

1. Grundlagen der Logistik

1.1. Begriffsherkunft und Logistikdefinitionen

Der **Begriff der Logistik** leitet sich einerseits aus dem griechischen Wort „Logik“ (berechnend, logisch denkend) und andererseits aus dem französischen „loger“ (Unterbringung von Gästen und Soldaten) ab (Pfohl 2004, 11). Definitionen

Der Begriff stammt aus dem militärischen Bereich und ist auch dort nach wie vor in Verwendung. Dennoch hat der Begriff später Einzug in die **wirtschaftliche Literatur** gefunden und wird heute in verschiedenem Umfang verwendet: Begriff

Logistik wird einerseits im klassischen Sinn mit den Prozessen **„Transportieren“**, **„Umschlagen“** und **„Lagern“** verbunden (TUL-Logistik). TUL

Andererseits wird in heute gängigen Definitionen der Begriff deutlich weiter gefasst und inkludiert sämtliche **Managementfunktionen** wie Planung, Steuerung und Kontrolle aller Aktivitäten, die mit den Material-, Informations- und Finanzflüssen einhergehen.

Zudem gibt es zwei **weitere Definitionen**, die von Bedeutung sind: Das sind erstens die lifecycle-orientierte Definition, die Logistik nach der Lebenszykluskurve eines Produktes untergliedert, und zweitens die supplychain-orientierte Betrachtung, die Logistik nach dem Entstehungsprozess eines Produktes unterteilt. Weitere Definitionen

Im folgenden Unterkapitel wird auf das bekannteste logistische Prinzip, nämlich die so genannten 6R in der Logistik, eingegangen.

1.2. Das logistische Prinzip – der 6R-Ansatz

Grundsätzlich gilt, dass ein Unternehmen am internationalen Markt dann Erfolg hat, wenn es in der Lage ist, 6R in der Logistik

- zu wettbewerbsfähigen Kosten
- das richtige Produkt
- zum richtigen Zeitpunkt
- an den richtigen Ort
- in der richtigen Qualität
- in den richtigen Mengen

zu liefern.

Kosten	Wettbewerbsfähige Kosten bedeutet, dass jedes Unternehmen seine Prozesskosten derart gestaltet, dass es sämtliche in der Lieferkette auftretenden Kosten decken kann und darüber hinaus ein Gewinnbeitrag erzielt wird.
Produkt	Das richtige Produkt ist jenes, das der Kunde bestellt hat und das den vorgegebenen Spezifikationen zu 100 % entspricht.
Zeitpunkt	Der richtige Zeitpunkt orientiert sich prinzipiell am Wunschliefertermin (Datum und Uhrzeit) des Kunden bzw, wenn dies nicht möglich ist, am vereinbarten (bestätigten) Liefertermin in der Auftragsbestätigung. Abweichungen vom tatsächlichen Liefertermin zu den oben genannten werden in professionellen Unternehmen gemessen und ständig einer Optimierung unterzogen, da diese extreme Schwankungen in der Supply Chain (Lieferkette) verursachen und dadurch Kosten entstehen.
Ort	Der richtige Ort bezieht sich auf den vom Kunden definierten Anlieferort, wobei darunter die Rampe bzw der vorgesehene Lagerplatz verstanden wird (je nach Lieferbedingung). In der Praxis erfolgen Lieferungen beispielsweise oft an die von einem Konzern angegebene Rechnungsadresse und nicht an den gewünschten Warenempfänger, wodurch zB Produktionsstillstände entstehen können.
Qualität	Unter Qualität wird nicht nur die Produktqualität, sondern die gesamte Qualität aller logistischen Prozesse im Unternehmen verstanden. Dazu zählen etwa <ul style="list-style-type: none"> • Fehler in den Dokumenten (falscher Rechnungsbetrag, fehlende Unterlagen für Verzollungen oder fehlende zum Produkt gehörende Unterlagen); • beschädigte Waren oder beschädigte Verpackungen (auch Ladungsträger wie etwa Paletten oder Boxen), die reklamiert oder entsorgt werden müssen; • falsche Informationen (Barcode, RFID) an der Verpackung oder am Produkt selbst; • Fehler in der elektronischen Datenübertragung zwischen Partnern in der der Supply Chain; • mangelhafte Ladungssicherung bzw Beschädigungen an der Entladestelle; • oder aber auch der unfreundliche Fahrer, der beim Kunden besonders auffällig wahrgenommen wird.

Die **richtige Menge** ist ebenso ein entscheidendes Logistikkriterium, wobei nicht nur die richtige Anzahl, sondern auch eine nicht-gewünschte Splittung der Bestellmenge (also Teillieferungen) darunter subsumiert werden. Ebenso sind systematische Über- und Unterlieferungen als Mengenfehler anzusehen.

Richtige
Menge

1.3. Abgrenzung der Logistik

Es gibt eine Vielzahl von Abgrenzungen und auch Definitionen der Begriffe **Logistik und Supply Chain Management**. Folgende Abgrenzungen sind wesentlich:

Abgrenzung

- Die Logistik ist grundsätzlich als **Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre** (im Folgenden kurz: BWL) zu sehen, aber auch den technischen Wissenschaften zurechenbar. In der BWL wird die Logistik zumeist als Querschnittsfunktion (siehe auch Organisation der Logistik im Unternehmen) und im technischen Bereich stark materialflussbezogen (auch Intralogistik = technische Umsetzung des Materialhandlings) betrachtet.
- Die Logistik kann auch nach **funktionalen Aspekten** gegliedert werden; so wird in Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- (inklusive Redistributions-/Entsorgungs-) und Ersatzteillogistik unterteilt.
- Die **aufgabenorientierte Abgrenzung** gliedert die Logistik nach ihren Tätigkeiten in Auftragsabwicklung (administrative Logistik), Verpackung, Transport, Lagerhaltung und Lagerhaus.

In der folgenden Abbildung ist die Sichtweise der Autoren zu den Evolutionsstufen in der Logistik bzw im Supply Chain Management dargestellt (in Anlehnung an *Schulte* 2009, 20).

Die verwendeten Abkürzungen bedeuten:

TUL	Transportieren, Umschlagen, Lagern
MAWI	Materialwirtschaft
SCM	Supply Chain Management
SCN	Supply Chain Network
VCM	Value Chain Management

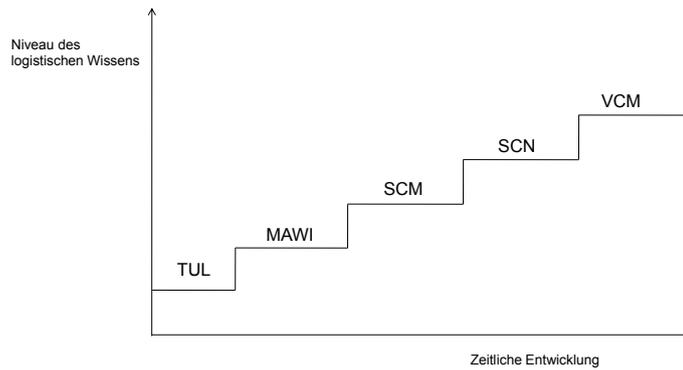


Abbildung 1: Entwicklung des logistischen Wissensniveaus
(Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Schulte 2009, 20)

Logistische Aufgaben

Im gegenständlichen LPS wird das Thema „Logistik“ anhand der **aufgabenorientierten Abgrenzung** beschrieben, weil die Aufgaben für sämtliche Funktionen in der Supply Chain Gültigkeit haben und wahrgenommen werden müssen. Zudem bedarf es in den einzelnen Aufgabenbereichen entsprechender Fachexpertise. Demgemäß erfolgt die Einteilung (Pfohl 2004, 20) in die Teilkapitel

- Transport;
- Lager und Kommissionierung;
- Verpackung;
- Bestandsmanagement und
- Auftragsabwicklung.

1.4. Prinzip der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist in der Logistik als auch im Rahmen maßgeblicher Prozessmanagementansätze ein **wesentliches Kriterium** für Unternehmen. Sie ist heutzutage längst nicht mehr nur auf Produktqualität beschränkt. Vielmehr wird ein zusätzlicher Kundennutzen durch Logistikleistung gestiftet (zB Lieferservice innerhalb von 24 Stunden, Abfrage des Lieferstatus durch Tracking&Tracing), was letztlich für viele zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor in unseren Verdrängungsmärkten geworden ist.

Kundennutzen/-bedürfnisse

In der Praxis tritt oft das Problem auf, dass von den Unternehmen auf Grund der mangelnden Kenntnis der wirklichen Kundenbedürfnisse ein scheinbarer Kundennutzen generiert wird, der sich in der Realität nicht ergibt (Bergsmann 2012, 32 f). So ist als erster und

wichtigster Schritt die Identifikation der Kundenbedürfnisse entscheidend, die durch gezielte Marktforschungsaktivitäten und vor allem den direkten „Vorortkontakt“ erhoben werden. Auf folgenden vier Säulen (Faktoren) basiert die Herleitung der Kundenzufriedenheit:



Abbildung 2: Trägerelemente für die Kundenzufriedenheit
(Quelle: eigene Darstellung)

- **Qualität:** Durch Produkt- und Logistikqualität (siehe oben) sollen Fehler vermieden bzw eliminiert werden.
- **Durchlaufzeit:** Die Durchlaufzeit (im Folgenden kurz: DLZ) ist das entscheidende Kriterium schlechthin. Durchlaufzeit selbst ist ein allgemeiner Begriff aus dem Prozessmanagement und bezeichnet die Zeitdauer eines bestimmten Prozesses von Anfang bis zum Ende. In der Logistik treten spezielle DLZ wie die Lieferzeit (vom Auftragseingang bis zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden) und die DLZ für die Angebotserstellung (Anfrage durch Kunden bis zur Offertlegung) auf.
Eine Just-in-Time-Lieferung (im Folgenden kurz: JIT) erfordert systematisch konstante und niedrige Durchlaufzeiten, wodurch letztlich auch die Bestände in der Lieferkette kontrolliert niedrig gehalten werden können.

- **Logistikkosten:** Folgt man einer controllingorientierten Betrachtungsweise, so reduzieren Logistikkosten unmittelbar den Deckungsbeitrag, da sie keinen Beitrag zur Wertschöpfung liefern. Insofern müssen alle Anstrengungen unternommen werden, kosteneffizient zu agieren, da „ein Kunde auch leistbar sein muss“. Andererseits wird im Folgenden die Auffassung vertreten, dass Logistikprozesse mehr sind als nur Supportprozesse, da ohne sie keine Wertschöpfung zustande käme, da nur die unmittelbare Verfügung über das Produkt (Produkt ist physisch und verwendungsbereit beim Kunden) die Kundenbedürfnisse deckt.
- **Nachhaltigkeit:** Auf Grund der steigenden Sensibilität der Gesellschaft allgemein und vieler Kunden insbesondere hinsichtlich einer ökologisch und sozial vernünftigen Nutzung unserer Ressourcen wird der Aspekt der „grünen Logistik“ immer wichtiger. Unternehmen, welche einen umweltbewussten Umgang nachweisen können, werden langfristig am Markt ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten können. So ist zB der CO₂-Fußabdruck ein stark diskutiertes Thema in vielen Branchen. (Brunner/Schiefer 2012, 48 f)

Logistik-
kennzahlen

Nur Unternehmen mit transparenten und leistungsfähigen Prozessen werden langfristig Marktschwankungen beherrschen können. Dafür müssen allerdings die **Prozesse permanent mittels Kennzahlen überwacht** und verbessert werden. Die Kennzahlen müssen sowohl die Leistung der Logistik als auch die Kosten, die durch die Logistikprozesse entstehen, abdecken.

1.5. Logistikleistung und Logistikkosten

Logistik-
leistung

Unter **Logistikleistung** sind sämtliche Aktivitäten zu subsumieren, welche die Bedürfnisbefriedigung des Kunden (auch des internen Kunden) erreichen. Diese besteht aus quantitativen (messbaren) und qualitativen Größen. Zu den wesentlichen quantitativen Größen zählen die

- **Lieferzeit:** In Anlehnung an die 6R in der Logistik muss zusätzlich erwähnt werden, dass die Lieferzeit eine markt-konforme Zeitdauer zur Erfüllung des Kundenwunsches darstellt. Des Weiteren ist darauf zu verweisen, dass es ziel-führend ist, alle Aktivitäten innerhalb der Lieferzeit, wo möglich, direkt einem Kundenauftrag zuordnen zu können.