



Forschungsbericht

Bewertung

logistischer Leistungen und Kosten

in der Supply Chain

Horst Wildemann

TCW

**Horst Wildemann**

**Bewertung logistischer Leistungen und Kosten in der Supply Chain**

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2004

1. Auflage 2004

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

**Wildemann, Horst**

**Bewertung logistischer Leistungen und Kosten in der Supply Chain**

**1. Auflage**

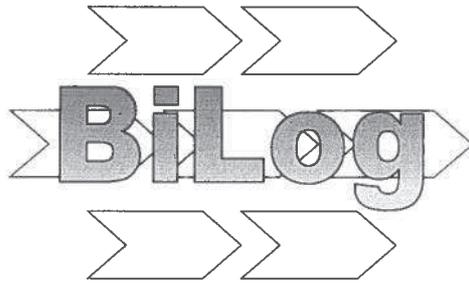
München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2004

ISBN 3-937236-05-8

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.



## **Bilanzfähige Logistik**

### **Projektträgerschaft**

Forschungszentrum Karlsruhe GmbH  
Projektträgerschaft -PFT-

### **Projektkoordination**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
mit Schwerpunkt Logistik  
Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h. c. Horst Wildemann  
Technische Universität München

Wissenschaftliche Mitarbeiter:

Dipl.-Ing. Franz Alt  
Dr. John-Victor Herold  
Dipl.-Kfm. Rolf J. Schumacher  
Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Maik Steinmetz  
Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Karl-Heinz Temmes  
Dipl.-Kfm. Christopher Theis  
Dipl.-Ing. Christoph Verbeek  
Dipl.-Inf. Christian Voigt

### **Projektpartner**

AUDI AG  
Ingolstadt

Novem Car Interior GmbH  
Vorbach

Robert Bosch GmbH  
Elektrowerkzeuge  
Leinfelden-Echterdingen

Schuh-Union AG  
Zweibrücken

Egon Grosshaus GmbH  
Lennestadt

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
mit Schwerpunkt Logistik

Das Forschungsprojekt wurde durch das  
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert

## Inhaltsverzeichnis

<b>0. Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Problemstellung: Die Bewertung logistischer Leistungen und Kosten in der Supply Chain .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Stand der Forschung .....</b>	<b>16</b>
<b>3. Forschungsansatz BiLog .....</b>	<b>22</b>
3.1 Fragestellungen und Hypothesen.....	22
3.2 Projektpartner und Organisation.....	29
<b>4. Referenzmodelle und Tools .....</b>	<b>34</b>
<b>5. Das Tool „SCM-Check“: Ermittlung des Handlungsbedarfs .....</b>	<b>40</b>
5.1 Tooldarstellung .....	40
5.2 Ergebnisauswertung .....	44
5.3 Fallstudie .....	62
<b>6. Das Tool „Logistik-Potenzial-Check“: Ermittlung des Potenzials .....</b>	<b>67</b>
6.1 Modelldarstellung .....	68
6.2 Wirkbeziehungen.....	70
6.3 Isolation logistischer Einflussgrößen .....	72
6.3.1 Preisbezogene Prozesskenngrößen.....	72
6.3.2 Produktqualitätsbezogene Prozesskenngrößen .....	73
6.3.3 Servicebezogene Prozesskenngrößen.....	75
6.3.4 Produktidentitätsbezogene Prozesskenngrößen .....	77
6.3.5 Zeitbezogene Prozesskenngrößen.....	78
6.4 Vorgehensweise zur Abschätzung des logistikinduzierten Wertbeitrages .....	79
6.4.1 Empirische Analysen zur Klassifizierung der Einflussgrößen .....	80
6.4.2 Ableitung von Logistiktypen.....	91
6.5 Fallstudie Logistikpotenzial-Check .....	110

---

<b>7. Das Tool „Value-Check“</b> .....	<b>115</b>
7.1 Tooldarstellung .....	115
7.2 Ergebnisauswertung.....	137
7.3 Fallstudie .....	139
<b>8. Erkenntnistransfer</b> .....	<b>143</b>
<b>9. Handlungsempfehlungen zur Anwendung der Tools</b> .....	<b>146</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>150</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>157</b>
<b>Anhang 1: Fragebogen</b> .....	<b>161</b>
<b>Anhang 2: Präsentationsunterlage Logistik-Tool-Set</b> .....	<b>187</b>

## 1. Problemstellung: Bewertung logistischer Leistungen und Kosten in der Supply Chain

Die Umfeldbedingungen für Unternehmen sind seit einigen Jahren durch einen grundlegenden Wandel gekennzeichnet. Als wesentliche Einflussfaktoren sind die Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie steigende Kundenanforderungen hinsichtlich Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität zu nennen. In der Konsequenz zeigt sich, dass sich eine deutliche Bewegung hinsichtlich der Konzentration auf die unternehmensspezifischen Stärken ergibt. Hiermit ist in der Regel eine Auslagerung von Unternehmensaktivitäten verbunden, die eine unternehmensübergreifende Abstimmung der Aktivitäten erforderlich macht. Es kann beobachtet werden, dass aufgrund der sich abzeichnenden intensiven unternehmensübergreifenden Integration der Wertschöpfungsaktivitäten zukünftig verstärkt nicht mehr einzelne Unternehmen gegeneinander antreten werden, sondern ein Wettbewerb zwischen Wertschöpfungsketten in den Vordergrund treten wird. Diejenigen Unternehmen, die gemeinsam in einem kurz- oder langfristigen Wertschöpfungsverbund agieren und gemeinsam an der Erfüllung der Kundenwünsche arbeiten, werden daher in der Gunst der Kunden das Maß der Dinge darstellen. Kosten und Produktqualität reichen als Differenzierungskriterien alleine nicht mehr aus. In Zukunft werden die logistische Leistungsfähigkeit, die Kundenorientierung sowie die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens mit ausschlaggebend sein (vgl. Abb. 1.01).

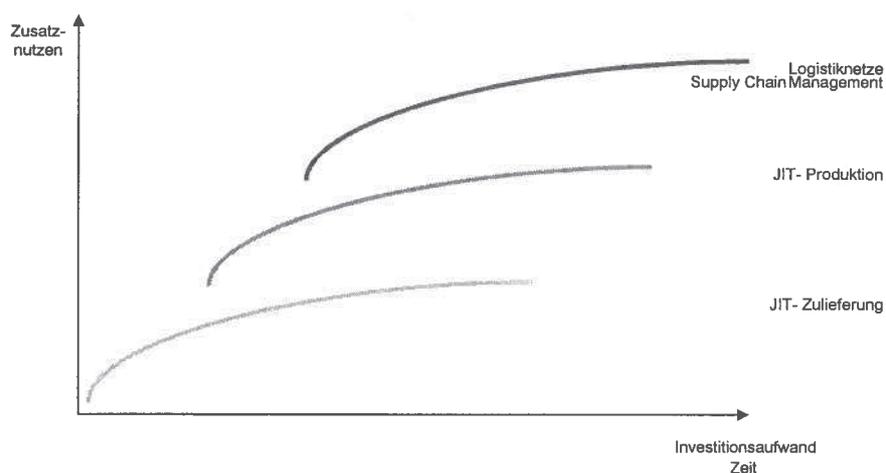


Abb. 1.01: Zusatznutzen durch Logistiknetze

Der effizienten Gestaltung, Koordination und Steuerung der zwischenbetrieblichen Leistungserstellung kommt somit eine wettbewerbsentscheidende Bedeutung zu. Stand früher die Optimierung des Materi-