

## Geleitwort

Die aktive Gestaltung der Logistik ist eine Management-Aufgabe, die heute jedes Unternehmen auf seiner Agenda thematisiert. Durch eine Mobilisierung der gesamten Wertschöpfungskette auf das Ziel, die Bedürfnisbefriedigung beim Kunden zu verbessern, werden nicht nur Transportnetzwerke neu strukturiert, sondern es wird der gesamte Waren-, Informations- und Finanzfluss neu konfiguriert. Dabei werden sowohl die Aufgaben und Funktionen der Logistik in Industrie und Handel als auch die Leistungsangebote der Logistikdienstleister permanent erweitert und den neuen Flussmodellen der Logistik angepasst.

Obwohl diese Entwicklungen im Management bekannt sind, werden Entscheidungen im Zusammenhang mit Logistik vielfach noch auf Basis der reinen Transportkosten getroffen. Dabei wird völlig vernachlässigt, dass diese Kosten nur einen Bruchteil der gesamten logistischen Messgrößen ausmachen. Der größte Nutzen der Logistik erfolgt durch eine strukturierte Planung und Steuerung aller Güter- und Informationsflüsse und eine damit einhergehende Verbesserung der Leistungsqualität der Logistik in der Wahrnehmung der Absatzmärkte.

Aus dieser Erkenntnis heraus wurden bereits vielfach Versuche unternommen, die Performance logistischer Maßnahmen besser in ihrer Gesamtheit beurteilen zu können. Dennoch zeigte es sich aber vor allem bei Gesprächen auf Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene immer wieder, dass diese Zusammenhänge nicht bekannt waren und die Logistik und hierbei vor allem die Bedeutung und der Nutzen der Logistik für das jeweilige Unternehmen zwar als Spezialwissen von Logistikern, aber auch als „black box“ für die oberste Führung verstanden wurde.

Aufgrund dieser Situation entstand bei mir die Idee der Logistik-Bilanz. Jede Unternehmensführung kennt eine Steuer- bzw. Handelsbilanz, keiner aber eine Logistik-Bilanz (die es ja in der Tat auch noch nicht gab!).

Nach mehreren gescheiterten Versuchen mit Diplomanden wurde in einem Brainstorming am Rande der Transport Logistik 2003 zusammen mit Frau Univ.-Prof. Dr. Ingrid Göpfert und Herrn Dr. Andreas Froschmayer eine erste Struktur einer solchen Logistik-Bilanz entworfen, die sich in ihrem Aufbau eng an gängige Bilanzmodelle anlehnt. Da in Gesprächen mit Dritten das Grundkonzept auf hohe Akzeptanz stieß, wurde dieses vorliegende Buchprojekt im Rahmen einer Forschungskooperation zwischen der DACHSER GmbH & Co. KG und der Philipps-Universität Marburg durchgeführt.

Inzwischen ist die Logistik-Bilanz so ausgereift, dass ich nur empfehlen kann, dieses etablierte Tool für die Beurteilung von logistischen Entscheidungen und Maßnahmen heranzuziehen.

Dafür, dass Frau Univ.-Prof. Dr. Ingrid Göpfert und Herr Dr. Andreas Froschmayer sich dieser Idee gegenüber so aufgeschlossen zeigten und das Projekt so kurzfristig und erfolgreich in die Tat umsetzten, gebührt Ihnen neben höchster Anerkennung vor allem aber mein größter Dank.

Kempten, im Juli 2004

Dr. Gerd Wecker

# Vorwort

Die meisten von Ihnen verbinden mit einer Unternehmensbilanz bzw. Konzernbilanz eine feste Vorstellung. Personen- und Kapitalgesellschaften sind ab einer bestimmten Größe gesetzlich zur Veröffentlichung der Jahresabschlüsse verpflichtet. Es sind vielfältige Gründe, die uns alle veranlassen, in die Bilanzen verschiedener Unternehmen zu schauen. Was können wir darin lesen? Der Aktionär sucht nach stichhaltigen Argumenten für Sicherheit und zukünftige Rendite des angelegten Kapitals. Die Geschäftsführung misst die Attraktivität aktueller und potenzieller Kooperationspartner. Der Konzernvorstand verschafft sich wichtige Informationen für seine besonderen Ambitionen „Heirat nicht ausgeschlossen“! Sie alle suchen starke Partner. Wie stark ist das Unternehmen? Auf diese Frage gibt die Bilanz schnell und komprimiert Antwort. Aber wie sieht das für die Logistik eines Unternehmens aus? Wie stark ist eigentlich unsere Logistik?

Um die Stärke der Logistik in einer „Zusammenschau“ auf den Punkt zu bringen, wurde bis heute kein geeignetes Instrument entwickelt. Anlass für uns, die guten Erfahrungen mit Bilanzen auf die Logistik zu übertragen. Was dabei herausgekommen ist, stellen wir Ihnen in diesem Buch vor. Soweit vorweg: Die „Logistik-Bilanz“ gibt in Analogie zur Unternehmensbilanz ein umfassendes Bild über die Logistiksituation eines Unternehmens. Wie wertvoll ein solches Konzept und Instrument ist, können wir aus der großen Bedeutung der Logistik für den Erfolg von Unternehmen ableiten. In der Vergangenheit wurde die Logistik als eine der Produktion und dem Vertrieb nachgeordnete Dienstleistungsfunktion mit nur niedrigem Wertbeitrag für das Unternehmen eingestuft.

Dieses Bild von damals hat sich grundlegend gewandelt. Dass es die Logistik ist, die heute den Wettbewerb zwischen Unternehmen und Netzwerken in hohem Maße bzw. maßgeblich entscheidet, haben nicht nur die Hersteller von Standardprodukten sondern auch von Markenprodukten sowie der Handel erkannt. Damit befindet sich die Logistik auf einer wahren Siegestour von einer ehemals untergeordneten Dienst-

leistung hin zu einer gewichtigen Führungsfunktion. In der Folge ist die Logistik auch in die Chefetage der Industrie- und Handelskonzerne eingezogen. Alle Anzeichen sprechen dafür, dass diese Entwicklung anhält. Jedoch wissen wir alle: Die Logistik ist kein Selbstläufer!

Mit Logistik unternehmerische Erfolgspotenziale zu erschließen, verlangt die richtigen Entscheidungen rechtzeitig zu treffen. Will der Logistik-Vorstand den Vorstand Finanzen von Investitionen in die Logistik überzeugen, dann muss er den Beweis für eine hohe Kapitalrendite antreten. Grundsätzlich müssen Investitionen mindestens die Kapitalmarktrendite erreichen, um nicht als Wertvernichtung zu gelten. Da sind wir zugleich bei der Frage: Wie viel Geld geben wir für unsere Logistik heute aus und wo können wir Verbesserungen erzielen? Neue Vorhaben lohnen sich nur, wenn sie die Logistik des Unternehmens bzw. Netzwerks insgesamt verbessern. Erst dann schlagen sich die Effekte in Teilbereichen wie ein Übergang zu einer Just-In-Sequenz-Belieferung auf den Unternehmenserfolg durch.

Zukünftige Strategien und Maßnahmen aus dieser Gesamtschau heraus zu entscheiden, macht die Logistik-Bilanz möglich. Kapital, Vermögen und Erfolg werden bilanziert. Strategische Optionen lassen sich so besser durchspielen und Entscheidungen fundierter treffen. Zum Beispiel können die Wirkungen von Entscheidungen über ein Logistik-Outsourcing auf das betriebsnotwendige Kapital, das logistische Leistungsvermögen und den Free Cash Flow transparent gemacht werden. An dieser Stelle haben Sie sicher schon erkannt: Die Logistik-Bilanz ist ein Instrument für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung. Sie ist zugleich ein Instrument für alle Führungskräfte in Logistik und Logistik-Controlling bzw. Supply Chain Management und Supply Chain Controlling. Die Logistik-Bilanz ermöglicht eine überzeugende Begründung neuer Strategien, Konzepte und Maßnahmen.

Zum Gelingen des Buches haben die Diskussionen mit den Unternehmen des Forums Supply Chain Management an der Philipps-Universität Marburg einen wertvollen Beitrag geleistet, wofür wir allen herzlich Danke sagen, insbesondere Herrn Frank Kobienia, Herrn Stephan Lammers und Herrn Patrick Nowatzki. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit. Unser Dank gilt auch Herrn Dr. Nicholas Boone, Herrn Dr. Ingo Böckenholt und Herrn Bernhard Simon, die uns

wertvolle Anregungen gegeben haben. Für die hilfreiche Unterstützung unter permanentem Zeitdruck in der Fertigstellung möchten wir uns bei Frau Anna Maria Kleber und Frau Tatiana Kielburger bedanken. Sie haben die immer wieder veränderten Anforderungen an Text und Abbildungen mit großem Engagement und aktiver Gelassenheit verarbeitet.

Ihnen, liebe Leser, wünschen wir viel Spaß beim Studieren der Lektüre. Ihre Meinung interessiert uns sehr. Wir freuen uns auf einen fruchtbaren Dialog.

Marburg und Kempten, im Juli 2004

Ingrid Göpfert  
Andreas Froschmayer