

SGL Arbeitsgruppe Logistik Controlling
Workshop vom 02.07.2003

Ursache- und Wirkung II

„Vernetztes Denken und Innovation“ Fallbeispiel Logistik

Ingenieur-Bureau Oscar Kihm AG
Seestrasse 14b
CH-5432 Neuenhof
www.okag.ch

Beat Meier
Dr. sc. techn., dipl. Masch. Ing ETH

- **Inhaltsverzeichnis**
- **Definition Logistik Controlling**
- **Fallbeispiel**
 - **Einführung**
 - **Zielbestimmung und Problemabgrenzung**
 - **Ableitung der Schlüsselfaktoren**
 - **Entwicklung des Wirkungsverlaufs**

- Koordination der Führungsaufgaben in der Logistik durch Abstimmung der strategischen und operativen Logistikziele sowie der Leistungs- und Kostenpläne für die Logistik mit denjenigen der Gesamtunternehmung, und
- Steuerung der Logistikleistungen und -kosten unter Berücksichtigung von Zielen, Plänen und realen Anforderungen.

Quelle: Controller Zentrum St. Gallen

– Ausgangssituation:

- Ein Handelsbetrieb betreibt Lager an mehreren Standorten
- Die Lieferbreitschaft soll über den Marktstandard liegen
- Die Lagerkapazität ist generell zu klein

– Quellen der Komplexität:

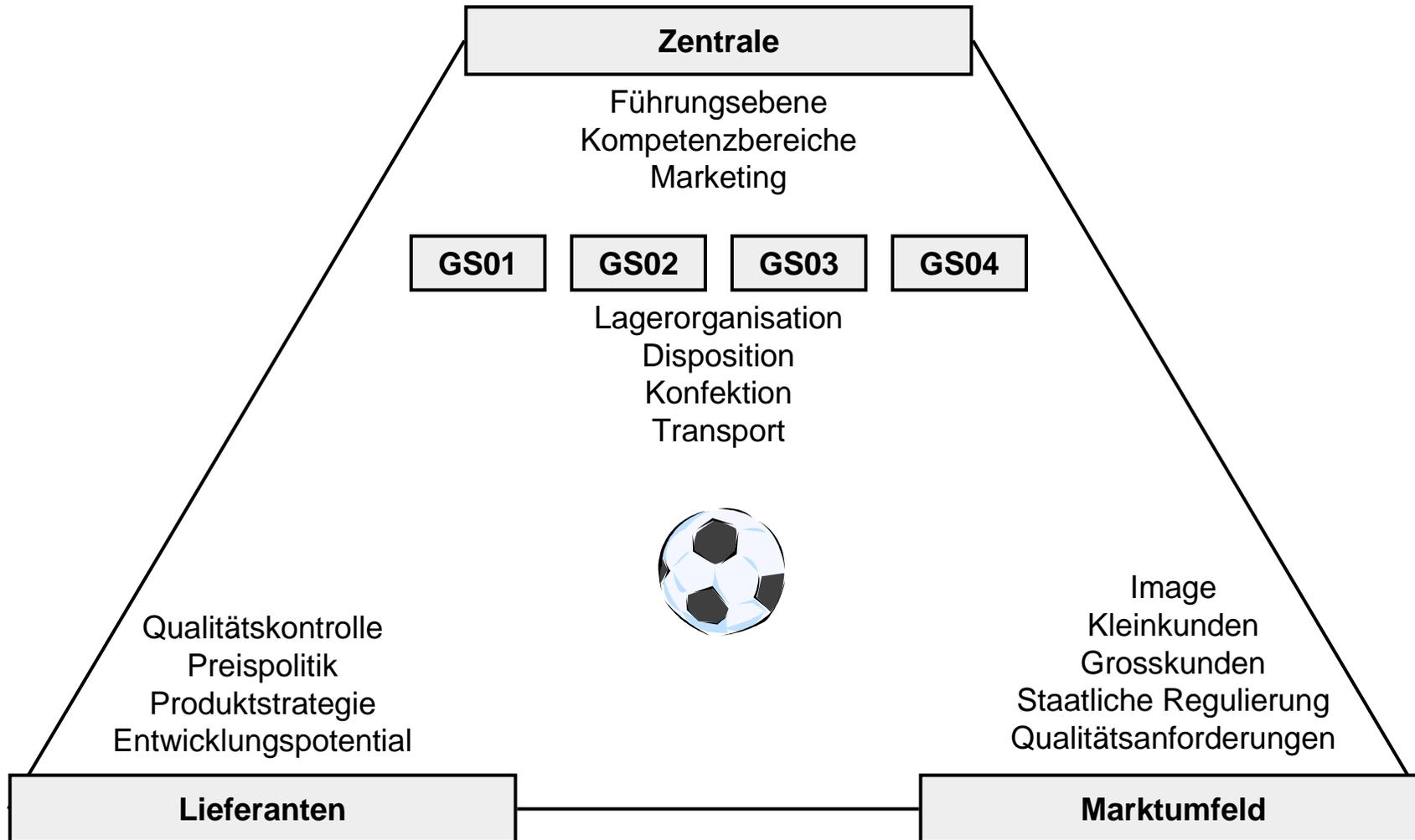
- Änderung der Markt- und Kundenstruktur
- Dezentrale Organisation
- Schnell wechselndes Sortiment
- Saisonale Artikel

- Nur definierte Ziele können verfolgt und auch erreicht werden.
- Nur wenn wir ein Modell der realen, wirklichen Situation besitzen, können wir diese erfolgsversprechend beeinflussen.

Methodik	Fallbeispiel
<p><u>Zielbestimmung</u></p> <p>- Ziele und Teilziele sind meist miteinander mehrdimensional vernetzt und Ihre Beziehung zueinander oft unbekannt</p>	<p>- Wie beeinflussen sich die Unternehmensorganisation, die Lieferbereitschaft, die Saisonalität eines Produktes und der Lagerbestand</p>
<p><u>Problemabgrenzung</u></p> <p>- Betrachtung der oft verschwommenen Zielsituation aus verschiedenen Perspektiven</p>	<p>- Was sind die Erwartungen der einzelnen Investoren, der Lieferanten und Kunden</p> <p>- Welches ist der eigentliche Grund für unseren Erfolg</p>

Abgrenzungsproblematik bei der Zielbestimmung

Ursache
Wirkung



Ableitung der Schlüsselfaktoren

Perspektiven, Zweckbestimmung und Schlüsselfaktoren zur Logistikentwicklung

Ursache
Wirkung

Perspektive/Standpunkt	Die Logistik ist ein System zur	Schlüsselfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale • Geschäftsstelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Erfüllung des Unternehmenszwecks • Sicherstellung des Wachstums • Erschliessung der Märkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzmenge • Durchsatzmenge • Lagermenge • Erträge • Investitionen • Produktprogramm • Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Lieferbereitschaft • Einhaltung des Liefertermins • Sicherstellung des Kostenvorteils 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundennutzen • Lieferzeit • Lieferbereitschaft • Produktprogramme • Liefertreue • Verkaufspreis
<ul style="list-style-type: none"> • Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Partnerschaft und Lieferverträge • Verbindung des Lieferanten mit dem Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Liefertreue • Absatzmenge • Lieferzeit • Einkaufsvolumen

Analysieren der Wirkungsverläufe

1. Aufbau des zentralen Kreislaufs

Ursache
Wirkung

„Eine ganzheitliche Betrachtung einer Problemsituation erfolgt durch ein integriertes Netzwerk, das alle zentralen Größen erfasst und deren Abhängigkeit und Beziehungen aufzeigt.“

Quelle: Probst/Gomez 1991

Gleichgerichtete Beziehung (+)

Entgegengerichtete Beziehung (-)

Methodik

Mit Hilfe eines Netzwerkes werden die Beziehungen zwischen den Schlüsselfaktoren visualisiert:

1. **Aufbau eines zentralen Kreislaufs**
2. Erweiterung des Kreislaufs
3. Ermittlung der zeitlichen Wirkungen
4. Bestimmung der Beziehungsintensität
5. Bestimmung der Beeinflussbarkeit

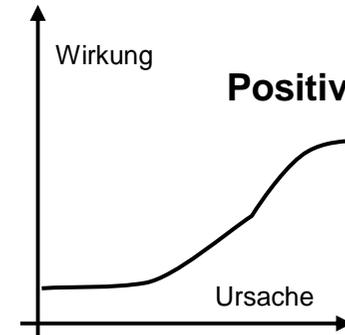
Fallbeispiel

Erträge	→ +	Investition
Kundennutzen	→ +	Absatzmenge
Investition	→ +	Produktprogramm
Absatzmenge	→ +	Erträge
Produktprogramm	→ +	Kundennutzen

Positive (verstärkende, gleichgerichtete) Wirkungen:

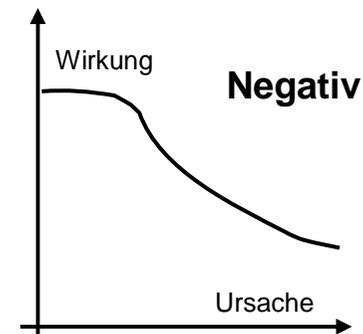
Je mehr von der Ursache, desto mehr von der Wirkung bzw. je weniger von der Ursache, desto weniger von der Wirkung.

Mathematisch: monoton wachsender funktionaler Zusammenhang.

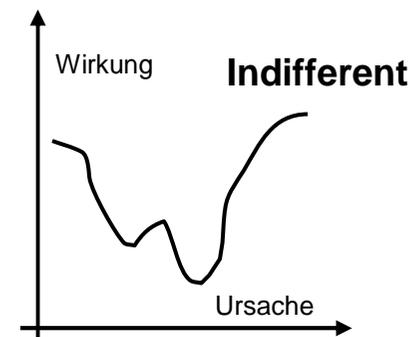


Negative (entgegengesetzte) Wirkungen: je mehr von der Ursache, desto weniger von der Wirkung bzw. je weniger von der Ursache, desto mehr von der Wirkung.

Mathematisch: monoton fallender funktionaler Zusammenhang.

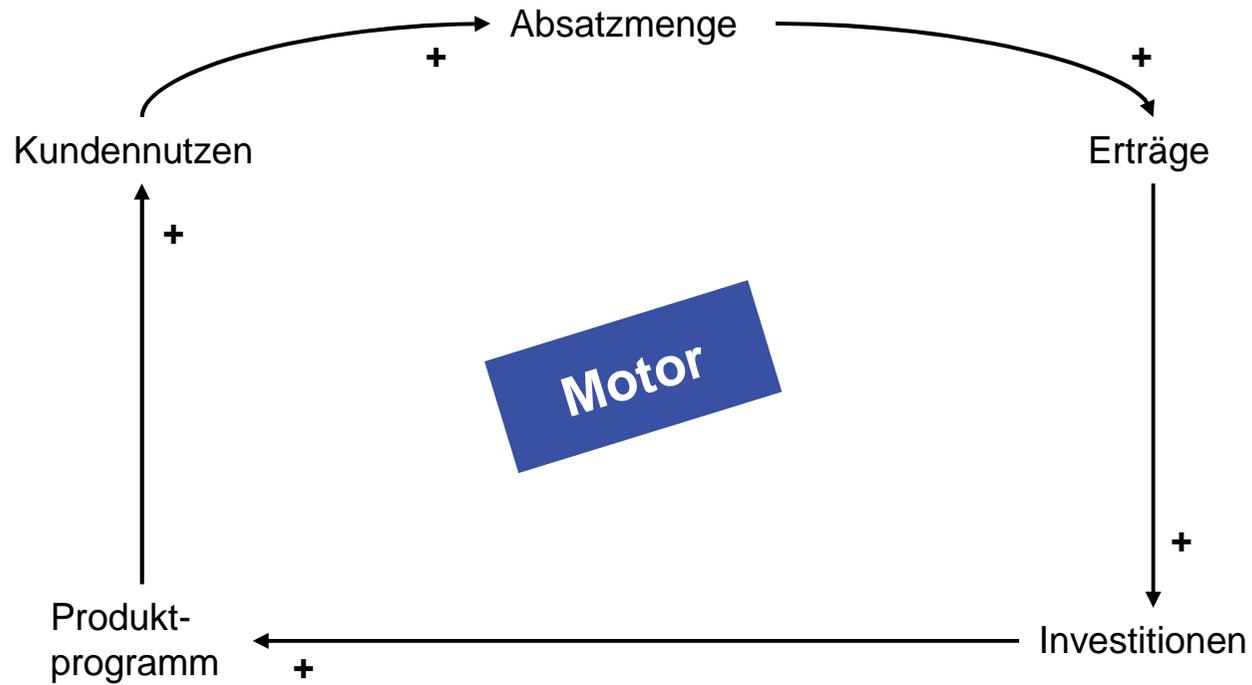


Indifferente Zusammenhänge sind solche, die nicht durch monotone Funktionen beschrieben werden können.



1. Aufbau des zentralen Kreislaufs

Ursache
Wirkung



Gleichgerichtete Beziehung (+)

Entgegengerichtete Beziehung (-)

Analysieren der Wirkungsverläufe

2. Erweiterung des Kreislaufs

Ursache
Wirkung

Gleichgerichtete Beziehung (+)

Entgegengerichtete Beziehung (-)

Methodik

Mit Hilfe eines Netzwerkes werden die Beziehungen zwischen den Schlüsselfaktoren visualisiert:

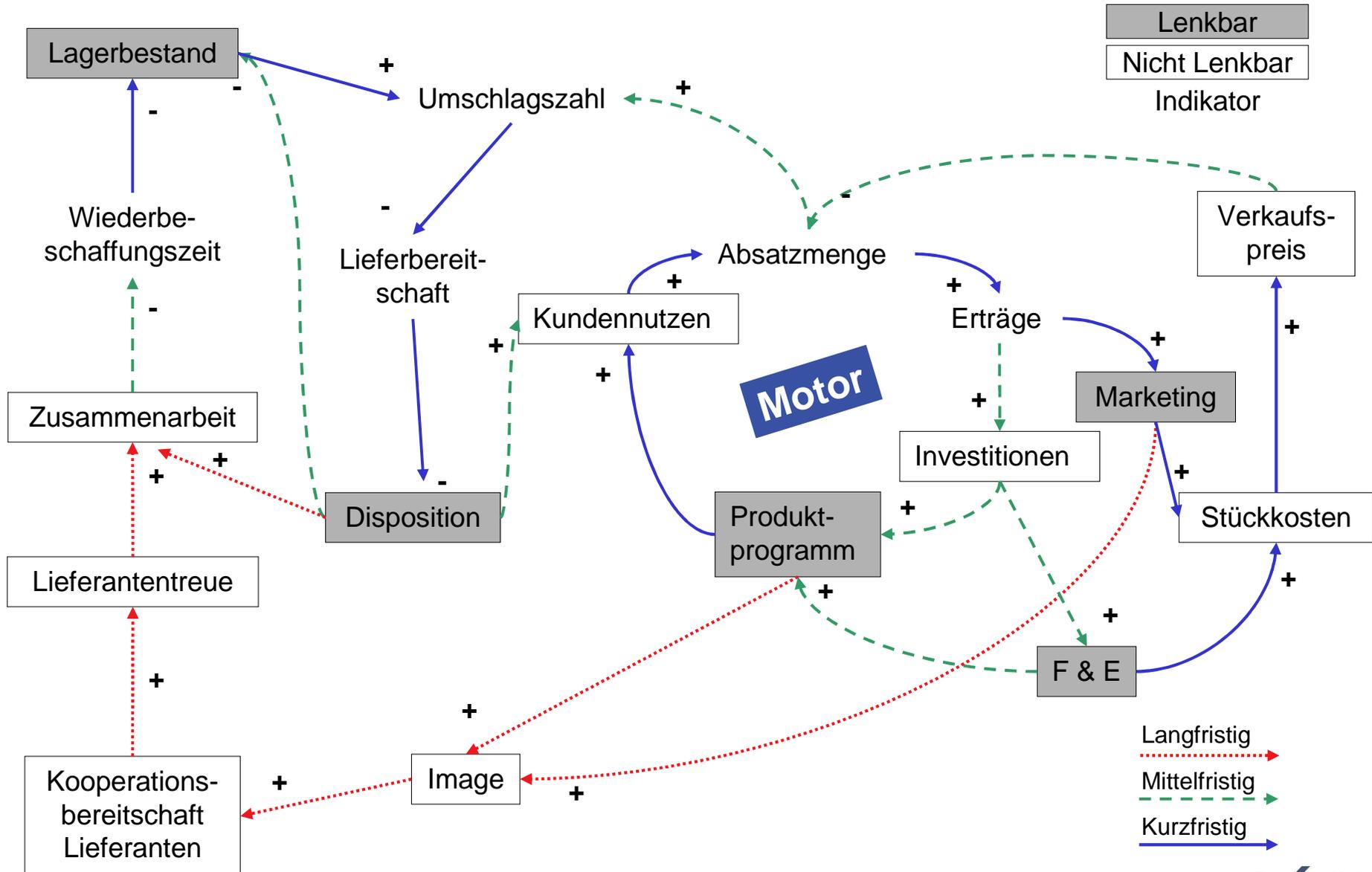
1. Aufbau eines zentralen Kreislaufs
- 2. Erweiterung des Kreislaufs**
3. Ermittlung der zeitlichen Wirkungen
4. Bestimmung der Beziehungsintensität
5. Bestimmung der Beeinflussbarkeit

Fallbeispiel

Wiederbeschaffungszeit	→ +	Lagerbestand
Aufwand Disposition	→ -	Lagerbestand
Aufwand Disposition	→ +	Lieferbereitschafts- grad
Zusammenarbeit	→ +	Wiederbeschaf- fungszeit
F & E	→ -	Stückkosten
Stückkosten	→ -	Verkaufspreis
Verkaufspreis	→ -	Absatzmenge

4. Bestimmung der Beeinflussbarkeit

Ursache
Wirkung



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit