

# **Wertorientiertes Logistikcontrolling**

**Eine theoretische und empirische Untersuchung**

**John Victor Herold**

**John Victor Herold**

**Wertorientiertes Logistikcontrolling  
Eine theoretische und empirische Untersuchung**

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2003  
1. Auflage 2003

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

**Herold, John Victor**

**Wertorientiertes Logistikcontrolling**

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2003

ISBN 3-937236-01-5

Verlag:  
TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	X
Gleichungsverzeichnis .....	XIV
Tabellenverzeichnis .....	XIV
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung und Problemstellung .....	3
1.2 Behandlung der Thematik in der Literatur .....	7
1.2.1 Operationalisierung des Unternehmenswerts .....	8
1.2.2 Controlling logistischer Kosten und Leistungen .....	13
1.3 Lösungsansatz und Gang der Untersuchung .....	15
1.4 Charakterisierung der empirischen Forschungskonzeption .....	18
<b>2 Theoretischer Bezugsrahmen .....</b>	<b>20</b>
2.1 Wertorientierte Unternehmensführung .....	21
2.1.1 Begriffliche Abgrenzungen und Definitionen .....	21
2.1.1.1 Interessen der Eigentümer .....	21
2.1.1.2 Begriffsabgrenzung des Eigentümerwerts .....	25
2.1.1.3 Cash-flow als zentrale Orientierungsgröße .....	27
2.1.2 Wertorientierte Kennzahlenkonzepte .....	30
2.1.2.1 Cash-flow Return on Investment (CFROI) .....	31
2.1.2.2 Shareholder Value Added (SVA) .....	33
2.1.2.3 Discounted Cash-flow (DCF) .....	35
2.1.2.4 Economic Value Added (EVA) .....	37
2.1.2.5 Zusammenfassende Bewertung .....	39
2.1.3 Operationalisierung der Wertschaffung .....	40
2.1.3.1 Aufbau eines Unternehmenswertmodells .....	41
2.1.3.2 Effekte der systematischen Operationalisierung .....	44
2.1.4 Wertorientierte Ziel- und Strategieableitung .....	46
2.1.4.1 Konzept der Balanced Scorecard .....	47
2.1.4.2 Managementprozesse der Balanced Scorecard .....	51
2.1.5 Zusammenfassung .....	53

---

2.2	Logistik als integraler Bestandteil der Wertorientierung .....	54
2.2.1	Begriffliche Abgrenzungen und Definitionen.....	55
2.2.1.1	Logistikkonzeptionen und -begriffe .....	55
2.2.1.2	Wertschöpfungskette, logistische Kette und Supply Chain Management.....	60
2.2.2	Abgrenzung des Betrachtungsgegenstands in der logistischen Kette.....	63
2.2.2.1	Beschaffungslogistik .....	64
2.2.2.2	Produktionslogistik .....	66
2.2.2.3	Distributionslogistik .....	69
2.2.3	Einfluss der Logistik auf den Unternehmenswert .....	71
2.2.3.1	Erhöhung des Cash-flows durch die Logistik.....	72
2.2.3.2	Beschleunigung des Cash-flows durch die Logistik.....	75
2.2.3.3	Risikominimierung durch die Logistik.....	78
2.2.4	Zusammenfassung .....	80
2.3	Controlling logistischer Kosten und Leistungen.....	80
2.3.1	Controllingkonzeptionen und -begriffe .....	81
2.3.1.1	Abgrenzung des Logistikcontrollingbegriffs .....	83
2.3.1.2	Abgrenzung logistischer Leistungen .....	85
2.3.1.3	Abgrenzung logistischer Kosten.....	86
2.3.2	Instrumente des Logistikcontrolling .....	87
2.3.2.1	Logistische Kosten- und Leistungsrechnung .....	87
2.3.2.2	Logistikbilanzen.....	90
2.3.2.3	Logistische Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	92
2.3.2.4	Logistikbenchmarking .....	95
2.3.3	Zusammenfassung .....	97
2.4	Leitlinien für die Gestaltung wertorientierter Logistikcontrollingsysteme .	97
2.4.1	Strategieorientierung.....	98
2.4.2	Ganzheitliche Betrachtungsweise.....	99
2.4.3	Wirkungstransparenz zwischen logistischen Leistungen und Kosten .....	99
2.4.4	Planung, Kontrolle und Steuerung.....	100
2.5	Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens.....	101

---

<b>3</b>	<b>Einflussgrößen auf die Gestaltung von wertorientierten Logistikcontrollingsystemen</b> .....	<b>102</b>
3.1	Modell zur Bestimmung logistikrelevanter Einflussgrößen .....	103
3.1.1	Modellaufbau .....	103
3.1.1.1	Modellelemente .....	103
3.1.1.2	Wirkungsbeziehungen.....	106
3.1.2	Isolation logistikabhängiger Prozesskenngrößen .....	108
3.1.2.1	Preisbezogene Prozesskenngrößen .....	109
3.1.2.2	Qualitätsbezogene Prozesskenngrößen .....	111
3.1.2.3	Zeitbezogene Prozesskenngrößen .....	113
3.1.2.4	Servicebezogene Prozesskenngrößen .....	114
3.1.2.5	Produktidentitätsbezogene Prozesskenngrößen .....	116
3.1.3	Abschätzung des Wertbeitrags der Logistik .....	118
3.2	Empirische Analyse zur Klassifizierung der Einflussgrößen.....	120
3.2.1	Empirische Datenbasis und Erhebungsmethodik .....	120
3.2.1.1	Inhalt der Unternehmensbefragung .....	121
3.2.1.2	Struktur der Grundgesamtheit.....	123
3.2.2	Statistische Analyse der empirischen Datenbasis .....	125
3.2.2.1	Faktorenanalyse.....	125
3.2.2.2	Clusteranalyse .....	129
3.2.3	Beurteilung der Analyseergebnisse .....	131
3.3	Ableitung von Logistiktypen .....	133
3.3.1	Matrix zur Typologisierung logistischer Einflussgrößen.....	134
3.3.2	Benennung der idealisierten Logistiktypen .....	135
3.3.3	Charakterisierung der abgeleiteten Logistiktypen.....	137
3.3.3.1	Logistiktyp „Indifferent“ .....	138
3.3.3.2	Logistiktyp „Tradition“ .....	140
3.3.3.3	Logistiktyp „Basic“ .....	143
3.3.3.4	Logistiktyp „Innovation“ .....	145
3.3.3.5	Logistiktyp „Basic Excellence“ .....	147
3.3.3.6	Logistiktyp „Challenge“ .....	149
3.4	Zusammenfassung der Einflussgrößen .....	151

---

<b>4</b>	<b>Gestaltungsfelder wertorientierter Logistikcontrollingsysteme .....</b>	<b>153</b>
4.1	Festlegung der strategischen Ausrichtung .....	153
4.1.1	Unternehmensstrategie als Ausgangsbasis .....	153
4.1.2	Bestimmung strategischer Zielsetzungen für die Logistik.....	155
4.1.3	Ableitung von Teilstrategien für die Logistik .....	157
4.1.3.1	Spezialisierungsstrategien .....	158
4.1.3.2	Kooperationsstrategien .....	160
4.1.3.3	Konfigurationsstrategien .....	162
4.1.3.4	Standardisierungsstrategien .....	164
4.1.4	Fokussierung auf wertrelevante Logistikprozesse.....	165
4.2	Aufbau logistischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....	167
4.2.1	Nutzen logistischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen.....	167
4.2.2	Ermittlung logistischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen.....	168
4.2.3	Mehrdimensionale Verknüpfung logistischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....	171
4.3	Auswahlprozess von logistischen Messgrößen .....	173
4.3.1	Auswahlkriterien für logistische Messobjekte .....	173
4.3.2	Definition logistischer Messgrößen .....	176
4.3.3	Implementierung logistischer Messgrößen .....	180
4.4	Festlegung von Ziel- und Schwellenwerten .....	180
4.4.1	Aufbau einer Vergleichsbasis für logistische Messwerte .....	182
4.4.2	Definition logistischer Zielwerte .....	185
4.4.3	Definition logistischer Schwellenwerte.....	187
4.5	Visualisierungsmöglichkeiten für Logistikcontrollingsysteme .....	189
4.5.1	Tabellarische Cockpit-Visualisierung .....	189
4.5.2	Graphische Cockpit-Visualisierung.....	190
4.6	Zusammenfassung der Gestaltungsfelder.....	192
<b>5</b>	<b>Fallstudienanalyse bestehender Logistikcontrollingsysteme .....</b>	<b>194</b>
5.1	Datenbasis und Erhebungsmethodik.....	194
5.2	Ausgangssituation und Einflussgrößen .....	197
5.2.1	Fallstudie I.....	197
5.2.2	Fallstudie II.....	199

---

5.2.3 Fallstudie III.....	201
5.2.4 Fallstudie IV .....	203
5.2.5 Vergleich der Einflussgrößen der Fallstudien .....	205
5.3 Gestaltung der Logistikcontrollingsysteme .....	206
5.3.1 Ausrichtung der logistischen Teilstrategien .....	206
5.3.2 Logistische Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....	211
5.3.3 Auswahl logistischer Messgrößen .....	214
5.3.4 Logistische Ziel- und Schwellenwerte.....	218
5.3.5 Visualisierung der logistischen Messgrößen .....	220
5.4 Ergebnisse der empirischen Analyse .....	225
<b>6 Gestaltungsempfehlungen für wertorientierte Logistik- Controllingsysteme .....</b>	<b>228</b>
6.1 Festlegung der strategischen Ausrichtung .....	229
6.2 Aufbau logistischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....	231
6.3 Auswahl logistischer Messgrößen .....	233
6.4 Festlegung logistischer Ziel- und Schwellenwerte.....	236
6.5 Visualisierung von Logistikcontrollingsystemen .....	238
6.6 Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen .....	239
<b>7 Zusammenfassung .....</b>	<b>243</b>
Literaturverzeichnis.....	250

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Wissenschaftliche Ansätze der Literatur .....	15
Abbildung 1-2:	Vorgehensweise der Untersuchung.....	17
Abbildung 2-1:	Anspruchsgruppen und ihre Beziehung zum Unternehmenswert.....	24
Abbildung 2-2:	Herkunft und Verwendung des Cash-flow .....	29
Abbildung 2-3:	Berechnungsschema der Steuerungskennzahl CFROI .....	32
Abbildung 2-4:	Beispielhafte Operationalisierung der Wertschaffung .....	42
Abbildung 2-5:	Beispiel einer Prozess-Wirkungs-Matrix .....	43
Abbildung 2-6:	Leitlinien für den Aufbau eines Unternehmenswertmodells.	44
Abbildung 2-7:	Effekte der systematischen Operationalisierung.....	46
Abbildung 2-8:	Die Perspektiven der Balanced Scorecard .....	48
Abbildung 2-9:	Kausalkette der BSC-Perspektiven.....	50
Abbildung 2-10:	Managementprozesse bei der BSC-Erstellung.....	51
Abbildung 2-11:	Klassifizierung bestehender Definitionsansätze des Logistikbegriffs .....	55
Abbildung 2-12:	Darstellung der Wertschöpfungskette nach PORTER .....	60
Abbildung 2-13:	Logistische Kette und ihre Orientierungsgrößen.....	62
Abbildung 2-14:	Komplexität der Kostenwirkung in der Beschaffung .....	65
Abbildung 2-15:	Wirkungen der Logistik auf den Unternehmenswert.....	72
Abbildung 2-16:	Umsatzwirksamkeit verbesserter logistischer Leistungen ...	73
Abbildung 2-17:	Zusammenhang zwischen Bestandssenkungen und Produktivitätszuwachs .....	75
Abbildung 2-18:	Einflussgrößen zur Minimierung der Liegezeit.....	76
Abbildung 2-19:	Aufgaben des Logistikcontrolling .....	84
Abbildung 2-20:	Kategorien logistischer Kosten nach WILDEMANN .....	87
Abbildung 2-21:	Systematische Erfassung logistischer Kosten-Leistungsrelationen .....	88
Abbildung 2-22:	Aufgaben der logistischen Kosten- und Leistungsrechnung .....	90
Abbildung 2-23:	Beispiel einer Logistikbilanz.....	91
Abbildung 2-24:	Systematisierung von Kennzahlen in der Logistik .....	93
Abbildung 2-25:	Phasen innerhalb des Benchmarking-Prozesses .....	96
Abbildung 2-26:	Leitlinien zur Gestaltung wertorientierter Logistikcontrollingsysteme .....	97

---

Abbildung 3-1:	Modell zur Erfassung logistikinduzierter Wertsteigerung...	104
Abbildung 3-2:	Wirkungsbeziehungen der Erfolgsfaktoren .....	107
Abbildung 3-3:	Wirkungsbeziehungen der Prozesskenngrößen .....	107
Abbildung 3-4:	Preisbestandteile.....	109
Abbildung 3-5:	Bestandteile der Produktqualität .....	111
Abbildung 3-6:	Produktbegleitende Serviceangebote .....	113
Abbildung 3-7:	Elemente der Produktidentität.....	115
Abbildung 3-8:	Zeitbezogene Prozesskenngrößen .....	116
Abbildung 3-9:	Prozesskenngrößen der Erfolgsfaktoren .....	117
Abbildung 3-10:	Abschätzung des logistikinduzierten Wertbeitrags .....	118
Abbildung 3-11:	Abfrage von Rentabilität und Wachstum.....	121
Abbildung 3-12:	Bedeutung der Prozesskenngrößen .....	122
Abbildung 3-13:	Erfüllungsgrad logistischer Prozesskenngrößen.....	123
Abbildung 3-14:	Zusammensetzung der Datenbasis .....	124
Abbildung 3-15:	Auswahl der Faktorenzahl .....	125
Abbildung 3-16:	Korrelation zwischen übergeordneten Faktoren und Prozesskenngrößen .....	127
Abbildung 3-17:	Relative Positionierung der Unternehmen .....	128
Abbildung 3-18:	Ergebnis der Clusteranalyse .....	130
Abbildung 3-19:	Sachlogische Bereinigung der Cluster .....	131
Abbildung 3-20:	Beurteilung der Analyseergebnisse .....	133
Abbildung 3-21:	Idealisierung der Unternehmenscluster .....	135
Abbildung 3-22:	Logistiktypmatrix .....	137
Abbildung 3-23:	Bedeutungs- und Erfüllungsprofil „Indifferent“ .....	140
Abbildung 3-24:	Bedeutungs- und Erfüllungsprofil „Tradition“ .....	142
Abbildung 3-25:	Bedeutungs- und Erfüllungsprofil „Basic“ .....	144
Abbildung 3-26:	Bedeutungs- und Erfüllungsprofil „Innovation“ .....	146
Abbildung 3-27:	Bedeutungs- und Erfüllungsprofil „Basic Excellence“ .....	148
Abbildung 3-28:	Bedeutungs- und Erfüllungsprofil „Challenge“ .....	150
Abbildung 3-29:	Charakterisierung der Logistiktypen .....	151
Abbildung 4-1:	Stufenweise Ableitung von Logistikstrategien.....	154
Abbildung 4-2:	Magisches Viereck der Logistik .....	155
Abbildung 4-3:	Priorisierung der logistischen Zielelemente .....	156
Abbildung 4-4:	Kriterien zur Ableitung von Logistikstrategien.....	158
Abbildung 4-5:	Spezialisierungsstrategien .....	159
Abbildung 4-6:	Kooperationsstrategien .....	161
Abbildung 4-7:	Konfigurationsstrategien .....	163

---

Abbildung 4-8:	Standardisierungsstrategien .....	164
Abbildung 4-9:	Beurteilung wertrelevanter Logistikprozesse .....	166
Abbildung 4-10:	Ursache-Wirkungs-Beziehung nach ISHIKAWA .....	167
Abbildung 4-11:	Ursache-Wirkungs-Beziehung nach BSC-Perspektiven ....	170
Abbildung 4-12:	Aufstellung einer Strategy Map für die Logistik.....	172
Abbildung 4-13:	Messobjekte im Logistikcontrollingsystem .....	174
Abbildung 4-14:	Auswahlkriterien für logistische Messobjekte .....	175
Abbildung 4-15:	Definitionsaspekte logistischer Messgrößen.....	176
Abbildung 4-16:	Quellen für den Vergleich logistischer Messwerte .....	182
Abbildung 4-17:	Arten des Logistik-Benchmarking .....	184
Abbildung 4-18:	Prozess der Zielwertfestlegung.....	186
Abbildung 4-19:	Gründe für die Festlegung von Schwellenwerten .....	188
Abbildung 4-20:	Tabellarische Cockpit-Visualisierung .....	188
Abbildung 4-21:	Systematik eines Netzdiagramms.....	190
Abbildung 5-1:	Übersicht der untersuchten Unternehmen .....	195
Abbildung 5-2:	Logistischer Objektbereich der Fallstudie I .....	196
Abbildung 5-3:	Logistisches Profil von Fallstudie I .....	198
Abbildung 5-4:	Logistischer Objektbereich der Fallstudie II .....	199
Abbildung 5-5:	Logistisches Profil von Fallstudie II .....	200
Abbildung 5-6:	Logistischer Objektbereich der Fallstudie III .....	201
Abbildung 5-7:	Logistisches Profil von Fallstudie III .....	202
Abbildung 5-8:	Logistischer Objektbereich der Fallstudie IV.....	203
Abbildung 5-9:	Logistisches Profil von Fallstudie IV .....	204
Abbildung 5-10:	Verfolgte Logistikstrategien in den Fallstudien .....	210
Abbildung 5-11:	Durchführungsbeurteilung in den Fallstudien .....	214
Abbildung 5-12:	Messgrößenauswahl der Fallstudie I .....	214
Abbildung 5-13:	Messgrößenauswahl der Fallstudie II .....	215
Abbildung 5-14:	Messgrößenauswahl der Fallstudie III .....	216
Abbildung 5-15:	Messgrößenauswahl der Fallstudie IV .....	217
Abbildung 5-16:	Ziel- und Schwellenwertfestlegung in den Fallstudien .....	220
Abbildung 5-17:	Cockpit-Visualisierung in Fallstudie I .....	221
Abbildung 5-18:	Cockpit-Visualisierung in Fallstudie II .....	222
Abbildung 5-19:	Cockpit-Visualisierung in Fallstudie III .....	223
Abbildung 5-20:	Cockpit-Visualisierung in Fallstudie IV .....	224
Abbildung 5-21:	Eingesetzte Visualisierungsformen in den Fallstudien.....	225
Abbildung 6-1:	Gestaltung von Logistikcontrollingsystemen.....	228
Abbildung 6-2:	Ausrichtung der logistischen Teilstrategien .....	229

---

Abbildung 6-3: Aufbau logistischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....	233
Abbildung 6-4: Auswahl logistischer Messgrößen .....	234
Abbildung 6-5: Festlegung logistischer Ziel- und Schwellenwerte .....	236
Abbildung 6-6: Visualisierung von Logistikcontrollingsystem.....	238

## Gleichungsverzeichnis

Gleichung 2-1:	Zusammensetzung des Eigentümerwertes.....	25
Gleichung 2-2:	Berechnung des Unternehmenswertes.....	26
Gleichung 2-3:	Berechnung des Eigentümerwertes.....	27
Gleichung 2-4:	Definition des CFROI.....	31
Gleichung 2-5:	Definition des SVA.....	33
Gleichung 2-6:	Direkte Berechnung des Netto-Cash-flow.....	34
Gleichung 2-7:	Ableitung des Cash-flow auf Basis des Jahresabschlusses	35
Gleichung 2-8:	Definition des EVA.....	37
Gleichung 3-1:	Wertbeitragsberechnung der Logistik.....	119
Gleichung 3-2:	Maßzahl des Wertbeitrags.....	138

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Vor- und Nachteile ausgewählter Steuerungskennzahlen...	39
Tabelle 2-2:	Definitionen und Abgrenzungen bestehender Logistikbegriffe.....	58
Tabelle 4-1:	Ausgewählte Logistikkennzahlen.....	177

## Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFROI	Cash-flow Return on Invest
CIP	Continuous Improvement Process
CLM	Council of Logistics Management
Cmk	Maschinenfähigkeitskoeffizient
Cpk	Prozessfähigkeitskoeffizient
DCF	Discounted Cash-fow
DV	Datenverarbeitung
E	Erweiterungsinvestitionsrate
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EK	Eigenkapital
engl.	englisch
et al.	et alii
etc.	et cetera
EUR	Euro
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FK	Fremdkapital
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GK	Gesamtkapital
GWB	Geschäftswertbeitrag
Hrsg.	Herausgeber
IBS	Inbetriebsetzung
IO	Industrielle Organisation
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
Jr.	Junior
k	Kapitalzinssatz
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LCS	Logistikcontrollingsysteme
Mio.	Million

Mrd.	Milliarde
neubearb.	neubearbeitet
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser
o.J.	ohne Jahresangabe
PC	Personal Computer
POS	Point of Sale
PDA	Personal Digital Assistant
PKW	Personenkraftwagen
ROI	Return on Investment
S.	Seite, Steuersatz
Sa.	Seitenangabe
SCM	Supply Chain Management
SHV	Shareholder Value
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SVA	Shareholder Value Added
t	Zeit
TM	Trademark
TQM	Total Quality Management
u.	und
u.a.	und andere, unter anderem, unter anderen
U	Umsatz
übers.	übersetzt
UR	Umsatzüberschussrate
US	United States
USA	United States of America
UW	Umsatzwachstum
VDI	Verband deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
WACC	Weighted Average Cost of Capital
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

## 1. Einleitung

Das Aufgabenspektrum der Logistik in Unternehmen befindet sich in qualitativer wie quantitativer Hinsicht in einem umfassenden Wandlungsprozess. Veränderungen des Unternehmensumfeldes wie die zunehmende Arbeitsteilung, sich verkürzende Produktlebenszyklen, die abnehmende Fertigungstiefe oder die Bildung von Netzwerken führen zu einer Erhöhung der Komplexität bei der Koordination der logistischen Prozesse.<sup>1</sup> Während früher überwiegend die Optimierung des Material- und Informationsflusses unter Kostengesichtspunkten vorangetrieben wurde, steht heute zusätzlich die Erhöhung der logistischen Leistungsfähigkeit zur Erfüllung der gestiegenen Anforderungen im Blickpunkt des Interesses.<sup>2</sup> Der Logistik kommt damit eine wachsende Bedeutung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu. Empirische Studien haben gezeigt, dass die klassischen Erfolgsfaktoren Preis und Produktqualität als Differenzierungskriterien alleine nicht mehr ausreichend sind, weil diesbezüglich eine zunehmende Annäherung der Wettbewerber eingetreten ist.<sup>3</sup> Es ist daher für Unternehmen von entscheidender Wichtigkeit, neue Differenzierungspotenziale zu identifizieren und nachhaltig auszuschöpfen. Die Logistik nimmt in diesem Zusammenhang eine Führungsposition ein. Verbesserungen der logistischen Leistungsfähigkeit ermöglichen es, den wahrgenommenen Kundennutzen zu steigern und den Markterfolg von Unternehmen auszubauen.<sup>4</sup>

Basierend auf dieser Entwicklung leistet das Logistikmanagement aus heutiger Sicht in zweifacher Weise einen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts. Zum einen können durch die Methoden zur Rationalisierung der logistischen Prozesse die Kostenstrukturen von Unternehmen erheblich verbessert werden. Rationalisierungspotenziale können sich dabei in Form von verbesserten Kunden-Lieferanten-Beziehungen, reduzierten Beständen, verkürzten Durchlaufzeiten, gesteigerten Produktivitäten oder höheren Ergebnisqualitäten ergeben.<sup>5</sup> Zum anderen trägt ein höheres logistisches Leistungsniveau dazu bei, die Basis für die Generierung von Umsatzerlösen zu verbreitern und nach-

---

<sup>1</sup> Vgl. u. a. Althoff/Nadj (2002), S. 55ff.; Baumgarten/Pladeck (2002), S. 26; Baumgarten/Walter (2000), S. 38ff.; Feldkamp (2001), S. 180ff.; Wildemann (2001e), S. 27; Wildemann (1998a), S. 28ff.

<sup>2</sup> Vgl. Baumgarten/Darkow/Walter (2000), S. 16f.; Göpfert (2000a), S. 3ff.; Feldkamp (2001), S. 169.

<sup>3</sup> Vgl. A.T. Kearney (1993), S. 21f.; Schubert/Helgers/Künzel (2002), S. 65; Spielberger (1996), S. 107; Weber/Dehler (2001a), S. 64f.; Seidenschwarz (1997), S. 13.

<sup>4</sup> Vgl. Weber/Dehler (2001b), S. 1ff.; Weber (1996), S. 8f.; Wildemann (2001a), S. 2.

<sup>5</sup> Vgl. Wildemann (2001a), S. 278ff.

haltig abzusichern. In diesem Zusammenhang zielt Logistikmanagement auf die Optimierung von kaufentscheidenden Faktoren wie Lieferflexibilität, Servicequalität oder Lieferzuverlässigkeit.<sup>6</sup> Durch die doppelseitige Wirkung auf das Unternehmensergebnis steigt die Logistik zum integralen Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung auf.<sup>7</sup>

Obgleich die Logistik branchenübergreifend an Bedeutung zugenommen hat, ist ihr Stellenwert unternehmensindividuell sehr unterschiedlich ausgeprägt. Wie wichtig die Logistik im einzelnen für den Unternehmenswert tatsächlich ist, hängt insbesondere von der Bedeutung des Lieferservice für das Marketing und des Versorgungsservice für die Produktion sowie von der Bedeutung der Logistikkosten ab.<sup>8</sup> So spielen z. B. der Lieferservice und die Logistikkosten für den Handel sowie für die Konsumgüterindustrie eine gewichtigere Rolle als für Hersteller aus dem Anlagenbau.<sup>9</sup> Um die unterschiedlichen logistischen Anforderungen wertoptimal erfüllen zu können, sind folglich differenzierte logistische Lösungskonzepte erforderlich. Erfolgreiche Logistikkonzepte lassen sich dabei aufgrund ihrer hohen Spezifität nicht ohne weiteres von einem zum anderen Unternehmen übertragen.<sup>10</sup>

Gleichzeitig betrifft die Logistik in ihrer Eigenschaft als Querschnittsfunktion nahezu alle Unternehmensbereiche und offenbart sich damit als äußerst umfangreiches Themenfeld.<sup>11</sup> Material- und Informationsflüsse sind in den direkten und indirekten Wertschöpfungsprozessen von der Beschaffung, über die Produktion und Distribution bis hin zur After-Sales-Betreuung vorzufinden.<sup>12</sup> Die Steuerung von Material- und Informationsflüssen als Kernaufgabe der Logistik muss deshalb schwerpunktmäßig dezentral in den Unternehmensbereichen wahrgenommen werden. Da sich die logistischen Einzelaktivitäten bereichsintern und -übergreifend untereinander beeinflussen können, ist begleitend eine ganzheitliche Koordination durch das Top-Management erforderlich.<sup>13</sup> Für die Optimierung logistischer Leistungen sind demnach die Mitarbeiter aller Unternehmensebenen verantwortlich.

---

<sup>6</sup> Vgl. Pfohl (2000a), S. 62ff.; Wildemann (2001a), S. 2.

<sup>7</sup> Vgl. Wildemann (2000b), S. 9f.

<sup>8</sup> Vgl. Pfohl (2000a), S. 65.

<sup>9</sup> Vgl. Kowalski (1992), S. 130.

<sup>10</sup> Vgl. Wildemann (2001a), S. 3.

<sup>11</sup> Vgl. Althoff/Nadj (2002), S. 56.

<sup>12</sup> Vgl. Wildemann (2001a), S. 33f.

<sup>13</sup> Vgl. Häse (2002), S. 48f.

Es stellt sich zum einen die Frage, wie ein Unternehmen seine logistischen Potenziale erkennen kann und auf Basis welcher Informationen die Entscheidungen für Verbesserungen getroffen werden sollen. Zum anderen besteht Unsicherheit darüber, wie sich die Entscheidungen auf allen Unternehmensebenen einheitlich und wertoptimal ausrichten lassen. Die Antworten auf diese Fragen entwickeln sich mit zunehmender Bedeutung der Logistik zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Einige Unternehmen haben es geschafft, sich mit dem Aufbau logistischer Spitzenpositionen ein zusätzliches Kompetenzfeld anzueignen. Sie sind damit in der Lage, sowohl ihre Kostenstruktur als auch den Nutzen für ihre Kunden mit vorteilhaften Effekten auf ihren Unternehmenswert zu verbessern. Das US-Unternehmen Dell konnte durch die Realisierung seines Logistikkonzepts maßgeschneiderte Built-to-Order-PCs mit kurzen Lieferzeiten anbieten. Dell hat damit den internationalen Markt für PC-Hardware innerhalb von kürzester Zeit revolutioniert und gleichzeitig seine Marktkapitalisierung vervielfacht.<sup>14</sup> Wie konnten Unternehmen wie Dell die Logistik als den für sie entscheidenden Hebel identifizieren, um ihn dann konsequent im Sinne der wertorientierten Unternehmensführung bedienen zu können? Ein wesentlicher Grund dafür ist sicherlich in einer höheren Transparenz gegenüber dem Wettbewerb hinsichtlich der logistischen Anforderungen des Marktes auf der einen und der Qualität der eigenen logistischen Fähigkeiten auf der anderen Seite zu sehen.

## 1.1 Zielsetzung und Problemstellung

Die Logistik stellt im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung einen Stellhebel zur Steigerung des Unternehmenswertes dar.<sup>15</sup> Um eine Wertsteigerung in diesem Bereich realisieren zu können, ist die Beurteilungskompetenz hinsichtlich des logistischen Potenzials erforderlich. Dazu muss der Wirkungszusammenhang zwischen der Logistik und dem Unternehmenswert nachvollziehbar gemacht werden. Auf diese Weise können die im Hinblick auf die Wertsteigerung richtigen logistischen Lösungskonzepte ausgewählt und umgesetzt werden.<sup>16</sup> Die erforderliche Beurteilungskompetenz lässt sich durch die Bereitstellung geeigneter Informationen im Rahmen von Logistikcontrol-

---

<sup>14</sup> Vgl. Driever/Horstmann (2002), o. Sa.

<sup>15</sup> Vgl. Schubert/Helgers/Künzel (2002), S. 64.

<sup>16</sup> Vgl. Baumgarten/Pladeck (2002), S. 27; Werner (1999), S. 32.