



# Logistik-Controlling mit Kennzahlensystemen

Jürgen Weber  
Carl Marcus Wallenburg  
Andreas Bühler  
Maurizio Singh



# Logistik-Controlling mit Kennzahlensystemen

Jürgen Weber  
Carl Marcus Wallenburg  
Andreas Bühler  
Maurizio Singh



Diese Studie wurde durchgeführt vom Kühne-Institut für Logistikmanagement und dem Institut für Management und Controlling (IMC) der WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Fachliche Leitung: Andreas Bühler, Carl Marcus Wallenburg, Jürgen Weber  
Leitung Datenerhebung: Andreas Bühler  
Autoren: Jürgen Weber, Carl Marcus Wallenburg, Andreas Bühler, Maurizio Singh  
Kontakt: [logistikerfolg@whu.edu](mailto:logistikerfolg@whu.edu)

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© WHU - Otto Beisheim School of Management, 2012

Herausgeber: WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar  
Verlag: Görres-Druckerei und Verlag GmbH, Carl-Spaeter-Str. 1, 56070 Koblenz  
Satz: plaindesigns gmbh, Haifastraße 73, 28279 Bremen  
Telefon 0421 / 55 16 94, Fax 0421 / 55 16 97, [service@plaindesigns.com](mailto:service@plaindesigns.com)  
Bildmaterial: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V., istockphoto

Alle Rechte, auch für die Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der Autoren in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Alle Firmen- oder Produktnamen sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Firmen. Das Werk ist mit größtmöglicher Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.

ISBN: 978-3-937141-47-3


Das Thema Logistikcontrolling kam bereits vor mehr als einem Vierteljahrhundert auf. Es fanden damals viele Vorträge und Seminare dazu statt – aber eine Erfolgsgeschichte wurde noch nicht geschrieben. Dies gilt sowohl für die Verankerung der Logistik in der unternehmensbezogenen Kostenrechnung als auch für ihre Einbindung in die regulären zielorientierten Steuerungsprozesse, wie etwa die jährliche operative Planung und Budgetierung. Zwischenzeitlich hat sich allerdings viel getan. Die Controlling-Abteilungen haben ihre stark finanzorientierte Ausrichtung abgelegt und berücksichtigen zumindest weitgehend nichtmonetäre Steuerungsgrößen. Damit ist es an der Zeit, die Logistik weiter zu professionalisieren und steuerungsmäßig tief im Controlling zu verankern, sei es durch Controller oder durch die Logistiker selbst.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieser Studie, den Bereich der Logistikkennzahlen als zentrales Steuerungs- und Kontrollinstrument für die Logistik hinsichtlich ihrer Ausprägungen und Erfolgsrelevanz umfassend zu beleuchten. Dies gilt nicht nur in inhaltlicher Hinsicht. Vielmehr haben wir unsere Studie sowohl auf Verlager als auch auf Logistikdienstleister bezogen und diese beiden Gruppen bei den einzelnen Themenstellungen immer wieder miteinander verglichen. Für die Logistikdienstleister beziehen sich die Logistikkennzahlen auf ihr Hauptgeschäft; es steht also zu vermuten, dass sie hier den Verladern voraus sind, für die die Logistik eine Servicefunktion darstellt. Ob diese Hypothese aufrechterhalten werden kann, werden die Ergebnisse der Studie zeigen, die auf der Analyse von insgesamt 431 Unternehmen basieren.

Die Ergebnisse sind für Verlager und Logistikdienstleister gleichermaßen relevant. Im Sinne der Lesefreundlichkeit haben wir eine thematische Bündelung zu wesentlichen Ergebnisbausteinen vorgenommen. In jedem Kapitel werden Sie einen gleichen Aufbau vorfinden: Zunächst führen wir allgemein in das jeweilige Thema ein, dann werden die konkreten Studienergebnisse vorgestellt und zum Abschluss präsentieren wir die jeweiligen Kernergebnisse in einer Infobox. Durch den modularen Aufbau können Sie die Studie deshalb auch je nach Interesse selektiv studieren. Die Ergebnisse zeigen einen konkreten Handlungsbedarf auf, auch durch den Vergleich der Unternehmen, die Best Practice darstellen, und solchen, die noch Aufholbedarf haben. Die Studie liefert dadurch vielfältige Anstöße, die Logistik noch professioneller steuern zu können. Sie nun innerhalb der Logistik-Community so breit wie möglich bekannt zu machen, ist eine Aufgabe, die die Bundesvereinigung Logistik gerne übernimmt.

Unser Dank gilt den befragten Managern für die von ihnen für die Beantwortung des umfassenden Fragebogens eingebrachte Zeit und Expertise. Sie haben diese Ausarbeitung erst möglich gemacht.

Viel Spaß und viele Impulse bei der Lektüre wünschen



Bremen und Vallendar, Juni 2012



**Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber**  
Direktor, Institut für Management und Controlling, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar



**Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg**  
Direktor, Kühne-Institut für Logistikmanagement, WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar



**Prof. Dr.-Ing. Thomas Wimmer**  
Vorsitzender der Geschäftsführung,  
Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.,  
Bremen

1	Einführung – Motivation und Aufbau der Studie .....	7
2	Gestaltungskriterien und Reifegrad .....	10
2.1	Mehrdimensionalität .....	10
2.2	Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene.....	14
2.3	Unternehmensübergreifende Verknüpfung.....	18
2.4	Weitere Gestaltungskriterien logistischer Kennzahlensysteme .....	21
3	Erfolgswirkung .....	26
4	Risikokennzahlen und deren Bedeutung für das Risikomanagement.....	32
5	Die Verankerung des Logistikcontrollings im Unternehmen .....	38
6	Fazit   Management Summary.....	42
	Anhang: Datengrundlagen .....	44
	Datenerhebung und Untersuchungsmethodik.....	44
	Teilnehmer der Studie.....	44
	Charakteristika der untersuchten Logistikdienstleister.....	45
	Charakteristika der untersuchten Industrie-/und Handelsunternehmen.....	46
	Autoren der Studie.....	48

## 1 Einführung – Motivation und Aufbau der Studie

Der Beitrag der Logistik zur Kosteneffizienz, aber auch zur marktseitigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aller Branchen gewinnt stetig an Bedeutung. Dabei ist immer mehr Unternehmen klar geworden, dass in der vormalig häufig

nur als Unterstützungsfunktion wahrgenommenen Logistik ein Erfolgsfaktor von hoher strategischer Bedeutung liegt. Das bestätigt auch die Einschätzung der an dieser Studie teilnehmenden 251 Entscheidungsträger von Industrie- und Handels-

unternehmen. Gemeinsam mit 180 Führungskräften von Logistikunternehmen haben sie das umfassende Expertenwissen bereitgestellt, das die Grundlage für diese Studie bildet (siehe zur Datengrundlage die ausführliche Darstellung im Anhang).

### Kennzahlensysteme als zentrales Instrument des Logistik-Controllings

Kennzahlensysteme als zentrales Instrument des Logistik-Controllings  
Die zunehmende strategische Bedeutung der Logistik führt neben dem hohen Kostendruck dazu, dass Logistik-Controlling aktueller denn je ist. Logistikmanager müssen längst nicht mehr nur finanzielle Ergebnisgrößen überprüfen, sondern auch kontinuierlich die relevanten Stellhebel zur Verbesserung von Prozessen identifizieren. Gleichzeitig wird von ihnen

erwartet, Chancen und Risiken im Markt frühzeitig zu erkennen und die richtigen Entscheidungen abzuleiten.

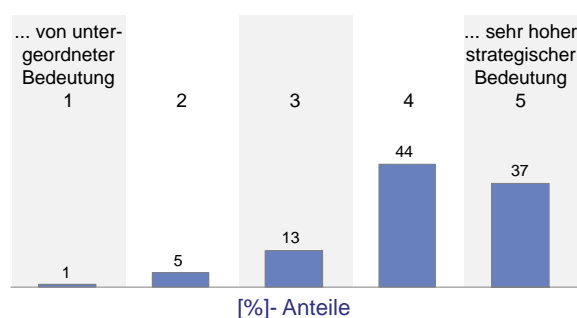
Bei Logistikunternehmen liegt die Bedeutung einer umfassenden logistischen Kennzahlenbasis – insbesondere wegen des direkten Bezuges der Logistik zu ihrem Geschäftserfolg – auf der Hand. Bei Industrie- und Handelsunternehmen ist die logistischen Leistungsmessung und

-steuerung in das Gesamtgeflecht des funktionsübergreifenden Unternehmenscontrollings eingebunden (siehe Abbildung 1). Dass ihr Stellenwert in beiden Unternehmensgruppen nahezu gleich hoch ist, zeigt die in Abbildung 2 dargestellte Einschätzung der befragten Experten zur Wichtigkeit logistischer Kennzahlen für das Management und zu ihrer Bedeutung für die logistische Leistungsfähigkeit der jeweiligen Organisation.

#### 1 – Stellenwert der Logistik in Industrie und Handel

Bitte beurteilen Sie, welchen **Stellenwert** die **Logistik** für den Geschäftserfolg Ihres Unternehmens hat.

Die Logistik ist **für unseren Geschäftserfolg** ...



# 1 Einführung – Motivation und Aufbau der Studie

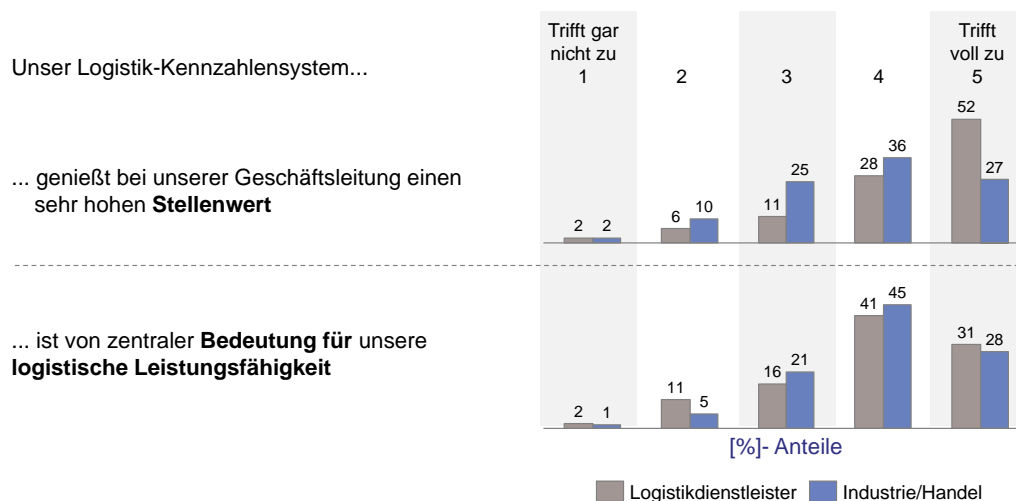
## Umfassende Bestandsaufnahme und Implikationen für das Logistikmanagement

Auf Basis eines fundierten Vergleiches zwischen den Kennzahlensystemen von spezialisierten Logistikdienstleistern und unternehmensinternen Logistikbereichen in Industrie- und Handel liegt das Ziel dieser Studie zum einen in einer detaillierten Bestandsaufnahme. Zum anderen liefern

der aktuelle Stand in der Praxis und die Identifikation von Unterschieden zwischen Logistikunternehmen und Verladern wichtige Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für das Logistikmanagement in Lieferketten.

Um dabei ein möglichst umfassendes Verständnis der Nutzung von Kennzahlensystemen zu schaffen, steht der Zusammenhang zwischen deren Ausgestaltung und ihrer Erfolgswirkung in den untersuchten Logistikorganisationen im Mittelpunkt dieser Studie.

### 2 – Stellenwert und Bedeutung von Kennzahlensystemen in der Logistik





## Reifegrad von Kennzahlensystemen als Grundlage der Untersuchung

Grundlage für eine objektive Erfassung des Standes logistischer Kennzahlensysteme in der Praxis sind sechs zentrale, sich gegenseitig ergänzende, Gestaltungskriterien. Sie erfassen gemeinsam den Reifegrad eines Kennzahlensystems und wurden in ihrer Umsetzung bei den teilnehmenden Unternehmen im Detail untersucht (Kapitel 2):

- **Mehrdimensionalität:** Werden neben Finanzkennzahlen auch andere für den Geschäftserfolg relevante Dimensionen bewertet (z.B. Prozess-, Kunden-, Risikokennzahlen)?
- **Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene:** Werden strategische Ziele in ein konsistentes System von Kennzahlen auf allen Ebenen der Organisation überführt?
- **Fokussierung auf selektive Kennzahlen:** Erfolgt eine für die effiziente Steuerung der Logistik notwendige Reduzierung von Informationen auf die wichtigsten Kennzahlen?
- **Zeitgerechte Verfügbarkeit von Kennzahlen:** Stehen aktuelle Kennzahlen für Entscheidungsträger derart zeitnah zur Verfügung, dass wichtige Maßnahmen zur richtigen Zeit eingeleitet werden können?
- **Unternehmensübergreifende Verknüpfung:** Besteht bei der Leistungsmessung und -steuerung eine Verbindung zu den für den eigenen Geschäftserfolg wichtigen externen Partnern (Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner)?
- **Anpassungsfähigkeit:** Kann das Kennzahlensystem flexibel auf kontextspezifische oder neue Anforderungen und Erkenntnisse angepasst werden?

Durch einen Vergleich der Kennzahlensysteme der leistungsfähigsten Logistikorganisationen mit denen der weniger leistungsfähigen betrachtet die Studie anschließend die Relevanz dieser Gestaltungskriterien für den Erfolg im Sinne der logistischen Leistungsfähigkeit einer Organisation (Kapitel 3). Da externe Risiken im Supply Chain Management eine zunehmend wichtige Rolle spielen, wird auch der Beitrag von Kennzahlensystemen zum Risikomanagement im Detail untersucht (Kapitel 4).

Außerdem wurde im Rahmen der Studie die organisatorische Einordnung logistischer Kennzahlensysteme in den Gesamtkontext der Verantwortlichkeiten

des Logistik-Controllings untersucht (Kapitel 5). Die Studie schließt im Kapitel 6 mit einem Fazit, welches gleichzeitig auch als Management Summary dient. Die Abbildung 3 fasst den Gesamtaufbau der Studie zusammen.

Eine detaillierte Beschreibung der Datenbasis und Untersuchungsmethodik befindet sich im Anhang der Studie. Neben einem Überblick zur Größe und Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Logistikorganisationen wird darin auch die Zusammensetzung der Studienteilnehmer beschrieben, deren profundes Praxiswissen zu logistischen Kennzahlensystemen die Validität der Datenbasis dieser gewährleistet.



### 2.1 Mehrdimensionalität

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Bei der Auswahl von Logistik-Kennzahlen besteht traditionell – wie auch bei Kennzahlen in anderen Unternehmensbereichen – ein starker Fokus auf Finanzkennzahlen. Dies ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass Finanzkennzahlen einen direkten Bezug zum Gewinn und damit zur Wirtschaftlichkeit der durchgeführten Logistikaktivitäten aufweisen. Gleichzeitig sind Finanzkennzahlen für das Management leicht interpretierbar.

Dennoch scheint sich in der Managementpraxis nach und nach die Erkenntnis durchzusetzen, dass eine rein finanziell orientierte Kennzahlenbasis den Anforderungen für eine erfolgreiche Steuerung nicht ausreichend genügt. Ein Hauptproblem besteht in der starken Vergangenheitsorientierung von Finanzkennzahlen, die zwar eine Erfolgskontrolle anhand vorher festgelegter Zielgrößen ermöglichen, aber keinerlei Indikation für die zugrunde

liegenden Faktoren und mögliche Verbesserungspotenziale liefern. Dadurch unterliegt die Aussagekraft von Finanzkennzahlen im Entscheidungsfindungsprozess aber auf strategischer wie auf prozessualer Ebene starken Einschränkungen.

Um Logistikmanagern neben einer Kontroll- auch eine umfassende Entscheidungsbasis an die Hand zu geben, ist ein breites Kennzahlenspektrum aus finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen deutlich besser geeignet. Neben der Berücksichtigung der Kunden- und Prozessperspektive spielen dabei auch innovationsbezogene Kennzahlen und solche zum Risikomanagement eine zunehmend wichtige Rolle. So benötigen Logistikmanager beispielsweise Frühindikatoren für das Supply Chain Management, um frühzeitig auf Angebots- oder Nachfrageschwankungen reagieren zu können (siehe Kapitel 4).

Vor diesem Hintergrund ist die Mehrdimensionalität eines Logistikkennzahlensystems ein klares Kriterium, das dessen Reifegrad in Bezug auf die Vollständigkeit der Leistungs- und Erfolgsmessung in allen für eine spezifische Logistikorganisation relevanten Bereichen widerspiegelt.

Das Ziel dieser Studie bestand in diesem Zusammenhang zum einen darin, den Stand der Nutzung einer breiten Kennzahlenbasis in Logistikorganisationen abzubilden. Zum anderen sollte die in Kapitel 3 ausgeführte Erfolgsrelevanz der Mehrdimensionalität belegt und darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für Logistikdienstleister und für Verlager abgeleitet werden.

#### Ergebnisse der Studie

##### **Breite Kennzahlenbasis trotz starkem Fokus auf Finanzkennzahlen**

Insgesamt sehen sich Logistikdienstleister ebenso wie Industrie- und Handelsunternehmen hinsichtlich der Breite ihrer logistischen Kennzahlenbasis auf einem guten Stand (Abbildung 4). Auf einer Skala von 1 bis 7 ergeben sich bei der Selbsteinschätzung über die drei abgefragten Aspekte hinweg ein Durchschnittswert von 4,7 für die Industrie- und Handelsunternehmen und ein leicht höherer Wert von 4,9 für Logistikunternehmen. Weniger als ein Viertel aller untersuchten Unternehmen sehen sich mit Werten unter 4,0 in der unteren Hälfte der Skala. Dabei nimmt die Mehrdimensionalität mit der Größe

der Logistikorganisation kontinuierlich zu. Organisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern weisen im Durchschnitt eine deutlich weniger breite Kennzahlenbasis (4,6) auf als solche mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (5,2).

Bei den Verladern scheint der anhaltende Trend zum Outsourcing zu einer weniger breiten Kennzahlenbasis zu führen: Unternehmen mit höherem Fremdbezug von Logistikdienstleistungen schätzen die Mehrdimensionalität ihres Kennzahlensystems geringer ein als solche mit hohem Eigenanteil. Ein möglicher Grund könnte in der Konzentration auf die Steuerung von Logistikdienstleistern liegen, durch die auf

eine Erhebung eigener Kennzahlen in einzelnen Bereichen verzichtet werden kann.

Die Kategorisierung der Kennzahlen in Finanzkennzahlen, Prozesskennzahlen, Kundenkennzahlen, Innovationskennzahlen und Risikokennzahlen zeichnet durch die von den Studienteilnehmern vorgenommene Verteilung von 100 Punkten ein etwas genaueres Bild (Abbildung 5). Insgesamt zeigt sich, dass in der Unternehmenspraxis auch heute noch ein starker Fokus auf Finanzkennzahlen besteht. Im Durchschnitt ist dieser bei den Logistikdienstleistern (46%) noch stärker ausgeprägt als in der Logistik von Industrie- und Handelsunternehmen (37%). Angesichts

der Wettbewerbsintensität, des hohen Kostendrucks und der direkten Bedeutung der Logistik für den Geschäftserfolg überrascht der höhere Wert bei den Dienstleistern nicht.

Die Tatsache, dass Verlager einen großen Anteil ihrer Logistikleistungen nicht selbst erbringen, sondern über Dienstleister beziehen und mit anderen Unternehmensbereichen koordinieren, rechtfertigt auch de-

ren höheren Anteil von Prozesskennzahlen (31%) zur Steuerung ihrer Logistikaktivitäten gegenüber den Dienstleistern (24%).

#### 4 – Mehrdimensionalität logistischer Kennzahlensysteme

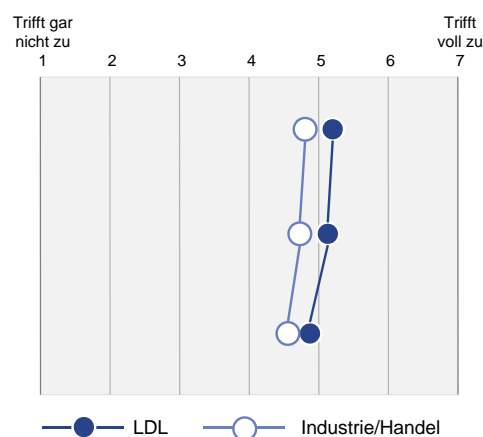
Unser Logistik-Kennzahlensystem...

beschränkt sich nicht auf Finanzkennzahlen, sondern misst Leistung und Erfolg entlang mehrerer Dimensionen (z.B. Prozess- und Kundenkennzahlen)

stellt sicher, dass alle für den Geschäftserfolg relevanten Bereiche berücksichtigt sind.

bietet ein sehr breites Spektrum von Kennzahlen (finanzielle und nicht-finanzielle, interne und externe, Früh- und Spätindikatoren).

#### Ergebnisse (Ø-Werte)



#### 5 – Schwerpunkte der Leistungs- und Erfolgsmessung in Logistikorganisationen

Bitte geben Sie den Schwerpunkt der Erfolgs- und Leistungsmessung Ihrer Logistik-Organisation an, indem Sie insgesamt 100 Punkte auf folgende Bereiche verteilen.

	Logistikdienstleister (Ø-Werte)	Industrie/Handel (Ø-Werte)
Finanzkennzahlen (z.B. Logistikkosten)	46%	37%
Prozesskennzahlen (z.B. Kapazitätsauslastung)	24%	31%
Kundenkennzahlen (z.B. Kundenreklamationen)	16%	22%
Innovationskennzahlen (z.B. Anzahl neuer Logistikkonzepte)	6%	4%
Risikokennzahlen (z.B. Volatilitätsindex)	7%	6%

## 2 Gestaltungskriterien und Reifegrad

### Zu geringer Fokus auf Kundenkennzahlen bei Dienstleistern

Angesichts des direkten Kundenbezuges der Dienstleister, bei denen die Logistik bereits das „Endprodukt“ darstellt, überrascht aber deren niedrigerer Wert bei der Nutzung von Kundenkennzahlen (16%); dieser ist deutlich niedriger als bei den Verladern (22%). Obwohl die Durchschnittswerte keinen Rückschluss auf das einzelne Unternehmen zulassen, offenbart die Tatsache, dass fast 10% der Dienstleister angaben, keinerlei Kundenkennzahlen zu verwenden, mangelnde Transparenz und mögliche Defizite in der Kundenorientierung.

Das Ergebnis der Studie legt nahe, dass Dienstleister wie Verladern die Kundenperspektive als zentrales Element ihrer Leistungs- und Erfolgsmessung regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls stärker berücksichtigen sollten. Die offenbaren Verbesserungspotenziale im Bereich der Kundenkennzahlen gelten unabhängig vom Standardisierungsgrad der logistischen Dienstleistungen (prozentualer Anteil der Standardleistungen Transport, Umschlag, Lagerhaltung), der durch die Studie ebenfalls erhoben wurde. Dienstleister mit einem stärkeren Fokus auf kundenspezifische Leistungen wiesen keine signifikant höheren Werte bei der Verwendung von Kundenkennzahlen aus.

### Defizite bei Innovations- und Risikokennzahlen

Mit den Kategorien Innovationskennzahlen und Risikokennzahlen wurden zusätzlich zwei Bereiche untersucht, die der zunehmenden Dynamik in der Logistik und den steigenden Risiken und Unsicherheiten hinsichtlich Angebots- und Nachfrageschwankungen, aber auch anderer externer Faktoren Rechnung tragen.

Sowohl die Innovationskennzahlen (6% bei LDL / 4% bei Verladern) als auch die Risikokennzahlen (7% bei LDL / 6% bei Verladern) sind im Durchschnitt relativ schwach vertreten. Dies muss nicht in jedem Fall Anlass zur Sorge geben. Durch eine gezielte, dem spezifischen Unternehmenskontext ange-

passte Auswahl von Kennzahlen können Logistikorganisationen beide Bereiche auch mit vergleichsweise wenigen Kennzahlen gut in ihrer Leistungs- und Erfolgsmessung abbilden.

Große Defizite zeigen sich aber darin, dass 50% der Industrie- und Handelsunternehmen und fast 40% der Logistikdienstleisterangaben, keinerlei Kennzahlen zu ihren Innovationstätigkeiten zu erheben. Vor dem Hintergrund, dass das Spektrum von kleinen Prozessverbesserungen über Serviceerweiterungen bis hin zu neuen Leistungsangeboten für die Wettbewerbsfähigkeit in der Logistik von hoher Bedeutung ist, besteht in diesem Bereich deutlicher Handlungsbedarf. In diesem Zusammenhang zeigt sich in der Praxis oftmals die Haltung von Logistikmanagern, dass Innovation nicht nötig sei, weil es als etwas ganz Fundamentales verstanden wird und ob dieser Vorstellung auch der Blick vor den vielen kleinen Verbesserungen verschlossen wird.

Der Verzicht auf jedwede Form der Messung der eigenen Innovativitätspotenziale, -aktivitäten und -ergebnisse hat durchaus auch Implikationen auf die Weiterentwicklungsfähigkeit von der Logistikorganisationen. Zwar besteht nicht immer ein Zusammenhang zwischen der Verwendung von Innovationskennzahlen und der Unternehmenskultur. Die Ergebnisse der Studie zeigen aber deutlich, dass Unternehmen, die keinerlei Innovationskennzahlen verwendeten, sich auch schlechter in der Lage sehen, die eigene Positionierung gegenüber ihren Wettbewerbern einzuschätzen. Auch der Austausch und die Weitergabe von Wissen und Informationen waren innerhalb dieser Organisationen deutlich geringer. Beides ist der Generierung von Verbesserungen und Neuerungen und damit der Innovativität als Ganzes abträglich.

Auch bei den Risikokennzahlen zeigt sich eine geringe Nutzung: sowohl bei den Industrie- und Handelsunternehmen als auch bei den Logistikdienstleistern gab mehr als ein Drittel der Studienteilnehmer an, keine Kennzahlen im Bereich des Risi-

komanagements zu erheben. Angesichts zunehmender Angebots- und Nachfrageschwankungen, aber auch anderer interner und externer Risiken durch die weltweite Verflechtung von Warenströmen ist das Management dieser Unsicherheiten von zentraler Bedeutung für die Logistik geworden. Um dieser Bedeutung gerecht zu werden und entsprechende Implikationen und Handlungsempfehlungen vorzustellen, widmet sich das Kapitel 4 dezidiert dem Punkt Risikomanagement und Risikokennzahlen.

### Zentrale Kennzahlen nicht flächendeckend genutzt

Für ein noch detaillierteres Verständnis zum aktuellen Stand der Verwendung einer breiten Basis finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen hilft ein Blick auf einige der wichtigsten Finanz-, Prozess- und Kundenkennzahlen. Obwohl Logistik-Manager der Leistungs- und Erfolgsmessung mit Kennzahlen einen hohen Stellenwert beimessen, werden überraschenderweise viele zentrale Standardkennzahlen nach wie vor nicht flächendeckend genutzt werden. Abbildung 6 zeigt die 24 in der Studie abgefragten Standardkennzahlen und den Anteil der Unternehmen, die diese nach eigenen Angaben jeweils nutzen.

Im Durchschnitt werden in den befragten Logistikorganisationen 14 dieser 24 Standardkennzahlen erhoben. Dabei zeigt sich über die 431 teilnehmenden Logistikorganisationen jedoch ein ungleiches Bild: Während fast 25% angaben, zehn oder weniger dieser Kennzahlen zu verwenden, bestätigten immerhin 15% der Teilnehmer die Erhebung von zwanzig oder mehr.

Bei den Logistikdienstleistern überrascht vor allem die eingeschränkte Verwendung ganz elementarer Kennzahlen wie Liefererfüllung oder Durchlaufzeit, die nur von 63% bzw. 50% dieser Unternehmen genutzt werden. Auch die Tatsache, dass nur 61% der Dienstleister die Kundenprofitabilität messen, obwohl die Logistik für sie das „Endprodukt“ darstellt und damit direkte Implikationen für die Unternehmenspro-

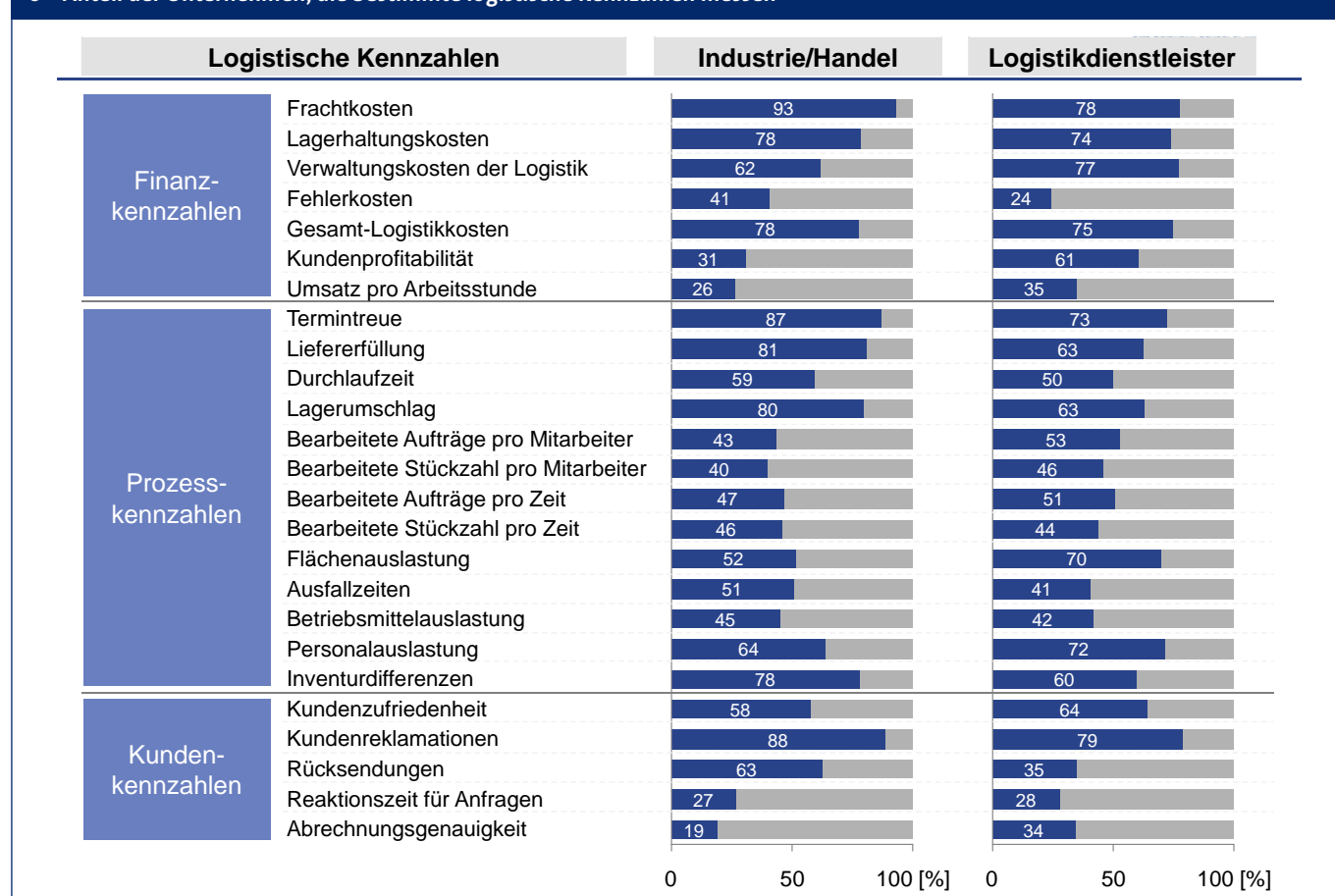
fitabilität hat, ist besorgniserregend. Da mehr als ein Drittel der teilnehmenden Logistikdienstleister mit weniger als 100 Mitarbeitern den kleineren Organisationen zuzurechnen ist und sogar nur in jedem zweiten Fall (52%) die Kundenprofitabilität erfasst, könnten strukturelle Nachteile hier eine Rolle spielen. Neben der erwartungsgemäß geringeren Anzahl von Mitarbeitern im Logistik-Controlling bestätigten diese auch eine weniger ausgeprägte Verwendung moderner IT-Systeme gegenüber den größeren Logistikorganisationen. Entschei-

dungsträger kleinerer Logistikdienstleister sollten auf Basis von Kosten-Nutzen-Überlegungen erwägen, mit Investitionen in informationstechnische Voraussetzungen ihre kontextspezifische Leistungs- und Erfolgsmessung zu unterstützen.

Deutliche Defizite lassen sich in der Messung der Kundenzufriedenheit erkennen. Etwa 40% aller Unternehmen weisen diese nicht aus. Daneben ist die geringe Transparenz in den Bereichen Produktivität und Kapazitätsauslastung besorgniserregend. Hier

verwenden insgesamt weniger als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen Standardkennzahlen wie die Betriebsmittelauslastung oder die Arbeitsproduktivität. In diesen Bereichen offenbart sich deutliches Optimierungspotenzial, die finanzorientierte Ergebniskontrolle um mehr Steuerungsgrößen auf der Prozessebene zu ergänzen. In diesem Zusammenhang sei auch auf das nachfolgende Kapitel 2.2 verwiesen, welches auf die Vorteile einer Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene in den Kennzahlensystemen eingeht.

6 – Anteil der Unternehmen, die bestimmte logistische Kennzahlen messen



**Deutliche Verbesserungspotenziale vorhanden**

Die Ergebnisse der Studie zeigen ein differenziertes Bild: Einerseits besteht ein breiter Konsens, dass die Nutzung einer ausgewogenen Basis finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen für die er-

folgreiche Steuerung von Logistikaktivitäten unabdingbar ist. Andererseits offenbaren Industrie- und Handelsunternehmen ebenso wie Logistikdienstleister in der Summe – trotz der überwiegend positiven Selbsteinschätzung – teilweise noch deutliche Defizite in der Umsetzung. Zum

einen werden grundlegende Kennzahlen nicht oder nur unzureichend genutzt.

Zum anderen kommen Kennzahlen zur Innovativität und zum Risikomanagement, die angesichts des starken Wettbewerbsdrucks und zunehmenden Schwankungen

## 2 Gestaltungskriterien und Reifegrad

in Lieferketten von zentraler Bedeutung sind, in vielen Unternehmen noch nicht zum Einsatz. Die nachfolgende Übersichtsbbox fasst die wichtigsten Ergebnisse und Implikationen zusammen.

Im Rahmen der Studie konnte bestätigt werden, dass sich die erfolgreiche Umsetzung der Mehrdimensionalität bei der Ausgestaltung von Kennzahlensystemen deutlich positiv auf die logistische Leis-

tungsfähigkeit einer Logistik-Organisation auswirkt. Eine detaillierte Betrachtung der Erfolgswirkung erfolgt in Kapitel 3.

### Kernergebnisse: Mehrdimensionalität logistischer Kennzahlensysteme

- In vielen Logistikorganisationen bestehen Defizite in der Vollständigkeit der Kennzahlenbasis.
- Da zentrale logistische Kennzahlen nicht flächendeckend genutzt werden, sollten Logistikmanager eine gezielte Überprüfung und Ergänzung ihrer Leistungs- und Erfolgsmessung vornehmen.
- Ein substantieller Anteil der Logistikdienstleister (> 40%) hat keine Transparenz bezüglich der Zufriedenheit seiner Kunden.
- Risikokennzahlen werden trotz hoher Bedeutung von vielen Unternehmen nicht genutzt.
- Es besteht ein hoher Nachholbedarf bei der Erfolgsmessung zur logistischen Innovativität – Innovationskennzahlen als Treiber für die Wettbewerbsfähigkeit werden bei 50% der Verlager und 40% der Logistikdienstleister nicht genutzt.

## 2.2 Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene

### Ausgangssituation und Zielsetzung

Bei der Steuerung einer Logistikorganisation über Kennzahlen ist es von elementarer Bedeutung, dass Zielgrößen auf operativer Ebene mit übergeordneten strategischen Zielen im Einklang stehen. In der Vergangenheit wurde das Bewusstsein für diesen Zusammenhang unter anderem durch die branchenübergreifende Verbreitung der Balanced Scorecard (BSC) gestärkt. Diese ergänzt nicht nur – wie im vorherigen Abschnitt betont – finanzielle Kennzahlen um nicht-finanzielle Kennzahlen, sondern stellt auch kausale Zusammenhänge zwischen strategischen Zielen und den entsprechenden Maßnahmen auf operativer Ebene in den Mittelpunkt der Leistungsmessung und -steuerung.

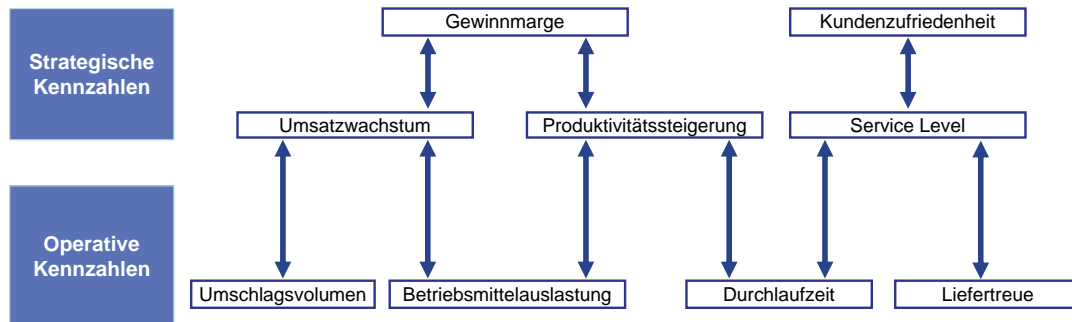
In der Praxis des Logistikmanagements ist jedoch nach wie vor häufig zu beobachten, dass Kennzahlen auf operativer Ebene unabhängig von strategischen Zielen auf übergeordneter Ebene definiert und erhoben werden. Dies liegt zum einen daran,

dass Kennzahlen in vielen Organisationen nach und nach festgelegt werden und damit die Kennzahlensysteme z.T. als „Wildwuchs“ bezeichnet werden können. Kausale Zusammenhänge werden dabei oftmals nicht berücksichtigt. Zum anderen stellt die durchgängige Verknüpfung über verschiedene organisatorische Ebenen, Schnittstellen und Prozessteilnehmer auch inhaltlich eine große Herausforderung dar. Dadurch besteht die Gefahr, dass strategische Ziele zwar definiert werden, aber nicht durch operative Kennzahlen unterstützt oder bisweilen sogar im Widerspruch zu diesen stehen. Ein häufig zu beobachtendes Beispiel sind Innovationsziele, die zwar auf der strategischen Agenda vieler Logistikorganisationen zu finden sind, sich jedoch nicht in Zielgrößen des operativen Tagesgeschäftes widerspiegeln. Dies gilt insbesondere für Logistikorganisationen in Industrie- und Handelsunternehmen, in denen strategische Ziele häufig gemeinsam mit denen

des Gesamtunternehmens oder anderer Funktionsbereiche definiert und daher von der operativen, logistikspezifischen Steuerung „abgekoppelt“ werden.

Gelingt es einer Logistikorganisation, ein in sich konsistentes Kennzahlensystem zu implementieren, kann darin ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Steuerung der eigenen Prozesse und die konsequente Umsetzung strategischer Ziele liegen. Gleichzeitig erleichtert die Verknüpfung strategischer Ergebnisgrößen und operativer Werttreiber die Identifikation von Stellhebeln zur Realisierung von Verbesserungspotenzialen. Abbildung 7 zeigt eine stark vereinfachte, beispielhafte Darstellung dieses Zusammenhanges.

## 7 – Verknüpfung strategischer und operativer Kennzahlen – schematische Darstellung



## Ergebnisse der Studie

### Verlader und Logistikunternehmen auf Augenhöhe

Die Ergebnisse der Studie zeigen über mehrere Aspekte der strategisch-operativen Verknüpfung von Kennzahlensystemen hinweg einen für Logistikunternehmen und Verlader weitestgehend vergleichbaren Umsetzungsgrad, der weiteres Verbesserungspotenzial offenbart (Abbildung 8). Insgesamt sehen sich die teilnehmenden Logistikorganisationen aus Industrie und Handel auf einer Skala

von 1 bis 7 im Durchschnitt bei 4,1 und die Logistikdienstleister bei 4,2. Einen relativ hohen Umsetzungsgrad mit Werten von mindestens 5 weisen jeweils knapp 30% der Logistikdienstleister und Verlader aus. Obwohl die strategischen Ziele der Dienstleister ganz auf die Logistik fokussiert sind, scheint sich hier kein Vorteil für deren Verknüpfung mit der operativen Ebene zu ergeben.

Die überwiegende Mehrzahl der Logistikmanager in Industrie und Handel sollte die Verknüpfung mit der operativen Ebene zur effektiven Umsetzung ihrer strategischen Ziele weiter vorantreiben. Dies gilt insbesondere angesichts der Tatsache, dass mehr als 80% der Verlader angaben, die Logistik nehme in ihrem Unternehmen eine hohe (45%) oder sehr hohe (37%) strategische Bedeutung für den Geschäftserfolg ein.

## 8 – Verknüpfung strategischer und operativer Kennzahlen

Unser Logistik-Kennzahlensystem...

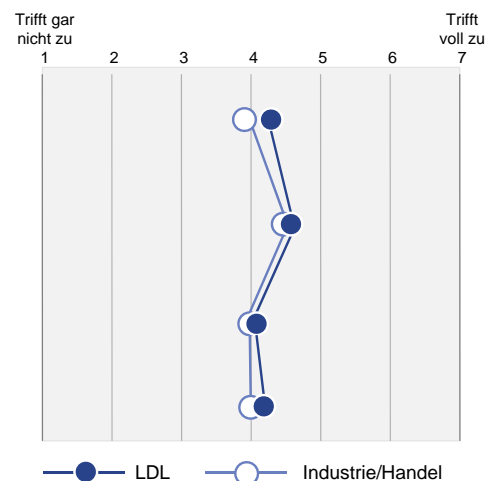
stellt kausale Zusammenhänge zwischen Werttreibern auf operativer Ebene und Ergebnisgrößen auf strategischer Ebene dar.

verbindet alle (operativen) Logistikaktivitäten mit der Erreichung von Zielen der Gesamtorganisation.

beinhaltet wechselseitige Verbindungen zwischen der aktuellen operativen Leistung und der langfristigen Strategie.

zeigt auf, wie die Geschäftsaktivitäten einer Organisationseinheit die Gesamtorganisation beeinflussen.

### Ergebnisse (Ø-Werte)



## 2 Gestaltungskriterien und Reifegrad

### Kleinere Organisationen mit stärkerem Nachholbedarf

Interessant ist die Erkenntnis, dass kleinere Logistikorganisationen mit unter 100 Mitarbeitern im Durchschnitt eine deutlich schwächere Verknüpfung der strategischen mit der operativen Kennzahlenebene (4,0) zeigen als größere Organisationen (4,3). Beim weiteren Ansteigen der Mitarbeiterzahl finden sich dann hingegen keine nennenswerten Unterschiede mehr.

Der Rückstand der kleineren Logistikorganisationen überrascht einerseits, da deren geringere Komplexität mit weniger Hierarchiestufen und Organisationseinheiten eine Übersetzung der strategischen auf die operative Ebene eigentlich erleichtern sollte. Andererseits findet bei ihnen unter Umständen eine geringere Auseinandersetzung mit der Thematik statt, weil ein starker Fokus auf das operative Tagesgeschäft zulasten strategischer Überlegungen besteht. Eine weitere mögliche Erklärung liegt in den strukturellen Nachteilen kleinerer Logistikorganisationen. Diese nutzen nach den Ergebnissen dieser Studie moderne IT-Systeme im Durchschnitt deutlich weniger intensiv als größere Organisationen. Moderne Informationssysteme spielen bei der Umsetzung einer Verknüpfung verschiedener Kennzahlenebenen aber eine zentrale Rolle.

Unabhängig von den Gründen legen die Ergebnisse der Studie nahe, dass in vielen Logistikorganisationen ein deutlicher Nachholbedarf bei der Umsetzung einer Verknüpfung von strategischen und operativen Kennzahlen besteht. Inwiefern eine verstärkte Verknüpfung von Kennzahlenebenen in einer spezifischen Organisation notwendig und lohnenswert ist, sollten Entscheidungsträger im Einzelfall erwägen.

### Zentrale Rolle widerspruchsfreier Anreizstrukturen

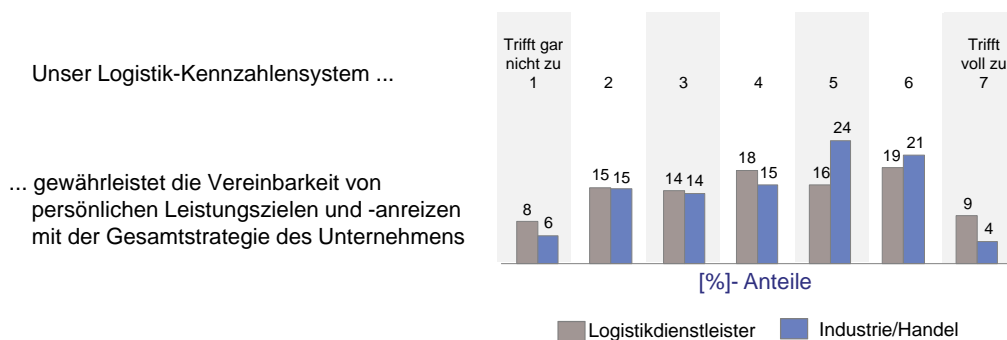
Bei der erfolgreichen Verknüpfung zwischen der strategischen und der operativen Ebene eines Kennzahlensystems spielt nicht nur die Identifikation von Werttreibern zur Leistungssteuerung, sondern auch die Schaffung widerspruchsfreier persönlicher Leistungsziele für Mitarbeiter verschiedener Hierarchiestufen eine zentrale Rolle. Ein in sich konsistentes Kennzahlensystem, das die Gesamtziele einer Organisation über verschiedene Hierarchieebenen in widerspruchsfreie Kennzahlen übersetzt, verhindert damit die kurzfristige Optimierung einzelner Kennzahlen zu Lasten strategischer Gesamtziele. Bei der Selbsteinschätzung dieses Zusammenhangs durch die teilnehmenden Unternehmen ergibt sich für Lo-

gistikdienstleister und Logistikorganisationen in Industrie und Handel ein ähnliches Bild (Abbildung 9).

Auf der Skala von 1 bis 7 bestätigt bei den Verladern ein Viertel der Teilnehmer eine sehr hohe (6) oder vollständige (7) Umsetzung solcher objektiver Anreizstrukturen im logistischen Kennzahlensystem ihrer Organisation. Gleichzeitig sehen aber auch etwa 20% der Teilnehmer eine sehr geringe (2) oder keinerlei (1) Umsetzung.

Eine ähnliche Verteilung zeigt sich bei den Logistikdienstleistern, wobei hier mehr Teilnehmer die Vereinbarkeit von persönlichen Leistungszielen mit strategischen Gesamtzielen vollständig gewährleistet sehen. Da die Schaffung widerspruchsfreier Anreizstrukturen in vielen Unternehmensbereichen – auch außerhalb der Logistik – eine große Herausforderung darstellt, sind diese Ergebnisse als durchaus positiv einzuschätzen. Immerhin sieht sich mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen im oberen Teil des Spektrums. Insgesamt unterstreicht aber die Notwendigkeit widerspruchsfreier Anreizstrukturen für die Leistungssteuerung die Bedeutung der strategisch-operativen Verknüpfung als Gestaltungskriterium von Kennzahlensystemen.

### 9 – Vereinbarkeit von Anreizstrukturen in logistischen Kennzahlensystemen





### Strategisch-operative Verknüpfung als Voraussetzung für effektive Nutzung von Kennzahlen

Die Ergebnisse der Studie bestätigen, dass ein Zusammenhang zwischen der erfolgreichen Umsetzung der strategisch-operativen Verknüpfung und der Effektivität von Kennzahlen für die Nutzung durch das Management besteht. So sehen sich Logistikorganisationen, die eine enge Verknüpfung realisiert haben, deutlich besser in der Lage, das Kennzahlensystem zur Unterstützung strategischer Entscheidungen zu nutzen. Ebenso wurden Vorteile für ein einheitliches Verständnis der Unter-

nehmensziele in der Organisation und die Konzentration auf kritische Erfolgsfaktoren bestätigt. Dies gilt gleichermaßen für Logistikdienstleister und Verlager.

### Insgesamt deutlicher Nachholbedarf

Mit der Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Ebene wurde im Rahmen dieser Studie der Status quo eines zentralen Gestaltungskriteriums von Kennzahlensystemen erfasst. Obwohl sich ein Teil der Logistikdienstleister und Verlager bei der Umsetzung auf einem guten Stand sieht, sollte die Mehrzahl der Logis-

tikmanager den Stand ihres Kennzahlensystems im Hinblick auf dieses Kriterium kritisch hinterfragen und bei Bedarf weiter verbessern. Dies gilt insbesondere für kleinere Logistikorganisationen. Die nachfolgende Ergebnisbox fasst noch einmal die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Im Rahmen der Studie konnte auch bestätigt werden, dass sich die erfolgreiche Umsetzung der strategisch-operativen Verknüpfung von Kennzahlen positiv auf die Leistungsfähigkeit von Logistikorganisationen auswirkt. Die Erfolgswirkung wird in Kapitel 3 näher beleuchtet.

### Kernergebnisse: Strategisch-operative Verknüpfung logistischer Kennzahlensysteme

- Die konsequente Umsetzung einer Verknüpfung strategischer und operativer Kennzahlen stellt für viele der teilnehmenden Logistikorganisationen eine große Herausforderung dar.
- Manager sollten den Stand ihres Kennzahlensystems hinsichtlich dieses Kriteriums weiter verbessern – nur etwas mehr als ein Drittel sieht bereits jetzt eine fortgeschrittene Umsetzung.
- Nachholbedarf besteht insbesondere bei kleineren Logistikorganisationen mit weniger als 100 Mitarbeitern.
- Die Umsetzung widerspruchsfreier persönlicher Leistungsziele als Teil der strategisch-operativen Verknüpfung sieht etwa die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen als gewährleistet.
- Die Ergebnisse der Studie bestätigen die hohe Wichtigkeit der Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene eines Kennzahlensystems im Hinblick auf
  - die Nutzung von Kennzahlen für strategische Entscheidungen
  - die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der strategischen Ziele in einer Organisation
  - die Konzentration auf kritische Erfolgsfaktoren.

### 2.3 Unternehmensübergreifende Verknüpfung

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Bei der Durchführung von Logistikprozessen spielen unternehmensübergreifende Aspekte oft eine zentrale Rolle. Logistikorganisationen von Industrie- und Handelsunternehmen müssen sich nicht nur mit ihren Kunden, sondern auch mit Lieferanten und deren Sublieferanten, Kooperationspartnern und ihren Logistikdienstleistern abstimmen. Letztere führen im Zuge von Outsourcing-Projekten oft einen signifikanten Anteil der von den Verladern gesteuerten Logistikprozesse durch. Auch die Logistikdienstleister selbst müssen Schnittstellen über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg koordinieren. Neben den Kunden aus Industrie und Handel sind dies Subdienstleister oder Partner aus horizontalen Kooperationen (Abbildung 10).

Während sich Logistikorganisationen in der Vergangenheit häufig auf die interne Leistungs- und Erfolgsmessung konzentrierten, haben die Anforderungen des Supply Chain Managements das Bewusstsein für die Abhängigkeit der eigenen

logistischen Leistungsfähigkeit von anderen Unternehmen in der Lieferkette gestärkt. Je nach unternehmensspezifischem Kontext kann die unternehmensübergreifende Verknüpfung logistischer Kennzahlensysteme dabei verschiedene „Ausbaustufen“ einnehmen. Logistikmanager von Unternehmen, die eine hohe eigene Wertschöpfungstiefe und weniger externe Schnittstellen haben, bevorzugen häufig eine weitestgehende Konzentration auf die eigene logistische Leistungs- und Erfolgsmessung. Andere streben eine vollständige Integration der Lieferkette an, die bis zur Verknüpfung logistischer IT-Systeme und einer einheitlichen Definition von Kennzahlen reichen kann. Dabei können Kennzahlen gemeinsam definiert und erhoben oder die Vergleichbarkeit über Unternehmensgrenzen hinweg gewährleistet werden.

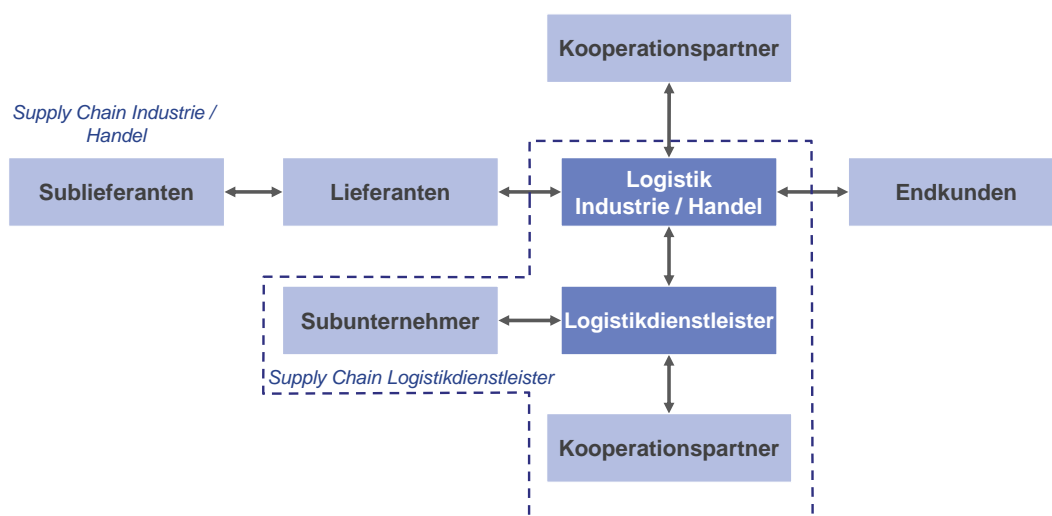
Unabhängig von der jeweiligen „Ausbaustufe“ stellt die Berücksichtigung von externen Partnern in der eigenen Leistungsmessung mit externen Partnern für

viele Logistikorganisationen eine große Herausforderung dar. Neben der Implementierung organisatorischer und IT-seitiger Schnittstellen ist die gemeinsame Definition und Erhebung von Kennzahlen oft mit hohem Aufwand verbunden.

Diesem Aufwand steht bei erfolgreicher Umsetzung aber ein hoher zu erwartender Nutzen gegenüber: Leistungsabhängigkeiten von externen Partnern werden transparent und Lieferengpässe oder Prozessdefizite auf verschiedenen Stufen der Supply Chain können frühzeitig erkannt und behoben werden.

In diesem Zusammenhang war es zum einen das Ziel dieser Studie, den Stand von Logistikorganisationen bei der unternehmensübergreifenden Verknüpfung zu erfassen und Implikationen für das Logistikmanagement abzuleiten. Zum anderen sollte die Relevanz dieses Kriteriums für die logistische Leistungsfähigkeit von Logistikorganisationen erfasst werden.

10 – Externe Schnittstellen von Industrie-/Handelsunternehmen und Logistikdienstleistern



## Ergebnisse der Studie

### Schwierigkeiten in der Umsetzung bestätigt

Die Selbsteinschätzung der teilnehmenden Unternehmen zur Verknüpfung ihres Kennzahlensystems mit externen Schnittstellen bestätigt die großen Herausforderungen, die in diesem Bereich liegen. Sowohl die Logistikorganisationen in Industrie und Handel als auch die Logistikdienstleister sehen auf einer Skala von 1 bis 7 mit Durchschnittswerten von je 3,7 eine vergleichsweise geringe Umsetzung der unternehmensübergreifenden Verknüpfung in ihren Kennzahlensystemen (Abbildung 11).

Insgesamt weisen die größten Logistikorganisationen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern (4,0) eine etwas stärkere Umsetzung auf als die übrigen Studienteilnehmer (3,7), wobei keine nennenswerten Unterschiede zwischen mittelgroßen und kleineren Organisationen bestehen.

### Höhere Umsetzung bei Logistikunternehmen mit spezifischen Leistungen

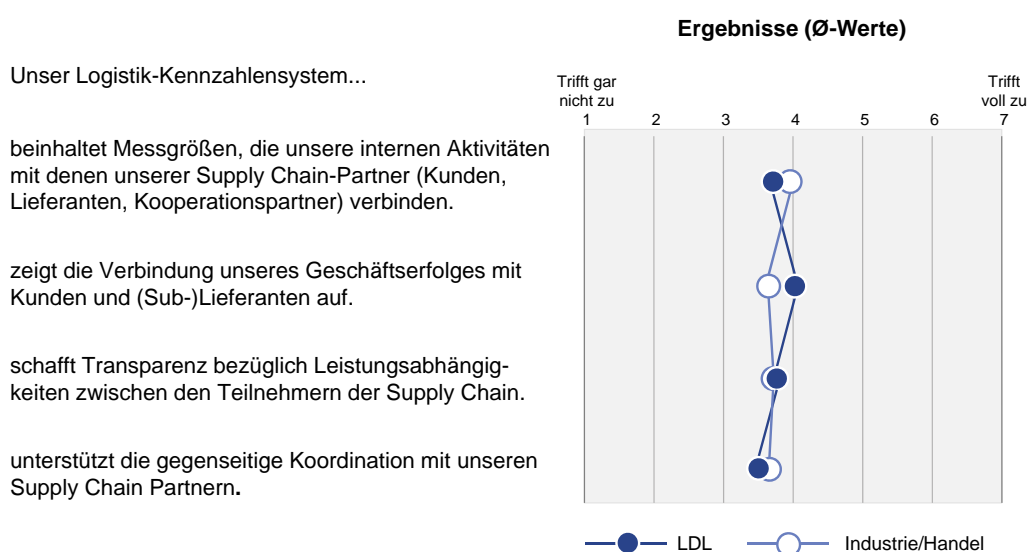
Bei den Logistikdienstleistern besteht für die Gruppe der Unternehmen, die mindestens die Hälfte ihrer Logistikleistungen für kontext- oder kundenspezifisch angepasste Projekte erbringt, mit einem Durchschnittswert von 4,1 eine vergleichsweise hohe Umsetzung. Ein Grund dafür könnte in einem höheren Bewusstsein für die zentrale Bedeutung der Schnittstelle zum Kunden liegen. Mit einem Wert von 3,3 weisen Logistikdienstleister, die sich mit Anteilen von 75% oder mehr auf Standardleistungen wie Transport, Umschlag und Lagerhaltung konzentrieren, einen relativ deutlichen Rückstand aus. Oft sind diese Unternehmen aber auch weniger auf die unternehmensübergreifende Verknüpfung angewiesen, weil diese aufgrund der hohen Standardisierung bei der Erbringung ihrer Leistungen eine geringere Rolle spielt. Entscheidungsträger sollten daher im Einzelfall erwägen, ob die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung externer Schnittstellen im eigenen Kennzahlensystem besteht.

### Vorbildfunktion von Endherstellern nicht bestätigt

Angesichts der gegenseitigen Abhängigkeiten in der Lieferkette wurde im Rahmen der Studie auch die Position der teilnehmenden Verlager in der Supply Chain betrachtet. Hier fällt trotz des generellen Nachholbedarfes auf, dass die Lieferanten von Standardteilen (4,6) einen Vorsprung gegenüber den ihnen in der Lieferkette nachgelagerten Systemlieferanten (3,7) und Endherstellern (OEM) (3,7) aufweisen.

Auf den ersten Blick überrascht dieses Ergebnis, weil man bei den Endherstellern angesichts ihrer Abhängigkeit von mehreren Vorstufen in der Supply Chain und deren direkten Bezuges zu den Endkunden einen besonders starken Fokus auf die externe Sicht vermuten könnte. Andererseits bestätigt sich hier die oftmals übliche Praxis, dass die Sicherstellung der Lieferfähigkeit stärker von vorgelagerten Lieferstufen erwartet als durch das eigene Risikomanagement sichergestellt wird.

## 11 – Unternehmensübergreifende Verknüpfung



## 2 Gestaltungskriterien und Reifegrad

### Direkte Verzahnung kaum etabliert Über die Berücksichtigung externer

Schnittstellen im eigenen Kennzahlensystem hinaus wurde im Rahmen der Studie ermittelt, inwiefern die gemeinsame Definition von Kennzahlen oder die direkte Vergleichbarkeit eigener Kennzahlen mit externen Partnern in der Lieferkette in der Praxis etabliert sind. Während sich die gemeinsame Definition von Kennzahlen für zentrale Partnerschaften anbietet, ist der Anspruch an die Vergleichbarkeit von Kennzahlen mit unterschiedlichen externen Schnittstellen in der Praxis nicht minder anspruchsvoll. Abbildung 12 zeigt, dass beide Arten einer direkten Verzahnung von Kennzahlensystemen vergleichsweise wenig umgesetzt sind. Während sowohl bei den Logistikunternehmen als auch bei den Industrie- und Handelsunternehmen noch 15% bzw. 12% eine sehr hohe bis vollständige Umsetzung gemeinsamer Kennzahlen mit externen Partnern bestätigen, sind dies bei der Frage nach der Vergleichbarkeit nur 7% bzw. 8%. Insgesamt bestätigt mehr als die Hälfte der Teilnehmer mit Werten von 3 oder weniger eine eher geringe Umsetzung.

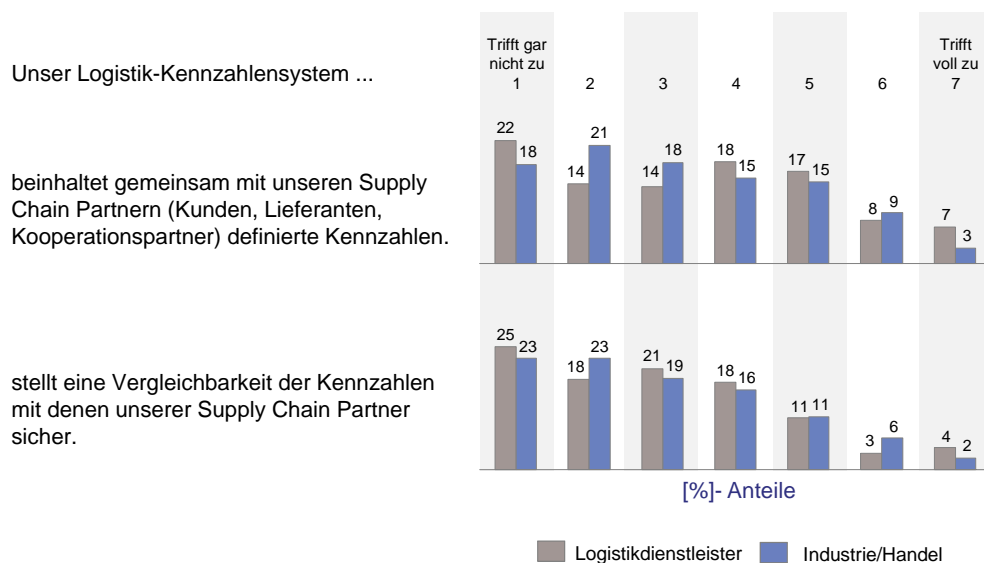
### Implikationen für externe Koordination und Risikomanagement

Angesichts der Studienergebnisse zeigt sich die Abbildung externer Schnittstellen in logistischen Kennzahlensystemen insgesamt noch als wenig verbreitet. Die überwiegende Mehrzahl der teilnehmenden Logistikorganisationen sieht weder eine substantielle Berücksichtigung im eigenen Kennzahlensystem noch eine tatsächliche Verzahnung mit Kennzahlen ihrer externen Partner.

Vor diesem Hintergrund überrascht auch nicht, dass nur 11% der Unternehmen ihrem Kennzahlensystem eine zentrale Rolle bei der unternehmensübergreifenden Koordination beimessen. Dies ist angesichts der Erkenntnisse der Studie bedauerlich, die aufzeigt, dass die Berücksichtigung externer Schnittstellen Logistikorganisationen in die Lage versetzt, besser mit externen Risiken und Schwankungen zu Recht zu kommen (siehe auch Kapitel 4) und damit auch die logistische Leistungsfähigkeit zu erhöhen (siehe auch Kapitel 3).

Je nach Stand ihres Kennzahlensystems sollten Entscheidungsträger weitere Verbesserungen in diesem Bereich in Erwägung ziehen. Zwar macht es für viele Organisationen – sei es aufgrund der Vielzahl ihrer Schnittstellen oder aus Kosten-Nutzen-Erwägungen – wenig Sinn, eine vollständige Integration von Kennzahlen mit externen Partnern durchzuführen. Der sprichwörtliche „Blick über den eigenen Tellerrand“ im Sinne einer Abbildung externer Abhängigkeiten im eigenen Kennzahlensystem lohnt aber in jedem Fall.

12 – Nutzung gemeinsamer und unternehmensübergreifend vergleichbarer Kennzahlen



### Kernergebnisse: Unternehmensübergreifende Verknüpfung logistischer Kennzahlensysteme

- Die Berücksichtigung externer Schnittstellen ist in den Kennzahlensystemen der teilnehmenden Unternehmen wenig etabliert. Zwei Teilgruppen zeigen eine vergleichsweise hohe Umsetzung:
  - Logistikdienstleister mit einem hohen Anteil kundenspezifischer Leistungen
  - Standardteillieferanten mit mehreren nachgelagerten Stufen in der Lieferkette
- Weniger als 15% der teilnehmenden Unternehmen nutzen eine direkte Verknüpfung der Erfolgsmessung mit Partnern im Sinne gemeinsam definierter oder vergleichbarer Kennzahlen.
- Insgesamt messen nur wenige Unternehmen (11%) ihrem Logistik-Kennzahlensystem eine zentrale Rolle für die unternehmensübergreifende Koordination bei.
- Angesichts der hohen Bedeutung für das Supply Chain Management sollten Logistikmanager die Berücksichtigung externer Partner im Kennzahlensystem ihrer Organisation weiter vorantreiben..

## 2.4 Weitere Gestaltungskriterien logistischer Kennzahlensysteme

### Ausgangssituation und Zielsetzung

Als zentrales Element der Leistungssteuerung sind Kennzahlen nicht nur Reportinginstrumente, sondern liefern entscheidungsrelevante Informationen für die alltägliche Managementpraxis. Um dabei die umfangreichen Informationsanforderungen von Entscheidungsträgern auf verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen zu erfüllen und gleichzeitig deren zeitliche Restriktionen zu berücksichtigen, ist die „Benutzerfreundlichkeit“ von Kennzahlensystemen in der Praxis oft entscheidend. Zwar gelingt es vielen Organisationen – in der Logistik wie in anderen Funktionsbereichen – eine umfassende Kennzahlenbasis (vgl.-Kapitel 2.1) zu schaffen. Oft besteht aber in einer stringenten Aufbereitung dieser Kennzahlenbasis eine deutliche Hürde für die breite Akzeptanz und Nutzung. Ein wichtiges Element ist in diesem Zusammenhang die zeitgerechte Verfügbarkeit von Kennzahlen. Während strategische Ergebnisgrößen meist finanzieller Natur sind und nur periodisch Resultate erfassen, müssen Kennzahlen für das operative Tagesgeschäft zeitnah zur Verfügung stehen. Um auf identifizierte

Schwachstellen schnell und mit den richtigen Maßnahmen reagieren zu können, ist dies von zentraler Wichtigkeit für eine entscheidungsorientierte Nutzung von Kennzahlen in der Management-Praxis. Trotz der Notwendigkeit einer zeitnahen Verfügbarkeit von Kennzahlen muss im Managementalltag auch darauf geachtet werden, angesichts der Informationsflut moderner IT-Systeme den Blick auf das Wesentliche nicht zu verlieren. „Weniger ist mehr“ gilt bei der Leistungs- und Erfolgsmessung mit Kennzahlen oft im wahrsten Sinne des Wortes. Daher stellt die Fokussierung auf selektive Kennzahlen einen weiteren Erfolgsfaktor dar, der den Reifegrad eines Kennzahlensystems im Sinne einer effizienten Aufbereitung entscheidungsrelevanter Informationen widerspiegelt. Neben einer generellen Priorisierung umfasst dieses Kriterium auch die Notwendigkeit, auf höheren Hierarchiestufen stärker verdichtete und fokussierte Kennzahlen bereitzustellen, die unterschiedlichste Aspekte der darunter liegenden Stufen abdecken. Ein drittes Kriterium für die „Alltagstauglichkeit“ eines Kennzahlensystems in der

Praxis des Logistikmanagements ist dessen Anpassungsfähigkeit auf neue oder veränderte Anforderungen. Entsprechend der Dynamik von Geschäftsprozessen und Verantwortlichkeiten in einer Organisation sollte ein Kennzahlensystem nicht statischer Natur sein. Vielmehr muss es der Notwendigkeit Rechnung tragen, dass Kennzahlen bisweilen auf neue Gegebenheiten oder Besonderheiten verschiedener Geschäftseinheiten angepasst oder neue Kennzahlen definiert werden müssen. Damit stellt das Kriterium auch keinen Widerspruch zu dem generell sinnvollen Ziel dar, Kennzahlen über Abteilungen und Geschäftseinheiten hinweg weitestgehend zu standardisieren und damit vergleichbar zu machen.

Um den Stand logistischer Kennzahlensysteme umfassend abzubilden, wurde im Rahmen der Studie zunächst die Umsetzung von zeitgerechter Verfügbarkeit, die Fokussierung auf selektive Kennzahlen und die Anpassungsfähigkeit logistischer Kennzahlensysteme erfasst. Auf die Erfolgsrelevanz dieser drei Kriterien wird in Kapitel 3 näher eingegangen.

## 2 Gestaltungskriterien und Reifegrad

### Ergebnisse der Studie

#### Insgesamt hohe Verfügbarkeit von Kennzahlen

Die überwiegende Mehrheit der untersuchten Unternehmen sieht in der zeitgerechten Bereitstellung von Kennzahlen kaum Engpässe. Sowohl in Industrie und Handel als auch bei den Logistikunternehmen werden die wesentlichen Aspekte positiv bewertet. Während mehr als 25% der Unternehmen dieses Kriterium auf

einer Skala von 1 bis 7 als sehr gut (6) bis vollständig (7) erfüllt bewerten, ist der durchschnittliche Umsetzungsgrad mit 5,1 bei den Verladern und 5,0 bei den Logistikdienstleistern gleichermaßen hoch. Nur 15% der Unternehmen bestätigten mit Werten von 3,0 oder weniger eine mangelnde Umsetzung (siehe Abbildung 13).

Lediglich bei der Umsetzung schneller Reaktionszeiten zwischen der Leistungsmessung und der Definition korrigierender Maßnahmen sind bei den Logistikdienstleistern leichte Abstriche erkennbar. Insgesamt besteht hier aber offensichtlich nur bei einem kleinen Teil der Unternehmen Handlungsbedarf.

#### 13 – Verfügbarkeit von Kennzahlen im Unternehmen

Unser Logistik-Kennzahlensystem...

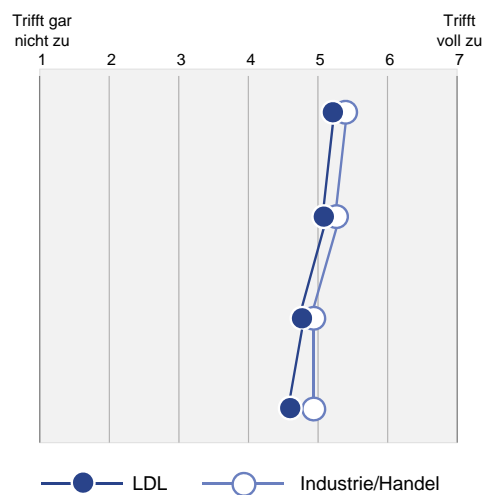
stellt sicher, dass Kennzahlen für das operative Tagesgeschäft häufiger als periodische Ergebniskennzahlen erfasst werden.

gewährleistet, dass Informationen zur Leistungsmessung kontinuierlich zur Verfügung stehen.

stellt unsere Kennzahlen bei Bedarf jederzeit aktuell zur Verfügung.

ermöglicht schnelle Reaktionszeiten zwischen der Leistungsmessung und daraus abgeleiteten korrigierenden Maßnahmen.

#### Ergebnisse (Ø-Werte)



### Hoher Umsetzungsgrad bei Fokussierung

Auch bei der Fokussierung ihrer logistischen Kennzahlensysteme auf relevante Informationen schneiden Logistikunternehmen und Verlager gleichermaßen gut ab (Abbildung 14). Unabhängig von der Größe der Organisation oder dem Leistungsspektrum sind beide Gruppen mit durchschnittlichen Werten von 5,2 (Verlager) und 5,1 (Logistikunternehmen) über die drei abge-

fragten Aspekte auf Augenhöhe. Lediglich bei der Umsetzung des richtigen Detailgrades für verschiedene Nutzergruppen wird mit Durchschnittswerten von 4,9 (Verlager) und 4,7 (Logistikunternehmen) noch ein gewisser Nachholbedarf signalisiert.

Da die Fokussierung auf relevante Informationen in der Praxis oft darunter leidet, dass moderne IT-Systeme eine Vielzahl von Kennzahlen generieren, wurde die Priorisie-

rung der wichtigsten Kennzahlen explizit untersucht (Abbildung 15). Auch hier sehen sich die teilnehmenden Unternehmen auf einem guten Stand, wobei sich die Verlager beim Prinzip „weniger ist mehr“ noch etwas besser einschätzen. Von ihnen bestätigen weniger als 10% der Unternehmen mit Werten von 1 bis 3 eine eher geringe Umsetzung, denen bei den Logistikunternehmen fast 20% gegenüber stehen.

## 14 – Fokussierung in der Leistungsmessung

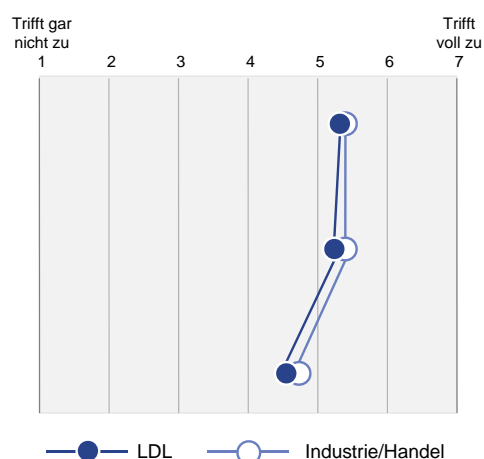
Unser Logistik-Kennzahlensystem...

konzentriert sich auf relevante Informationen zur Erfolgs- und Leistungsmessung auf Basis ausgewählter Kennzahlen.

stellt auf höheren Hierarchiestufen der Organisation stärker verdichtete Kennzahlen zur Verfügung.

hat den richtigen Detailgrad für die Anforderungen verschiedener Nutzergruppen.

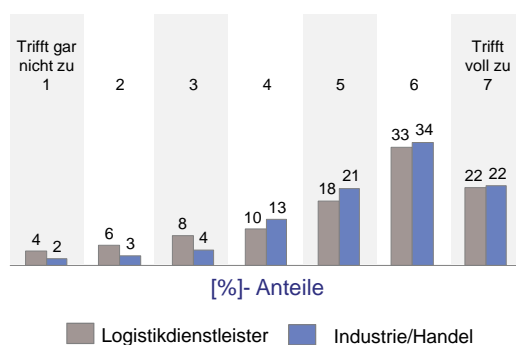
Ergebnisse (Ø-Werte)



## 15 – Priorisierung der wichtigsten Kennzahlen

Unser Logistik-Kennzahlensystem ...

... versucht nicht, möglichst viele Messgrößen zu generieren, sondern priorisiert die wichtigsten Kennzahlen.



### Teilweise Nachholbedarf bei Anpassungsfähigkeit

Im Vergleich zur Verfügbarkeit und Fokussierung von Kennzahlen bestätigen die Ergebnisse zur Anpassungsfähigkeit der Kennzahlensysteme bei den teilnehmenden Unternehmen einen etwas weniger fortgeschrittenen Stand. Mit Durchschnittswerten von 4,5 und 4,6 liegen Verlager und Logistikunternehmen zwar auf Augenhöhe (Abbildung 16). Auch die mögliche Vermutung, dass Kennzahlensysteme großer Unternehmen

komplexer und dadurch statischer sein könnten, bestätigt sich nicht. Die Durchschnittswerte für unterschiedliche Organisationsgrößen weichen nur minimal voneinander ab. Allerdings bestätigt die Tatsache, dass sowohl bei den Logistikdienstleistern als auch bei den Verlegern ein knappes Drittel der teilnehmenden Unternehmen die Anpassungsfähigkeit ihres Kennzahlensystems mit Werten von 3 oder weniger beurteilen, Nachholbedarf bei diesen Unternehmen. Zwar sollte ein etabliertes Kennzahlensystem mit punk-

tuellen Anpassungen an sich ändernde Gegebenheiten oder neue Anforderungen auskommen. Diese sind aber elementar, um die Steuerung von Logistikaktivitäten dauerhaft an den relevanten Zielgrößen und operativen Stellhebeln ausrichten zu können (siehe Kapitel 2.2) Logistikmanager von Unternehmen, die ihr Kennzahlensystem als eher statisch beurteilen, sollten hier regelmäßig überprüfen, inwiefern veränderte Voraussetzungen oder neue zentrale Zusammenhänge in ihrem Kennzahlensystem Berücksichtigung finden.

## 16 – Anpassungsfähigkeit logistischer Kennzahlensysteme

Unser Logistik-Kennzahlensystem...

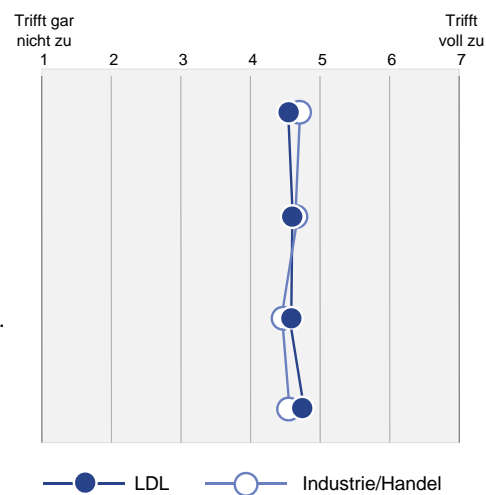
kann bei neuen Erkenntnissen oder zusätzlichen Anforderungen leicht angepasst werden.

ist in der Lage, flexibel auf veränderte Anforderungen oder Gegebenheiten zu reagieren.

stellt sicher, dass Kennzahlen leicht auf Besonderheiten verschiedener Organisationsbereiche (z.B. Geschäftseinheiten) abgestimmt werden können.

ist im Gegensatz zu einer Standardlösung leicht auf unsere spezifischen Geschäftsanforderungen anpassbar.

### Ergebnisse (Ø-Werte)



### Kein Widerspruch zwischen Anpassbarkeit und Standardisierung

Bisweilen wird argumentiert, dass die Anpassungsfähigkeit von Kennzahlensystemen auf spezifische Anforderungen zu Lasten der Standardisierbarkeit von Kennzahlen geht, deren Vergleichbarkeit über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg gewährleistet sein muss. Die Fähigkeit einer Organisation, ihr Kennzahlensystem an neue Anforderungen anzupassen, steht in der Praxis aber nicht im Gegensatz zu standardisierten Kennzahlen. Vielmehr muss bei einer Anpassung darauf geachtet werden, dass Vergleichbarkeiten zwischen Geschäftseinheiten und Bereichen weiterhin Bestand haben.

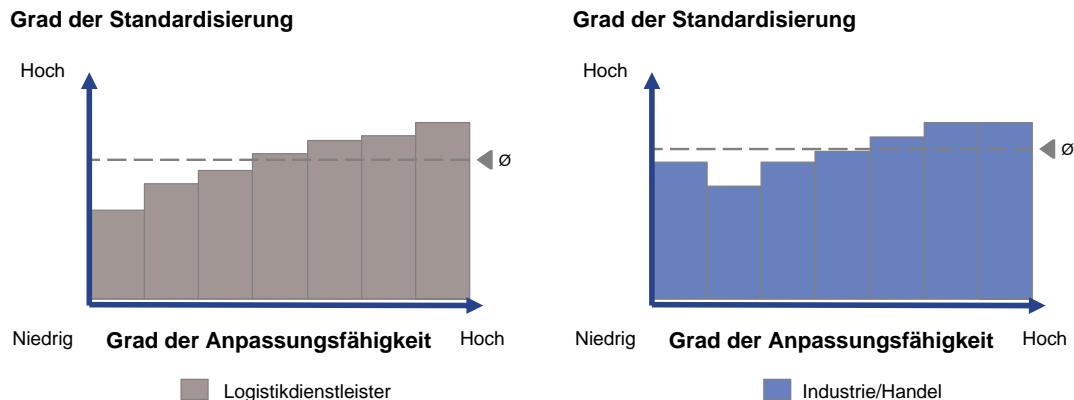
Um diesen Zusammenhang für die teilnehmenden Logistikorganisationen zu überprüfen, wurde im Rahmen der Studie auch der Standardisierungsgrad der Kennzahlensysteme abgefragt. Zur Gegenüberstellung von Anpassungsfähigkeit und Standardisierungsgrad wurden für Logistikunternehmen und Verleger zunächst Gruppen nach dem Ausprägungsgrad der Anpassungsfähigkeit gebildet. Für jede Gruppe wurde anschließend die durchschnittliche Angabe zur Standardisierung der Kennzahlensysteme gegenübergestellt (Abbildung 17).

Das Ergebnis entkräftet nicht nur die Vermutung, dass anpassungsfähige Kenn-

zahlensysteme weniger standardisierbar sind. Es zeigt für diejenigen Logistikorganisationen, die ihrem Kennzahlensystem eine hohe Anpassungsfähigkeit bescheinigen, sogar einen überdurchschnittlichen Standardisierungsgrad. Während der Zusammenhang für Verleger und Logistikunternehmen gleichermaßen gilt, ist er bei den Logistikunternehmen noch etwas stärker ausgeprägt. Obwohl auf den ersten Blick überraschend, bestätigt dieses Ergebnis die in der Praxis häufig beobachtbare Tatsache, dass Logistikorganisationen mit weit fortgeschrittenen Kennzahlensystemen ihrer Konkurrenz in vielen, auf den ersten Blick vermeintlich widersprüchlichen Belangen, überlegen sind.



## 17 – Anpassungsfähigkeit und Standardisierung logistischer Kennzahlensysteme



### Praxisnähe von Kennzahlensystemen insgesamt auf einem guten Stand

Für die Nutzung ihrer logistischen Kennzahlensysteme in der täglichen Management-Praxis scheint der Großteil der teilnehmenden Unternehmen gut gewappnet. Auch im Vergleich zu anderen Reifegradkriterien, insbesondere zur unternehmensübergreifenden Verknüpfung von Kennzahlen Unter-Kapitel 2.3, sieht sich die überwiegende Mehrheit hier auf einem guten Stand. Weit fortgeschritten sind dabei die zeitgerechte Verfügbarkeit von Kennzahlen und die Fokussierung auf selektive Kennzahlen. Hier scheint sich unter anderem die in der Logistik inzwischen stark etablierte

Nutzung moderner IT-Systeme auszuzahlen, die im Rahmen der Studie ebenfalls bestätigt wurde. Aber auch das Bewusstsein für die Bedeutung der Alltagstauglichkeit von Kennzahlensystemen, die nicht das Sammeln möglichst vieler Erfolgs- und Leistungsindikatoren, sondern die gezielte Verfügbarkeit relevanter Informationen erfordert, spielt bei diesem ermutigenden Ergebnis eine Rolle.

Hinsichtlich der Anpassungsfähigkeit des Kennzahlensystems besteht zwar noch bei etwa einem Drittel der teilnehmenden Logistikorganisationen Nachholbedarf. Die Ergebnisse geben aber auch hier insgesamt

keinen Anlass zur Sorge. Insbesondere die Erkenntnis, dass die Flexibilität gegenüber neuen Kennzahlenanforderungen in der Praxis nicht im Widerspruch zur Standardisierung im Sinne einer unternehmensweiten Vergleichbarkeit steht, macht Mut.

Dass sich die zeitgerechte Verfügbarkeit von Kennzahlen, die Fokussierung auf selektive Kennzahlen und die systemseitige Anpassungsfähigkeit wie erwartet positiv auf die Leistungsfähigkeit von Logistikorganisationen auswirken, erfreut vor diesem Hintergrund umso mehr. Details zur Erfolgswirkung werden im Kapitel 3 näher beleuchtet.

### Kernergebnisse: Kriterien zur Anwendbarkeit logistischer Kennzahlensysteme in der Praxis

- Kernergebnisse: Kriterien zur Anwendbarkeit logistischer Kennzahlensysteme in der Praxis
  - die zeitgerechte Verfügbarkeit von Kennzahlen für das Management
  - die Fokussierung auf selektive Kennzahlen im Sinne relevanter Leistungsdaten
  - die Anpassungsfähigkeit von Kennzahlensystemen auf neue oder veränderte Anforderungen
- Bei der zeitgerechten Verfügbarkeit und der Fokussierung auf selektive Kennzahlen zeigt ein Großteil der teilnehmenden Logistikorganisationen einen guten bis sehr guten Stand.
- Obwohl auch die Anpassungsfähigkeit von Kennzahlensystemen überwiegend hoch ist, besteht bei je etwa einem Drittel der teilnehmenden Logistiker und Verlager Nachholbedarf.
- Die Studie offenbart, dass zwischen der Anpassungsfähigkeit von Kennzahlensystemen und der Standardisierung von Kennzahlen im Sinne einer unternehmensweiten Vergleichbarkeit kein Widerspruch besteht.

#### 3.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Kennzahlensysteme haben in den Managementetagen von Logistikunternehmen ebenso einen festen Platz wie in der Logistik von Industrie- und Handelsunternehmen. Nicht nur der hohe Kostendruck, sondern auch die zunehmende strategische Bedeutung der Logistik für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aller Branchen machen die Leistungs- und Erfolgsmessung mit Kennzahlen für Entscheidungsträger unabdingbar. Besonders wertvoll sind Kennzahlen dann, wenn sie nach Kriterien erhoben werden, die neben der Überwachung von Ergebnissen auch eine entscheidungsorientierte Steuerung und Konzentration auf zentrale Erfolgsfaktoren ermöglichen (siehe Kapitel 2.1 bis 2.4).

Dennoch sind Investitionen in Kennzahlensysteme nicht immer unumstritten. Zum einen wöhnen sich viele Unternehmen bei deren Ausgestaltung auf einem weit

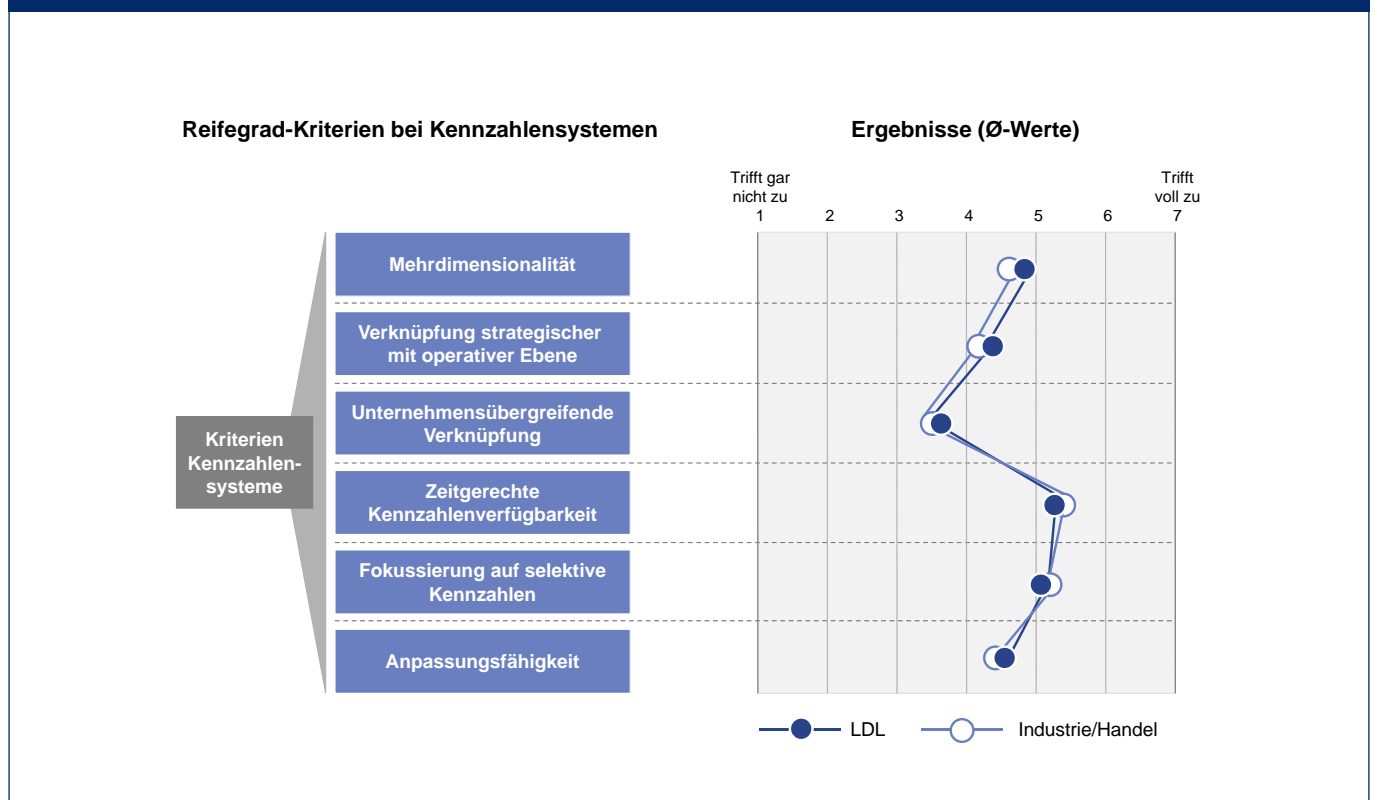
fortgeschrittenen Stand, der die Notwendigkeit einer Weiterentwicklung scheinbar entbehrlich macht. Zum anderen sind Kosten-Nutzen-Überlegungen nicht immer einfach zu beantworten. Lohnt es sich, in die Weiterentwicklung des eigenen Kennzahlensystems zu investieren? Steht der finanzielle und organisatorische Aufwand im richtigen Verhältnis zu den zu erwartenden Leistungssteigerungen?

Im Einzelfall müssen Logistikmanager solche Fragen durch Überlegungen zum spezifischen Kontext ihres Unternehmens und den daraus folgenden Anforderungen an ihr Kennzahlensystem selbst beantworten. Dennoch sollte im Rahmen dieser Studie die generelle Erfolgsrelevanz von Kennzahlensystemen in der Logistik überprüft werden. Dafür wurde zunächst für alle teilnehmenden Unternehmen der „Reifegrad“ der Kennzahlensysteme anhand sechs zentraler Kriterien für deren Ausge-

staltung erhoben, die in den Kapiteln 2.1 bis 2.4 näher erläutert wurden. Über alle Kriterien hinweg liegen die untersuchten Logistikunternehmen und Verlager hier auf Augenhöhe. Dabei sind zwischen den einzelnen Kriterien insgesamt deutliche Unterschiede in ihrer Ausprägung erkennbar (vgl. Abbildung 18).

In einem zweiten Schritt sollte nun der Zusammenhang zwischen dem Stand logistischer Kennzahlensysteme entlang dieser Ausgestaltungs-kriterien und deren Erfolgsrelevanz im Sinne einer verbesserten logistischen Leistungsfähigkeit untersucht werden. Neben der objektiven Einschätzung der positiven Auswirkungen von Kennzahlensystemen wurde dabei auch der Wirtschaftlichkeitsaspekt im Sinne einer Kosten-Nutzen-Betrachtung berücksichtigt.

18 – Umfrageergebnisse zum Reifegrad von Kennzahlensystemen



## 3.2 Ergebnisse der Studie

### Gruppierung nach logistischer Leistungsfähigkeit

Um der Ausgestaltung von Kennzahlensystemen ein Maß für die logistische Leistungsfähigkeit gegenüberstellen zu können, wurden im Rahmen der Studie vier zentrale Indikatoren erfasst: Die dauerhafte Erfüllung von Lieferterminen und -mengen, die logistischen Gesamtkosten, die Erfüllung von Kundenerwartungen und die logistische Leistungsfähigkeit ins-

gesamt (Abbildung 19). Die Teilnehmer der Studie wurden gebeten, die eigene Organisation entlang dieser Indikatoren relativ zu ihren Wettbewerbern auf einer Skala von 1 („deutlich schlechter als Wettbewerb“) bis 7 („deutlich besser als Wettbewerb“) einzuordnen.

Auf dieser Basis wurden anschließend die 20% leistungsfähigsten – in der Studie als „High-Performer“ bezeichnet – den 20%

am wenigsten leistungsfähigen, als „Low-Performer“ benannten Logistikorganisationen gegenübergestellt. Relativ zu ihren Anteilen an den insgesamt 431 Logistikorganisationen, deren Zusammensetzung im Anhang dieser Studie detailliert beschrieben wird, waren in beiden Gruppen Logistikunternehmen und Verlager gleich stark vertreten.

19 – Logistische Leistungsfähigkeit der untersuchten Unternehmen

Logistische Leistungsfähigkeit im Vergleich zum Wettbewerb	Low-Performer (schlechteste 20%)	Durchschnitt	High-Performer (beste 20%)
■ Dauerhafte Erfüllung Liefertermine-/ mengen	3,5	4,3	5,1
■ Logistische Gesamtkosten	4,2	5,3	6,3
■ Logistische Erfüllung von Kundenerwartungen	4,2	5,2	6,2
■ Logistische Leistungsfähigkeit insgesamt	3,5	4,9	6,3

1 – Deutlich schlechter als Wettbewerb  
...  
4 – Ungefähr Wettbewerbsniveau  
...  
7 – Deutlich besser als Wettbewerb

### 3 Erfolgswirkung

#### Erfolgsrelevanz deutlich bestätigt

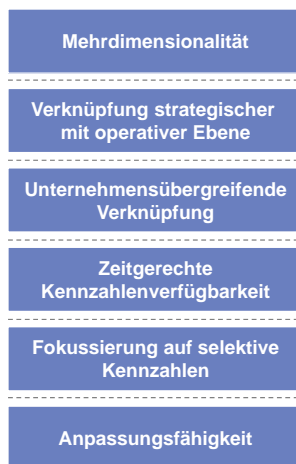
Die Gegenüberstellung der Kennzahlensysteme von „High-Performern“ mit denen von „Low-Performern“ entlang der benannten Kriterien macht deutlich, dass erfolgreiche Logistikorganisationen in der Entwicklung ihrer Kennzahlensysteme deutlich weiter fortgeschritten sind (Abbildung 20). Es zeigen sich substantielle Unterschiede zwischen „High-Performern“ und „Low-Performern“: In allen Kategorien weisen die leistungsfähigeren Logistikorganisationen einen deutlich höheren Reifegrad auf. Unter anderem wird ein erheblicher Vorsprung bei der Mehrdimensionalität ihrer Kennzahlensysteme erkennbar. Diese ist nicht nur bei den Top-Performern insgesamt deutlich ausgeprägter, sondern auch

in Teilbereichen wie den in Kapitel 2.1 angesprochenen Innovationskennzahlen sind die Werte für die Top-Performers mit einem Gesamtanteil der Innovationskennzahlen an den Logistikkennzahlen von 6,0% erheblich höher als bei den wenig leistungsstarken Organisationen, bei denen dieser Anteil nur 2,7% beträgt. Dies ist ein weiteres Indiz für die Bedeutung der Innovativität als Treiber der logistischen Wettbewerbsfähigkeit. Insgesamt unterstreicht der durchgehend höhere Reifegrad der „High Performer“ entlang aller zentralen Ausgestaltungskriterien, dass diese sich gegenseitig ergänzen und ihre Wirkung im Zusammenspiel entfalten. Indirekt lässt sich aus dem Vergleich zwischen dem Reifegrad der Kennzahlensysteme und der logistischen Leistungsfähigkeit der jeweiligen Organisation eine Erfolgswirkung ableiten. Die Qualität ihrer Kennzahlensysteme kann einen Teil des Erfolges der „High-Performers“ erklären. Dies zeigen auch im Rahmen der Studie durchgeführte weitere Untersuchungen mit multivariaten statistischen Verfahren. Insgesamt spricht die Eindeutigkeit der Ergebnisse entlang aller Kriterien daher eine klare Sprache, die die Erfolgsrelevanz fortgeschrittener Kennzahlensysteme in der Logistik untermauert.

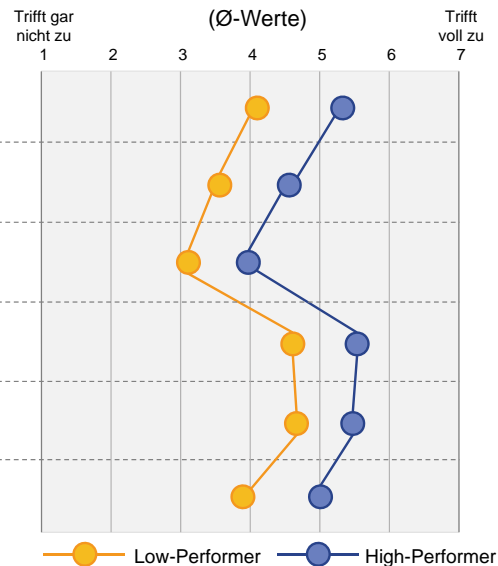
Die Qualität ihrer Kennzahlensysteme kann einen Teil des Erfolges der „High-Performers“ erklären. Dies zeigen auch im Rahmen der Studie durchgeführte weitere Untersuchungen mit multivariaten statistischen Verfahren. Insgesamt spricht die Eindeutigkeit der Ergebnisse entlang aller Kriterien daher eine klare Sprache, die die Erfolgsrelevanz fortgeschrittener Kennzahlensysteme in der Logistik untermauert.

#### 20 – Nachweis der Erfolgswirkung von Logistik-Kennzahlensystemen über Reifegradvergleich

##### Reifegrad-Kriterien bei Kennzahlensystemen



##### Low-Performer vs. High-Performer



### Vereinbarkeit von Anpassbarkeit und Standardisierung

Die Untersuchung zur Erfolgsrelevanz bestätigt weiterhin, dass die Nutzung von standardisierten Kennzahlen nicht im Widerspruch zur Anpassungsfähigkeit eines Logistik-Kennzahlensystems steht. Bereits in Kapitel 2.4 wurde gezeigt, dass die Berücksichtigung spezifischer Anforderungen in einem Kennzahlensystem Hand in

Hand mit der Standardisierbarkeit im Sinne vergleichbarer Kennzahlen gehen kann. Die Gegenüberstellung von „High-Performern“ und „Low-Performern“ bestätigt diese Erkenntnis einmal mehr. Abbildung 25 zeigt, dass die leistungsstärkeren Logistikorganisationen ihre Kennzahlen stärker standardisieren und gleichzeitig besser in der Lage sind, diese auf Besonderheiten und spezifische Geschäftsanforderungen

anzupassen. Sie verlieren also trotz der dynamischen Ausgestaltung ihres Kennzahlensystems das Ziel einer Vereinheitlichung nicht aus den Augen. Zudem legen die Ergebnisse nahe, dass Kennzahlen weder generell standardisiert noch grundsätzlich kontext-spezifisch definiert werden sollten. Entscheidungsträger sollten von Fall zu Fall abwägen, welche Vorgehensweise am meisten Sinn ergibt.

## 21 – Vereinbarkeit von Anpassungsfähigkeit und Standardisierung logistischer Kennzahlen

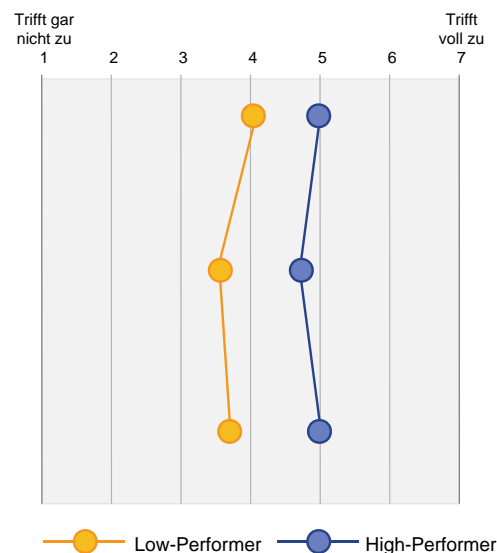
Unser Logistik-Kennzahlensystem...

ist bis auf Standortspezifika über das gesamte Unternehmen hinweg standardisiert.

stellt sicher, dass Kennzahlen sehr leicht auf Besonderheiten verschiedener Organisationsbereiche (z.B. Geschäftseinheiten/Abteilungen) abgestimmt werden können.

ist im Gegensatz zu einer Standardlösung leicht auf unsere spezifischen Geschäftsanforderungen anpassbar.

Ergebnisse (Ø-Werte)



### Kosten-Nutzen-Einschätzung als Indikator für die Erfolgswirkung

Da bei Investitionen in die Weiterentwicklung von Kennzahlensystemen wirtschaftliche Aspekte eine wichtige Rolle spielen, sollte der logistischen Leistungsfähigkeit als vergleichsweise objektivem Maß für die Erfolgswirkung auch die Kosten-Nutzen-Einschätzung der Studienteilnehmer als subjektivem Maß gegenübergestellt werden. Hierbei wurden nur diejenigen Manager berücksichtigt, die neben Detailkenntnissen zum Kennzahlensystem ihrer Organisation auch ein fundiertes Verständ-

nis der mit dessen Aufbau und Weiterentwicklung verbundenen Kosten bestätigten. Die durchschnittlich deutlich besseren Werte bei den „High-Performern“ (vgl. Abbildung 22) zeigen, dass die Kosten-Nutzen-Einschätzung von Experten durchaus einen guten Hinweis auf die Erfolgswirkung eines Kennzahlensystems geben kann. Aus Sicht des Managements liefern sie damit einen gewissen Anhaltspunkt für die Qualität und Effektivität des eigenen Kennzahlensystems. Allerdings ist auch Vorsicht geboten: Eine differenzierte Betrachtung der Antworten (vgl. Abbildung 23) bestätigt

zwar die generellen Vorteile der „High-Performer“ bei der Kosten-Nutzen-Schätzung. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass sich die „Low-Performer“ tendenziell zu gut einschätzen. Zwei Drittel von ihnen bewertet das Kosten-Nutzen-Verhältnis ihres Kennzahlensystems als neutral oder positiv. Insofern kann aus einer positiven Kosten-Nutzen-Einschätzung nicht generell auf den Erfolg geschlossen werden.

### 3 Erfolgswirkung

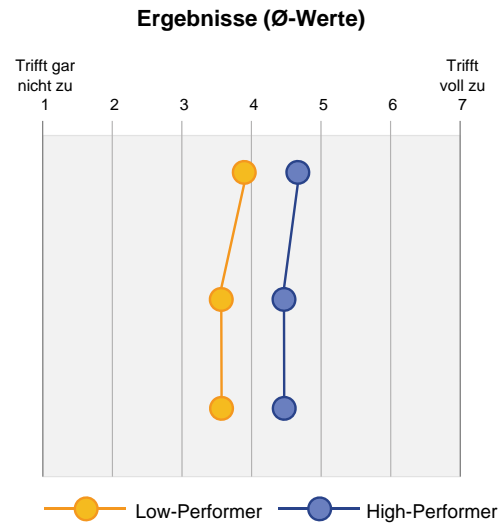
#### 22 – Kosten-Nutzen-Vergleich zwischen „High-Performern“ und „Low-Performern“

Unser Logistik-Kennzahlensystem...

erbringt Vorteile, die seine Kosten übersteigen.

verbessert die Effektivität unserer Organisation in einem Maße, das die anfänglichen und laufenden Kosten des Systems auf jeden Fall rechtfertigt.

ermöglicht eine wirtschaftlich absolut effiziente Messung von Leistungs- und Erfolgsgrößen.



#### 23 – Anteile der Antworten zur Kosten-Nutzen-Einschätzung von Kennzahlensystemen

	Kosten-Nutzen-Einschätzung		
	Negativ	Neutral	Positiv
High Performer	8%	43%	49%
Low Performer	31%	47%	21%

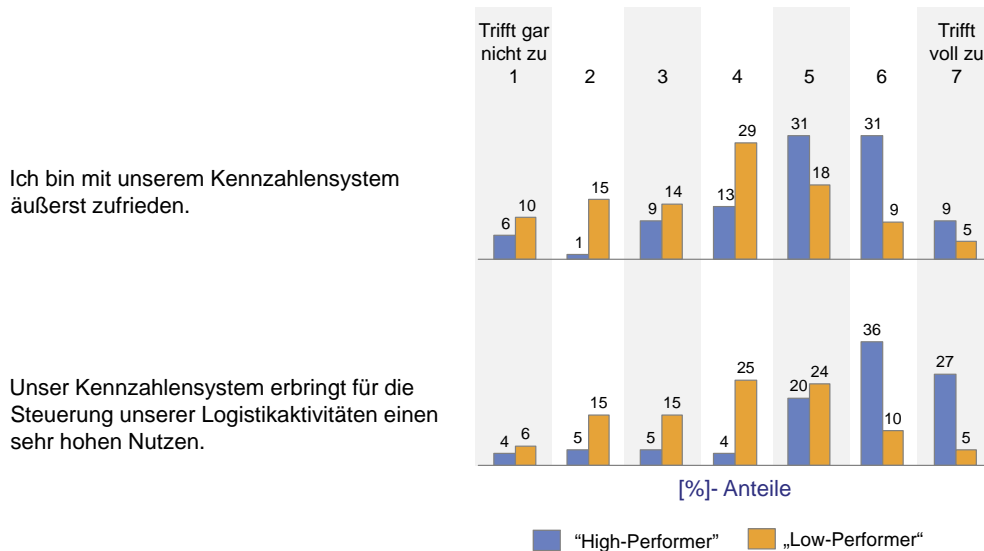
#### Zufriedenheit und Nutzeinschätzung als subjektive Erfolgsmaße

Auch die Zufriedenheit mit dem Kennzahlensystem und der subjektiv empfundene Nutzen für die Steuerung von Logistikaktivitäten – der im Gegensatz zur Kosten-Nutzen-Betrachtung nicht den Wirtschaftlichkeitsaspekt in den Vordergrund stellt – werden als Erfolgsindiz bestätigt. Die Verteilung der Antworten in Abbildung 24 zeigt, dass bei den leistungsstarken „High-Performern“ über 70% der Teilnehmer mit Werten von 5 oder mehr eine hohe Zufriedenheit signalisieren, während

dies bei den weniger leistungsstarken nur etwas mehr als 30% sind. Ähnliches gilt für den subjektiv empfundenen Nutzen, bei dem über 80% der „High-Performer“ hohe bis sehr hohe Werte (5 oder besser) angeben. Allerdings zeigt der substantielle Anteil der „Low-Performer“ im mittleren Bereich der beiden Skalen, dass bei der Verwendung der Zufriedenheit und des subjektiv empfundenen Nutzens als Erfolgsmaß Vorsicht geboten ist. Für Logistikmanager können sie lediglich einen Anhaltspunkt hinsichtlich der Erfolgsrelevanz ihrer Kennzahlen für die Leistungsfähigkeit

der eigenen Organisation geben. Eine detaillierte Betrachtung des Reifegrades ihrer Kennzahlensysteme entlang der Ausgestaltungs-kriterien können sie nicht ersetzen.

## 24 – Anteile der Antworten zur Zufriedenheit mit dem verwendeten Kennzahlensystem



### Hohe Bedeutung von Kennzahlensystemen bestätigt

Insgesamt rechtfertigen die Ergebnisse hinsichtlich der Erfolgswirkung die hohe Bedeutung, die Kennzahlensystemen in der Logistikpraxis beigemessen wird (Kapitel 1(Einführung)). Während ihre Weiterentwicklung neben inhaltlichen auch Kosten-Nutzen Aspekte berücksichtigen sollte, unterstreichen die Ergebnisse dieser

Studie die Wichtigkeit zentraler Ausgestaltungskriterien. Die leistungsstärksten Logistikorganisationen weisen einen deutlichen Vorsprung entlang aller im Rahmen dieser Studie untersuchten Kriterien auf. Durch die Versorgung ihrer Entscheidungsträger mit relevanten Informationen zur Leistungs- und Erfolgsmessung schaffen sie die Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuerung ihrer Logistikaktivitäten.

Zwar ist die Weiterentwicklung von Kennzahlensystemen in der Praxis häufig mit großen Herausforderungen verbunden. Gelingt einer Logistikorganisation aber die Implementierung und kontinuierliche Verbesserung eines in sich konsistenten Kennzahlensystems, kann dies einen deutlichen Erfolgsbeitrag hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit leisten.

### Kernergebnisse: Erfolgswirkung logistischer Kennzahlensysteme

- Um der Ausgestaltung von Kennzahlensystemen ein Maß für die Erfolgswirkung gegenüberzustellen, wurden im Rahmen der Studie vier Indikatoren der logistischen Leistungsfähigkeit betrachtet:
  - Die dauerhafte Erfüllung von Lieferterminen und -mengen
  - Die Erfüllung von Kundenerwartungen
  - Die logistischen Gesamtkosten
  - Die gesamthafte logistische Leistungsfähigkeit
- Eine Gegenüberstellung der 20% leistungsstärksten Organisationen („High-Performer“) mit den 20% am wenigsten leistungsstarken („Low-Performer“) zeigt, dass erfolgreichere Logistikorganisationen in der Entwicklung ihrer Kennzahlensysteme deutlich weiter fortgeschritten sind.
- In vielen Logistikorganisationen liefert die Kosten-Nutzen Einschätzung von Experten ein weitestgehend verlässliches Maß für die Erfolgsrelevanz des logistischen Kennzahlensystems dar.
- Insgesamt bestätigen die Ergebnisse der Studie, dass fortgeschrittene Kennzahlensysteme einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Logistikorganisationen darstellen.

## 4 Risikokennzahlen und deren Bedeutung für das Risikomanagement

### 4.1 Ausgangslage und Zielsetzung

In den letzten Jahren haben einige große Naturkatastrophen, beispielsweise der Ausbruch des Vulkan Eyjafjallajökull im April 2010 oder das Erdbeben und der nachfolgende Tsunami in Japan im Jahr 2011, deutlich vor Augen geführt, wie verletzlich die weltweiten Waren- und Logistikströme sind. Die unmittelbaren Auswirkungen dieser Ereignisse waren zwar regional beschränkt, sie führten jedoch zu weltweiten Lieferengpässen, Lieferschwierigkeiten oder Produktionsstörungen. Aber nicht nur Naturkatastrophen können zu Störungen führen. Im Jahr 2005 verursachte zum Beispiel der gehäufte Ausfall von vielfach eingesetzten Dieselpumpen eines Automobilherstellers erhebliche Störungen in der Lieferkette.

Während Naturkatastrophen oder Materialfehler einmalige Ereignisse sind, deren Eintritt und konkrete Ausgestaltung daher nur schwer prognostizierbar sind, gibt es auch Risiken, die sich grundsätzlich dauerhaft in besser vorhersehbarer Art und

Weise materialisieren. Zu diesen Risiken gehören insbesondere die vielfältigen Marktrisiken hinsichtlich der Lieferanten und Kunden, die sich unter anderem in veränderten Marktpreisen und Marktanforderungen niederschlagen können. Zwar können die Auswirkungen dieser Risiken ebenfalls nicht exakt quantifiziert werden, jedoch können durch Simulationen unterschiedliche Szenarien erfasst und bewertet werden.

Neben den großen Risiken, die Auswirkungen auf eine Vielzahl von Unternehmen haben können, existieren Risiken, deren Eintreten nur wenige oder einzelne Unternehmen betrifft. Lieferanten können ausfallen, beispielsweise durch Insolvenz oder überraschende Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen am Sitz des Lieferanten, oder mit unvorhersehbaren Qualitätsschwankungen liefern und damit einen unmittelbaren Einfluss auf die eigene Verarbeitungsqualität und Produktionsmenge ausüben. Auf der Kundenseite

können starke Nachfrageschwankungen sowie unzureichende Informationen über zukünftige Aufträge und Bestellungen die Planungen des Unternehmens erschweren. Derartige Risiken wurden bereits vertieft dargestellt und untersucht (vgl. Wieland, A.; Wallenburg, C.M.(2011): Supply-Chain-Management in stürmischen Zeiten, Berlin).

Risiken erfordern Flexibilität und agile Unternehmen, um angemessen auf Veränderungen reagieren zu können. Risiken erfordern aber auch immer neue Anstrengungen, deren Auftreten sowie Art und Umfang möglichst frühzeitig und umfassend zu erkennen. Exakt hier ist das Logistikcontrolling gefragt. Ein Ziel der Studie bestand deshalb darin, den Status quo über die Nutzung von Kennzahlen im Bereich des Risikomanagements und Risikocontrollings in der Logistik von Verladern und bei Logistikdienstleistern zu erfassen.

#### 25 – Schwerpunkte der Leistungs- und Erfolgsmessung in Logistikorganisationen

Bitte geben Sie den Schwerpunkt der Erfolgs- und Leistungsmessung Ihrer Logistikorganisation an, indem Sie insgesamt 100 Punkte auf folgende Bereiche verteilen.

	Logistikdienstleister (Ø-Werte)	Industrie/Handel (Ø-Werte)
Finanzkennzahlen (z.B. Logistikkosten)	46%	37%
Prozesskennzahlen (z.B. Kapazitätsauslastung)	24%	31%
Kundenkennzahlen (z.B. Kundenreklamationen)	16%	22%
Innovationskennzahlen (z.B. Anzahl neuer Logistikkonzepte)	6%	4%
Risikokennzahlen (z.B. Volatilitätsindex)	7%	6%



## 4.2 Ergebnisse der Studie

Um den Umfang der Nutzung von verschiedenen Kennzahlen in der Logistik zu ermitteln, wurden die befragten Unternehmen gebeten, die Anteile unterschiedlicher Kennzahlen an der gesamten Erfolgs- und Leistungsmessung in ihrem Unternehmen zu quantifizieren. Die Unternehmen sollten also bei jeder Kategorie von Kennzahlen angeben, wieweit diese Kategorie bei der Erfolgs- und Leistungsmessung eingesetzt und berücksichtigt wird. In der Summe musste sich bei jedem Unternehmen über alle Kategorien hinweg 100% ergeben.

Dabei zeigt sich, dass Risikokennzahlen (7% bei LDL / 6% bei Verladern) im Durchschnitt relativ schwach vertreten sind (vgl. Abbildung 25). Zudem gab sowohl bei den

Industrie- und Handelsunternehmen als auch bei den Logistikdienstleistern mehr als ein Viertel der Studienteilnehmer an, gar keine entsprechenden Kennzahlen zu erheben. Ein Grund für dieses Ergebnis kann darin liegen, dass der Nutzen der Risikokennzahlen unterschätzt wird, da er den Unternehmen oftmals erst offenbar wird, wenn sich diese umfassend mit der Risikomessung auseinandersetzen.

In ihrer Einschätzung des externen Umfelds sind sich Logistikdienstleister und Verlager weitgehend einig (Abbildung 26). Überwiegend wird das Vorhandensein von vielen dauerhaften Risiken wahrgenommen. Dauerhafte Risiken bestehen, wenn Waren oder Dienstleistungen auf stark schwankenden Märkten eingekauft oder

angeboten werden müssen. So haben beispielsweise die Treibstoffpreise eine große Auswirkung auf den Gewinn von Logistikdienstleistern. Da diese Preise sehr volatil sind, fällt es Unternehmen schwer, ohne entsprechende Absicherungsgeschäfte von mittelfristig stabilen Planungsgrundlagen auszugehen, was die Preiskalkulation erschwert. Eine sehr flexible Preisgestaltung, die sämtliche Schwankungen der Rohstoffmärkte nachvollzieht, lässt sich am Markt regelmäßig nicht durchsetzen.

### 26 – Einschätzung des externen risikobezogenen Umfeldes

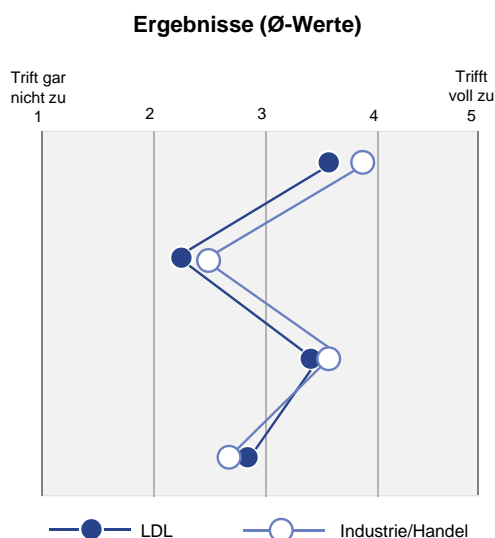
In unserem externen Umfeld...

existieren sehr viele dauerhafte Risiken (z.B. Rohstoffpreise).

existieren sehr viele Risiken aus spezifischen Ereignissen (z.B. Naturkatastrophen).

ist die Nachfrage unserer Kunden sehr hohen Schwankungen unterworfen.

ist das Angebot unserer (Sub-)Lieferanten sehr hohen Schwankungen unterworfen.



## 4 Risikokennzahlen und deren Bedeutung für das Risikomanagement

### Dauerhafte Risiken und deren frühzeitige Erkennung

Neben schwankenden Rohstoffpreisen stellen für alle international agierenden Unternehmen volatile Währungskurse ein weiteres dauerhaftes Risiko dar. Insbesondere dann, wenn Einnahmen und Ausgaben in unterschiedlichen Währungen anfallen, können sich Währungskursveränderungen sehr negativ auf das jeweilige Unternehmen auswirken. Zur Steuerung dieser Risiken ist es sinnvoll, mit einem Risikokennzahlensystem zu arbeiten, das die Entwicklung der Bezugsgrößen, die für ein dauerhaftes Risiko ursächlich sind (z. B. Währungskurse), zuverlässig abbildet und so Entscheidungen ermöglicht, ob und in welchem Umfang Absicherungsgeschäfte notwendig und sinnvoll sind.

Sowohl Verlager als auch Logistikdienstleister vertreten die Ansicht, dass Risiken aus spezifischen Einzelereignissen, wie beispielsweise Naturkatastrophen, nur in geringem Umfang in ihrem jeweiligen Unternehmensumfeld existieren. Die eingangs aufgeführten Beispiele machen jedoch deutlich, dass gerade singuläre Ereignisse gravierende Auswirkungen haben können. Ein Grund für die geringe Wahrnehmung

dieser Risiken kann darin liegen, dass spezifische Ereignisse häufig singulär sind und überraschend, beziehungsweise unvorhersehbar eintreten, sodass die Wahrscheinlichkeit dieser Ereignisse unterschätzt wird.

Als ein weiteres wesentliches Risiko erweist sich sowohl für Verlager als auch Logistikdienstleister schwankende Kundennachfrage. Die Nachfrage der Kunden hängt einerseits von der allgemeinen Konjunktur ab, aber auch von saisonalen Einflüssen. Zudem können sich die Kundenbedürfnisse sehr rasch verändern, mit der Konsequenz, dass sich die Nachfrage auch auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen überraschend zu anderen Produkten und Dienstleistungen verlagern kann, die vom jeweiligen Unternehmen nicht angeboten werden. Während saisonale Nachfrageschwankungen durch historische Daten gut erfasst und angemessen abgedeckt werden können, sind die Auswirkungen von konjunkturellen Nachfrageschwankungen schwerer vorhersehbar. Änderungen der Kundenanforderungen können dagegen durch eine enge Zusammenarbeit und regelmäßigen Austausch mit den Kunden in gewissem Umfang antizipiert werden, so dass unter Umständen die eigene Produkt-

bzw. Dienstleistungspalette angepasst werden kann. Nicht nur die Nachfrage der Kunden ist Schwankungen unterworfen, sondern auch das Angebot der Lieferanten. Dieses Risiko wird als einziges Risiko von den Logistikdienstleistern als etwas ausgeprägter bewertet als von den Verladern. Insgesamt wird die Existenz des Lieferantenrisikos jedoch geringer wahrgenommen als die Existenz der Risiken aus den Schwankungen bei der Kundennachfrage.

Im Rahmen der Studie wurde betrachtet, in welchem Umfang die Unternehmen Kennzahlen zur Messung von Risiken einsetzen (Abbildung 27). Entsprechend der geringen Bedeutung, die Risikokennzahlen im Rahmen der Erfolgs- und Leistungsmessung zugeschrieben wird, erreicht auch die Nutzung der Risikokennzahlen im Durchschnitt nur sehr geringe Werte. Bemerkenswert ist dabei allerdings die in der Abbildung nicht dargestellte große Spreizung in der Nutzung: Während einige Unternehmen Risikokennzahlen sehr intensiv und umfangreich nutzen, finden sich auch eine ganze Reihe von Unternehmen, die Risikokennzahlen gar nicht verwenden.

### 27 – Verwendung von Risikokennzahlen

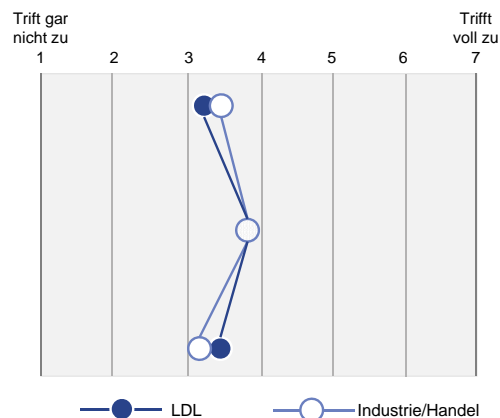
Inwiefern verwenden Sie Kennzahlen, die der steigenden Unsicherheit und steigenden externen Risiken im SCM Rechnung tragen?

Verwendung von Kennzahlen, um den Einfluss externer Schwankungen auf unser Geschäft zu verstehen.

Einsatz von Frühindikatoren, um absehbare Schwankungen frühzeitig einplanen zu können.

Messung der Volatilität unseres Absatzmarktes, um rechtzeitig reagieren zu können.

#### Ergebnisse (Ø-Werte)



**Bessere Beherrschbarkeit von Risiken durch den Einsatz von Frühindikatoren**

Die Ermittlung und Beobachtung von Risikoindikatoren ist jedoch ein wirksames Instrument, um Risiken begegnen zu können. Wer frühzeitig durch Entwicklungen in der Höhe der gemessenen Risikokennzahlen für den möglichen Eintritt eines Ri-

sikos sensibilisiert ist, kann auf dieses Risiko besser reagieren, als wenn er vom Risikoeintritt überrascht wird. Das Risiko wird somit etwas beherrschbarer. Im Rahmen der Studie wurden die Unternehmen nach ihrer Belastbarkeit gegenüber externen Risiken gefragt. Der Durchschnittswert über die drei Fragen hinweg von 5,2 belegt,

dass die Unternehmen ihre Belastbarkeit bei schwierigen veränderten Bedingungen und die Fähigkeit ihre operativen Prozesse an diese Bedingungen anzupassen, insgesamt als gut einschätzen. Dies gilt für die Verlager ebenso wie für die Logistikunternehmen.

**28 – Belastbarkeit gegenüber externen Risiken**

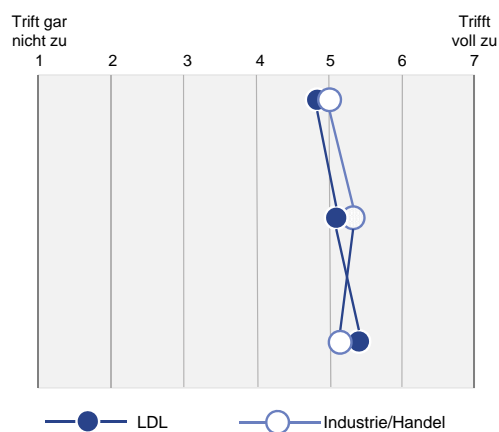
Inwieweit treffen folgende Aussagen auf die Belastbarkeit Ihrer Logistikorganisation gegenüber externen Risiken zu?

Das Unternehmen kommt mit externen Risiken oder Schwankungen zurecht.

Das Unternehmen ist vorbereitet, bei Störungen das operative Geschäft aufrecht zu erhalten.

Bei schwierigen Bedingungen ist das Unternehmen sehr gut in der Lage, die operativen Prozesse anzupassen.

**Ergebnisse (Ø-Werte)**



## 4 Risikokennzahlen und deren Bedeutung für das Risikomanagement

Große Unterschiede lassen sich hingegen zwischen den Unternehmen feststellen, die in großem Umfang Kennzahlen für eine frühzeitige Erkennung von Risiken einsetzen und solchen, die keine oder wenig entsprechende Indikatoren in ihrer Arbeit einsetzen. Um dies in Abbildung 29 zu verdeutlichen, wurde zwischen den sogenannten Nutzungs-„Pionieren“ und den sogenannten „Nachzüglern“ unterschieden. Dabei handelt es sich jeweils um die 20% der Unternehmen mit der stärksten bzw. geringsten Nutzung von Risikokennzahlen. Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, schätzen sich die Kennzahlen-Pioniere

als deutlich belastbarer gegenüber externen Risiken ein als die Nachzügler.

Risikokennzahlen eignen sich besonders zur Erfassung von dauerhaften oder oft wiederkehrenden Risiken, da über diese vergleichsweise leicht Daten erfasst werden können und die möglichen Auswirkungen bis zu einem gewissen Grade abschätzbar sind. Spezifische Risiken, wie beispielsweise Naturkatastrophen oder Terrorismus können dagegen nicht oder nur sehr schlecht prognostiziert werden. Die Annahme, dass diese kurzfristigen, singulären Risiken durch Risikokennzahlen

nicht sinnvoll erfasst werden können, bestätigt sich durch die Antworten der teilnehmenden Unternehmen. Sowohl Pioniere als auch Nachzügler fühlen sich in vergleichbarer Weise – eher gering – belastbar bezüglich dieser Risiken. Daraus wird ersichtlich, dass der Einsatz von Risikokennzahlen nicht zu einer falschen Sicherheit bei den Pionieren führt. Vielmehr sind sich die Pioniere der Grenzen des Einsatzes von Risikokennzahlen offenbar bewusst, wie die Werte in Abbildung 29 verdeutlichen.

### 29 – Belastbarkeit gegenüber externen Risiken

Inwieweit treffen folgende Aussagen auf die Belastbarkeit Ihrer Logistikorganisation gegenüber externen Risiken zu?

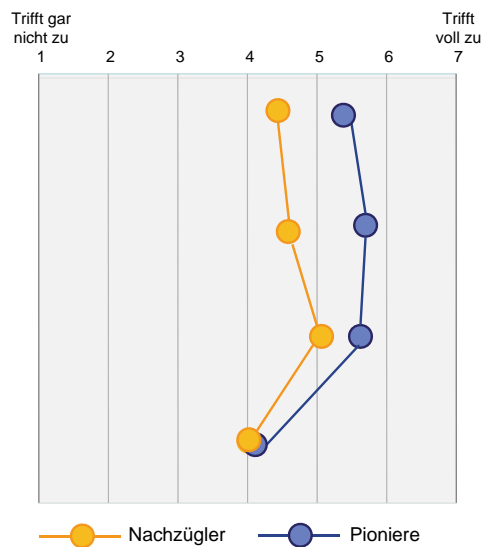
Das Unternehmen kommt mit externen Risiken oder Schwankungen zurecht.

Das Unternehmen ist vorbereitet, bei Störungen das operative Geschäft aufrecht zu erhalten.

Bei schwierigen Bedingungen ist das Unternehmen sehr gut in der Lage, die operativen Prozesse anzupassen.

Externe Schwankungen aus spezifischen Ereignissen (z.B. Naturkatastrophen, Terrorismus) haben einen sehr geringen Einfluss auf die Stabilität unserer Organisation.

#### Ergebnisse (Ø-Werte)



### Frühzeitige Erkennung von möglichen Störungen in der Supply Chain

Das Supply Chain Management hat in den letzten Jahren viele Veränderungen erlebt und dazu beigetragen, dass sich Unternehmen mit einer schlanken und effizienten Supply Chain in einem volatileren Markt besser behaupten können. Je ausgefeilter und abgestimmter die Logistikprozesse sind, umso anfälliger werden sie aber für Störungen und umso wichtiger ist es, mögliche Störungen frühzeitig zu erkennen, um so reagieren zu können.

Die Studie zeigt, dass sich die teilnehmenden Unternehmen der Risiken, die

im unternehmerischen Alltag bestehen, durchaus bewusst sind. Allerdings werden Risikokennzahlen bislang nur in einem vergleichsweise geringen Umfang eingesetzt. Gleichzeitig konnte die Studie nachweisen, dass Unternehmen, die Risikokennzahlen einsetzen, sich als besser gewappnet gegenüber Risiken einschätzen.

Zugleich wurde auch deutlich, dass der Einsatz von Risikokennzahlen dadurch begrenzt wird, dass sich nicht alle Risiken sinnvoll quantitativ erfassen und messen lassen. Die nicht durch Kennzahlen erfassbaren spezifischen Risiken stellen weiterhin eine nicht unerhebliche Bedrohung der

Unternehmen dar. Es dürfte vielleicht ein schwacher Trost sein, dass die Realisation von singulären, nur schwer messbaren Risiken, häufig viele Unternehmen gleichermaßen betrifft und somit nur wenige Unternehmen einen zufälligen Wettbewerbsvorteil erlangen. Geplante Wettbewerbsvorteile lassen sich dagegen beim Einsatz von Risikokennzahlen bezüglich der dauerhaften Risiken erzielen.

### Kernergebnisse zur Nutzung von Risikokennzahlen in der Logistik

- Risikokennzahlen wird nur eine geringe Bedeutung bei der Leistungs- und Erfolgsmessung zugesprochen.
- Sowohl bei Verladern als auch Logistikdienstleistern wird überwiegend eine hohe Zahl von dauerhaften Risiken, zum Beispiel in Form von schwankender Kundennachfrage in ihrem Unternehmensumfeld, gesehen.
- Unternehmen, die in hohem Umfang Risikokennzahlen nutzen, schätzen sich als belastbarer ein als Unternehmen, die in geringem Umfang Risikokennzahlen nutzen.
- Risikokennzahlen eignen sich besonders zur Messung von dauerhaften Risiken.
- Unvorhersehbare und einmalige Ereignisse wie beispielsweise Naturkatastrophen, können nur in geringem Umfang durch Risikokennzahlen erfasst werden.



### 5.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Im Rahmen der Studie wurde nicht nur untersucht, in welchem Umfang ein Logistikcontrolling erfolgt, sondern auch, durch welche Abteilungen oder Organisationseinheiten die Aufgaben des Logistikcontrollings verantwortet und durchgeführt werden. Trotz dessen Bedeutung wird die Frage nach

der Verankerung des Logistikcontrollings im Unternehmen bisher in der Literatur nur selten betrachtet. Eine frühe Studie in diesem Bereich wurde von Weber und Blum im Jahr 2001 veröffentlicht. In der vorliegenden Studie lässt sich nachweisen, dass das Logistikcontrolling in den letzten Jahren noch

nicht in jedem Unternehmen einen optimalen Zustand erreicht hat. Die antwortenden Teilnehmer sind sich der Bedeutung eines umfassenden Logistikcontrollings bewusst. Dabei wird Kennzahlensystemen eine große Bedeutung eingeräumt.

### 5.2 Ergebnisse der Studie

Weber/Blum (vgl. Weber, J.; Blum H. (2001): Logistik-Controlling- Konzept und empirischer Stand. Schriftenreihe Advanced Controlling. Bd. 20. Vallendar) haben über dreihundert Logistikmanager aus produzierenden Unternehmen befragt und dabei festgestellt, dass die Logistikmanager von ihren Controllingabteilungen überwiegend vergangenheitsbezogene Daten zu den Logistikkosten erhalten. Vier der fünf am meisten genannten Leistungen der Controllingabteilungen bezogen sich auf vergangenheitsbezogene monetäre Daten. Die Logistikleistungen und nicht-monetäre Kennzahlen werden von den Controllern dagegen nur in geringem Umfang bewertet oder erfasst.

Gleichzeitig zeigte die Untersuchung, dass Aufgaben des Logistikcontrollings zu einem großen Teil nicht von Controllern, sondern vom Logistikmanagement selbst oder von anderen betrieblichen Funktionen wahrgenommen werden. Damit leisteten nach den Erkenntnissen von Weber/Blum die Controller den Logistikmanagern bei Managemententscheidungen keine hinreichende Hilfestellung. Vielmehr musste das Logistikmanagement nach ihrer Einschätzung in wesentlichen Führungsfragen ohne Unterstützung des Controllings auskommen und die dadurch resultierenden Unterstützungslücken selbst ausfüllen.

Diese Erkenntnisse bestätigen sich in weiten Teilen durch die vorliegende Studie. Die Verlager wurden befragt, wie viele Mitarbeiter sich im jeweiligen Unternehmen überwiegend mit Aufgaben im Bereich der

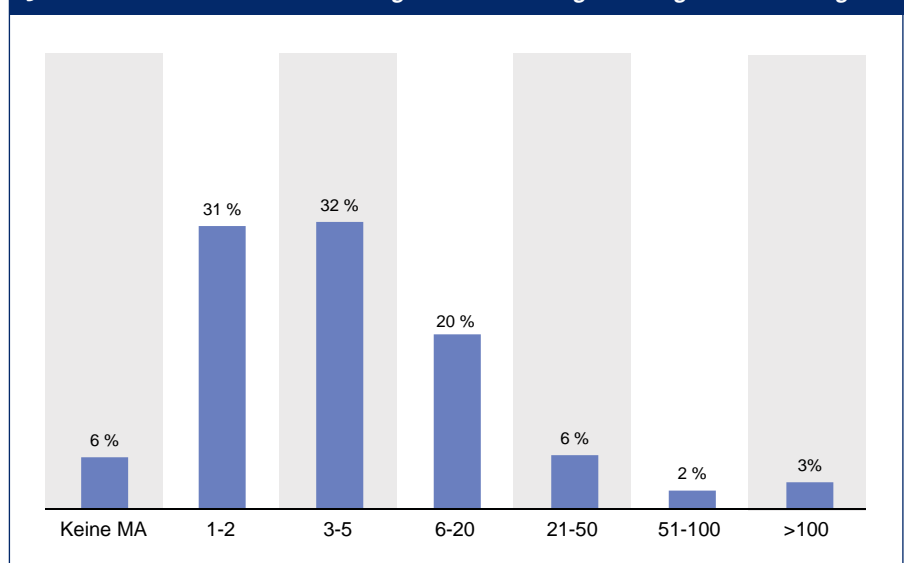
Logistikmessung beschäftigen. Die überwiegende Anzahl der teilnehmenden Unternehmen beschäftigt maximal 5 Mitarbeiter mit Aufgaben der Logistikmessung. Bei lediglich 6% der teilnehmenden Unternehmen erfolgt die Messung der Logistikleistungen nicht durch eigens dafür eingestellte Mitarbeiter. Aus diesem Ergebnis wird deutlich, dass Logistikkennzahlen von fast allen teilnehmenden Unternehmen grundsätzlich als wichtig angesehen werden.

Allerdings nehmen die Controllingabteilungen der Verlager weiterhin insbesondere Aufgaben im Bereich der Kontrolle sowie des Berichtswesens und Reporting wahr (siehe Abbildung 31). Der Schwerpunkt der Controlling-Abteilungen liegt somit immer noch in der Erfassung und Auswertung von vergangenheitsbezogenen monetären

Kennzahlen. Die zukunftsbezogene Kalkulation von Logistikkosten sowie die Planung der Budgets wird überwiegend durch die Logistik-Abteilungen selbst durchgeführt. Damit sind die Controller im Logistikbereich noch sehr stark traditionell aufgestellt. Die Entwicklung zu einem proaktiv agierenden Business-Partner scheint auf diesem Feld noch nicht vollzogen. Es besteht also unmittelbarer Handlungsbedarf, um diese Lücke zu schließen.

Die „Hoheit“ über die nicht-monetären Kennzahlen liegt dagegen ganz überwiegend bei den jeweiligen Logistikabteilungen/-bereichen. An der Auswahl und Definition von Logistikkennzahlen sowie deren Erhebung sowie an der Erfassung der Logistikleistungen wirken die Controlling-Abteilungen nur vergleichsweise

30 – Anzahl der Mitarbeiter in der logistischen Leistungsmessung und -steuerung



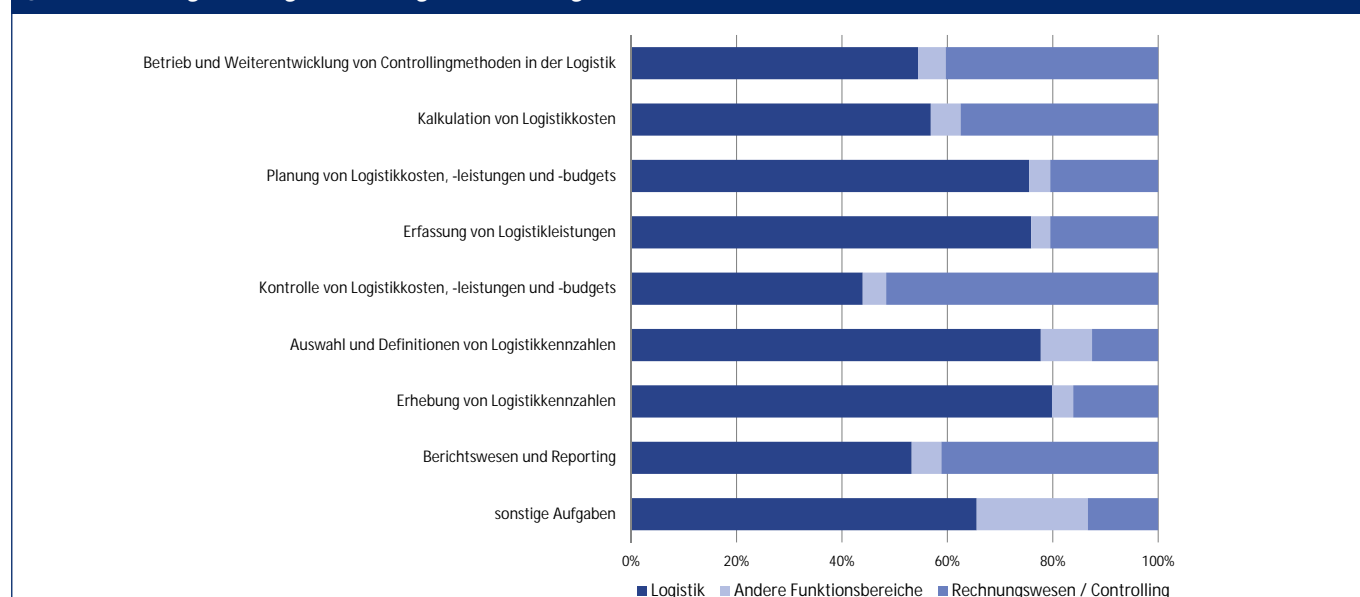
se selten mit. Insgesamt lässt sich damit konstatieren, dass sich die Rolle der Controller innerhalb des Logistikcontrollings in den letzten Jahren nicht ausgeweitet hat.

Trotzdem sind sie nach den Ergebnissen der Studie für den Betrieb und die Weiterentwicklung von Controllingmethoden in der Logistik in immerhin ca. 40% der Unternehmen verantwortlich. Das legt den Schluss nahe, dass Controllingabteilungen die Logistik nicht gänzlich aus den Augen

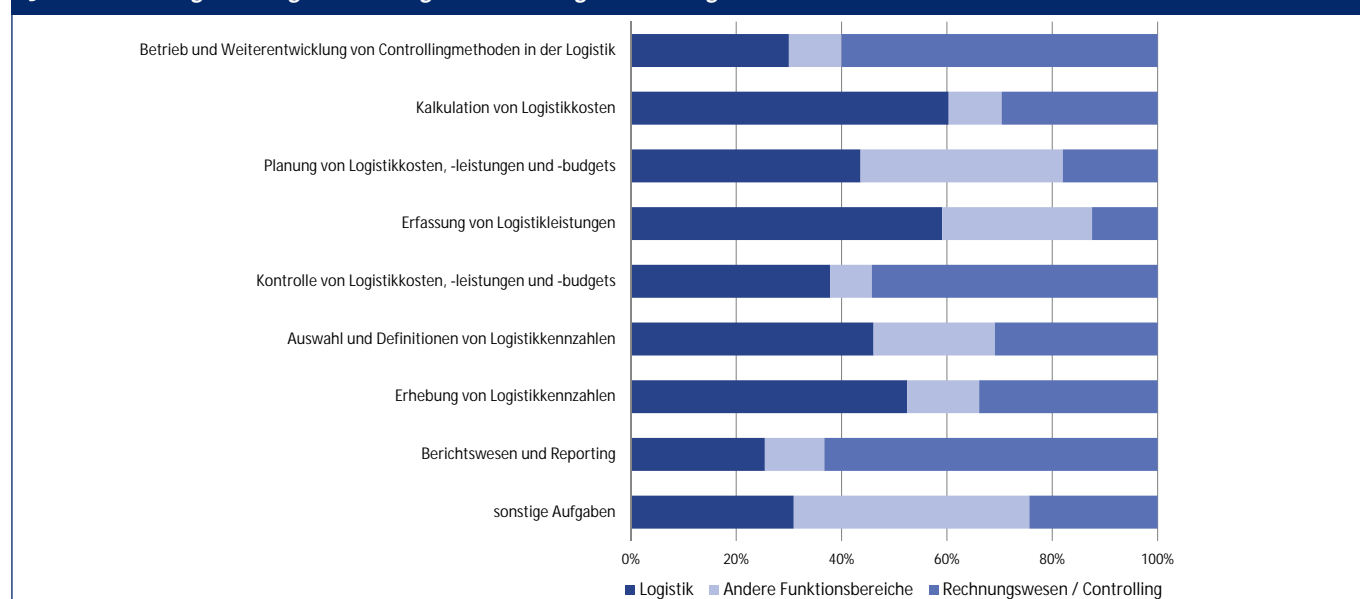
verlieren wollen und sich zum Teil sogar verstärkt in diesem Bereich engagieren wollen. Dies könnte zur Folge haben, dass bald mehr Logistikmanager in den Controllingabteilungen kompetente Ansprechpartner auch bezüglich der entscheidungsrelevanten nicht-monetären Kennzahlen finden. Wie aus Abbildung 32 ersichtlich, haben die Controllingbereiche bei den Logistikdienstleistern eine bedeutendere Rolle als bei den Verladern. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass der Logistikbereich bei diesen Un-

ternehmen den einzigen bzw. den wesentlichen operativen Bereich darstellt. Insofern gehört die „Betreuung“ dieser Einheit zu den wichtigen Aufgaben der Controllingbereiche. Überraschend ist allerdings, dass auch bei den Logistikdienstleistern die Controllingbereiche vergleichsweise sehr gering in zukunftsgerichtete Aktivitäten wie die Planung und Kalkulation eingebunden sind. Auch bei diesen Unternehmen ist offenbar das Potenzial durch die Controllingbereiche noch nicht vollständig erkannt worden.

### 31 – Verankerung von Aufgaben des Logistikcontrollings bei den Verladern



### 32 – Verankerung von Aufgaben des Logistikcontrollings bei den Logistikdienstleistern



## 5 Die Verankerung des Logistikcontrollings im Unternehmen

### Cost Center und Service Center in der operativen Steuerung vom Logistikbereich

Welche Bedeutung dem Logistikbereich in einem Unternehmen beigemessen wird, kann auch an seiner Positionierung innerhalb der wertmäßigen operativen Steuerung abgelesen werden.

Sofern der Logistikbereich als Cost Center geführt wird, steht ihm ein bestimmtes, festes Budget zur Verfügung. Die Aufgabe des Logistikmanagers ist es dann, dieses Budget einzuhalten und zugleich die erwarteten Logistikleistungen für das Unternehmen zu erbringen. Wie leicht dies gelingt, hängt davon ab, wie groß das Budget bemessen ist, d.h. wie weit die Logistik im jährlichen Budgetierungsprozess ihre Position durchsetzen konnte. Da sich jedoch Budgetüberschreitungen häufig mit der Notwendigkeit der erbrachten Leistungen begründen lassen, trägt der Logistikmanager nur in sehr geringem Umfang unternehmerische Verantwortung.

Ein Service Center verfügt im Gegensatz zum Cost Center nicht über ein festes Budget, sondern verrechnet seine Leistungen intern mit den jeweiligen Abteilungen, die seine Leistungen beziehen. Dabei soll ein Service Center grundsätzlich keine Überschüsse erzielen, sondern durch die interne Verrechnung kostendeckend arbeiten. Der Druck auf ein Service Center zu guten Leistungen bei angemessenen Kosten erfolgt mittelbar durch die Abteilungen, die mit den anteiligen Kosten belastet werden.

Der höchste Grad der unternehmerischen Verantwortung wird dem Manager eines Profit Centers übertragen. Ein Profit Center erzielt durch innerbetriebliche Verrechnung interne Erlöse, die höher als die Kosten sein sollen. Sofern der Logistikbereich als Profit Center geführt wird, müssen die Logistikmanager in besonders hohem Maße eigenverantwortliche Entscheidungen treffen. Diese Manager sind besonders auf umfassende Kennzahlen als Basis für Entscheidungen angewiesen.

Im Rahmen dieser Studie zeigt sich, dass in Industrie- und Handelsunternehmen keine

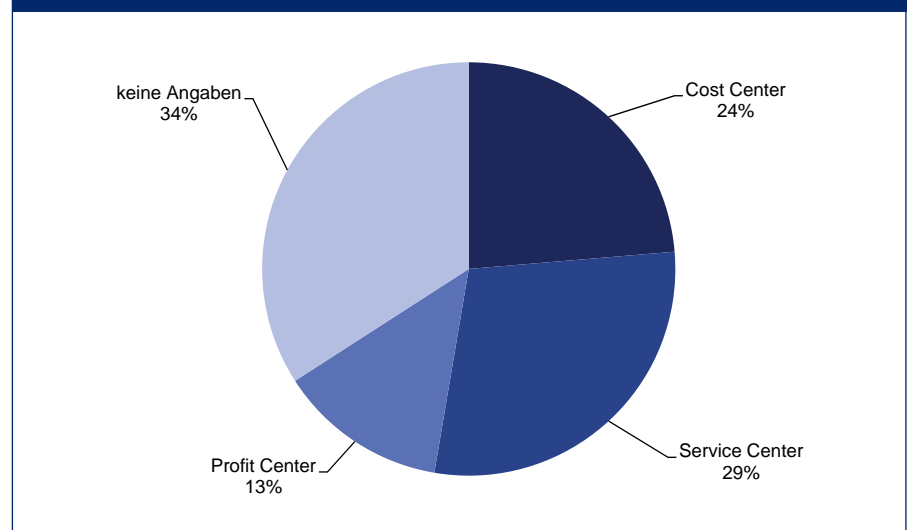
klare Präferenz für eine bestimmte Positionierung des Logistikbereichs vorherrscht. Wie aus Abbildung 33 ersichtlich ist, besteht bei einem Drittel der teilnehmenden Unternehmen Unklarheit über die Positionierung, die sich in der Antwort „keine Angaben“ ausdrückt. Lediglich bei 13% der teilnehmenden Unternehmen wird der Logistikbereich als Profit Center geführt. Die häufigste Positionierung ist mit 29% diejenige als Service Center, gefolgt von 24% der Fälle, in der die Logistik als Cost Center positioniert ist. Diese Antworten könnten auch dahingehend interpretiert werden, dass zwar sehr viele Unternehmen wie in Kapitel 1 (Einführung) dargelegt der Logistik eine hohe bis sehr hohe strategische Bedeutung beimessen, eine höhere unternehmerische Verantwortung des Logistikbereiches als Service oder Profit Center jedoch erst bei gut 40% der Unternehmen umgesetzt ist.

Wird der Logistikbereich als wesentlicher Wertschöpfer innerhalb der Unterneh-

menführung gesehen? Die Ergebnisse der Studie lassen dies bezweifeln. Nur ein sehr geringer Teil der Unternehmen berichtet, dass der Logistikbereich als Profit Center positioniert ist. Zudem beschäftigen sich die Controllingbereiche schwerpunktmäßig mit der Überwachung vergangenheitsbezogener Logistikdaten. Beides ist ein Hinweis darauf, dass dem Logistikbereich von Controllingseite ein eher geringer Mehrwert für den Erfolg des Unternehmens zugeschrieben wird.

Die Antworten der Teilnehmer der Studie zeigen jedoch, dass die Logistikabteilungen häufig ihren Controllern „voraus“ sind. Denn sehr viele von ihnen erheben eigene Kennzahlen und entwickeln neue Kennzahlen. Auch wenn nicht alle Logistikabteilungen als Profit Center geführt werden, scheinen sie gut auf einen weiter steigenden Erfolgsdruck vorbereitet zu sein, indem sie geeignete Kennzahlensysteme entwickeln, die ihnen bei der Suche nach weiterer Effizienzsteigerung helfen.

33 – Positionierung des Logistikbereichs in den Verladernunternehmen





### Kernergebnisse zur Einordnung in die Verantwortlichkeiten des Logistikcontrollings

- Generell ist der Entwicklungsstand des Logistik-Controllings in den Unternehmen weiterhin nicht zufriedenstellend.
- Die mangelnde Berücksichtigung der Logistik im Controlling wird der Bedeutung der Funktion für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht gerecht.
- Controller sind auf die Kosten der Logistik fokussiert.
- Eine stärkere Ausrichtung auf die Logistikleistungen wäre die Voraussetzung dafür, den bisher vorherrschenden, auf Kostensenkungen gerichteten Blick auf die Wettbewerbspotenziale, die aus einer Steigerung der Leistungsfähigkeit der Logistik resultieren, zu erweitern.



Der Beitrag der Logistik zur Wettbewerbsfähigkeit gewinnt in allen Branchen stetig an Bedeutung. Zugleich ist immer mehr Unternehmen klar geworden, dass in der vormals oft nur als Unterstützungsfunktion wahrgenommenen Logistik ein Erfolgsfaktor von hoher strategischer Bedeutung liegt. Dies bestätigt auch die Einschätzung der an dieser Studie beteiligten 431 Unternehmen (251 aus Industrie und Handel und 180 Logistikunternehmen). Neben einem hohen Kostendruck führt die zunehmende strategische Bedeutung der Logistik dazu, dass das Logistikcontrolling und insbesondere der Bereich der Logistik-Kennzahlen aktueller ist denn je. Dabei müssen Logistikmanager längst nicht mehr nur finanzielle Ergebnisgrößen überprüfen, sondern auch kontinuierlich die relevanten Stellhebel zur Verbesserung von Prozessen identifizieren. Gleichzeitig wird von ihnen erwartet, Chancen und Risiken im Markt frühzeitig zu erkennen und die richtigen Entscheidungen abzuleiten.

Im Sinne einer Bestandsaufnahme liefert diese Studie einen fundierten Überblick über die aktuelle Nutzung von Logistik-Kennzahlen in deutschen Unternehmen und stellt dabei vergleichend die Kennzahlensysteme von Logistikdienstleistern denen unternehmensinterner Logistikbereichen in Industrie- und Handel gegenüber.

Grundlage für die Erfassung des aktuellen Standes in der Praxis sind sechs zentrale, sich gegenseitig ergänzende Gestaltungskriterien. Diese in Kapitel 2 dargestellten Kriterien erfassen den Reifegrad eines Kennzahlensystems und erweisen sich alle in der Praxis als sehr erfolgsrelevant. Wie in Kapitel 3 ausgeführt, sind die erfolgreichsten Unternehmen deutlich besser in den folgenden sechs Kernbereichen:

- **Mehrdimensionalität:** Neben Finanzkennzahlen werden auch andere für den Geschäftserfolg relevante Dimensionen bewertet (z.B. Prozess-, Kunden-, Risikokennzahlen).

- **Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene:** Strategische Ziele werden in ein konsistentes System von Kennzahlen auf allen Ebenen der Organisation überführt.
- **Unternehmensübergreifende Verknüpfung:** Bei der Leistungsmessung und -steuerung besteht eine Verbindung zu den für den eigenen Geschäftserfolg wichtigen externen Partnern (Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner).
- **Zeitgerechte Verfügbarkeit von Kennzahlen:** Aktuelle Kennzahlen stehen für Entscheidungsträger so zeitnah zur Verfügung, dass wichtige Maßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden können.
- **Fokussierung auf selektive Kennzahlen:** Es erfolgt eine für die effiziente Steuerung der Logistik notwendige Reduzierung von Informationen auf die wichtigsten Kennzahlen.
- **Anpassungsfähigkeit:** Das Kennzahlensystem kann flexibel auf kontextspezifische oder neue Anforderungen und Erkenntnisse angepasst werden.

Während in allen diesen Bereichen deutliche Unterschiede zwischen den erfolgreichen und den weniger erfolgreichen Unternehmen festzustellen sind, sind die Unterschiede zwischen den Logistikunternehmen und den internen Logistikbereichen in Industrie- und Handel nur minimal. Gleiches gilt in fast allen Bereichen auch für den Vergleich großer mit mittleren und kleinen Unternehmen; nur in wenigen Teilbereichen sind nennenswerte Unterschiede in der grundsätzlichen Ausrichtung der Logistik-Kennzahlensysteme festzustellen. Hinsichtlich der einzelnen Kriterien zeigt Kapitel 2 unterschiedlichste Verbesserungspotenziale auf:

Hinsichtlich der Mehrdimensionalität ist festzustellen, dass den meisten Unternehmen zwar ein breite Kennzahlenbasis aus finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen zur Verfügung steht, trotz-

dem aber in wesentlichen Teilbereichen deutliche Schwächen vorherrschen. Insbesondere bei den Logistikunternehmen wird zu wenig Wert auf kundenbezogene Kennzahlen gelegt. Dies führt zu einer mangelnden Transparenz und möglichen Defiziten in der Kundenorientierung. Weiteres Verbesserungspotenzial findet sich bei Logistikern genauso wie bei Verladern in den Bereichen Innovations- und Risikokennzahlen. 50% der Industrie- und Handelsunternehmen und fast 40% der Logistikdienstleister geben an, keinerlei Kennzahlen zu ihren logistikbezogenen Innovationstätigkeiten zu erheben. Vor dem Hintergrund, dass das Spektrum von kleinen Prozessverbesserungen über Serviceerweiterungen bis hin zu neuen Leistungsangeboten für die Wettbewerbsfähigkeit in der Logistik von hoher Bedeutung ist, besteht in diesem Bereich deutlicher Handlungsbedarf. Ein ähnliches Bild ergibt sich auch beim Risikocontrolling, das in Kapitel 5 weiter vertieft wurde.

Eine durchgängige Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene ist wichtig, um die operativen Prozesse konsistent auf die übergeordneten strategischen Ziele auszurichten. Zudem ist sie Voraussetzung dafür, widerspruchsfrei die Leistungsziele der einzelnen Mitarbeiter auf die Gesamtunternehmensziele auszurichten. Auch in diesem Kennzahlenbereich liegen Logistikunternehmen und Industrie/Handel gleichauf; obwohl noch klarer Verbesserungsbedarf für beide Unternehmenstypen besteht. Die Mehrzahl der Logistikentscheider sollten von daher die Durchgängigkeit und Konsistenz der von ihnen eingesetzten Kennzahlensysteme gezielt analysieren und gezielt erhöhen. So lässt sich auch ein einheitliches Verständnis der Unternehmensziele in der gesamten Logistikorganisation schaffen und die Ausrichtung auf die kritischen Erfolgsfaktoren verbessern.

Die größten Defizite bestehen hinsichtlich der Berücksichtigung von unternehmensübergreifenden Aspekten. Dies betrifft sowohl die Berücksichtigung im

eigenen Kennzahlensystem als auch die Verzahnung dieser Kennzahlen mit denen der externen Partner. Den größten Nachholbedarf weisen in diesem Bereich die Logistikunternehmen auf, die sich mit Anteilen von 75% oder mehr auf Standardleistungen wie Transport, Umschlag und Lagerhaltung konzentrieren. Bei den Verladern ist es umgekehrt: Die Produzenten von Standardteilen sind besser aufgestellt als die ihnen in der Lieferkette nachgelagerten Systemlieferanten und Endhersteller (OEM).

Ein wichtiges Element ist die zeitgerechte Verfügbarkeit von Kennzahlen. Während strategische Ergebnisgrößen meist finanzieller Natur sind und nur periodisch Resultate erfassen, müssen Kennzahlen für das operative Tagesgeschäft zeitnah zur Verfügung stehen. Hier ergibt sich in der Praxis ein sehr positives Bild, sodass die Unternehmen durchgängig gut in die Lage versetzt sind, Handlungsbedarf schnell zu identifizieren und mit den richtigen Maßnahmen darauf reagieren zu können. Angesichts der Informationsflut moderner IT-Systeme ist es weiterhin wichtig, nicht den Blick auf das Wesentliche zu verlieren. „Weniger ist mehr“ gilt bei der Leistungs- und Erfolgsmessung mit Kennzahlen oft im wahrsten Sinne des Wortes. Daher stellt die Fokussierung auf selektive Kennzahlen einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Auch hier sind die meisten Unternehmen sehr gut aufgestellt. Lediglich etwa 10% der Verlager und 20% der Logistikunternehmen haben in diesem Bereich einen deutlichen Nachholbedarf.

Das letzte wichtige Kriterium für die „Alltagstauglichkeit“ eines Kennzahlensystems in der Praxis des Logistikmanagements ist dessen Anpassungsfähigkeit auf neue oder veränderte Anforderungen. Entsprechend der Dynamik von Geschäftsprozessen und Verantwortlichkeiten in einer Organisation sollte ein Kennzahlensystem nicht statischer Natur sein, sondern leicht punktuelle Anpassungen erlauben. Während viele Unternehmen dies erkannt haben, gibt es – bei Logistikern und Ver-

ladern gleichermaßen – noch eine relativ große Gruppe von über 30% der Unternehmen die sich hier noch deutlich verbessern kann und sollte.

Hinsichtlich des Risikomanagements (Kapitel 4) zeigt sich in der Praxis noch deutlicher Nachholbedarf. Obwohl sich die Unternehmen der Risiken, die aus den Supply Chains hervorgehen, durchaus sehr bewusst sind, werden Risikokennzahlen bislang nur in einem vergleichsweise geringen Umfang eingesetzt. Gleichzeitig konnte die Studie nachweisen, dass Unternehmen, die in substanziellem Umfang Risikokennzahlen einsetzen, besser gegenüber Risiken gewappnet sind. In diesem Bereich bieten sich sowohl den Logistikunternehmen als auch den Logistikbereichen in Industrie und Handel noch deutliche, vergleichsweise einfach zu realisierende Verbesserungspotenziale.

Hinsichtlich der Verankerung des Logistikcontrollings im Unternehmen (Kapitel 5) hat sich – erschreckenderweise – in den letzten gut zehn Jahren in der Unternehmenspraxis sehr wenig getan. Vergleicht man die aktuellen Werte mit den im Jahr 1999 erhobenen Werten, zeigt sich, dass Logistikmanager von ihren Controllingabteilungen überwiegend vergangenheitsbezogene Daten zu den Logistikkosten erhalten und gleichzeitig viele darüberhinausgehende Aufgaben des Logistikcontrollings zu einem großen Teil nicht von Controllern, sondern vom Logistikmanagement selbst oder von anderen betrieblichen Funktionen wahrgenommen werden. Damit leisteten die Controller den Logistikmanagern auch heute noch keine hinreichende Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung. Vielmehr muss das Logistikmanagement nach ihrer Einschätzung in wesentlichen Führungsfragen ohne Unterstützung des Controllings auskommen und die dadurch resultierenden Unterstützungslücken selbst ausfüllen. Die Logistiker sind hier häufig ihren Controllern deutlich „voraus“. Denn sehr viele von ihnen erheben eigene Kennzahlen und entwickeln neue Kennzahlen. Auch wenn

bei weitem nicht alle Logistikabteilungen in Industrie und Handel als Profit Center geführt werden, scheinen die Abteilungen gut auf einen weiter steigenden Erfolgsdruck vorbereitet zu sein, indem sie geeignete Kennzahlensysteme entwickeln, die ihnen bei der Suche nach weiterer Effizienzsteigerung helfen. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Controller sowohl in Logistikunternehmen als auch in Industrie und Handel noch sehr traditionell aufgestellt sind. Die Entwicklung zu einem proaktiv agierenden Business-Partner der Logistik ist noch nicht vollzogen, weswegen unmittelbarer Handlungsbedarf besteht, diese Lücke zu schließen.

In der Gesamtschau der Ergebnisse wird deutlich, dass die Logistikunternehmen als Logistikspezialisten hinsichtlich des Controllings mit Kennzahlen keinesfalls besser aufgestellt sind als die Logistikbereiche in Industrie und Handel. Sie sind damit nicht die erwarteten Experten, die als Vorbild für die verladende Wirtschaft dienen können. Gleichzeitig präsentieren sich aber auch die Verlager nicht als Vorreiter des Logistikcontrollings. Beide Unternehmensgruppen liegen vielmehr auf einem vergleichbaren Niveau, das sich in einigen Bereichen bereits sehr positiv gestaltet, in anderen hingegen noch deutlichen Raum zur Verbesserung lässt. Hierzu bietet die vorliegende Studie eine belastbare Grundlage. Sie gibt vielfältige Impulse für die Weiterentwicklung des Logistikcontrollings in den Unternehmen. Angesichts der hohen Erfolgsrelevanz der Logistik sollte dies genug Ansporn für konkretes Handeln sein!

### Datenerhebung und Untersuchungsmethodik

Die vorliegende Studie basiert auf einer großzahl-empirischen Erhebung bei Logistikdienstleistern und Logistikorganisationen von Industrie- und Handelsunternehmen in Deutschland. Über ein Mailing wurden Fach- und Führungskräfte angeschrieben und um freiwillige Anmeldung für die Studie über ein Online-Formular gebeten. Zur Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Datenbasis wurde dabei explizit auf die Notwendigkeit einer fachlichen Expertise im Bereich logistischer Kennzahlensysteme hingewiesen. Die 1.063 registrierten Interessenten er-

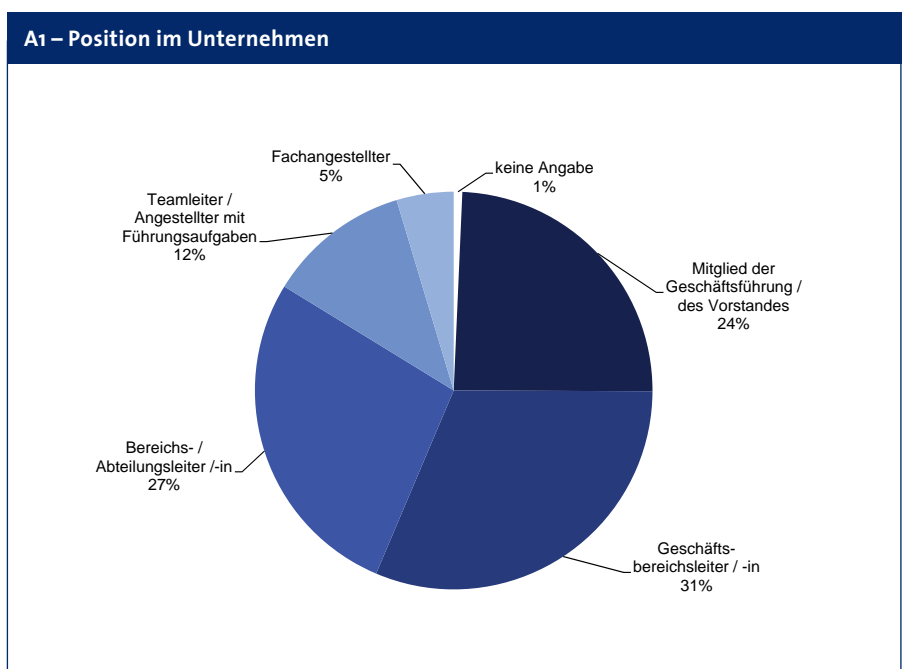
hielten anschließend einen Link zu einem Online-Fragebogen, wobei zwei separate Fragebogen-Versionen mit kontextspezifische Anpassungen für Industrie und Handel sowie Logistikunternehmen genutzt wurden. Die Erhebung der Daten erfolgte über einen Zeitraum von 9 Wochen von Juli bis September 2011 und ergab 431 vollständige Antworten, darunter 251 Industrie- und Handelsunternehmen sowie 180 Logistikdienstleister. Dies entspricht eine Rücklaufquote von 37% bei den und 44% im Industrie und Handel erreichen.

Die anschließende Auswertung der Daten erfolgte mit statistischen Methoden und unterschiedlichen Klassifizierungen der teilnehmenden Logistikorganisationen nach Größe, logistischem Tätigkeitsschwerpunkt und weiteren in der Studie beschriebenen Parametern. Die hohe Rücklaufquote und direkt vergleichbare Antworten von Verladern und Logistikdienstleistern ermöglichte dabei einen fundierten Vergleich und belastbare Aussagen zum Status Quo logistischer Kennzahlensysteme in der Unternehmenspraxis.

### Teilnehmer der Studie

Wesentlich für die Beurteilung der Qualität der Antworten ist die Frage nach der Position im Unternehmen und die Erfahrung des jeweiligen Adressaten. Je höher die jeweilige Position im Unternehmen ist, umso umfassender ist der Überblick des Antwortenden. In dieser Hinsicht erwiesen sich die Teilnehmer sowohl bei den Verladern als auch bei den Logistikdienstleistern als qualifizierte Ansprechpartner. Wie Abbildung A1 zeigt, sind 24% der Antwortenden Mitglied der Geschäftsführung bzw. des Vorstands. Das Gros der Antworten stammt von Mitarbeitern, die eine umfassende Leitungsfunktion inne haben. Lediglich 5% der Antwortenden sind Fachangestellte.

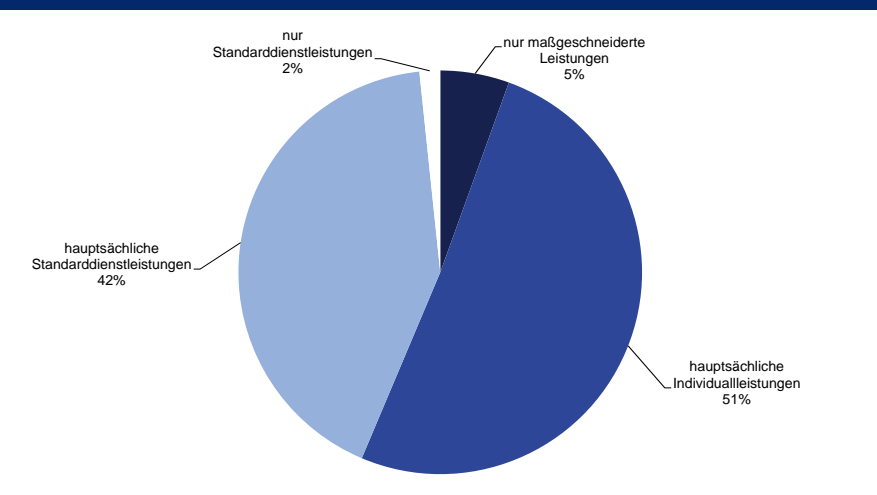
Die relativ lange Zugehörigkeit der Antwortenden zu ihrem jeweiligen Unternehmen ist ein weiteres Indiz für deren hohe Kompetenz zur Beantwortung des Fragebogens. 78% gehören dem jeweiligen Unternehmen seit mehr als 5 Jahre an. Im Durchschnitt sind die Antwortenden seit zwölf Jahren im Unternehmen, so dass von einer großen Vertrautheit mit der unternehmensspezifischen Situation ausgegangen werden kann.



## Charakteristika der untersuchten Logistikdienstleister

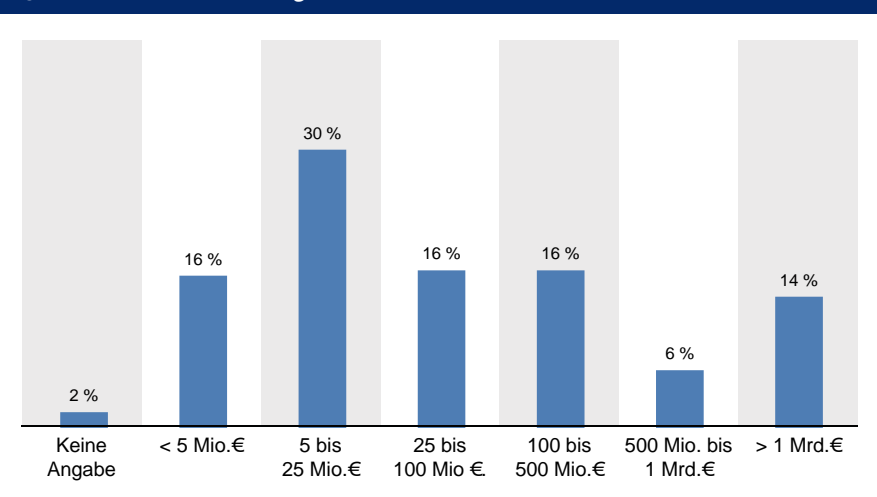
Innerhalb dieser Studie haben wir ein breites Spektrum von Logistikdienstleistern erfasst, die größte Gruppe von gut 50% erbringt überwiegend individualisierte, auf den jeweiligen Kunden zugeschnittene Leistungen, während gut 40% überwiegend standardisierte Leistungen erbringen. Unternehmen, die ausschließlich auf das eine oder das andere fokussieren, sind in die Praxis ebenso wie in unserer Studie eher des Ausnahmefall.

### A2 – Standardisierungsgrad bei den Logistikdienstleistern



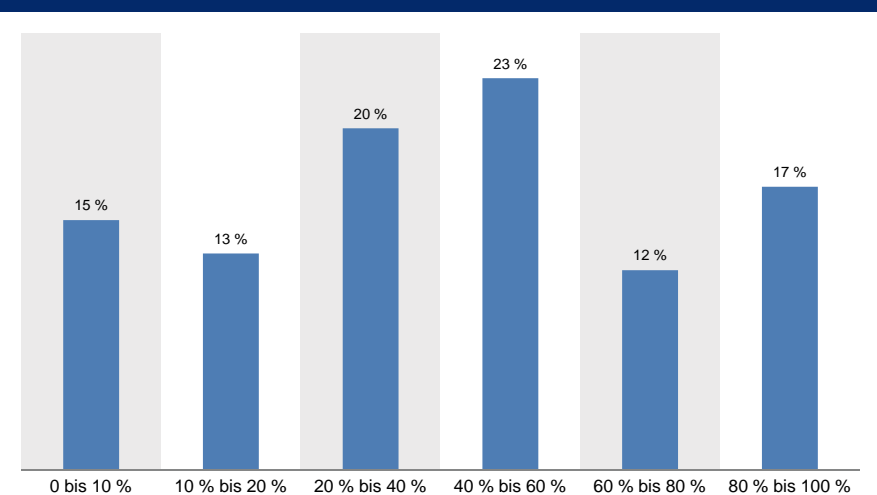
Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße wurde ein breites Spektrum in diese Studie erfasst, wobei entsprechend der Struktur der deutschen Wirtschaft mittlere und kleinere Logistikunternehmen am häufigsten vertreten sind. Der Anteil der großen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als EUR 100 Mio. liegt bei ca. 36%, sodass aber auch valide Aussagen für diese Gruppe getroffen werden können.

### A3 – Umsatzvolumen der Logistikdienstleister



Um eine genauere Betrachtung der Umsätze zu haben, wurden untersucht gefragt, welche Bedeutung ihre jeweils drei größten Kunden für das Unternehmen haben. Dabei zeigt Abbildung A4 auf, dass die Kernkunden bei vielen Logistikdienstleistern eine hohe Bedeutung haben, in mehr als der Hälfte der Fälle wird mindestens 40% des Umsatzes durch die drei größten Kunden generiert. Das macht es zwar leichter, sich optimal auf die Bedürfnisse dieser Kunden einzustellen. Gleichzeitig wächst jedoch die Abhängigkeit von diesen Kunden stark an und damit das Risiko, dass der Wegfall der bedeutenden Kunden existenzbedrohend wird.

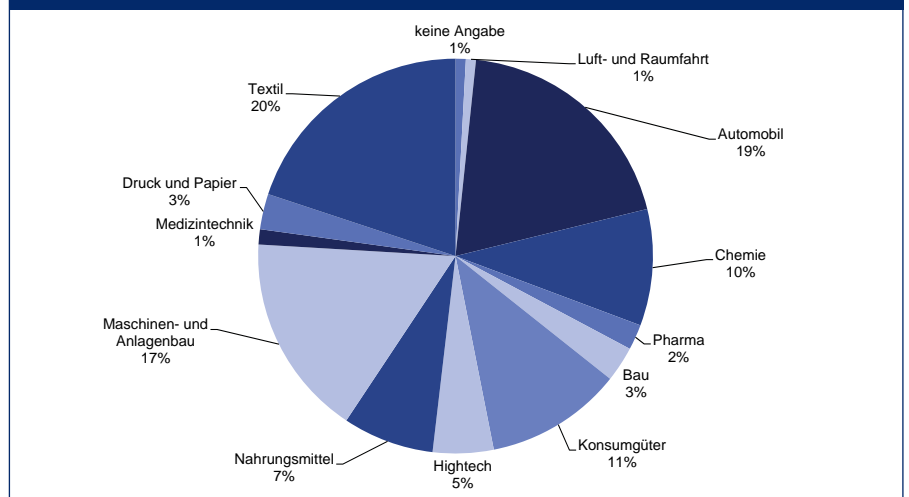
### A4 – Anteil des Umsatzes der drei wichtigsten Kunden am Gesamtumsatz



### Charakteristika der untersuchten Industrie- /und Handelsunternehmen

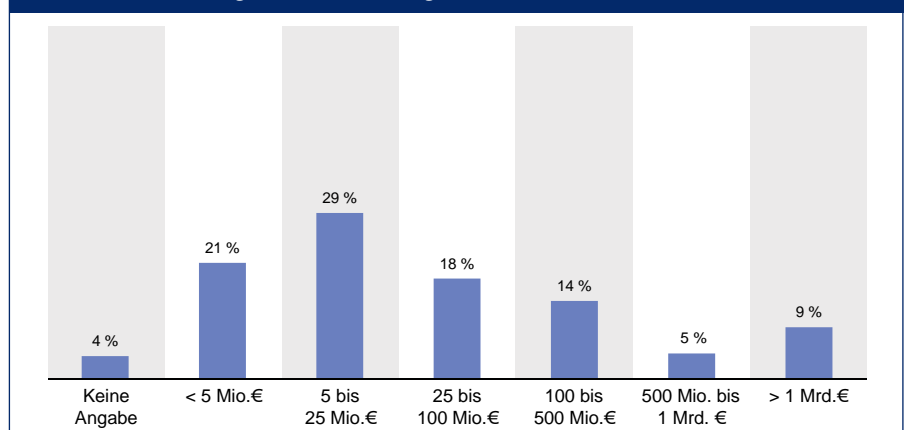
Das Branchenspektrum der teilnehmenden Verlager ist breit gefächert (siehe Abbildung A5). Die Branchen Textil und Automobil sind mit jeweils ca. 20% am häufigsten vertreten. An dritter Stelle folgen Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagebau mit 17% sowie an vierter Stelle die Konsumgüterbranche mit 11%. Insgesamt ist festzustellen, dass die befragten Experten in repräsentativer Weise das Spektrum der deutschen Wirtschaft abbilden.

**A5 – Branchenzugehörigkeit der Industrie- und Handelsunternehmen**



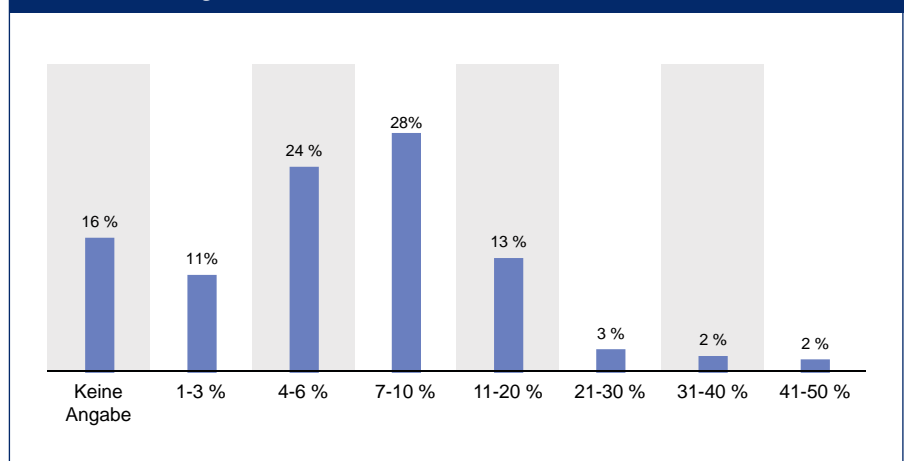
Hinsichtlich der Größe der Logistikbereiche wurde ebenfalls ein breites Spektrum in diese Studie erfasst. Bei der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen erreicht das Logistikvolumen Werte von bis zu EUR 25 Mio., während bei der anderen Hälfte das Logistikvolumen größer als EUR 25 Mio. ist.

**A6 – Volumen der Logistikdienstleistung bei Industrie und Handel**



Die Verlager wurden nach dem Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten in ihrem Unternehmen befragt. Aus dieser Kennziffer lässt sich die Bedeutung der Logistik für die jeweiligen Unternehmen ableiten. Wie die Abbildung A7 zeigt, liegt bei der Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen der Anteil der Logistikkosten zwischen 4% und 20% der Gesamtkosten. Nur bei gut 10% Unternehmen spielt die Logistik eine sehr untergeordnete Rolle mit einem Anteil an den Gesamtkosten von unter 4%. Noch geringer ist die Anzahl der Unternehmen, bei denen die Logistikkosten einen sehr großen Anteil an den Gesamtkosten ausmachen und über 20% liegen.

**A7 – Anteil der Logistikkosten an den Gesamtkosten der Verlager in %**

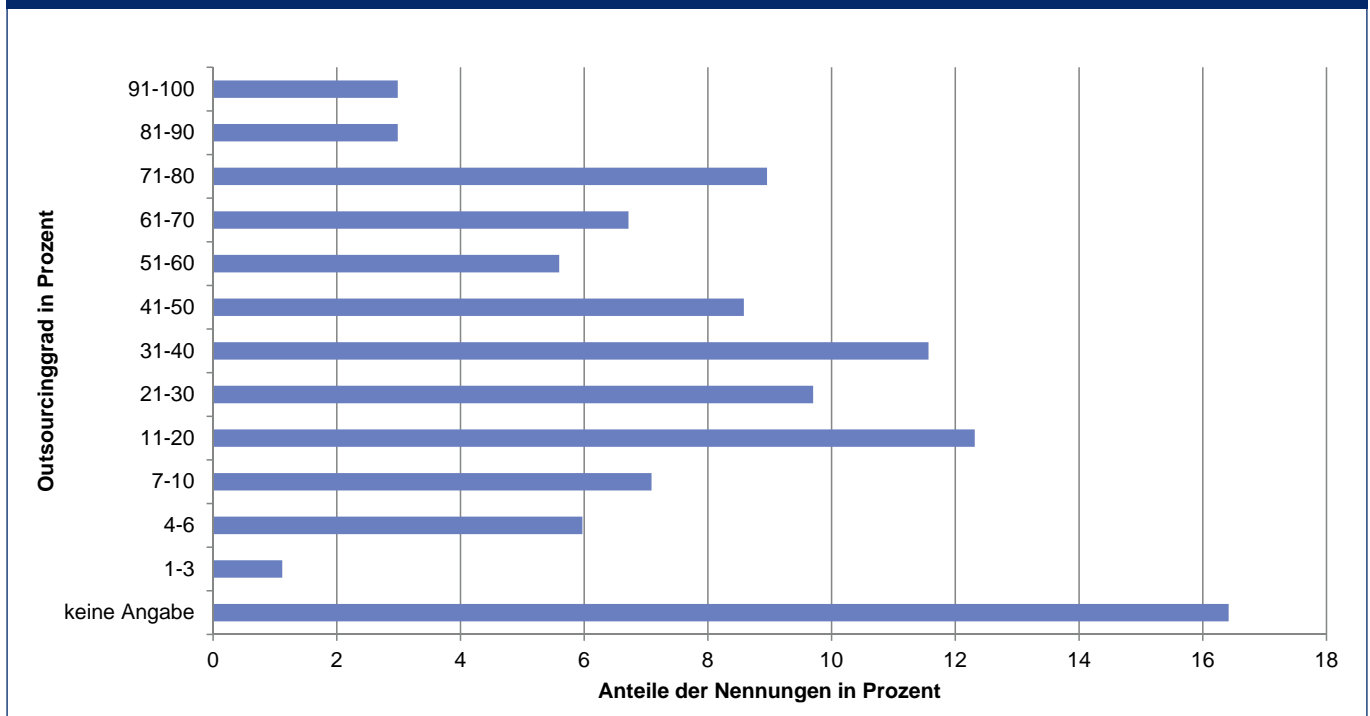


Verlader können ihre Logistikaufgaben entweder selbst übernehmen oder an Logistikdienstleister übertragen. Ein Indiz für die Intensität des Outsourcing ist der Anteil des an Logistikdienstleister vergebene

nen Budgets an den gesamten Logistikkosten. Auffallend in Abbildung A8 ist, dass nur sehr wenige der Unternehmen mehr als 70% ihres Logistikbudgets an externe Dienstleister vergeben. Die überwiegende

Mehrzahl der antwortenden Unternehmen bewältigt somit einen wesentlichen oder sogar den überwiegenden Teil ihrer Logistikaufgaben im eigenen Haus.

**A8 – Anteil des Budgets für Logistikdienstleister am Gesamtlogistikbudget**



## 5 Autoren der Studie



**Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber**  
Direktor, Institut für Management  
und Controlling, WHU – Otto Beisheim  
School of Management, Vallendar

Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber ist seit 1986 Universitätsprofessor an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar mit den Schwerpunkten Controlling und Logistik. Seit dessen Gründung im Jahr 2007 leitet er zusammen mit Professor Dr. Utz Schäffer das Institut für Management und Controlling (IMC). Er hat an der WHU diverse akademische Funktionen inne gehabt (Rektor, mehrfach Prorektor) und leitet aktuell das Bachelor-Programm. Ihn kennzeichnen umfangreiche Beiträge zur Lehre und zur Forschung (u. a. über 1.000 Veröffentlichungen, weit über hundert betreute Dissertationen und neun erfolgreich abgeschlossene Habilitationsverfahren). Er übt wissenschaftliche Beiratsfunktion in der BVL, dem Internationalen Controllerverein sowie der CTcon (Beratung) aus. Darüber hinaus ist er schriftleitender Mitherausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM). 2006 wurde ihm die Ehrendoktorwürde der European Business School in Oestrich-Winkel verliehen.



**Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg**  
Direktor, Kühne-Institut für Logistikma-  
nagement, WHU – Otto Beisheim School  
of Management, Vallendar

Prof. Dr. Carl Marcus Wallenburg ist Direktor des Kühne-Instituts für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management und Mitherausgeber des Journal of Business Logistics. Vor seiner Tätigkeit an der WHU war er Stiftungsprofessor der Kühne-Stiftung an der Technischen Universität Berlin und Gastwissenschaftler an der Ohio State University. Sein Forschungsfokus liegt in den Bereichen Logistik- und Supply Chain Controlling sowie vertikale und horizontale Geschäftsbeziehungen innerhalb der Supply Chain. Für seine Forschung erhielt Prof. Wallenburg 2004 den Wissenschaftspreis der Bundesvereinigung Logistik (BVL). Zusammen mit Prof. Weber hat er das Standardwerk Logistik- und Supply Chain Controlling (Schaeffer-Poeschel Verlag) verfasst.



**Dipl.-Wi.-Ing. Andreas Bühler**  
Doktorand am Kühne-Institut für Logistik-  
management, WHU – Otto Beisheim School  
of Management, Vallendar

Andreas Bühler promoviert seit 2011 am Kühne-Institut für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management im Bereich Logistik-Controlling. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in der Gestaltung, Verwendung und Erfolgswirkung logistischer Kennzahlensysteme. Er hat mehrjährige Praxiserfahrung in der Logistik eines internationalen Automobilkonzerns und ist seit 2008 Berater bei der Boston Consulting Group (BCG), wo sein Schwerpunkt insbesondere auf der Automobilindustrie liegt. Davor studierte er Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Karlsruhe (TH) und der Connecticut State University (USA).



**Dipl.-Kfm. Maurizio Singh M.A.**  
Doktorand am Kühne-Institut für Logistik-  
management, WHU – Otto Beisheim School  
of Management, Vallendar

Maurizio Singh ist seit 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter und promoviert am Kühne Institut für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes und der London Business School. Parallel absolvierte er ein Magisterstudium in den Fächern Bildungswissenschaften, Politische Wissenschaft und Volkswirtschaftslehre an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Er absolvierte Praktika in Industrieunternehmen sowie Unternehmensberatungen und sammelte Berufserfahrung im In- und Ausland.



## Bundesvereinigung Logistik (BVL)

Die 1978 gegründete Bundesvereinigung Logistik ist eine gemeinnützige, neutrale und überwiegend ehrenamtliche Organisation. Sie ist eine Plattform für Manager der Logistik aus den Führungsebenen von Industrie, Handel, Dienstleistung und Wissenschaft, die sich aktiv mit Logistik befassen. Sie hat das Ziel, die Bedeutung der Logistik in der Öffentlichkeit transparent zu machen und Logistik konzeptionell weiterzuentwickeln. Zu diesem Zweck bildet sie eine Brücke zwischen Wirtschaft und Wissenschaft und ist Podium für den nationalen und internationalen Gedankenaustausch zwischen Führungskräften. Sie zählt heute rund 10.000 Mitglieder.

Die BVL fördert durch ihre Veranstaltungen, durch Publikationen wie die vorliegende Studie und durch allgemeine Informationsarbeit die fachliche Interaktion und gibt Impulse für branchenübergreifende und zukunftsweisende logistische Konzepte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im In- und Ausland. Sie ist ein lebendiges Netzwerk innerhalb der deutschen Logistics Community und darüber hinaus.

[www.bvl.de](http://www.bvl.de)

---

## WHU – Otto Beisheim School of Management

Die WHU – Otto Beisheim School of Management ist eine international ausgerichtete, privat finanzierte Wirtschaftshochschule. Sie zählt zu den renommiertesten deutschen Business Schools und genießt auch international hohes Ansehen. Die WHU ist von den renommiertesten europäischen und amerikanischen Akkreditierungsorganisationen FIBAA, EQUIS sowie AACSB akkreditiert. Mit dem WHU Campus Düsseldorf eröffnet die Hochschule im Herbst 2012 ihren zweiten Standort.

Seit ihrer Gründung ist die WHU Vorbild für zukunftsorientierte Forschung und Lehre auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft. Qualität, Internationalität und Praxisbezug bilden die Leitlinien in allen Bereichen. Zur WHU zählen 50 renommierte Fakultätsmitglieder, über 1.000 Studenten und mehr als 185 Partneruniversitäten sowie ein ausgezeichnetes Unternehmensnetzwerk.

Das **Kühne-Institut für Logistikmanagement** bündelt an der WHU die gesamten logistikbezogenen Aktivitäten der Hochschule. Das von der schweizerischen Kühne-Stiftung geförderte Institut wird von Prof. Wallenburg und Prof. Spinler geleitet und umfasst insgesamt 20 Doktoranden.

Ziel des Instituts ist es, neue Einblicke für das Management logistischer Dienstleistungen zu generieren und die aktuellsten Erkenntnisse in Praxis und Wissenschaft zu verbreiten. In diesem Zusammenhang legt das Kühne-Institut besonderen Wert auf analytische, konzeptionelle und empirische Forschung auf internationalem Niveau. Forschungsschwerpunkte sind unter anderem: Logistikdienstleistungen und -dienstleister, Logistik- und Supply Chain Controlling, Kooperationsmanagement, Nachhaltigkeit im Supply Chain Management und Risikomanagement in Lieferantennetzen.

Das **Institut für Management und Controlling (IMC)** der WHU ist eines der führenden europäischen Forschungsinstitute in den Bereichen Unternehmenssteuerung und Controlling. Unter der Leitung von Prof. Schäffer und Prof. Weber bündelt das Institut die zahlreichen Lehr- und Forschungsaktivitäten der beteiligten Hochschullehrer und Doktoranden.

Forschungsschwerpunkte sind unter anderem die Institutionalisierung von Unternehmenssteuerungssystemen und der Einfluss des Top-Managements auf Controllingsysteme. Daneben steht das IMC für eine enge Zusammenarbeit mit renommierten Partnern aus Wissenschaft und Praxis, wobei dem Center for Controlling and Management und dem WHU-Controllerpanel eine wichtige Rolle zukommen.

[www.whu.edu](http://www.whu.edu)

## Notizen





**WHU –**  
**Otto Beisheim School of Management**  
Burgplatz 2, 56179 Vallendar  
Tel.: 0261 / 65 09 411  
Fax: 0261 / 65 09 419  
logistikerfolg@whu.edu  
www.whu.edu

**Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V.**  
Schlachte 31, 28195 Bremen  
Tel.: 0421 / 17 38 40  
Fax: 0421 / 16 78 00  
bvl@bvl.de  
www.bvl.de

**ISBN: 978-3-937141-47-3**