

Fachbuchreihe  
für wirtschaftliche Bildung

Lösungen zu

# Spedition und Logistik

Lehr- und Arbeitsbuch      Band 2

Logistikleistungen anbieten und organisieren •  
Marketingmaßnahmen entwickeln und  
durchführen

4. Auflage

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsseldorfer Straße 23  
42781 Haan-Gruiten  
**Europa-Nr.: 72523**



**Autor:**

Dr. Egon H. Trump, Binzen

**Mitarbeiter früherer Auflagen:**

Hans Kujawski, Weissenhorn †  
Friedrich Sackmann, Pfaffenhofen

4. Auflage 2018

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-2432-9

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2018 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
<http://www.europa-lehrmittel.de>

Umschlaggestaltung, Satz und Reproduktion: CO typomedia GmbH, 44339 Dortmund  
Umschlagfoto: © Dmitry Kalinovskij – Shutterstock.com  
Druck: Totem, 88–100 Inowroclaw (PL)

# Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>1</b>	<b>Logistische Dienstleistungen erbringen</b> . . . . .	5
	Fallstudie 1.1: Unternehmensziele und Zielbeziehungen . . . . .	5
	Fallstudie 1.2: Logistische Dienstleistungen entwickeln . . . . .	7
	Fallstudie 1.3: Qualitätssicherung mit dem Ludwig-Erhard-Preis LEP . . . . .	13
	Wiederholungsaufgaben 1. . . . .	14
<b>2</b>	<b>Beschaffungslogistik anbieten und organisieren</b> . . . . .	20
	Fallstudie 2.1: Beschaffungsdienstleistungen anbieten . . . . .	20
	Fallstudie 2.2: Einen geeigneten Lieferanten auswählen . . . . .	24
	Fallstudie 2.3: Eine internationale Beschaffungsdienstleistung entwickeln . . . . .	30
	Fallstudie 2.4: Eine ABC-Analyse durchführen . . . . .	33
	Fallstudie 2.5: Den Bedarf ermitteln . . . . .	38
	Fallstudie 2.6: Den Beschaffungsprozess steuern . . . . .	43
	Wiederholungsaufgaben 2. . . . .	47
<b>3</b>	<b>Lagerleistungen anbieten und organisieren</b> . . . . .	55
	Fallstudie 3.1: Lagerlogistikleistungen entwickeln . . . . .	55
	Fallstudie 3.2: Lagerhaltung als logistische Dienstleistung präsentieren . . . . .	57
	Fallstudie 3.3: Lagerleistungen anbieten . . . . .	66
	Fallstudie 3.4: Lagerkosten kalkulieren . . . . .	71
	Fallstudie 3.5: Den Lagerprozess steuern . . . . .	78
	Wiederholungsaufgaben 3. . . . .	86
<b>4</b>	<b>Intralogistik anbieten und organisieren</b> . . . . .	91
	Fallstudie 4.1: Vorschläge für ein Intralogistikkonzept entwickeln . . . . .	91
	Fallstudie 4.2: Überlegungen zum Risikomanagement in der Intralogistik anstellen . . . . .	96
	Wiederholungsaufgaben 4. . . . .	101
<b>5</b>	<b>Distributionslogistik anbieten und organisieren</b> . . . . .	107
	Fallstudie 5.1: Die Distribution von Wein anbieten . . . . .	107
	Fallstudie 5.2: Ein Distributionsangebot für Gartengeräte entwickeln . . . . .	109
	Fallstudie 5.3: Ein Distributionskonzept für Baumärkte in Europa planen . . . . .	120
	Fallstudie 5.4: Den Standort für ein Distributionslager neu festlegen . . . . .	125
	Fallstudie 5.5: ECR – Den Kunden im Visier . . . . .	130
	Fallstudie 5.6: Distributionsaktivitäten überprüfen . . . . .	135
	Fallstudie 5.7: Den Distributionsprozess steuern . . . . .	138
	Wiederholungsaufgaben 5. . . . .	146
<b>6</b>	<b>Entsorgungslogistik anbieten und organisieren</b> . . . . .	154
	Fallstudie 6.1: Ein Entsorgungsangebot entwickeln . . . . .	154
	Fallstudie 6.2: Den Entsorgungsprozess steuern . . . . .	156
	Wiederholungsaufgaben 6. . . . .	160
<b>7</b>	<b>Marketingmaßnahmen entwickeln und durchführen</b> . . . . .	167
	Fallstudie 7.1: Marktforschung – Befragung von Kunden . . . . .	167
	Fallstudie 7.2: Durchführung eines Verkaufsgesprächs . . . . .	171
	Fallstudie 7.3: Erfolgreich telefonieren . . . . .	173
	Fallstudie 7.4: Erarbeitung eines Marketing-Plans . . . . .	174
	Fallstudie 7.5: Marketing im Internet . . . . .	178
	Wiederholungsaufgaben 7. . . . .	180

## Vorbemerkungen zu den folgenden Lösungen

Die Antworten zu den Wiederholungsfragen und vielfach auch zu Fragen in den Fallstudien sind, soweit nicht exakte Rechenergebnisse verlangt werden, ganz überwiegend Lösungsvorschläge, die an die Texte im Lehr- und Arbeitsbuch angepasst sind und die dort vermittelten Inhalte festigen sollen (= Lernzielebene **Reproduktion**).

Alternative, zutreffende Formulierungen (= ggf. schon Lernzielebene **Reorganisation**) oder auch inhaltlich - aufgrund von im Band 2 nicht mehr erfassten Weiterentwicklungen und Innovationen - andere, sachlich richtige Argumente (= evtl. bereits Lernzielebene **Transfer**) sind positive und wünschenswerte Nachweise eines besonderen Lernerfolgs.

Antworten, die Vorgehensweisen im Management (z. B. Beschaffungsprozesse für konkrete Beispiele, ggf. mit verkehrsgeografischen Details), oder die Anwendung von allgemein angewandten Instrumenten (z. B. ABC/XYZ-Analyse, Portfolio-Analyse) verlangen, lassen sich vielfach auch zur Lösung von im Unterricht entwickelten, neuen Aufgabenstellungen einsetzen (= Lernzielebene **Problemlösung**).

Das neu erarbeitete Kapitel 4, **Intralogistik** anbieten und organisieren, stellt – aufgrund der anspruchsvollen Verfahren und technischen Möglichkeiten in diesen für **Industrie 4.0** erforderlichen Logistikdienstleistungen auf der Entwicklungsstufe Logistik 4.0 – besondere Anforderungen an den Leser und sollte ggf. selektiv an die jeweiligen Adressaten angepasst werden.



## Fallstudie 1.1: Unternehmensziele und Zielbeziehungen

### Situation

Für ein Unternehmen sind klare Zielvorgaben, die möglichst in Einklang miteinander stehen sollten, ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor. Sie sind in Ihrem Ausbildungsunternehmen Mitglied einer Arbeitsgruppe mit dem Auftrag, sich zunächst zur Vorbereitung grundsätzlich in die Formulierung von Zielen und die Überprüfung von Zielbeziehungen einzuarbeiten und dann einen neuen, aktuellen und aussagefähigen Zielkatalog für das Unternehmen zu erarbeiten.

### Aufgabe 1

Stellen Sie bitte fest, welche Zielbeziehungen zwischen den nachfolgend genannten Zielen bestehen:

Fall	Ziele	Zielbeziehungen
1	Transportkosten und Lagerkosten minimieren	<i>Zielkonflikt</i>
2	Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen und Kundenbindung verbessern	<i>Zielindifferenz</i>
3	Kosten und Schadensquote senken	<i>Zielkonflikt</i>
4	Kundenzufriedenheit und Betriebsergebnis verbessern	<i>Zielkonflikt, in Ausnahmefällen Indifferenz</i>
5	Schadensquote senken und Kundenzufriedenheit erhöhen	<i>Zielharmonie</i>
6	Qualität der Dienstleistung verbessern und Kosten senken	<i>i. d. R. Zielkonflikt</i>
7	Kundenzufriedenheit erhöhen und Qualität der Dienstleistung verbessern	<i>Zielharmonie</i>
8	Zufriedenheit von Kapitalgebern (z. B. Banken, Aktionären) erhöhen und Kosten senken	<i>Zielharmonie</i>
9	Qualität der Dienstleistung verbessern und Zufriedenheit der Kapitalgeber erhöhen	<i>Zielindifferenz</i>
10	Produktivität im Lager steigern und Kundenzufriedenheit erhöhen	<i>Zielindifferenz</i>

### Aufgabe 2

Erarbeiten Sie bitte in Ergänzung zur Aufgabe 1 je zwei Beispiele für Ziele, zwischen denen folgende Zielbeziehungen bestehen:

a) Zielharmonie	Beispiel 1: <i>Qualitätssteigerung – Erhöhung der Kundenzufriedenheit</i> Beispiel 2: <i>Umweltschutzmaßnahmen – Imageverbesserung</i>
b) Zielkonflikt	Beispiel 1: <i>Qualitätssteigerung – Erhöhung der Produktivität</i> Beispiel 2: <i>Steigerung des Umweltschutzes – Kostensenkung</i>
c) Zielindifferenz	Beispiel 1: <i>Erschließung neuer Märkte – Qualitätssteigerung</i> Beispiel 2: <i>Imageverbesserung – Steigerung der Produktivität</i>



### Aufgabe 3

Erarbeiten Sie bitte für Ihr Ausbildungsunternehmen ein aussagefähiges Zielsystem.

Hinweis: Informieren Sie sich zur Vorbereitung anhand der Unternehmenszeitschrift, mithilfe des gedruckten Werbematerials oder im Internet über Unternehmensphilosophie bzw. Unternehmensgrundsätze Ihres Ausbildungsunternehmens.

*Ggf. Gruppenarbeit, in jedem Fall mit Präsentation*

#### Lösungsvorschläge:

<i>Unternehmensphilosophie</i>	<i>Mainport – Chainport – Brainport</i> <i>Thinking ahead – moving forward</i> <i>Wir wollen die Logistikbilanz unserer Kunden verbessern.</i>
<i>Unternehmensgrundsätze</i>	<i>Wir orientieren uns an unseren Kunden.</i>
<i>Leitbild, Leitsätze</i>	<i>Mit einheitlich hoher Qualität und wirtschaftlicher Dienstleistung erfüllen wir die Bedürfnisse und Ansprüche unserer Kunden.</i> <i>Qualität ist bei uns kein Zufall, sondern das Ergebnis gezielter Maßnahmen.</i> <i>Nationale/globale Präsenz</i>
<i>Unternehmensziele</i>	<i>Qualitätsführerschaft</i> <i>Kostenführerschaft</i> <i>Kundenzufriedenheit</i> <i>Umweltorientierung</i> <i>Produktivitätssteigerung</i> <i>Markterschließung</i>



## Fallstudie 1.2: Logistische Dienstleistungen entwickeln

Hinweis: Zur Bearbeitung der Situationen 1 und 2 wird die Recherche im www empfohlen.

### Situation 1

Sie sind Außendienstmitarbeiter einer international tätigen Spedition.

Ein Kunde (Hersteller von Maschinen für den Heimwerkermarkt) hat bisher in Kooperation<sup>1</sup> mit Ihrer Spedition eine Kette von Heimwerkermärkten in Zentraleuropa beliefert.

Als zusätzlichen Vertriebsweg möchte Ihr Kunde den Direktverkauf via Internet nutzen und hat Sie zu einem Informationsgespräch gebeten. Er hat von einem Geschäftsfreund gehört, dass für diese neue Geschäftsidee sog. Integrator bzw. KEP-Dienstleister am besten geeignet sind und möchte deshalb von Ihnen Antworten auf folgende Fragen:

#### Aufgabe 1

Was ist eigentlich ein „Integrator“?

*Anbieter der (schnellen und integrierten) Gesamtleistung (door to door). Vorlauf, Hauptlauf und Nachlauf zu festen Preisen, meist einschließlich etwaiger Zollkosten. Bei den meisten Anbietern kann sich der Kunde zu jeder Zeit über den Verbleib der Sendung informieren.*

#### Aufgabe 2

Was versteht man heute unter einem KEP-Dienst?

*Kurier-, Express-, Paketdienstleister*

*Kurierdienst persönliche, individuelle Begleitung eines Transportes (verkehrsträgerunabhängig)*

*Expressdienst termintreue, auf technische Infrastruktur (Hubs) gestützte Sammeltransporte*

*Paketdienst Transporte von Kleinsendungen in Sammelladungen, meist gestützt auf Expressdienst-Infrastruktur*

#### Aufgabe 3

Welches sind die allgemein üblichen Bezeichnungen für die Serviceformen bei den Express-Diensten?

*Overnight Abholung meist abends, Zustellung am Folgetag (meist zwischen 08:00 und 10:00 bzw. 12:00 Uhr)*

*Innight Die im Laufe des Tages übernommenen Sendungen werden noch in der Nacht oder am Folgetag bis 08:00 Uhr zugestellt.*

*Sameday Abholung und Zustellung am selben Tag*

#### Aufgabe 4

Welche Konzepte können KEP-Dienste nutzen, um unter Berücksichtigung von möglichst vielen ökonomischen und ökologischen Gesichtspunkten eine schnellstmögliche, zuverlässige und für alle Beteiligten bequeme Zustellung zu gewährleisten?

*Hub-and-Spoke-System*

*Höchstmögliche Bündelung von Sendungen im Hauptlauf*

*Automatische Erfassung der Sendungsdaten*

*Sendungsverfolgung durch Datenerfassung an den Schnittstellen oder durch GPS*

<sup>1</sup> Zusammenarbeit



### Situation 2

Eine Sendung mit Fotomaterial (15 cm x 15 cm x 10 cm, 442 g) auf verschiedenen Medien aus D-12345 Qwertz soll möglichst kostengünstig innerhalb von 2 Tagen dem Empfänger in den USA-95110 San José zugestellt werden.

#### Aufgabe 1

Was ist bei der Auswahl des KEP-Dienstleisters zu beachten?

*Vergleich der Leistungsmerkmale:*

*Produktangebot*

*Preis*

*Laufzeit*

*Qualität/Zuverlässigkeit*

#### Aufgabe 2

Wie kann bei der Auswahl Zeit gespart werden?

*Im Internet sind fast alle notwendigen Informationen für einen aussagefähigen Leistungsvergleich schnell verfügbar.*

### Situation 3

Die Baumarktkette Doityourself, Sitz der Konzernleitung in Grevenbroich, umfasst 8 Baumärkte in der Bundesrepublik.

Standorte: Grevenbroich, Neumünster, Stendal, Halle, Coburg, Ansbach, Augsburg, Kempten

Die Baumarktkette bezieht ihre Verkaufsprodukte überwiegend über sechs Hauptlieferanten aus Frankreich; diese beliefern die Märkte direkt.

Standorte: Bordeaux, Tours, Toulouse, Amiens, Paris, Limoges

Die Importe – ausschließlich aus Taiwan und Korea – werden alle über den Hafen Antwerpen abgewickelt. Die Transporte erfolgen von Antwerpen aus direkt zu den einzelnen Märkten.

Die Verkaufszahlen in den Märkten sind sehr unterschiedlich; deshalb sind auch die Liefermengen verschieden.

Sowohl die Lieferanten als auch die Märkte beklagen bei der Konzernleitung die hohen Kosten der Belieferung; als Lieferbedingung ist zentral für alle Märkte „frei deutsche Grenze“ vereinbart.

Um die Logistik zu verbessern, richtet die Konzernleitung eine Arbeitsgruppe ein, die folgenden Auftrag erhält:

Entwickeln Sie ein Konzept zur Verbesserung der Belieferung unter Beachtung der Grundsätze der Kooperationsstrategie Efficient Consumer Response (ECR)<sup>1</sup>.

Sie sind Mitglied der Arbeitsgruppe und machen zur Vorbereitung auf die erste Sitzung „Ihre Hausaufgaben“.

#### Aufgabe 1

Welches Gesamtziel verfolgt ECR?

*ECR ist eine Kooperationsstrategie zwischen Industrie, Handel und Logistikdienstleistern mit dem Ziel, einen Nutzen für alle Beteiligten zu erzielen, den ein Partner allein nicht erreichen könnte.*

#### Aufgabe 2

Welche Teilbereiche (Basisstrategien) umfasst ECR?

*Efficient Product Introduction, Efficient Assortment, Efficient Promotion, Efficient Replenishment*

<sup>1</sup> Vgl. auch Fallstudie 5.5 ECR – Den Kunden im Visier





### Aufgabe 3

Welche Basisstrategie befasst sich im Schwerpunkt mit Fragen der Belieferung von Kunden/ dem Bezug von Waren vom Lieferanten? Welche Techniken zur Optimierung wurden dafür entwickelt?

ERP – *Efficient Replenishment*:

RCS – *Roll Cage Sequencing*

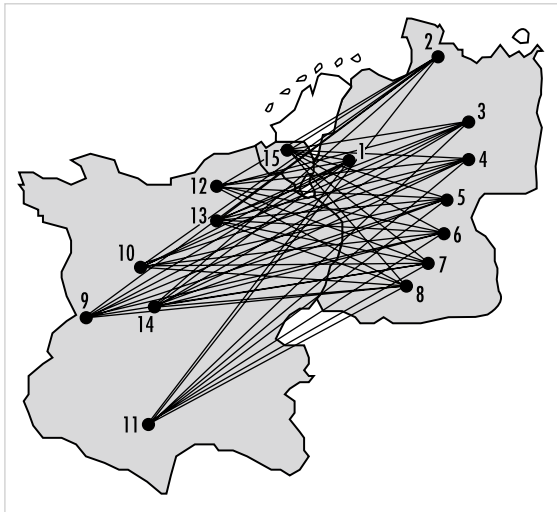
EUL – *Efficient Unit Load*

CD – *Cross Docking*

VMI – *Vendor Managed Inventory*

### Aufgabe 4

Stellen Sie schließlich zur besseren Übersicht die Situation in einer Skizze grafisch dar.



- 1 Grevenbroich
- 2 Neumünster
- 3 Stendal
- 4 Halle
- 5 Coburg
- 6 Ansbach
- 7 Augsburg
- 8 Kempten
  
- 9 Bordeaux
- 10 Tours
- 11 Toulouse
- 12 Amiens
- 13 Paris
- 14 Limoges
- 15 Antwerpen

Mit diesen Kenntnissen nehmen Sie an der Arbeitsgruppensitzung teil.

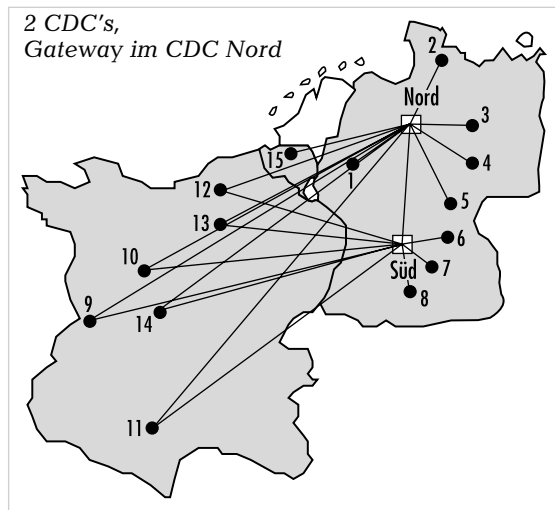
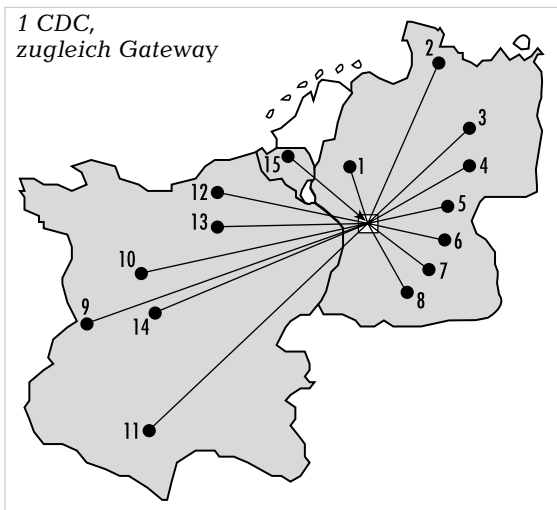
### Aufgabe 5

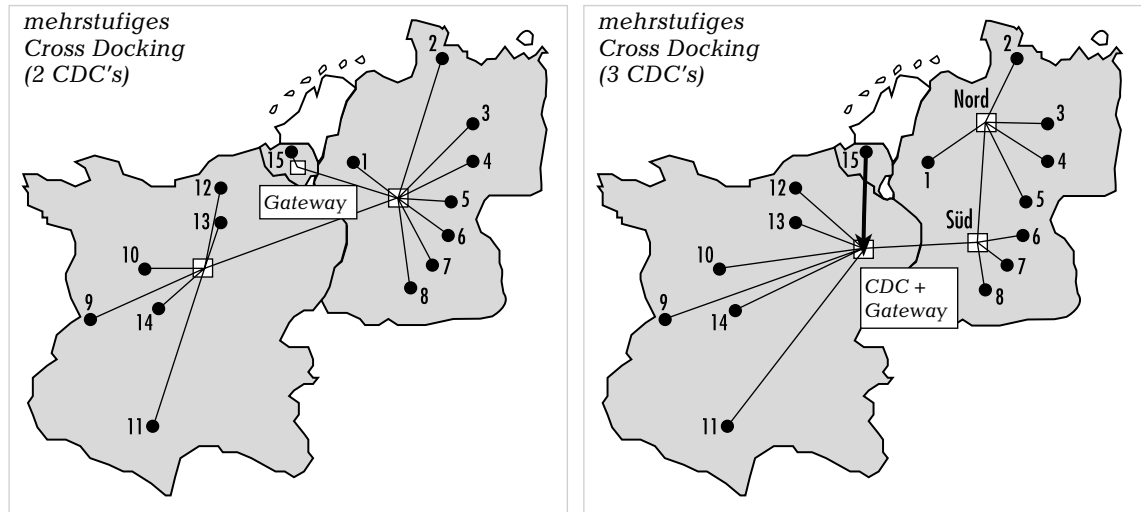
Gemeinsam erarbeiten Sie Vorschläge zur Verbesserung der Belieferung.

Für die Präsentation vor der Konzernleitung stellen Sie Ihre Lösungen grafisch dar; zur Begründung fassen Sie außerdem die wesentlichen (mindestens vier) Vorteile Ihrer Lösung zusammen. (PowerPoint-Spezialisten können Ihre Lösung natürlich auch mithilfe ihres Notebooks präsentieren.)

Lösungshinweis: Alle Fragen können in Stillarbeit (ggf. gruppenweise und arbeitsteilig) oder in der häuslichen Vorbereitung bearbeitet werden. Die Ergebnisse werden gesammelt und zu einer gemeinsamen Lösung zusammengefasst.

Informationen zur Bearbeitung der Fragen sind in Kurzform auch dem Glossar des Lehr- und Arbeitsbuches zu entnehmen.





Vorteile:

- (1) Bessere Fahrzeugauslastung
- (2) Weniger Anlieferungen / wirtschaftlichere Warenannahme
- (3) Kürzere Fahrstrecken / Transportminimierung
- (4) Übersichtlichere Warenströme
- (5) Bessere Warenverfügbarkeit

#### Situation 4

Einige Kunden Ihrer Spedition klagen über Mängel in der Auftragsabwicklung (Güterschäden, Lieferverzögerungen, Falschlieferungen).

Die Geschäftsleitung nimmt dies zum Anlass, im Unternehmen eine Initiative zur Verbesserung der Qualität einzuleiten. Dazu richtet sie eine Arbeitsgruppe ein, die folgenden Auftrag erhält:

Entwickeln Sie Kennzahlen, die Aussagen über die Qualität der Auftragsabwicklung zulassen!

Sie sind Mitglied der Arbeitsgruppe und sollen zur Vorbereitung auf die erste Gruppensitzung folgende Einzelaufgaben bearbeiten:

#### Aufgabe 1

Sammeln Sie quantitative (mit Zahlen erfassbare) Merkmale, die bei der Auftragsabwicklung erfasst werden können.

*Monetäre Kennzahlen:*

*Erzielter Umsatz*

*Auftragsbezogene Kosten*

*Erzielter Gewinn*

*Kosten je kg oder je km*

*Durchschnittlicher Schadensbetrag je Auftrag*

*Mengenbezogene Kennzahlen:*

*Gefahrene Kilometer je Auftrag*

*Durchschnittliches Sendungsgewicht*

*Anteil der Aufträge, bei denen ein Schaden aufgetreten ist*

*Durchschnittliche Dauer der Auftragsabwicklung*

*Durchschnittliche Anzahl der Packstücke je Sendung*



Qualitätsbezogene Kennzahlen:

Anzahl der Sendungen mit Mängeln

- Güterschäden
- Andere Schäden (z. B. Verspätungen, Fehlverladungen)

Art der Fehler/Schäden

Schadensursachen

Zuordnung zu den Kunden (Schadensanteil bei A-Kunden, Schadensanteil bei B-Kunden etc.)

## Aufgabe 2

Erarbeiten Sie Vorschläge, wie die Zufriedenheit der Kunden direkt festgestellt werden kann.

Denkbar sind mehrere Alternativen:

Befragung von systematisch, zufällig oder gezielt ausgewählten Kunden mithilfe eines Fragebogens.

Systematische (kurze) Befragung aller Kunden auf einem Begleitpapier, das im Verlauf der Auftragsabwicklung wieder an den Logistikdienstleister zurückgesandt wird.

Persönliche Interviews mit allen oder ausgewählten Kunden (z. B. bestimmte Regionen oder Branchen) im freien Gespräch oder anhand vorgegebener Fragen.

## Aufgabe 3

Erarbeiten Sie einen Vorschlag, wie im Unternehmen nach der Erfassung und der Auswertung der Qualitätsdaten vorgegangen werden soll, damit die Qualität verbessert bzw. eine gute Qualität erhalten werden kann.

Lösungshinweis: Alle Fragen können (ggf. gruppenweise und arbeitsteilig) in Stillarbeit oder in der häuslichen Vorbereitung bearbeitet werden. Die Ergebnisse werden gesammelt und zu einer gemeinsamen Lösung zusammengefasst.

Die vorhandenen Daten werden sorgfältig ausgewertet:

Anzahl der Sendungen mit Mängeln

- Güterschäden
- Andere Schäden (z. B. Verspätungen, Fehlverladungen)

Art der Fehler/Schäden

Schadensursachen

Zuordnung zu den Kunden (Schadensanteil bei A-Kunden, Schadensanteil bei B-Kunden etc.)

(1) Sie erarbeiten eine Liste:

Schadensarten, geordnet nach Häufigkeit

Schadensarten, geordnet nach ihrem Auftreten bei A-, B-, C- Kunden

Schadensursachen

(2) Sie untersuchen **zunächst** die drei häufigsten Schadensarten und die drei häufigsten Schadensursachen.

(3) Sie führen Besprechungen mit den beteiligten Mitarbeitern durch.

(4) Sie geben Qualitätsziele vor, ggf. entwickeln Sie Qualitätsprämien.

(5) Sie suchen ggf. nach Möglichkeiten der Weiterbildung der Mitarbeiter – im Haus oder extern.

(6) Sie zeigen den Mitarbeitern die Veränderungen/Verbesserungen.

(7) Sie erweitern Ihre Maßnahmen auf alle festgestellten Schadensarten und Schadensursachen.



### Situation 5

Im Rahmen eines Kontraktlogistikprojekts sind Sie für die reibungslosen, wirtschaftlichen Abläufe in einer Supply Chain verantwortlich. Insbesondere Ihre Projektpartner aus den Bereichen Groß- und Einzelhandel klagen in letzter Zeit sehr über unvorhersehbare, unregelmäßige Veränderungen der Bestände; immer wieder treten Überbestände oder Fehlmengen auf.

Ihre Partner fragen bei Ihnen nach, ob Sie eine Erklärung dafür haben. Da Sie den bull whip effect (Peitscheneffekt) kennen und wissen, dass es eine rechnergestützte Simulationmöglichkeit zur Darstellung der Bestandsverläufe sowie zur Erarbeitung von Strategien zur Vermeidung dieses Effekts gibt, laden Sie Ihre Partner zu einem Workshop ein.

Hinweis: Die Simulation ist als Freeware mit Anwendungshinweisen zum Download unter [www.beergame.org](http://www.beergame.org) verfügbar.

#### Aufgabe 1

*Zur Einarbeitung wird das Studium der Informationen im Internet empfohlen*

Quelle 1: <http://www.beergame.org>

Quelle 2: <http://beergame.uni-klu.ac.at/bg.htm>

*Achten Sie darauf, dass die Regeln zum Informationsaustausch (anfangs verboten – später erlaubt) auch strikt eingehalten werden.*

Arbeiten Sie in Ihrer Gruppe mit dem „beer game“; erfassen Sie in einer Aufstellung die Bestandsveränderungen sowie mögliche Gründe für das Auftreten des Peitscheneffekts und diskutieren Sie anhand Ihrer Aufstellung, wie der Peitscheneffekt vermieden werden kann. Erarbeiten Sie als Ergebnis Ihrer Diskussion eine sinnvolle Vorgehensweise (Strategie).

*Situationsabhängige Lösungen*

#### Aufgabe 2

Testen Sie den Erfolg Ihrer Strategie in weiteren Simulationsdurchläufen.

*Situationsabhängige Lösungen*

#### Aufgabe 3

Entwerfen Sie ein kurzes Anschreiben an alle Partner in der Supply Chain, in dem Sie die Ursachen für die Überbestände bzw. Fehlmengen kurz erläutern; entwickeln Sie darauf aufbauend einen Vorschlag für das künftige gemeinsame Vorgehen aller Partner in der Supply Chain.

*Situationsabhängige Lösungen*



## Fallstudie 1.3: Qualitätssicherung mit dem Ludwig-Erhard-Preis LEP

### Situation

In Ihrem Bekanntenkreis hat es sich herumgesprochen, dass sich Ihr Ausbildungsunternehmen in diesem Jahr um den Ludwig-Erhard-Preis LEP bewirbt<sup>1</sup>.

#### Aufgabe 1

Erläutern Sie einem neuen Kollegen die Zielsetzung, die mit der Ausschreibung von Qualitätspreisen und damit auch des LEP verfolgt wird.

*Die Unternehmen machen damit Ihren **Kunden** und der Gesellschaft deutlich, dass sie nach Qualität streben und dem eine hohe Bedeutung beimessen.*

*Die Unternehmensleitung zeigt damit den **Mitarbeitern**, wie wichtig Qualität im Unternehmen ist und will die Mitarbeiter dazu motivieren, die Qualität zu verbessern.*

*Verbesserte Geschäftsprozesse sichern den **wirtschaftlichen Erfolg** (Umsatzsicherung durch Kundenbindung und verbesserte Wettbewerbssituation, geringere Kosten der Fehlerbeseitigung).*

#### Aufgabe 2

Stellen Sie kurz die Ziele dar, die Ihr Ausbildungsunternehmen mit der Bewerbung um den Ludwig-Erhard-Preis verfolgen kann.

*Zufriedene Kunden*

*Geschäftlicher Erfolg (Gewinn)*

*Optimale Gestaltung und flexible Anpassung der Geschäftsprozesse*

*Qualitätsorientiertes Führungsverhalten der Vorgesetzten*

*Zufriedene Mitarbeiter*

*Freisetzung und Förderung der Mitarbeiterpotenziale*

*Wirtschaftliche Ressourcennutzung*

*Gute Lieferantenbeziehungen*

*Gutes Image bei der Bevölkerung/der Gesellschaft*

#### Aufgabe 3

Stellen Sie bitte im Überblick die Punkte (Kriterien) dar, die bei der Prüfung durch die Auditoren (= Auditierung) besonders untersucht und geprüft werden.

*Entsprechend den Zielen sind es die Kriterien Kundenzufriedenheit, Geschäftserfolge Prozesse, Führungsverhalten, Mitarbeiterorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit, Ressourceneinsatz, Unternehmenspolitik/-strategie, Auswirkungen auf die Gesellschaft*

<sup>1</sup> Als Unternehmen aus der Logistikbranche hat sich z.B. die TNT Express GmbH um den LEP mit Erfolg beworben und wurde 2003 nach umfangreicher Überprüfung und Bewertung mit diesem Qualitätspreis ausgezeichnet.



## Wiederholungsaufgaben 1

- 1 Outsourcing ist ein wesentlicher Grund für den zunehmenden Einsatz von Logistikdienstleistern.

Erläutern Sie bitte kurz die Gründe, die ein Unternehmen zum Outsourcing veranlassen. Stellen Sie bitte in einer übersichtlichen Gegenüberstellung die Chancen und Risiken des Outsourcing kurz dar.

*Konzentration auf die Hauptaufgabe (Kernkompetenz) des Unternehmens*

*Zeitgewinn bei der Auftragserledigung (Verringerung der Durchlaufzeiten)*

*Höhere Flexibilität bei der Anpassung an veränderte Kapazitäten*

*Kostenvorteile, weil der Outsourcing-Partner günstiger produzieren kann*

*Der Outsourcing-Partner als Spezialist liefert eine bessere Qualität.*

*Die Unternehmen müssen selbst weniger investieren.*

- 2 Erklären Sie bitte kurz die Begriffe Supply Chain und Supply Chain Management.

*Supply Chain (auch Wertschöpfungskette genannt): Damit sind alle Beteiligten gemeint, die bei der Herstellung eines Produkts zusammenwirken. Die Kette beginnt beim Lieferer des Lieferers und führt über die Produzenten (meist mehrstufig) und die an der Distribution beteiligten Partner (z.B. Spediteure, Frachtführer) bis zum Kunden und ggf. dessen Kunden. (Da häufig mehrere Supply Chains miteinander verknüpft sind, entsteht dadurch ein Netz – Supply Net.)*

*Supply Chain Management: Alle Führungsaufgaben zur Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle der Supply Chain.*

- 3 Erläutern Sie bitte kurz, was man heute unter dem Begriff Logistik versteht.

*Grundlage der Erläuterung kann die Definition des CLM<sup>1</sup> sein: „Logistik ist der Prozess des effizienten, kosteneffektiven Lagerns und Fließens von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten von der Quelle bis zur Senke einschließlich der dazugehörigen Informationen gemäß den Anforderungen des Kunden.“*

- 4 Zeigen Sie bitte – nach verschiedenen Merkmalen geordnet – wesentliche Ziele der Logistik.

*Ordnungsmerkmale können sein:*

*Zeit lang-, mittel-, kurzfristige Ziele, z. B.*

- *Erhöhung der Marktanteile*
- *Verbesserung des Gewinns*
- *Kostensenkung durch Verbesserung der Abwicklung*

*Inhalte quantitative, qualitative Ziele, z. B.*

- *Gewinnsteigerung um 4 %*
- *Imageverbesserung*

*Bereiche Unternehmens-, Abteilungs-, Gruppen-, Einzelziele, z. B.*

- *Neue Geschäftsfelder/neue Dienstleistungen*
- *Verbesserung des Gewinns der Kostenstelle (Abteilung)*
- *Verbesserung der Produktivität einer Gruppe*
- *Aufstieg im Unternehmen, höhere Entlohnung (Akkord)*

*Zielebenen strategische, operative Ziele, z. B.*

- *Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten (ECR)*
- *Absenkung der Fehlerquote beim Kommissionieren*

<sup>1</sup> Der frühere CLM wurde inzwischen in CSCMP umbenannt (s. Glossar im Band 2).



- 5 Erklären Sie bitte, warum die Formulierung von Zielen ‚smart‘ sein sollte.

Eine vollständige Zielbeschreibung muss die wesentlichen Punkte (smart) enthalten:

S – speziell, konkret

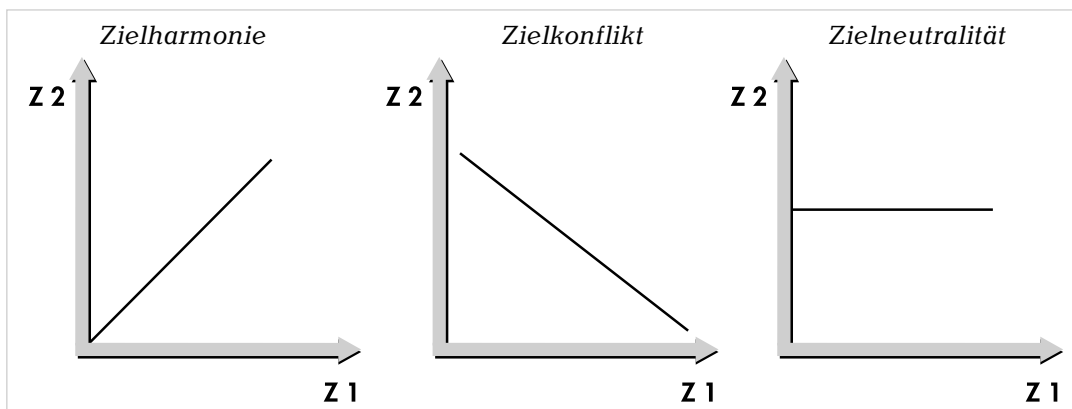
M – messbar

A – aktuell bzw. attraktiv

R – realistisch bzw. realisierbar

T – terminiert/zeitpunktbezogen

- 6 Stellen Sie grafisch und verbal die möglichen Zielbeziehungen dar.



- 7 Nennen und erklären Sie bitte die Ziele des magischen Vierecks in der Logistik und nennen Sie für jede der drei grundsätzlich möglichen Zielbeziehungen (s. Frage 6) ein Beispiel aus dem magischen Viereck.

**Bestände** Gütermenge in der Supply Chain; in den Gütern ist Kapital gebunden, d. h. die Bestände sollten möglichst niedrig sein.

**Durchlaufzeit** Zeitdauer der Auftragsbearbeitung von der Auftragsaufnahme bis zur Auslieferung an den Kunden.

**Liefertreue** Einhaltung aller vertraglich vereinbarten Bedingungen

**Qualität** Einhaltung der vereinbarten Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaften

**Zielharmonie** z. B. hohe Lieferbereitschaft – hohe Dienstleistungsqualität

**Zielkonflikt** z. B. hohe Liefertreue – niedrige Bestände

**Zielindifferenz** z. B. geringe Bestände – hohe Produktqualität (tatsächlich gibt es keine vollständige Indifferenz)

- 8 Stellen Sie bitte dar, wie der Peitscheneffekt entsteht und wie er sich in der Supply Chain auswirkt. Erarbeiten Sie auch Handlungsempfehlungen.

**Entstehung:**

Unerwartetes Ansteigen der Nachfrage führt zu höheren Bestellmengen auf allen Stufen vom Endverbraucher bis zurück zum Lieferer, weil jeder zur Sicherung seiner Lieferbereitschaft die Lagerbestände erhöht.

Umgekehrt senkt beim Rückgang der Nachfrage jeder Partner in der Supply Chain seine Bestände.

**Auswirkungen:**

Höhere Bestände führen zu höheren Kosten, die zur Belastung werden, wenn die Nachfrage wieder sinkt. Daher versucht jeder Beteiligte, die Bestände rasch wieder abzubauen. Allerdings erfolgt die jeweilige Reaktion, Erhöhen bzw. Senken der Bestände, immer mit zeitlicher Verzögerung, weil jeder Beteiligte zunächst wartet, ob es sich tatsächlich um einen nachhaltigen Trend handelt. Dies führt dann aber meist dazu, dass die höheren Bestände längere Zeit die Supply Chain belasten bzw. dass bei überraschendem Ansteigen der Nachfrage Lieferausfälle auftreten können. Beides führt zu unnötigen Kosten.



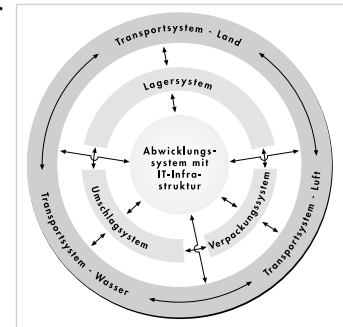


### Handlungsempfehlungen:

Diese Kostenbelastung kann dadurch vermieden oder zumindest verringert werden, dass allen Partnern in der Supply Chain sofort alle Informationen über die Veränderungen der Nachfrage zugänglich gemacht werden (vgl. VMI). Eine weitere Verbesserung ist dadurch möglich, dass bereits bei der Planung verkaufsfördernder Maßnahmen (Werbung, Sonderverkäufe, Aktionen) alle Partner informiert werden und sich so noch früher auf die Veränderungen einstellen und Vorbereitungen treffen können (vgl. CPFR).

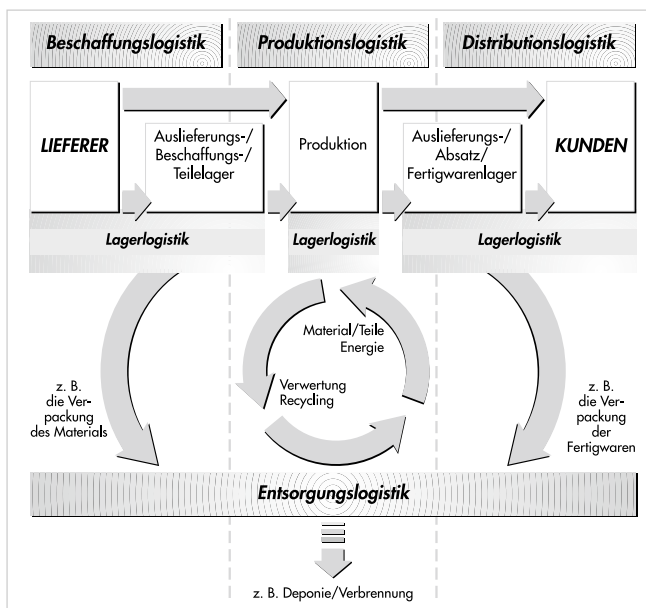
### 9 Erläutern Sie bitte die Grundstruktur eines Logistiksystems.

Jedes Logistiksystem besteht aus den dargestellten Subsystemen. Je nachdem, ob es sich um Beschaffungsaufgaben oder um Distributionsaufgaben handelt, sind die Subsysteme in der Beschaffung und in der Distribution unterschiedlich gestaltet (z. B. große Einkaufsmengen im Schiffs-transport – kleine Verkaufsmengen mit Kleintransportern).



Vgl. Band 2 – Bild 9:  
Die Systemkomponenten  
(Subsysteme) eines logistischen Systems

### 10 Zeigen Sie bitte in einer Skizze die logistischen Teilsysteme für die betrieblichen Aufgabenbereiche im Überblick.



Vgl. Band 2 – Bild 10:  
Die logistischen Teilsysteme in den betrieblichen Funktionen

### 11 Beschreiben Sie bitte neben der Citylogistik zwei weitere spezielle logistische Teilsysteme.

#### City-Logistik

Spezielle Verteilsysteme in Ballungsgebieten/Fußgängerzonen: die Vielzahl kleiner Sendungen von zahlreichen Absendern für viele Endempfänger wird am Rande des Ballungsgebietes gesammelt. Anstelle vieler Einzeltransporte erfolgt in einem Sammeltransport die Auslieferung.

#### Baustellenlogistik

Zentrale Steuerung aller Baumaßnahmen, Abtransporte/Anlieferungen und Herstellung von Baumaterial wie z.B. Beton auf Großbaustellen.

#### Krankenhauslogistik

Zentrale Versorgung eines sehr großen oder mehrerer kleiner Krankenhäuser in einer Region mit Essen, Verbrauchsmaterial und Medikamenten (z. B. zentraler Einkauf, zentrale Entsorgung).

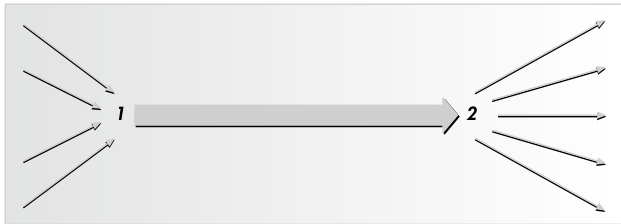




12 Stellen Sie bitte allgemein die auch für die Logistik gültige Ordnung der rechtlichen Regelungen dar.

- Individuelle Vertragsvereinbarungen haben Vorrang vor
- Allgemeinen Geschäftsbedingungen, z. B. ADSP, diese wiederum haben Vorrang vor
- Gesetzen, z. B. dem HGB.

13 Netzwerke sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Erfüllung logistischer Aufträge. Stellen Sie bitte das Hub-and-Spoke-System grafisch dar und erklären Sie seine Vorteile.



Vgl. Band 2 – Bild 12:  
Grundstruktur eines logistischen  
Hub-and-Spoke-Systems

Erlaubt die Konsolidierung/Zusammenfassung einer Vielzahl kleiner Sendungen in einer Region (oft Ballungsgebiete) zu einer Sammelladung. Diese zusammengefassten Sendungen werden auf wirtschaftliche Art und Weise zum Ziel-Hub transportiert und dort an die Endempfänger verteilt. Die wesentlichen Vorteile sind die planmäßige, schnelle und kostengünstige Verteilung der Sendungen in einem gut funktionierenden Hub-and-Spoke-Netzwerk.

Erläutern Sie bitte den Begegnungsverkehr.

Aus zwei Hubs bewegen sich zwei Fahrzeuge mit Sattelaufleger oder Wechselbrücke aufeinander zu. Etwa in der Mitte tauschen die Fahrzeuge die Auflieger bzw. Wechselbrücken und jeder Fahrer fährt in seinen Hub zurück. Dort werden die Sendungen an die Endempfänger verteilt.

Vorteile: Die Einhaltung der Sozialvorschriften wird erleichtert, die Transporte werden kostengünstiger (weniger Spesen, Überstunden), die Fahrer fahren überwiegend in einem ihnen bekannten Gebiet, es fallen weniger unnötige Fahrten an, die Abwicklung wird optimiert.

Erklären Sie bitte Einsatzmöglichkeiten des Gateway-Systems.

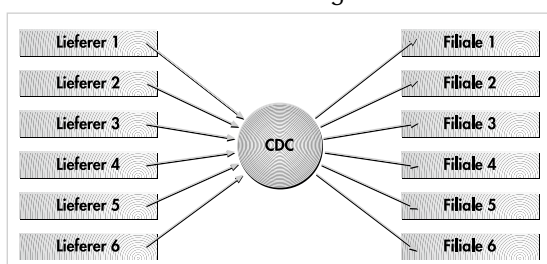
Gates dienen als Bindeglied zwischen Systemen (Gateway-System). Sie verbinden – einstufig oder mehrstufig – zwei Systeme (Hub-and-Spoke-System oder Cross-Docking-Netzwerk).

Einsatzmöglichkeit 1: Einstufiges Gateway-System: Eine Grenzübergangsstelle, an der für ein Unternehmen die Güterströme zwischen Land A und Land B zusammengefasst abgefertigt und an die Zielorte weitergeleitet werden.

Einsatzmöglichkeit 2: Zweistufiges Gateway-System: In einem Hafen (z. B. Genua, Rotterdam oder Hamburg) werden für Ziele in der Europäischen Union Importe aus Asien abgefertigt. In jedem Zielland in der EU wird zusätzlich ein Gate eingerichtet, von dem aus alle Sendungen für dieses Land an die einzelnen Zielorte verteilt werden.

Stellen Sie bitte zeichnerisch und anhand seiner Vorteile kurz dar:

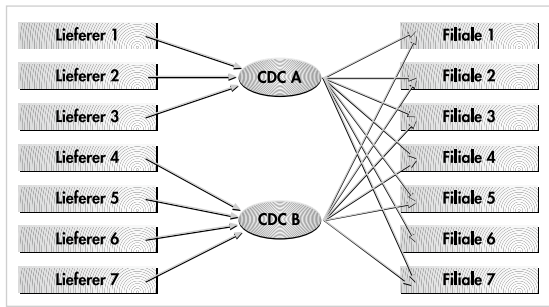
- einfaches Cross Docking



Vgl. Band 2 – Bild 16:  
Belieferungssystem mit Cross Docking

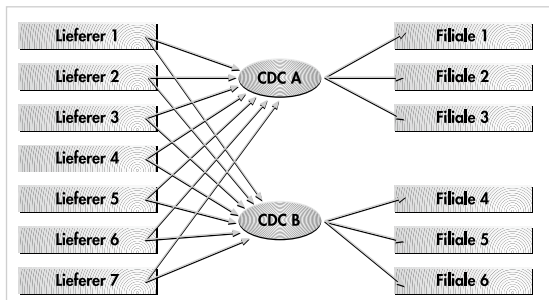


- nach Lieferanten differenziertes Cross Docking und



Vgl. Band 2 – Bild 17:  
Einstufiges, nach Lieferanten differenziertes Cross Docking

- nach Filialen differenziertes Cross Docking



Vgl. Band 2 – Bild 18:  
Einstufiges, nach Filialen differenziertes Cross Docking

14 Erläutern Sie bitte die Begriffe „Barcode“ und „Transponder“ anhand ihrer technischen Merkmale und ihrer speziellen Vor- und Nachteile.

**Barcode:** Gedruckt auf Papier/Etiketten, erfasst mit einem Lesegerät, unterschiedliche Darstellung (Striche mit unterschiedlicher Dicke, Quadrate); große Datenmenge auf kleinem Raum, sichere/fehlerfreie Übertragung

**Transponder:** Aktive Transponder (tag) senden Informationen an Empfangsgeräte. Passive Transponder halten Informationen für Lesegeräte bereit.

	<b>Barcode</b>	<b>Transponder</b>
<b>Technisches Prinzip</b>	Optische Symbole (Striche, Quadrate)	Elektromagnetische Signale
<b>Datenmenge</b>	Begrenzt, bestimmte Menge	Umfassende Datenmenge,
	auf kleinem Raum	kleinster Speicherraum
<b>Sicherheit</b>	Sehr geringe Fehlerquoten	Fehler
<b>Einsatzbereiche</b>	Nahezu unbegrenzte Möglichkeiten	Technisch und wirtschaftlich begrenzte (spezielle) Einsatzmöglichkeiten
<b>Kosten (relativ)</b>	Kosten für Druck, Papier	Kosten für Chips (tags); insbesondere die aktiven tags sind wesentlich teurer als Barcodes.

15 Nennen und erklären Sie bitte drei unterschiedliche Transaktionsplattformen für E-Logistics.

- **Portale**
  - dienen der Bereitstellung von Diensten und Informationen.
  - ermöglichen den Zugang zu Marktplätzen, auf denen solche Dienste zur Verfügung stehen.
- **Marktplätze**
  - gedachter (virtueller) Marktplatz, auf dem Anbieter und Nachfrager zusammentreffen
  - offene M. freier Zutritt für Anbieter und Nachfrager, evtl. gegen Gebühr



- geschlossene M. Zutritt nur für zugelassene Nutzer (z. B. Kunden, Lieferanten)
- horizontale M. allgemeine, branchenunabhängige Dienste
- vertikale M. spezielle, branchentypische Güter/Dienstleistungen

**16** Stellen Sie bitte allgemein ein System sinnvoller Kennzahlen für die Logistik dar.

*In der Praxis wird das Logistik-Kennzahlensystem angewandt:*

*Übliche Einteilung: Strukturkennzahlen, Produktivitätskennzahlen, Wirtschaftlichkeitskennzahlen, Qualitätskennzahlen*

*Innerhalb dieser Gruppen wird nach quantitativen und qualitativen Kennzahlen unterschieden.*

**17** Nennen und erläutern Sie bitte wesentliche Gründe, warum sich ein Logistikdienstleister sein Qualitätsmanagementsystem zertifizieren lässt.

*Die Zertifizierung zeigt, dass ein Unternehmen alle Qualitätsnormen erfüllt; für die Kunden entsteht dadurch mehr Vertrauen darin, dass ein Auftrag auch in der gewünschten Qualität erfüllt wird.*

**18** Stellen Sie bitte kurz die Grundzüge der Organisation des Qualitätsmanagements im Unternehmen dar.

*Eine Führungskraft, der Qualitätsbeauftragte, erstellt mit einem Team die notwendigen Dokumente (QM-Handbuch), führt das QM-System ein und koordiniert und steuert (Qualitäts-Controlling) alle Aktivitäten. Die Grundlagen sind in den einschlägigen Normen ISO 9000, 9001 und 9004 festgelegt.*

*Audits/Überprüfungen zeigen, ob alle Anforderungen erfüllt sind.*

*Die Zertifizierung bestätigt, dass ein Unternehmen alle Qualitäts-Anforderungen erfüllt.*

**19** Nennen und erklären Sie bitte die Begriffe „Change Management“ und „CRM“.

*Change Management:*

*Der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist schnelles, kostengünstiges Veränderungsmanagement, sodass rasch und effizient die Anpassung an Veränderungen ermöglicht wird, der Anschluss an den technischen Fortschritt sicher gestellt wird und Rationalisierungsmaßnahmen rasch eingeführt werden.*

*CRM Customer Relationship Management:*

*Mit CRM als zentraler Marketingstrategie soll ein hohes Maß an Kundenbindung erzielt werden. Genaue Daten über das Kaufverhalten, bevorzugte Produkte, Einkaufsgewohnheiten und Reklamationen helfen dabei, Strategien und Maßnahmen zur Verkaufsförderung zu planen und umzusetzen.*

**20** Erläutern Sie bitte kurz das Gesamtziel von ECR und die wesentlichen Aufgaben der vier Basisstrategien.

*Gesamtziel:*

*Alle Beteiligten in einer Kooperation – Handel, Industrie, Logistikdienstleister – erzielen durch ihr Zusammenwirken einen Nutzen, den einer allein nicht erreichen kann (Win-Win-Situation).*

*Basisstrategien:*

*EPI – Efficient Product Introdution; effiziente Produktentwicklung/-einführung*

*EA – Efficient Assortment; optimale Sortimentsgestaltung, Verkaufsoptimierung*

*EP – Efficient Promotion; Aktionen zur Verkaufsförderung*

*ERP – Efficient Replenishment; effizienter Güter- und Informationsfluss, reibungslose Abwicklung der Abläufe in der Logistikkette*



## Fallstudie 2.1: Beschaffungsdienstleistungen anbieten

### Situation

Ihr Ausbildungsunternehmen ist bisher im Geschäftsfeld Speditionssammelgut tätig. Zur besseren Auslastung der speditionellen Einrichtungen wollen Sie neue Kunden gewinnen und darum zusätzlich Leistungen in der Beschaffungslogistik anbieten.

### Aufgabe 1

Welche Leistungen kann der Spediteur einem Auftraggeber in der Beschaffungslogistik anbieten?

*Versorgung der Unternehmung mit den notwendigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen*

*Dazu gehört insbesondere:*

*Lieferanten suchen*

*Ermittlung des Bedarfs*

*Ermittlung des Lieferzeitpunkts*

*Organisation der Lieferungen*

*Warenannahme*

*Qualitätsprüfung/Warenkontrolle*

*Lagerhaltung, Ein-, Auslagern*

*Sicherheitslager/Zwischenlager*

*Einfache Produktionstätigkeiten*

*Kommissionieren*

*Verpackung/Transport*

*Fertigungssynchrone Belieferung der Montage (JIS)*

*Bewirtschaftung der Behälter/KLT*

### Aufgabe 2

Nicht alle Produkte sind für die Produktion gleich wichtig; entsprechend dieser Wichtigkeit muss daher das Risiko untersucht und bewertet werden, das mit der Beschaffung dieser Güter verbunden ist (v.a. Kosten, Lieferungsverzögerungen bzw. Beschaffungsengpässe).

Entwickeln Sie Bewertungssysteme für die Waren, die Gegenstand der Beschaffungslogistik sind (Einordnung/Bewertung der Beschaffungsobjekte).

*Es sind grundsätzlich unterschiedliche Bewertungskriterien denkbar, z.B. Wert, Beschaffungsdauer, Folgen bei Engpässen, insbesondere Einfluss der Beschaffung auf den Geschäftserfolg, Schwierigkeiten der Beschaffung, d.h. Wahrscheinlichkeit, dass bei der Beschaffung Probleme auftreten.*

*Daraus lassen sich zunächst ableiten:*

- *Unproblematische Produkte*
- *Weniger wichtige Produkte mit möglichen bzw. wahrscheinlichen Beschaffungsproblemen*
- *Wichtige Produkte mit möglichen bzw. wahrscheinlichen Beschaffungsproblemen*

*Genauer:*

- *Objekte ohne Risiko*  
*Einfach (ohne Ausfallrisiko) **und** kostengünstig (ohne Kostenrisiko) zu beschaffen*
- *Objekte mit Kostenrisiko*  
*Geringes Ausfallrisiko, aber kostenintensive Beschaffung*
- *Objekte mit Ausfallrisiko*  
*Geringes Kostenrisiko, aber schwer zu beschaffen*
- *Objekte mit Doppelrisiko*  
*Schwer zu beschaffen (Ausfallrisiko) **und** kostenintensiv (Kostenrisiko)*