logistischer Kostenarten	189
4.1	Logistische Einzel- und Gemeinkosten	189
4.2	Systematisierung der Logistikkostenarten	191
5	Bildung und Differenzierung logistischer Kostenstellen	191
5.1	Zur Bedeutung einer logistischen Kostenstellenrechnung	191
5.2	Umfang der Bildung zusätzlicher Logistikkostenstellen	192
6	Bildung und Differenzierung logistischer Kostenkategorien	193
6.1	Zur Bedeutung einer Spaltung der Logistikkosten	193
6.2	Spaltung der Logistikkosten in variable und fixe Bestandteile	194

7	Logistikkostenstellenbezogene Kostenplanung und -kontrolle	196
8	Bildung von Verrechnungssätzen für Logistikleistungen	197
9	Fazit	198
10	Zitierte und weiterführende Literatur	199
Kapitel 6: Kalkulation		201
1	Einführung	203
2	Überblick über mögliche Kalkulationsobjekte	204
2.1	Produkte	204
2.2	Andere Kalkulationsobjekte	205
3	Zwecke einer genauen Kalkulation der Logistikkosten	206
3.1	Produktbezogene Rechnungszwecke	206
3.2	Weitere Rechnungszwecke	207
4	Grundsätzliches Vorgehen zur Kalkulation von Logistikkosten eines Verlader-Unternehmens	207
4.1	Einbindung der Logistikkosten in das traditionelle Kalkulationsvorgehen	207
4.2	Informationsbedarf einer logistikgerechten Kalkulation	208
5	Kalkulation der Beschaffungs- und Distributionslogistikkosten	211
5.1	Darstellung des Abbildungsfehlers derzeitiger Kalkulation an einem Beispiel	211
5.2	Hilfswege	214
6	Kalkulation der Produktionslogistikkosten	217
7	Zusammenfassendes, bereichsübergreifendes Kalkulationsbeispiel	218
8	Gestaltungsmöglichkeiten der Logistikkostenkalkulation	224
8.1	Unterschiedliche Kalkulationsgenauigkeit	224
8.2	Unterschiedliche Kalkulationshäufigkeit	227
9	Kalkulation eines Logistikdienstleisters	228
9.1	Besonderheiten der Kalkulation	228
9.2	Kalkulationsbeispiel	230
10	Fazit	234
11	Zitierte und weiterführende Literatur	234

Kapitel 7: Berichtswesen	235
1 Transparenz und Berichtswesen	237
2 Gestaltungsmöglichkeiten von Berichten	240
2.1 Berichtstypen	240
2.2 Berichtszwecke	241
2.3 Berichtsinhalt	242
2.4 Berichtsform	243
2.5 Berichtstermin	245
3 Ziele und Adressaten des Berichtswesens für die Logistik	245
3.1 Berichtswesen zur dezentralen Steuerung der Logistikbereiche	246
3.2 Berichtswesen zur Schaffung von Transparenz für Dritte	247
4 Berichtswesenbeispiele	248
4.1 Grundmerkmale	248
4.2 Beispiel eines der dezentralen Steuerung dienenden Logistik-Berichts	249
4.2.1 Überblick	249
4.2.2 Erläuternde Kennzahlen	250
4.2.3 Kostenstellenberichte	250
4.3 Beispiel eines primär Transparenz für übergeordnete Hierarchieebenen der Logistik schaffenden Berichtswesens	261
4.3.1 Gesamtentwicklung	261
4.3.2 Kosten und Leistungen der einzelnen Logistikbereiche	261
4.4 Beispiel eines Berichtswesens eines Logistikdienstleisters	267
5 Fazit	270
6 Zitierte und weiterführende Literatur	271
Kapitel 8: Controlling für das Supply Chain Management	273
1 Besondere Herausforderungen des Supply Chain Managements	275
1.1 Spannweite des Begriffs Supply Chain Management	275
1.2 Überblick über unterschiedliche Koordinationsformen	275
1.3 Die Koordination beeinflussende Faktoren	279
1.4 Konsequenzen für das Controlling	281
2 Controlling interner Supply Chains	282
2.1 Die interne Supply Chain	282
2.2 Gestaltung der internen Supply Chain und bereichsübergreifende Koordination	282

2.3	Gestaltung der Ziel- und Anreizsysteme zur Unterstützung der internen Supply Chain.....	286
2.4	Balanced Scorecard zur Steuerung von internen Supply Chains	288
3	Design externer Supply Chain-Beziehungen	291
3.1	Wahl der Interaktionsform	291
3.2	Analyse bestehender Supply Chain-Beziehungen mit Hilfe der Supply Chain Map und des Beanspruchungs-Belastbarkeitsportfolios ..	292
3.2.1	Supply Chain Maps zur Abbildung der Kettenarchitektur	293
3.2.2	Beanspruchungs- und Belastbarkeitsportfolio zur Priorisierung kritischer Kettenglieder	295
4	Ausgewählte Instrumente des Supply Chain Controllings	299
4.1	Überblick	299
4.2	Methoden des Beziehungscontrollings.....	300
4.2.1	Unternehmensübergreifender Controlling-Zyklus	301
4.2.2	Vertrauenscontrolling	302
4.2.3	Praxisbeispiel der dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Karlsruhe.....	305
4.3	Unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung	313
4.3.1	Status quo der Prozesskostenrechnung.....	314
4.3.2	Entwicklungspfad für die unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung.....	315
4.3.2.1	Kostenoptimierung über Kostentreiber	315
4.3.2.2	Fallweise unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung	317
4.3.2.3	Voll ausgebaute unternehmensübergreifende Prozesskostenrechnung	318
4.3.2.4	Praxisbeispiel BASF	320
4.4	Selektive Kennzahlen für das Supply Chain Controlling.....	332
4.4.1	Anforderungen an Kennzahlen in einem Supply Chain Management.....	332
4.4.2	Beispiel Selektiver Kennzahlen	334
4.4.3	Die Balanced Scorecard für das Supply Chain Controlling	335
4.4.3.1	Generelles Konzept	335
4.4.3.2	Beispiel für eine unternehmensübergreifende Balanced Scorecard.....	339
4.5	Supply Chain-Risikomanagement	342
4.5.1	Aktueller Verbreitungsgrad und Ursachen für den Bedeutungsanstieg	342
4.5.2	Supply Chain-Risiko: Begriffliche Konkretisierung und Ansätze zur Systematisierung.....	343
4.5.3	Der Prozess des Supply Chain-Risikomanagements.....	344
4.5.4	Rolle des Controllings	346
4.5.5	Relevanz des Supply Chain-Risikomanagements für Logistikdienstleister..	347
5	Fazit	350
6	Zitierte und weiterführende Literatur	351
	Stichwortverzeichnis	361
	Die Autoren	355