

Horst Wildemann

Der Wertbeitrag der Logistik *

Die Bewertung des Wertbeitrags der Logistik bereitet in Theorie und Praxis Probleme. Um Abhilfe zu schaffen, wurden hierzu DV-Instrumente entwickelt. Mit ihrer Hilfe kann Transparenz über den Wertbeitrag der Logistik geschaffen werden. Dazu wurden logistische Investitionen, basierend auf Fallstudien untersucht und Wirkungsbeziehungen zwischen logistischen Investitionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette und Finanzkennzahlen abgeleitet.

1. Wertbeitrag der Logistik – Notwendigkeit und Ausgangssituation

Die Sicherstellung der Material- oder Warenverfügbarkeit in Industrie und Handel erfordert die effiziente Ausgestaltung der Logistik. Erst durch sie lassen sich Kostensenkungs- und Umsatzsteigerungspotenziale ausschöpfen. Damit verändert sich das Verständnis der Logistik, weg vom Erfüllungsgehilfen der betrieblichen Leistungserstellung hin zum wettbewerbsbestimmenden Faktor. Mit Hilfe des durch die Logistik erbrachten Wertbeitrags wird damit auch der Unternehmenswert signifikant beeinflusst.

Bei der Ermittlung und dem Aufzeigen des Wertbeitrags der Logistik sowie der Wirkung von Investitionen in die Logistik bestehen sowohl aus Sicht der Theorie als auch aus Sicht der praktischen Anwendung Defizite. Aus der theoretischen Perspektive sind dies folgende:

- Logistische Aktivitäten finden sich meist in unterschiedlichen Unternehmensbereichen wieder. Damit wird die Transparenz über diese, ihre Leistungsfähigkeit und ihren Wertbeitrag erheblich erschwert.
- Während die Zuordnung der Kosten oder Investitionen zu den Leistungsbereichen der Logistik über das innerbetriebliche Rechnungswesen möglich ist, sind die durch sie erzielten Erfolge nur bedingt zuordenbar.
- Zwischen den Investitionen in die Logistik und der durch sie zu erwartenden Verbesserung der Leistungsfähigkeit bestehen Wirkbeziehungen. Diese wurden bisher weder in der Theorie als auch in der betrieblichen Praxis ausreichend analysiert.
- Für der Erbringung der logistischen Leistung ist, im Sinne einer exzellenten Logistik, die Kenntnis der hierbei entstehenden Kosten erforderlich. Zwischen den Leistungskennzahlen der Logistik und den Kosten bestehen zwar lose Zusammenhänge, aber ausgehend von guten Leistungskennzahlen kann nicht zwingend auf eine gute Kostensituation geschlossen werden.
- Logistische Leistungen sind nicht eindimensional. Vielmehr lassen sich diese durch die Dimensionen Kosten, Zeit und Qualität abbilden.
- Es existiert kein hinreichendes Messkonzept, das den Wertbeitrag der Logistik abbildet. Vorhandene Konzepte greifen zu kurz. Sie bilden lediglich Segmente der erforderlichen Perspektive ab.

Neben den theoretischen Fragestellungen sind auch praktische Fragestellungen unbeantwortet:

- Beim Vergleich eines definierten mit dem tatsächlichen Zustand ist zu berücksichtigen, dass der vorgefundene Zustand erheblich von Parametern abhängt, die sich außerhalb der Logistik befinden.
- Innerhalb der logistischen Kette werden Vorleistungen, meist in Form von Investitionen durch einen Wertschöpfungspartner erbracht, deren Nutzen an einer vor- oder nachgelagerten Stelle der logistischen Kette entsteht. Die Bewertung dieser Investitionen bereitet vielen Unternehmen erhebliche Probleme. Während sich die Logistikkosten bestimmen lassen, ist eine Quantifizierung der hieraus entstehenden logistischen Mehrleistung sehr schwierig. Es stellt sich hier die Frage des Ausgleichs der Investitionen oder der Nutzenverteilung auf die an der Wertschöpfung beteiligten.
- Die Gegenüberstellung von Logistikkosten und –leistung in einer Bilanz reicht nicht aus, um den Beitrag der logistischen Leistungsfähigkeit zur Steigerung des Unternehmenswertes zu bestimmen.

In der Unternehmenspraxis besteht daher ein Bedarf an Managementmethoden, die die Beeinflussung des Unternehmenswerts durch die Logistik transparent und bewertbar machen.

2. Wertorientierung in der Unternehmung

Es ist unstrittig, dass der Unternehmenserfolg durch viele Faktoren bedingt ist. Es ist jedoch auch festzustellen, dass in der Wahrnehmung der Kunden die Bedeutung der Logistikleistung steigt. Die gestiegenen Anforderungen an die logistische Leistungsfähigkeit verdeutlichen, dass ein effizientes Logistikmanagement einen entscheidenden Beitrag zur positiven Differenzierung des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb ermöglicht, zumal logistische Spitzenleistung kurzfristig kaum zu imitieren ist. Empirische Studien zeigen eindeutig die Relevanz der Logistik als Differenzierungskriterium auf. Zukünftig werden eher Unternehmungen erfolgreich sein, denen es gelingt, die Nutzenbestandteile des Angebots auszubauen, die sich in der Wahrnehmung der Kunden befinden. Um dies zu erreichen, sind vielfach Investitionen in die Logistik mit dem Ziel erforderlich, den Wertbeitrag der Logistik zu steigern.

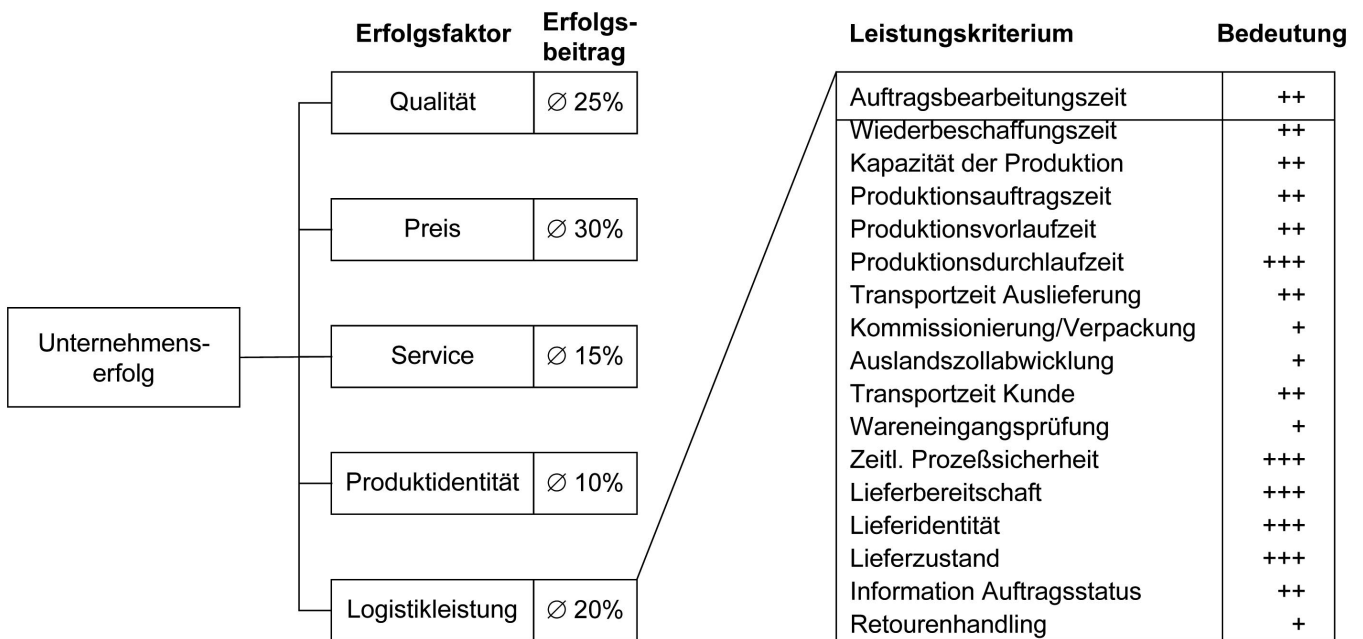


Abbildung 1: Bedeutung der Logistik für den Unternehmenserfolg

Die der Unternehmensführung zugrunde liegende Wertorientierung wird sowohl mit dem Shareholder Value als auch dem Stakeholder-Konzept in Verbindung gebracht. Seit der Veröffentlichung von Rappaport (1986) wird der Gedanke der wertorientierten Unternehmensführung unter dem Begriff Shareholder Value in der Wissenschaft diskutiert und soll auch in diesem Beitrag als Messkonzept herangezogen werden. Gemäß diesem Postulat haben die Logistik-Verantwortlichen ihre Entscheidungen so zu treffen, dass der Unternehmenswert gesteigert und die Existenz des

Unternehmens gesichert wird. Damit eng verbunden ist die Frage, welcher Wertbeitrag durch die Logistik erbracht wird und durch welche Investitionen in die Logistik sich dieser positiv beeinflussen lässt.

Auf der Ebene der Gesamtunternehmung lässt sich der Wertbeitrag der Logistik in die Werthebel

- Cash-Flow-Rendite und
- Kapitalumschlag

aufteilen.

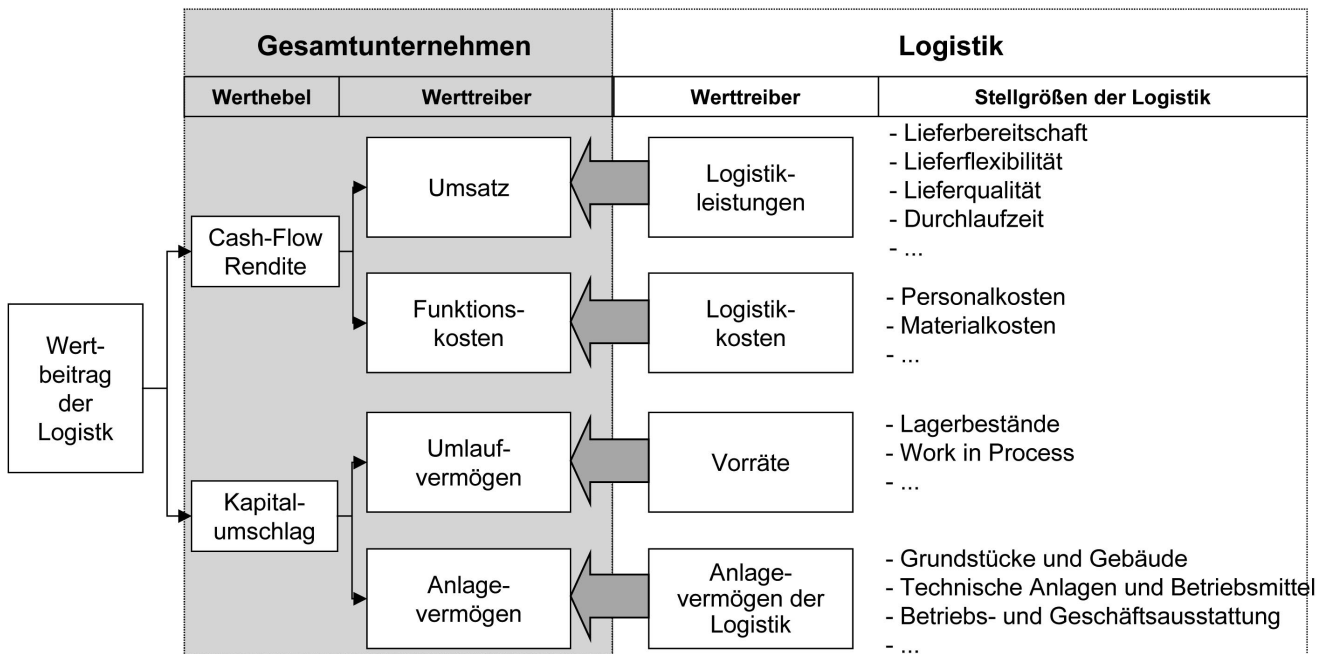


Abbildung 2: Wertbeitrag, Werthebel und Werttreiber der Logistik

Elemente der Cash-Flow-Rendite sind sowohl der durch die Logistik generierte oder unterstützte Umsatz, der wiederum Ausdruck der logistischen Leistungsfähigkeit der Unternehmung ist, als auch die Logistikkosten. Wesentliches Element der Logistikleistung ist der Lieferservice mit den Komponenten der Lieferbereitschaft, Lieferflexibilität und Lieferqualität. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Cash-Flow-Rendite sind die mit der logistischen Leistungserstellung verbundenen Kosten. Primär handelt es sich hierbei um Personalkosten. Ziel einer wertorientierten Logistik muss es sein, die von den Kunden erwartete Logistikleistung zu minimalen Kosten zu erstellen.

Sowohl der Umfang des Umlauf- als auch der des Anlagevermögens finden beim Kapitalumschlag Berücksichtigung. Die im Umlaufvermögen enthaltenen Vorräte gliedern sich in Lagerbestände und sich im Produktionsprozess befindende Bestände. Zum Anlagevermögen der Logistik zählen all jene Elemente, die seitens der Infrastruktur für die logistischen Leistungserstellung erforderlich sind. Auch hier muss das Ziel einer leistungsfähigen Logistik die

Minimierung der Bestände sein. Erreicht werden kann dies durch eine gezielte Anwendung und Methoden-Mix logistischer Konzepte.

Die Erhöhung des Wertbeitrags der Logistik bedingt meist Investitionen. Diese Investitionen lassen sich in die Kategorien

- hardware-,
- software- und
- organisations- oder personalbezogene Investitionen

einordnen. Werden logistische Investitionen in Unternehmen vorgenommen, so sind meist alle Kategorien gleichzeitig betroffen. Für den Aufbau eines Distributionszentrums sind sowohl Gebäude und Anlagen (Hardware) als auch Steuerungs- und Informationsverarbeitungssysteme (Software) sowie geeignete Mitarbeiter (Organisation & Personal) erforderlich. Logistische Investitionen stellen deshalb häufig ein ganzes Leistungsbündel in der Wertschöpfungskette dar.

Dem Entscheider obliegt es nun, die Investition auszuwählen, bei der die Differenz zwischen den mit der Investition zu erwartenden Auszahlung und dem durch sie bedingten Mittelrückfluss am größten ist.

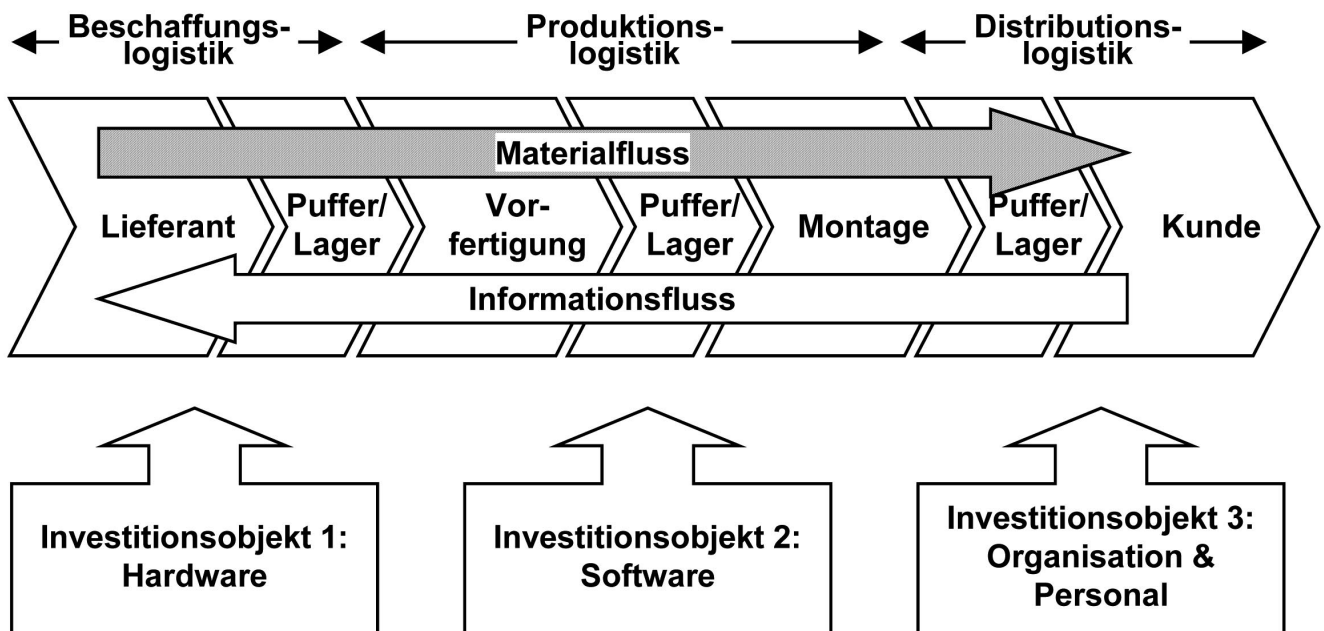


Abbildung 3: Kategorien logistischer Investitionen in die Wertschöpfungskette

3. Lösungskonzept zur Messung des Wertbeitrags der Logistik

Um den Wertbeitrag der Logistik bestimmen zu können, besteht die Herausforderung für die Unternehmen darin, Erfolg versprechende Antworten auf entscheidende Fragen zu finden:

- Wie können Defizite in der logistischen Kette von einzelnen Prozessabschnitten identifiziert werden?
- Wie kann die logistische Potenziallücke unternehmensspezifisch bewertet werden?
- Wie können alternative logistische Investitionen unternehmensspezifisch bewertet werden?

Zur Beantwortung der aufgezeigten Fragestellungen wurde ein dreistufiger Lösungsansatz gewählt. Dieser besteht aus dem SCM-Check, dem Logistik-Potenzial-Check und dem Value-Check. Das Tool-Set unterstützt, vergleichbar mit einem Navigationssystem, die Analyse des derzeitigen Standorts des Unternehmens hinsichtlich seiner logistischen Leistungsfähigkeit und zeigt die Entfernung sowie Wege zum Ziel auf. Die zielgerichtete Auswahl von Investitionsmaßnahmen zur Steigerung der logistischen Leistungsfähigkeit wird damit maßgeblich gefördert. Das Ziel der Logistiko Optimierung ist die Entwicklung einer ganzheitlichen Logistikstrategie in Verbindung mit einem operativen Verbesserungsprogramm, die durch das Logistik-Tool-Set maßgeblich unterstützt wird. Das Logistik-Tool-Set ist wie folgt aufgebaut:

1. Zunächst wurde ein Fragenkatalog in Anlehnung an das EFQM erstellt. Innerhalb der einzelnen Fragestellungen inden sich Ausprägungsmerkmale, anhand derer eine Einordnung der Unternehmen in die betrieblichen Leistungsbereiche erfolgen kann. Das Ergebnis ist eine Selbsteinschätzung der Unternehmen. Ergänzend wird ein erster Handlungsbedarf mit Handlungsempfehlungen aufgezeigt.
2. Daran schließt sich die Potenzialermittlung an. Hierzu bedarf es der Definition und Erhebung von Kennzahlen in Anlehnung an das SCORE-Modell. Mit Hilfe dieser Kennzahlen kann die Einordnung des Unternehmens in ein Portfolio vorgenommen werden. Anhand der Einordnung in ein definiertes Cluster können Vergleiche zu ähnlichen Unternehmen erstellt und Defizite in dem zu bewertenden Unternehmen aufgezeigt werden.
3. Abschließend erfolgt der Value-Check. Aus einem Maßnahmenbündel sind die Maßnahmen zu extrahieren, deren Wertbeitrag am höchsten ist.

Tool	SCM-Check	Logistik-Potenzial-Check	Value-Check
Eingangsgrößen	<ul style="list-style-type: none"> Qualitative Selbstbewertung hinsichtlich 13 Funktionsbereichen (73 Fragen) 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzdaten des Unternehmens (u.a. Cashflow, Umsatz, Rentabilität) Bestandskennzahlen Qualitative Einschätzung der Bedeutung und der Erfüllung logistischer Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzkennzahlen (u.a. Umsatz, Kostenstruktur) Ausprägung logistischer Kenngrößen Modellierter Wirkzusammenhang zwischen Finanz- und logistischen Kenngrößen
Wirkweise	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der qualitativen Bewertung in einen Scoring-Wert Vergleich des Scoring-Wertes mit hinterlegten Firmenwerten der gleichen Branche 	<ul style="list-style-type: none"> Einordnung Unternehmen in ein Vergleichscluster auf Basis logistischer Anforderungen Ermittlung Ziellücke in der Erfüllung der logistischen Anforderung im Vergleich zu wertschöpfenden Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Auswahl von Referenzfallstudien durchgeführter logistischer Maßnahmen Bestimmung betroffener logistischer Kenngrößen Quantifizierung der logistischen Veränderungen
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> Einschätzung der 13 Bereiche hinsichtlich der Ziellücke zum Mittelwert und zu den besten 25% einer Branche Mögliche Optimierungsansätze 	<ul style="list-style-type: none"> Höhe des von der Logistik beeinflussbaren Cashflow Höhe des logistischen Wertsteigerungspotenzials Ziellücke je logistische Anforderung als Optimierungsansatz 	<ul style="list-style-type: none"> Cashflow-Wirkung der ausgewählten logistischen Maßnahme Sensitivitätsrechnung Vergleich verschiedener Maßnahmen hinsichtlich der Cashflow-Wirkung

Abbildung 4: Die wesentlichen Charakteristiken des Tool-Sets

Die Grundlage des Toolsets basiert auf der Analyse der Wertebeziehungen von Fallstudien, die permanent in das Tool einfließen und die Aussagekraft der Tools ständig verstärken. Derzeit konnten annähernd 718 Fallstudien im SCM-Check integriert werden. Beim Logistik-Potenzial-Check wurden bisher über 120 Fallstudien und beim Value-Check mehr als 60 Fallstudien berücksichtigt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden Unternehmenstypen mit ihren spezifischen logistischen Profilen herausgearbeitet. Zusätzlich wurden operative Leistungs- und Finanzkennzahlen sowie logistischer Best-Practice-Lösungen in die DV-gestützten Analyseinstrumenten implementiert.

Tool	SCM-Check	Logistik-Potenzial-Check	Value-Check
Anzahl der Anwendungen	<ul style="list-style-type: none"> 684 Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Datenbestand: 122 Unternehmen Anwendung: 42 Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> >60 Fallstudien
Aufteilung	<ul style="list-style-type: none"> Automobil: 17% Maschinenbau: 16 % Elektro/ Elektronik: 13% Chemie: 8% Metallverarbeitung: 5% Nahrungsmittel: 5% Dienstleistungen: 4% Sonstige: 30% 	<ul style="list-style-type: none"> Maschinenbau: 19 % Automobil: 14% Elektro/ Elektronik: 14% Dienstleistungen: 7% Metallverarbeitung: 7% Chemie: 5% Nahrungsmittel: 5% Sonstige: 29% 	<ul style="list-style-type: none"> Beschaffungsseitige Aktionen: 23% Produktionsseitige Aktionen: 32 % Vertriebsseitige Aktionen: 13% Übergreifende Aktionen: 32%

Im SCM-Check sind die Defizite in der Logistik und erste Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Logistik zu identifizieren. Dies geschieht durch die Aufnahme der relevanten Strukturdaten aus der Wertschöpfungskette. Hieraus wird der logistische Handlungsbedarf durch die Analyse der logistischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens abgeleitet. Das Fundament bildet ein standardisierter Katalog von Fragen in Anlehnung an das SCORE-Modell, welcher die Themenfelder Beschaffung, Produktion, Distribution, After-Sales und Redistribution umfasst. Der Anwender erhält als Ergebnis einen graphischen Gesamtüberblick über die einzelnen Felder. Es werden diejenigen Felder hervorgehoben, bei denen ein möglicher Handlungsbedarf mit Potenzial zur Erhöhung des Wertbeitrags der Logistik vorliegt. In einem zweiten Schritt folgt die Ermittlung der logistikinduzierten Potenziale.

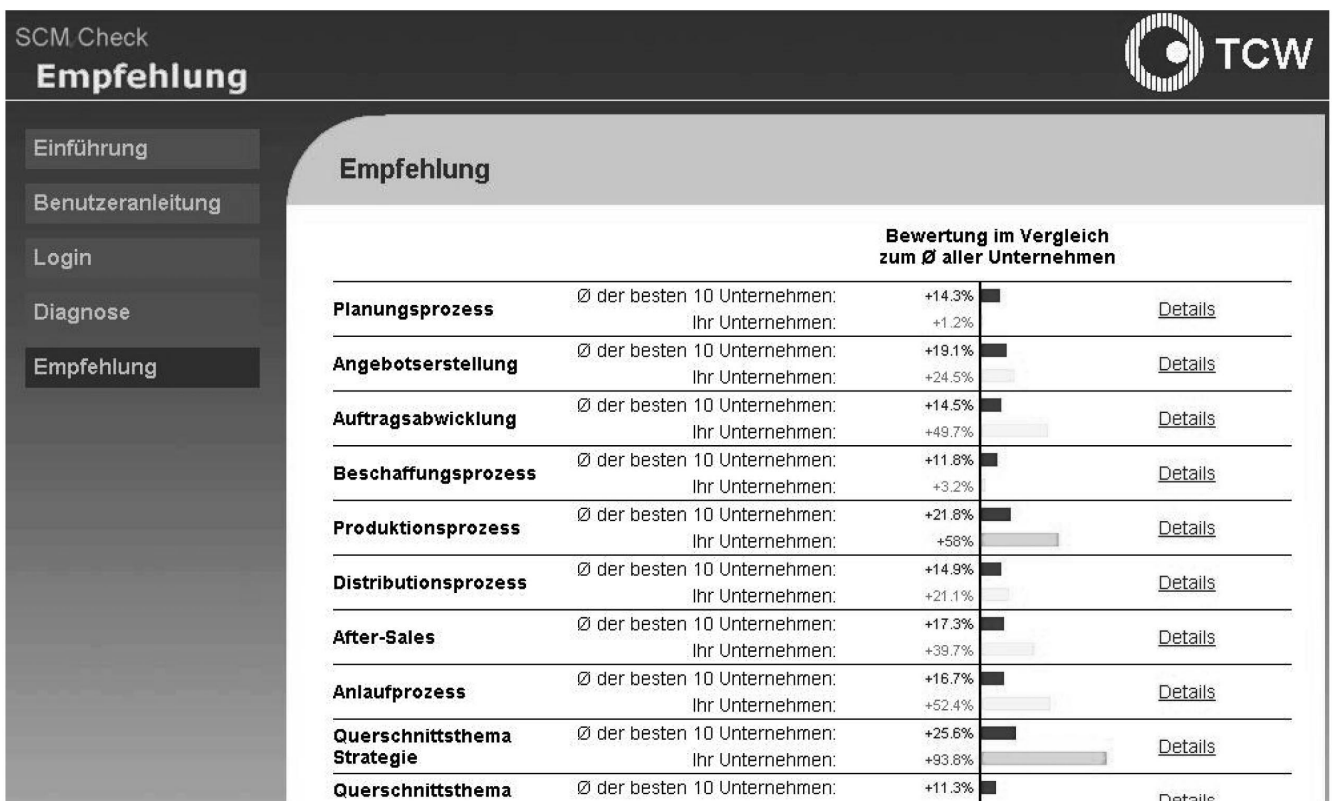


Abbildung 5: Ergebnis SCM-Check

Die erfolgreiche Umsetzung logistischer Konzepte erfordert in vielen Fällen Veränderungen innerhalb der Organisation und in der Infrastruktur. Die Rechtfertigung logistikbedingter Investitionen bedingt die Darstellung deren Wertbeitrags. Hierfür sind die im SCM-Check erhobenen und ausgewerteten Daten durch ein weiteres Tool zu ergänzen und mit finanziellen Kennzahlen des Unternehmens zu verknüpfen. Dies geschieht durch die anwendungsorientierte Bereitstellung logistikorientierter Leistungskenngrößen, wie Durchlaufzeit oder Liefertreue sowie die Abschätzung der Kundenerwartungen in Bezug auf die Performance der betrachteten Größen durch die mit der logistischen Leistungserstellung betrauten Mitarbeiter. Ergänzend fließen cash-flow-orientierte Spitzenkennzahlen des betrachteten

Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche mit ein. Als Ergebnis liefert das Tool "Logistik-Potenzial-Check" eine relative Positionierung des Unternehmens oder des analysierten Bereichs hinsichtlich der logistischen Erfolgsfaktoren gegenüber Vergleichsunternehmen, insbesondere denjenigen gleichen Logistiktyps. Ergänzt werden die Informationen durch einen logistischen Werttreiberbaum, aus dem die Wirkungen der einzelnen Schwachstellen in der Logistik auf den Unternehmenswert in quantifizierbarer Form ersichtlich sind. Damit stellt sich die Frage, mit welchen Maßnahmen die identifizierten Potenziale zu realisieren sind.

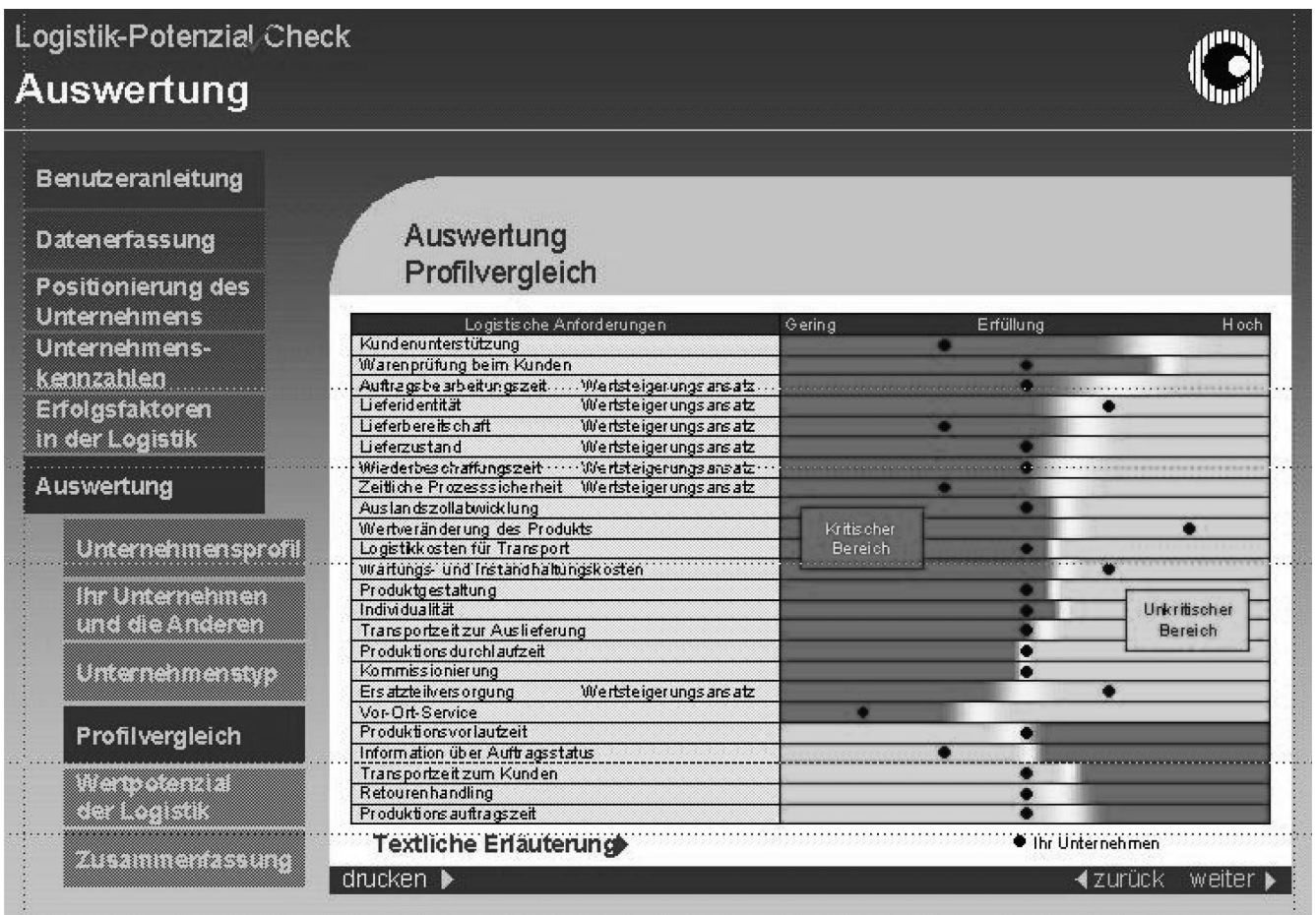


Abbildung 6: Ergebnis der Ermittlung des logistischen Potenzials

Der Ausweis eines quantifizierten logistischen Potenzials allein ist nicht ausreichend, um nachhaltig erfolgreiche Strategien zur Steigerung des Wertbeitrags der Logistik entwickeln zu können. Daher bedarf es der weiteren Ergänzung obiger Tools um den "Value-Check logistischer Maßnahmen". In diesem erfolgt die unternehmensindividuelle Bewertung von logistisch bedingten Investitionen. Das dem Tool zugrundeliegende Modell verfolgt das Ziel, Ein- und Auszahlungsströme infolge logistischer Investitionen zu quantifizieren. Um die Unternehmensindividualität sicherzustellen, sind eine ausreichende Zahl vergangener unternehmensindividueller Investitionen, die in der Wertschöpfungskette erfolgten, in das Tool zu integrieren. Zusammen mit den Know-how-Trägern des Unternehmens können die Wirkbeziehungen aufgrund der vorliegenden Erfahrungswerte anhand einer Checkliste 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.

4. Fazit und Forschungsbedarf

Für das Management stellen 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. Mit den entwickelten Tools erhalten Praktiker ein Hilfsmittel, um Investitionen in die Logistik zu priorisieren und den Wertbeitrag der Logistik zu ermitteln. Zusätzlich ermöglicht es dem Management, Spezialkenntnisse im Unternehmen zu identifizieren und für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.

Mit dem DV-Tool wird 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. Hierzu werden die Veränderungen logistischer Systeme auf Leistungskennzahlen abgebildet. Als Folge der Kennzahlenveränderung lassen sich Ein- und Auszahlungsströme ableiten und als Cashflow ausweisen. Die Abbildung von Ein- und Auszahlungsveränderungen erfolgt über die Abbildung von Wirkbeziehungen, die in Zusammenarbeit mit Industriepartnern erarbeitet wurden. Jede Wirkbeziehung stellt einen funktionalen Zusammenhang zwischen finanzwirtschaftlichen und logistischen Kennzahlen dar. Im Rahmen der Bewertung einer logistischen Investition identifiziert der Nutzer alle Veränderungen innerhalb der logistischen Kennzahlen. Anhand der definierten Wirkungsbeziehungen ergeben sich Veränderungen der Ein- und Auszahlungen, die letztlich zusammengefasst die Cashflow-Veränderung ergeben.

Trotz des Fortschritts, der durch die Entwicklung des Tool-Sets gegenüber den bisher zur Verfügung stehenden Methoden erzielt werden konnte, besteht ein weiterer Forschungsbedarf. Dieser wird durch folgende Fragestellungen wiedergespiegelt:

- Wie ist eine zielführende Effizienzmaßzahl in der Logistik inhaltlich auszugestalten?
- Wie kann die Bereichs- mit der Unternehmens- oder Konzernebene verbunden werden?
- Wie ist die Effizienzmessung organisatorisch zu verankern?
- Wie ist die Effizienzmessung technologisch abzubilden?
- Wie ist der optimale Effizienzgrad in der logistischen Kette zu realisieren?
- Wie sind Kosten-/Nutzen-Ungleichverteilungen zu beseitigen?

Literatur

- Bühner R.** (1994): Der Shareholder-Value-Report. Ergebnisse, Erfahrungen, Entwicklungen, Landsberg am Lech
- Copeland T. et al.** (1998): Unternehmenswert – Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmung, 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- Neher A.** (2003): Wertorientierung im Supply Chain Controlling, in: Stölzle W., Otto A. (Hrsg.): Supply Chain Controlling in Theorie und Praxis. Wiesbaden, S. 27-47
- Rappaport A.** (1986): Creating Shareholder Value, The New Standard for Business Performance, New York
- Weber J., Dehler M.** (2001): Der Einfluss der Logistik auf den Unternehmenserfolg, WHU-Forschungspapier Nr. 79. Vallendar
- Wildemann H.** (2001): Logistik Prozessmanagement. Organisation und Methoden, 2. Aufl., München
- Wildemann H.** (2004): Supply Chain Management – Effizienzsteigerungen in der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette, München 2004
- Wildemann H.** (2004): Bewertung logistischer Leistungen - Abschlussbericht des Forschungsprojektes BiLog (196 S.), München

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