

Horst Wildemann

Wie viel ist Logistik wert? *

Quantitatives Bewerten logistischer Leistung ist schwierig. Jetzt gibt es ein Tool, das dazu Hilfestellung gibt.

Die positive betriebswirtschaftliche Wirkung von Logistikleistungen ist unter Praktikern wie Wissenschaftlern unbestritten. Die Bewertung von Logistikleistungen in Euro bereitet dagegen vielerorts Probleme und wird aus Mangel an Alternativen überwiegend intuitiv durchgeführt. Was bisher fehlte, ist ein zuverlässiges Modell, mit dessen Hilfe sich die Auswirkungen von Logistikinvestitionen im Unternehmen ganzheitlich planen und in Form von Geldbeträgen bewerten lassen. Damit könnte das Management den Handlungsbedarf und den Wertbeitrag der Logistik verdeutlichen sowie verschiedene Investitionsalternativen priorisieren.

In dem von der TU München durchgeführten Forschungsprojekt "Bilanzfähige Logistik" wurde ein praxisgerechtes Vorhersagemodell erarbeitet, das folgende Anforderungen erfüllt:

- Die individuelle Unternehmenslogistik ist mit modernen und effizienten Logistikkonzepten zu vergleichen und darauf aufbauend sind Handlungsfelder mit hohem Verbesserungspotenzial zu identifizieren.
- Das Modell ist in der Lage, das Logistikpotenzial anhand eines Vergleichs zwischen der aktuellen Leistungsfähigkeit der eigenen Unternehmenslogistik und der Leistungsfähigkeit von so genannten Best-Practice-Lösungen zu ermitteln.
- Die Genauigkeit bei der Potenzialprognose liegt bei mindestens 80 %.
- Um das Logistikpotenzial konsequent auszuschöpfen, ermöglicht das Prognosemodell die Berechnung der Vorteilhaftigkeit einzelner logistischer Investitionsalternativen.

Aufbauend auf den Ergebnissen einer Befragung von über 250 Unternehmen wurden Unternehmenstypen mit ihren spezifischen logistischen Profilen herausgearbeitet. Die Zusammenführung operativer Leistungs- und Finanzkennzahlen sowie logistischer Best-Practice-Lösungen wurde in drei DV-gestützten Analyseinstrumenten implementiert. Die Anwendung des Lösungskonzeptes erfolgt in drei Stufen:

1. Feststellung des logistischen Handlungsbedarfs

Durch die Aufnahme von relevanten Strukturdaten aus der gesamten Wertschöpfungskette wird zunächst die logistische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ermittelt. Dazu wird ein standardisierter Katalog von Fragen verwendet, welcher die Themenfelder Beschaffung, Produktion, Distribution, After-Sales und Redistribution umfasst. Die Ausgabe eines grafischen Gesamtüberblicks über die einzelnen Kategorien hebt diejenigen Felder hervor, bei denen ein möglicher Handlungsbedarf mit Potenzial zur Erhöhung des Wertbeitrags vorliegt.

Aufdecken des Handlungsbedarfs

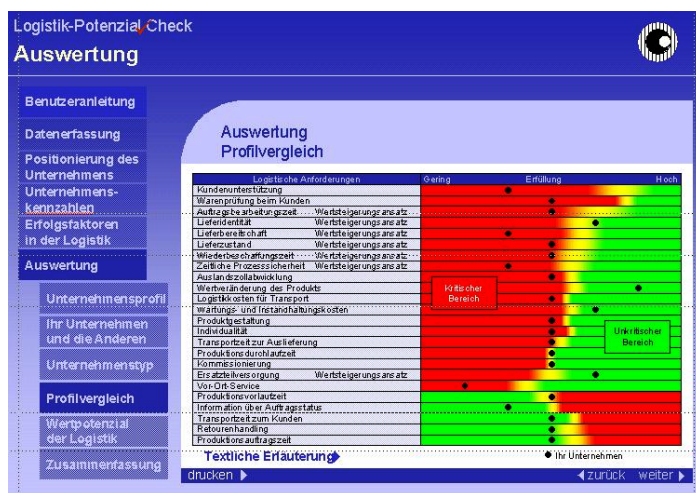


2. Ermittlung des logistischen Potenzials

Die Umsetzung logistischer Lösungskonzepte erfordert oftmals eine grundlegende Veränderung innerhalb der Organisation sowie der zugehörigen Infrastruktur. Zur Rechtfertigung derartiger Investitionen ist eine umfassende Darstellung des unternehmensindividuellen Wertbeitrags der Logistik hilfreich. Dazu werden die im ersten DV-Tool erhobenen Daten im Rahmen eines weiteren DV-Tools ergänzt und mit den finanziellen Kennzahlen des Unternehmens verknüpft. Vom Anwender des untersuchten Unternehmens sind logistikorientierte Leistungskenngrößen (z.B. Durchlaufzeit, Liefertreue) sowie eine Abschätzung der Kundenerwartungen hinsichtlich dieser Größen in qualitativer Form bereitzustellen. Ferner fließen cashfloworientierte Spitzenkennzahlen des betrachteten Unternehmens oder einzelner Bereiche in das Tool ein.

Als Ergebnis liefert das System eine relative Positionierung des eigenen Unternehmens hinsichtlich der logistischen Erfolgsfaktoren gegenüber allen anderen Unternehmen der enthaltenen Datenbasis, insbesondere derjenigen des gleichen Logistiktyps. Zusätzlich wird ein logistischer Werttreiberbaum ausgegeben, aus dem die Wirkung der einzelnen Schwachstellen in der Logistik auf den Unternehmenswert in quantifizierter Form ersichtlich wird.

Logistikpotenzial-Check



3. Bewertung logistischer Investitionen auf Basis des Cashflows

Der Ausweis eines quantifizierten logistischen Potenzials allein ist noch nicht ausreichend, um nachhaltige Strategien zur Verbesserung des Unternehmenswertes entwickeln zu können. Deshalb wird mit dem dritten DV-Tool "Value Check logistischer Maßnahmen" ein Instrument zur Verfügung gestellt, welches die unternehmensindividuelle Bewertung von Investitionen in die logistische Infrastruktur eines Unternehmens unterstützt. Das dem DV-Tool hinterlegte Modell verfolgt das Ziel, die Ein- und Auszahlungsströme infolge einer logistischen Investition zu quantifizieren. Zur praktikablen Nutzung ist eine Initialisierung des DV-Tools im betrachteten Unternehmen erforderlich. Dazu sind zwischen drei und fünf bekannte Investitionen in die Wertschöpfungskette aus der Vergangenheit notwendig. Aufgrund der vorliegenden Erfahrungswerte können die Wirkbeziehungen anhand einer Checkliste zügig aufgestellt und anschließend optimiert werden. Die Ansatzpunkte für logistische Investitionen können danach entweder selbst generiert oder über die im System hinterlegten erfolgreichen Fallbeispiele aus anderen Unternehmen übernommen und deren Wertbeitrag anschließend berechnet werden. Das DV-Tool ermöglicht die Entwicklung von Alternativstrategien und kann Worst- und Best-Case-Szenarien darstellen.

Beispiel für Anwendung

Einer der Anwender, die das Tool bereits erfolgreich eingesetzt haben, ist ein Unternehmen der Bekleidungsindustrie. Das Unternehmen ist mittelständisch geprägt und erwirtschaftet einen Umsatz von etwa 100 Mio. Euro. Die logistische Komplexität in der Branche ergibt sich aus mehreren Faktoren. Die Zulieferindustrie ist hoch spezialisiert. Vor dem Hintergrund der mehrfach im Jahr wechselnden Kollektionen, die unterschiedliche Farbgebungen und Materialien nach sich ziehen, können nur in wenigen Fällen integrierte Lieferantenbeziehungen aufgebaut werden. Weiterhin wird von diesem Unternehmen ein breites Modellprogramm angeboten. Hieraus resultiert eine entsprechende Komplexität der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik.

Fallbeispiele Modeindustrie

Zentrale Kommissionierung	Direktbelieferung	Distribution Fertigwaren durch Werke
<ul style="list-style-type: none"> Fertigungsmaterial wird für den Produktionszeitraum von einer Woche zentral kommissioniert und an die ausländischen Werke geliefert. In den Werken ist keine Zuordnung der über Deutschland disponierten Materialien notwendig. 	<ul style="list-style-type: none"> Materialien aus Asien werden direkt in das Bestimmungswerk geliefert und nicht wie bislang üblich über die Zentrale. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Fertigwaren werden an den Produktionsstätten gelagert anstatt wie bisher in das Zentrallager transportiert und von dort verteilt. Kommissionierung der Kundenaufträge erfolgt somit direkt am Produktionsort.

© Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. h. c. Horst Wildemann

Im System hinterlegte Fallbeispiele, die insbesondere die Beschaffungs- und die Distributionslogistik betreffen, gaben entscheidende Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten. Bedingt durch die Einführung der zentralen Kommissionierung, die eine produktionsplanungsgerechte Werksversorgung sicherstellt, konnte das Unternehmen erhebliche Effekte erzielen. So stieg die Produktionsperformance aufgrund der deutlichen Senkung der Fehlteilquote in den Werken um vier Prozentpunkte auf 84%. Die Durchlaufzeit in der Produktion sank um 16% und die Distributionsperformance konnte um drei Prozentpunkte auf 70% gesteigert werden. Die durch das Tool berechnete Cash-flow-Änderung durch diese Maßnahme beträgt 797.000 Euro. Tatsächlich konnten etwa 900.000 Euro realisiert werden.

Eine zweite Änderung, die direkte Lieferung der Materialien aus dem asiatischen Raum an die Werke, führte neben einer weiteren Steigerung der Produktionsperformance um einen Prozentpunkt zu einer Reduzierung der Beschaffungsdurchlaufzeit von 24%. Des Weiteren konnte der Bestand an Beschaffungsgütern um 500.000 Euro gesenkt werden. Die durch das Tool prognostizierte Cash-flow-Änderung weicht in diesem Fallbeispiel um 12% vom tatsächlichen Wert ab.

Schließlich konnte mittels der unmittelbaren Distribution der Fertigwaren durch die Werke die Distributionsperformance nochmals um fünf Prozentpunkte gesteigert werden. Die produzierenden Werke wurden befähigt, eine Kommissionierung der Kundenaufträge durchzuführen, sodass durch den Wegfall einer zusätzlichen Distributionsstufe und die in den Auslandswerken kostengünstigere Kommissionierungsleistung ebenfalls erhebliche Kosten- und Zeitpotenziale realisiert werden konnten. Die Durchlaufzeit in der Distribution sank um zehn Tage. Das Unternehmen realisierte durch diese Maßnahme eine Cash-flow-Verbesserung von 200.000 Euro. Der prognostizierte Wert des Tools beträgt 187.000 Euro.

Für das Management stellen die Prognose-Tools eine wichtige Hilfe zur Vorbereitung von logistischen Investitionen dar. Defizite können systematisch identifiziert und mit einer hinreichenden Genauigkeit monetär bewertet werden. Für die Ausschöpfung des Wertpotenzials der Logistik können konkrete Maßnahmen mit einer breiten Datenbasis verglichen und auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüft werden. Zusätzlich ermöglicht es dem Management, Spezialkenntnisse im Unternehmen zu identifizieren und für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.

Literatur:

Wildemann, H., Supply Chain Management, TCW-report, München 2003, ISBN 3-934155-13-8

Wildemann H., Supply Chain Management - Leitfaden für unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement, 4. Aufl., München 2003, ISBN 3-931511-42-1

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Logistik- und Supply Chain Management finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=9