

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
A Grundlagen	
A.1 Bedeutung des Strategischen Managements für Logistikdienstleister <i>Björn Bohlmann, Thomas Krupp</i>	21
1 Herausforderungen des strategischen Managements von Logistikdienstleistern	21
2 Besonderheiten und Ausprägungen des strategischen Managements von Logistikdienstleistern	24
2.1 Dienstleistungen und insbesondere Logistikdienstleistungen	24
2.2 Umfeldbetrachtung: langfristige Trends in der Logistikbranche	26
3 Strategiefindung und Umsetzung bei Logistikdienstleistern	27
3.1 Markt- beziehungsweise Produktwahl	27
3.2 Wettbewerbsstrategie	29
3.3 Ressourcen und Organisation	31
4 Ausblick	33
Literaturverzeichnis	34
A.2 Strategie – vom Schlagwort zum Erfolgsfaktor <i>Oliver Greiner, Sylvie Römer</i>	35
1 Einleitung	35
2 Strategie – anders und besser sein	36
2.1 Strategie-Anatomie: Wettbewerbsarena, strategischer Rahmen und Zielsystem	37
2.2 Die Elemente des strategischen Rahmens	38
2.3 Das strategische Zielsystem	40
3 Der strategische Management-Prozess	41
3.1 Der Zukunft ein Schritt voraus – die strategische Analyse	42
3.2 Auf der Suche nach Antworten – die Strategieentwicklung	44
3.3 Auf dem Boden der Tatsachen – die Strategiebewertung	46
3.4 Und alle machen mit – die Ausrichtung an der Strategie	46
3.5 Nach der Inspiration die Transpiration – Management der Strategieumsetzung	47
4 Fazit	47
Literaturverzeichnis	48
B Methoden & Instrumente	
B.1 Wertbasiertes Logistikmanagement <i>Armin F. Schwolgin</i>	49
1 Defizite im Wertmanagement	49
2 Wesentliche Ansätze des Wertmanagements	50
2.1 Kerngedanken des Wertmanagements	50
2.2 Überblick über die Verfahren	52
3 Wertmanagement für Logistikdienstleister	53
3.1 Wertmanagement mit Renditekennziffern	53

3.1.1	Return on Capital Employed (ROCE)	53
3.1.2	Cash Flow Return on Investment	56
3.2	Übergewinnverfahren	59
3.2.1	Die Veränderung des Unterschieds – Brutto Cash Flow (UBCF)	59
3.2.2	Die Veränderung des Economic Value Added (EVA)	64
3.2.3	Earnings less Risk Free Interest Charge (ERIC)	65
4	Wertmanagement gerade für mittelständische Logistikdienstleister	66
	Literaturverzeichnis	69
B.2	Strategische Ausrichtung von Logistikdienstleistern an der Logistik-Bilanz der Kunden <i>Andreas Froschmayer, Martin Göbl</i>	71
1	Einführung	71
2	Grundmodelle für eine strategische Ausrichtung von Dienstleistern 2 PL, 4PL, LLP – dargestellt am Beispiel der Firma DACHSER	72
3	Anforderungen von Verladern an Logistikdienstleister – dargestellt an unterschiedlichen Logistik-Bilanzen	77
3.1	Logistische Ausrichtung von Industrie und Handel	77
3.2	Unterschiedliche logistische Ausrichtungen von Unternehmen mit Anspruch an Qualitätsführerschaft und Kostenführerschaft	78
3.3	Die Logistik-Bilanz als Methodik zum Performance Measurement	79
3.4	Logistikbilanzen für unterschiedliche logistische Ausrichtungen	81
4	Konsequenzen für die strategische Ausrichtung von LDL	83
	Literaturverzeichnis	86
B.3	Controlling als Funktion der strategischen Steuerung <i>Peter Burmeister, Philipp Temmel</i>	87
1	Kurzvorstellung und Ausrichtung des Unternehmens DPD GeoPost	87
2	Strategie als Controllingobjekt	88
3	„Levers of Control“ – ein Rahmen zur Strategiesteuerung	89
4	Strategiesteuerung durch Controlling bei DPD GeoPost	91
4.1	Belief Systems bei DPD GeoPost	91
4.2	Boundary Systems bei DPD GeoPost	92
4.3	Diagnostic Control Systems bei DPD GeoPost	92
4.4	Interactive Control Systems bei DPD GeoPost	93
5	Fazit	93
	Literaturverzeichnis	94
B.4	Neuausrichtung der Steuerungssysteme bei der Hermes Logistik Gruppe <i>Andreas Kirsch, Daniel Grünebaum</i>	95
1	Die Hermes Logistik Gruppe	95
2	Strategische Herausforderungen	96
3	Kennzahlenorientierte Steuerung der Hermes Logistik Gruppe	97
4	Kostentreiberbasierte Planung & Budgetierung	100
5	Nutzen der neuen Steuerungslogik	101

B.5	Prozesskostenmanagement für Logistikdienstleister	102
	<i>Beat Hirschi, Dessislava Tzolova, Markus Brenner</i>	
1	Prozesskostenmanagement als zentrale Steuerungsmethode der Logistik	102
1.1	Klassische Controllingsysteme sind für Logistikdienstleister unzureichend	102
1.2	Kostentransparenz durch Nutzung der Prozesskostenrechnung	103
2	Der Aufbau einer Prozesskostenrechnung verdeutlicht am Beispiel eines Logistikzentrums	106
2.1	Ausgangssituation des Logistikzentrums	106
2.2	Aufbau des Prozessmodells	107
2.3	Analyse der Kostenstellen	108
2.4	Ermittlung der Prozesskostensätze auf Hauptprozessebene	110
3	Nutzung von Prozesskosteninformationen zur Steuerung der Logistikeinrichtungen	111
3.1	Ermittlung der Kosten von Logistikleistungen	111
3.2	Benchmarking verschiedener Logistikzentren	112
3.3	Planung und Steuerung von Logistikzentren	113
4	Fazit	115
	Literaturverzeichnis	116
C	Märkte & Regionen	
C.1	Segmentierung und Messung des Logistikdienstleistungsmarktes als Grundlage für das Strategische Management von Logistikunternehmen	
	<i>Christian Kille</i>	117
1	Die Grundlage: Eingrenzung des Marktes für logistische Leistungen für die Zwecke der Messung und Trendverfolgung	117
1.1	Praxisgerechter Logistik-Begriff als Grundlage einer Marktvermessung: „TUL“-Logistik	118
1.2	Aktuelle Vermessung des Logistik-Marktvolumens	119
1.3	Optionen der Segmentierung des Logistikmarktes	120
2	Erfassung der Dynamik in den Logistik-Dienstleistungsmärkten zur Abschätzung der zukünftigen Marktentwicklungen	122
2.1	Was die Logistik-Nachfrage der Zukunft treibt: neue Rahmenbedingungen für die Weltwirtschaft	124
2.2	Wie die Logistikwirtschaft reagiert: Strategien und Aktivitäten der Anbieter logistischer Dienstleistungen und deren Wirkungen im Wettbewerb	126
3	Mengengerüst und Kennzahlen des Logistikmarktes Deutschland im Detail	129
3.1	Die physischen Volumen der Transportmärkte: Tonnagen, Tonnenkilometer etc.	129
3.2	Logistikbeschäftigung	130
3.3	Logistiknachfrage in den Branchen	132
4	Zu ausgewählten Teilmärkten und Segmenten der Logistikwirtschaft	133
4.1	Die Ladungstransporte und „Bulk“-Logistikmärkte	133
4.2	Logistikmärkte für Stückgut und sonstige handlingsbedürftige Güter	134
4.3	Die Märkte der grenzüberschreitende Transporte	136

5	Die echten Wachstumsperspektiven vor dem Hintergrund des öffentlich diskutierten Logistik-Booms	137
	Literaturverzeichnis	139
C.2	Logistik in China – strategische Möglichkeiten für europäische Logistikdienstleister <i>Min Cao, Thomas Krupp</i>	140
1	Entwicklung und Stand der Logistik in China	140
2	Spezifika des Logistikmarktes in China	141
2.1	Öffnung der Logistikmärkte	141
2.2	Transportströme und Verkehrsvolumen	143
2.3	Entwicklungsstand des Logistikmarkts	144
2.4	Potenziale des Logistikmarkts	145
3	Strategische Herausforderungen und Chancen für europäische Logistikdienstleister in China	147
4	Trends im Logistikdienstleistungsmarkt in China – zukünftige Entwicklung	149
	Literaturverzeichnis	150
C.3	Der kulturelle Faktor in internationaler Kontraktlogistik <i>Michael Krupp, Torsten Rudolph</i>	151
	Abstract	151
1	„Culture eats strategy for breakfast“ – wachsende Bedeutung des kulturellen Faktors für mittelständische Logistik-Dienstleister	151
1.1	Die Rudolph Logistik Gruppe	153
1.2	Der „kulturelle Faktor“ in der Logistik	154
2.	Beispiele aus dem internationalen Geschäftsbetrieb der Rudolph Logistik Gruppe als erfolgreichem deutschen Mittelständler	156
2.1	Großbritannien – „Management ohne Hemdsärmel“	156
2.2	Ungarn – „Man lebt nicht um zu arbeiten, sondern arbeitet um zu leben!“	157
2.3	Dubai – „نحن لا نفهم ال [أرنبك] لغت“	158
3	Theoretische Analyse der Fallbeispiele	158
3.1	Hierarchische Distanz	160
3.2	Kommunikation – Sprache, Schrift und Verständnis	161
3.3	Motivation – Geld kann nicht alles kaufen	162
3.4	Kulturräume und soziale Netze	163
4	Handlungshinweise	165
4.1	Kommunikation zwischen Kulturräumen – „Bridges“ zwischen Kulturen bauen	165
4.2	Motivation und Hierarchie – Kultur bei der „Entlohnung“	167
5	Kulturelle Kenntnisse und Erfahrung als Spezialisierungsmerkmal	168
	Literaturverzeichnis	169
D	Leistungen & Produkte	
D.1	Informationstechnologie in der Kontraktlogistik <i>Heribert Trunk, Ellen Steffi Widera</i>	171
1	Informationstechnologie als Herausstellungsmerkmal	171

2	Definierte Voraussetzungen des Auftraggebers	172
3	IT als Prozessbasis	173
4	Der integrierte Logistik- und IT-Prozess	175
4.1	Warenübernahme	175
4.2	Wareneingang	175
4.3	Optimierte Kommissionierplattform	176
4.4	Warenausgang	176
4.5	Transportmanagement	176
5	Mediaplattform: Datendrehscheibe und Integrationsfaktor	177
6	Die IT-Mediaplattform als Schlüsselerfolgswfaktor	178
	Literaturverzeichnisverzeichnis	179
D.2	Erbringen von Fulfillment-Dienstleistungen als spezielle Ausprägung der Kontraktlogistik	
	<i>Oliver Lucas, Anke Nowicki</i>	180
1	Fulfillment: Einordnung, Begriffe und Trends	180
1.1	Kontraktlogistik	180
1.2	E-Commerce	181
1.3	Fulfillment	181
2	Erfolgsfaktoren für Fulfillment-Geschäfte	183
2.1	Erfolgsfaktor Prozess- und Kulturverständnis	183
2.2	Erfolgsfaktor IT-Kompetenz	184
2.3	Erfolgsfaktor Modularisierung	186
2.4	Erfolgsfaktor Flexibilität	187
2.5	Erfolgsfaktor Branchenkompetenz	188
2.5.1	Corporate Fashion	188
2.5.2	Teleshopping	189
2.5.3	Textillogistik	190
2.5.4	Werbemittel-Logistik	191
2.5.5	After-Sales-Service	191
3	Zusammenfassung	192
	Literaturverzeichnis	193
D.3	Gestaltung eines innovativen Geschäftsmodells in der Logistik	
	<i>Kerstin Seeger, Adrian Seeger</i>	194
1	Das Geschäftsmodell im Rahmen des Strategieprozesses	196
2	Logistik-Outsourcing als Geschäftsmodell	199
2.1	Zur Bedeutung von Logistik und Outsourcing	199
2.2	„Kurzer Prozess für kleine Teile“ – ein innovatives Geschäftsmodell in der Logistik	201
3	Fazit	206
	Literaturverzeichnis	207

E Organisation & Personal

E.1	Personalqualifizierungsmaßnahmen zur Umsetzung von Performance Management in der Logistik am Beispiel eines führenden KEP-Dienstleisters	
	<i>Stephan Tank, Björn Bohlmann</i>	209
1	Anforderungen an ein Performance Management in der Logistik	209
2	Die Balanced Scorecard als Instrument zur strategieorientierten Ableitung von Qualifizierungsbedarf	211
3	Trainingsreihe zur Einführung einer Centersteuerung am Beispiel des Bereiches „Paket Deutschland“ der Deutsche Post World Net/ DHL Express Deutschland	212
3.1	Beschreibung der Geschäftseinheit und Marktherausforderungen	212
3.2	Trainingsmaßnahme „Einführung Centersteuerung“	213
4	Schulungsmaßnahmen zum Aufbau eines internationalen Hubs am Beispiel der „DHL Hub Leipzig GmbH“	216
4.1	Beschreibung der Geschäftseinheit	216
4.2	Trainingsmaßnahmen zum Aufbau des Hubs Leipzig	217
4.3	LEADERSHIP für erste Führungsebene	220
4.4	Organisationssimulation	223
5	Qualitätsmanagement zur Leistungssteigerung von Trainings	225
6	Zusammenfassung	228
	Literaturverzeichnis	229
E.2	Alternativen der Logistikimmobilien-Bereitstellung	
	<i>Alexander Nehm, Carsten Schryver</i>	230
1	Der Trend zur externen Logistikimmobilien-Bereitstellung über institutionelle Investoren – Eine sinnvolle Strategie für Logistikdienstleister?	230
2	Definition und Einordnung von Logistikimmobilien	231
2.1	Kategorien von Logistikimmobilien	233
2.2	Anforderungen an Logistikimmobilien	235
2.3	Lebenszyklus einer Logistikimmobilie	236
3	Analyse alternativer Strategien der Logistikimmobilien-Bereitstellung	237
3.1	Entscheidungsszenarien bei der Immobilienbereitstellung	237
3.2	Einflussfaktoren im Entscheidungsprozess	239
3.2.1	Verfügungsrechte	239
3.2.2	(Lebenszyklus-)Kosten (Transaktions- & Betriebskosten)	240
3.2.3	Risikopotenziale	243
4	Dynamische externe Rahmenbedingungen fördern den Trend zur Miete und zur Bereitstellung über institutionelle Investoren	246
4.1.1	Trend 1: Die Forderung nach der Konzentration auf Kernkompetenzen: Outsourcing	247
4.1.2	Trend 2: Trend zu kürzeren (Miet-)Vertragslaufzeiten	247
4.1.3	Trend 3: Die Konsequenzen von Basel II für die (Logistik-) Immobilienfinanzierung	248
4.1.4	Trend 4: Auswirkungen der Immobilienbilanzierung im Rahmen der internationalen Rechnungslegung (IAS/IFRS)	249

5	Die externe Bereitstellung ist kein Allheilmittel	250
	Literaturverzeichnis	253
E.3	Training und Mitarbeitermotivation als Aufgabe strategischer Personalentwicklung	
	<i>Michael Lorenz</i>	255
1	Veränderungen erfordern neue Wege	255
2	Stagnation vermeiden: Qualifizierung und Personalentwicklung	257
3	Heute schon an morgen denken: Strategische Personalentwicklung	259
4	Sechs Faktoren einer strategischen Personalentwicklung	260
4.1	Phase 1: Strategiephase – Festlegen der Entwicklungsziele	260
4.2	Phase 2: Analysephase – Analyse des Ist-Standes	261
4.3	Phase 3: Planungsphase	262
4.3.1	Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs	264
4.3.2	Erstellen eines Mitarbeiterportfolios	265
4.4	Phase 4: Entwicklungsphase – Entwicklung konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen	266
4.5	Phase 5: Durchführung der Personalentwicklungsaktivitäten	269
4.5.1	„Job-Enlargement“ und „Job-Enrichment“	269
4.5.2	Job-Rotation und Hospitation	269
4.5.3	Coaching und Mentoring	270
4.5.4	Fort- und Weiterbildung durch Seminare und Trainings	270
4.6	Phase 6: Evaluationsphase – Bewertung der Durchführung und Zielerreichung	271
5	Ziele von strategischer Personalentwicklung in der Logistik	273
6	Mitarbeitermotivation und -bindung	274
F	Informationstechnologie	
F.1	Top-Herausforderungen an die IT eines Logistikunternehmens	
	<i>Dirk Oluf</i>	275
1	Einleitung	275
2	Top-Anforderungen an eine leistungsfähige IT-Organisation	276
2.1	IT-Organisationen im Wandel	276
2.2	Neue Herausforderungen für den CIO	279
2.3	Optimierung des Wertbeitrages der IT-Organisation	281
2.4	Umgang mit Kostendruck	282
2.5	Standardisierung von IT- Prozessen	284
2.6	Flexibilität von Applikationslandschaften – Architekturherausforderungen	286
3	Fazit	288
	Literaturverzeichnis	289
F.2	Radio Frequency Identification als strategisches Instrument für Dienstleistungsunternehmen der Kontraktlogistik	
	<i>Alexander Pflaum</i>	290
1	Radio Frequency Identification-Systeme als innovativer Ansatz zur Steigerung des Unternehmenswerts	290

1.1	Steigerung des Unternehmenswerts durch Outsourcing	290
1.2	Kontraktlogistik-Unternehmen als Agenten der Industrie	290
1.3	Das Differenzierungsmerkmal „Innovationskraft“	291
1.4	Mögliche Steigerung des Unternehmenswerts durch RFID	291
1.5	Ein kurzer Überblick zu den folgenden Seiten	292
2.1	Vorbemerkungen zu Unternehmenswert und Shareholder Value	292
2	Überlegungen zum Thema „Unternehmenswert“ – das DuPont-Modell als Basis für eine Beurteilung der RFID-Technologie	292
2.1	Vorbemerkungen zu Unternehmenswert und Shareholder Value	292
2.2	Vier operative Stellhebel zur Steigerung des Unternehmenswerts	293
2.3	Die Vorgehensweise zur Beurteilung der Technologie im Rahmen des vorliegenden Beitrags	294
3	Die Beiträge der Radio Frequency Identification zur Steigerung des Unternehmenswerts aus Sicht der Kontraktlogistik	294
3.1	Nutzenpotenziale der RFID-Technologie im Überblick	294
3.2	Grundlegende Effekte des RFID-Einsatzes auf den Unternehmenswert	300
3.3	Interpretation aus Sicht der Kontraktlogistik	302
3.4	Handlungsempfehlungen für die Logistik-Dienstleistungsbranche	303
4	Resümee und Ausblick	304
4.1	Eine knappe Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte	304
4.2	Hinweise zur Integration der Ergebnisse	305
	Literaturverzeichnis	306
E3	ERP-Softwareauswahl für Logistikdienstleister	
	<i>Gerrit von der Hardt, Kevin Muschter</i>	307
1	Motivation	307
2	Ableitung von strategischen Handlungsfeldern für die IT aus der Unternehmensstrategie	307
3	Auswahl einer ERP-Software für einen Logistikdienstleister	308
4	Umsetzungskonzept	313
5	Fazit	314
	Literaturverzeichnis:	315
	Autorenverzeichnis	317